

Lederudvikling 2018



Indledning

Undersøgelsen belyser blandt andet:

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

Respondentsammensætningen fremgår af afsnittet "Om undersøgelsen". Det skal bemærkes, at der kan være flere respondenter fra samme virksomhed.

Indholdsfortegnelse	Side
Knapt hver femte har ikke gennemført en lederuddannelse	3
De mest udbredte lederudviklingsaktiviteter	6
Indflydelsesfaktorer til lederudvikling	9
Lederudviklings betydning for løn, karriere og mere lederudvikling	10
Tid og penge brugt på lederudvikling	12
Hvorfor man ikke har deltaget i lederudvikling det seneste år	14
Kompetenceudvikling det kommende år	15
Lederudviklingsaktiviteter de kommende 12 måneder	23
Årsager til ikke at skulle deltage i lederudvikling det kommende år	25
Udfordringer i dagligdagen er den mest effektive form for lederudvikling	25
Praksisorienteret efteruddannelse og udbyderens omdømme er vigtigt	28
Strategisk lederudvikling og lederudvikling for nye ledere på virksomhederne	32
Om undersøgelsen	34

Knap hver femte har ikke gennemført en lederuddannelse

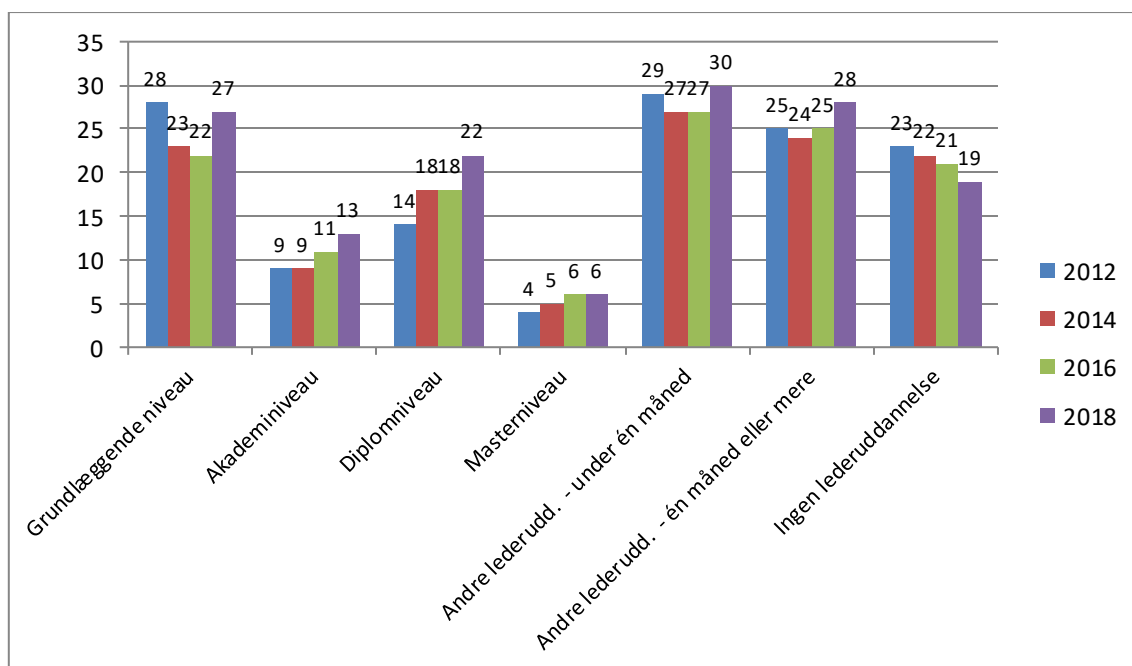
Respondenterne har svaret på, hvilke lederuddannelser de har gennemført generelt.

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

De fleste har gennemført en lederuddannelse af kortere varighed, det vil sige under en måned. 27 procent har gennemført en lederuddannelse på grundlæggende niveau, og 22 procent har gennemført en lederuddannelse på diplomniveau.

Sammenlignet med tilsvarende undersøgelser gennemført i 2012, 2014 og 2016 er der ingen signifikante ændringer, når det gælder andelen, som ikke har gennemført en lederuddannelse, selv om der er en faldende tendens.

Figur 1. Hvilke af følgende lederuddannelser har du gennemført¹? Total 2012, 2014, 2016 og 2018. Procent.

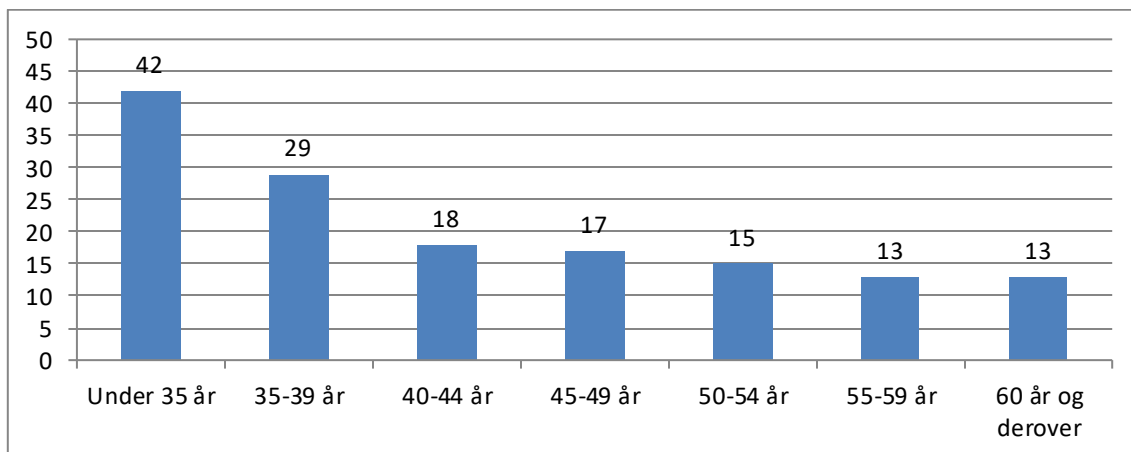


¹ Andelen, som har gennemført en lederuddannelse, summer til mere end 100 procent, da man kan have gennemført mere end en lederuddannelse.

Fire ud af ti yngre ledere har ikke gennemført en lederuddannelse

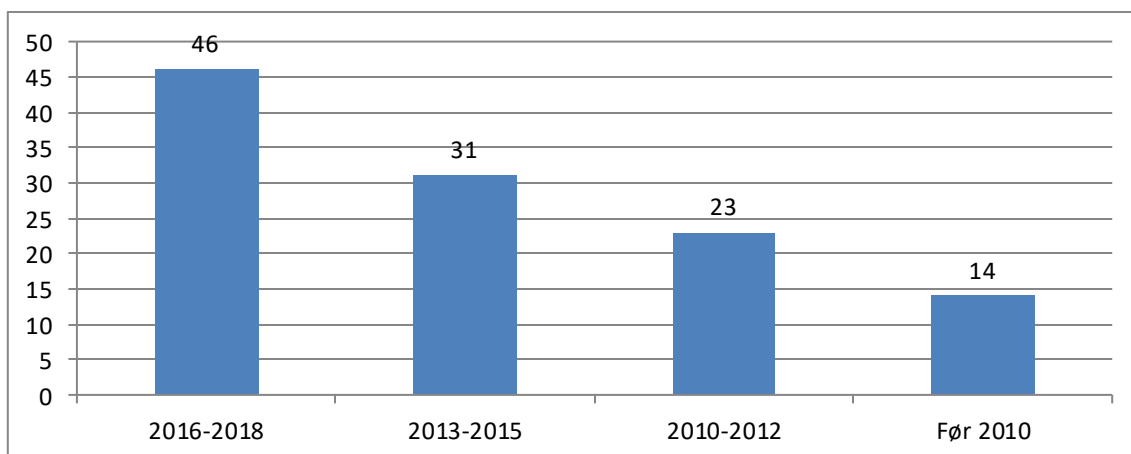
Jo ældre man bliver, jo flere har gennemført en lederuddannelse. Derimod har 42 procent af lederne under 35 år ikke gennemført en lederuddannelse endnu.

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



Tilsvarende er der flere med kort lederanciennitet, som endnu ikke har gennemført en lederuddannelse.

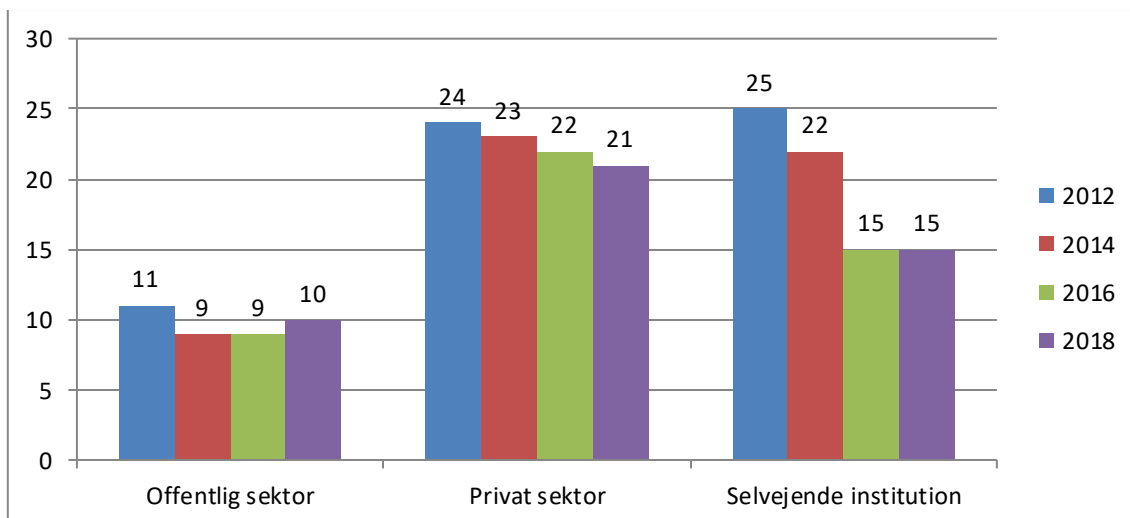
Figur 3. Andel, der ikke har gennemført en lederuddannelse fordelt på, hvornår man fik sit første lederjob. Procent.



Flest ledere i den offentlige sektor har gennemført en lederuddannelse

Kun 10 procent af de offentligt ansatte ledere har ikke gennemført en lederuddannelse mod 21 procent af lederne i den private sektor og 15 procent af lederne fra selvejende institutioner. Hen over perioden har væsentligt flere ledere fra selvejende institutioner gennemført en lederuddannelse. Der er sket et svagt fald i andelen af privatansatte ledere, der ikke har gennemført en lederuddannelse. Udviklingen er dog ikke signifikant.

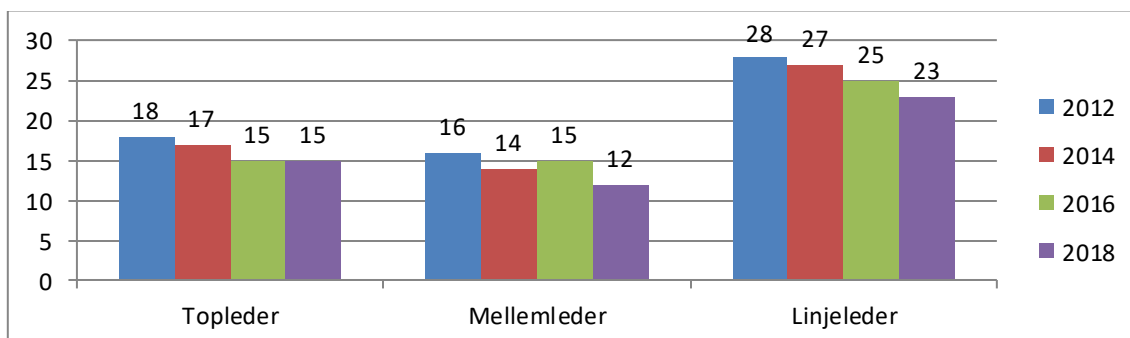
Figur 4. Andel, der ikke har gennemført en lederuddannelse fordelt på sektor. Procent.



Flest linjeledere er uden lederuddannelse

Ser man på ledelsesniveauerne, er det markant, at 23 procent af linjelederne ikke har gennemført en lederuddannelse. Det gælder 12 procent af mellemlederne og 15 procent af toplederne.

Figur 5. Andel, der ikke har gennemført en lederuddannelse fordelt på ledelsesniveau². Procent.

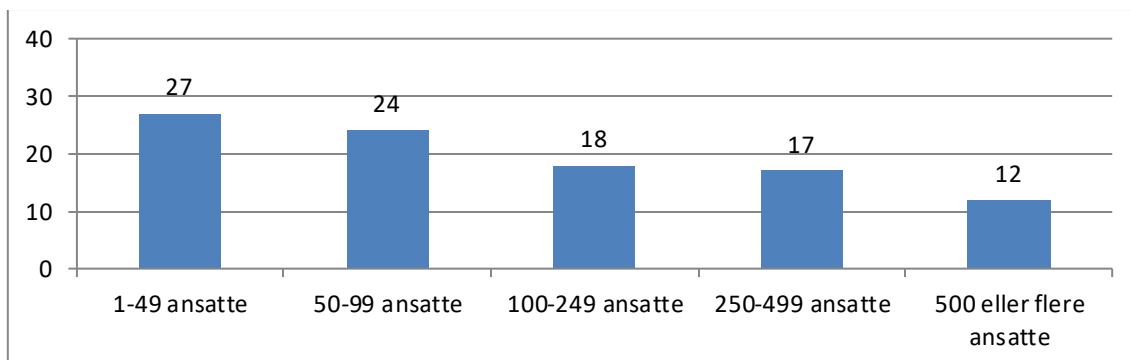


Flest på mindre virksomheder er uden lederuddannelse

Der er en klar sammenhæng mellem virksomhedsstørrelse, og om lederne har gennemført en lederuddannelse. 27 procent af lederne ansat på virksomheder med 1-49 ansatte er uden lederuddannelse. Det gælder kun 12 procent af lederne ansat på virksomheder med 500 eller flere ansatte.

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

Figur 6. Andel, der ikke har gennemført en lederuddannelse fordelt på virksomhedsstørrelse. Procent.



De mest udbredte lederudviklingsaktiviteter

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

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

16 procent svarer, at de ikke har deltaget i lederudviklingsaktiviteter de seneste to. Det er lidt færre end i 2014.

Tabel 1. Hvilke af nedenstående lederudviklingsaktiviteter har du deltaget i inden for de seneste to år? Mulighed for flere svar. 2014, 2016 og 2018.

Procent	2018	2016	2014
Eksterne konferencer/seminarer/temadage	44	39	39
Interne konferencer/seminarer/temadage	43	39	35
Påtaget mig nye opgaver	33	34	32
Eksterne netværk/erfagrupeer	29	26	22
Korte interne kurser (under 6 dage)	24	24	25
Korte eksterne kurser (under 6 dage)	23	22	22
Interne netværk/erfagrupeer	20	15	13
En personlig coach	14	12	12
Selvstudium via internettet/bøger	13	12	11
E-learning	12	12	10
Længere eksterne kursusforløb (6 dage eller derover)	9	9	9
Diplomuddannelsen i ledelse (hele uddannelsen eller dele heraf)	7	6	7
Længere interne kursusforløb (6 dage eller derover)	6	6	5
En mentor	6	5	5
Akademiuddannelsen i ledelse (hele uddannelsen eller dele heraf)	5	5	4
Den Grundlæggende Lederuddannelse	3	3	4
MBA/Master (med hovedvægt på ledelse)	2	2	2
Andet, noter venligst:	3	2	3
Ingen	16	19	20

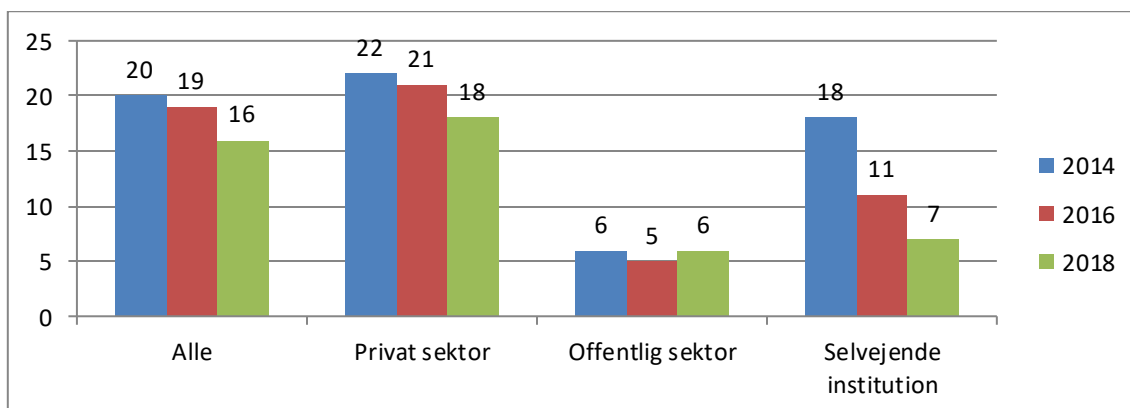
Flest i den private sektor har ikke deltaget i lederudviklingsaktiviteter de seneste to år

Andelen, som ikke har deltaget i lederudviklingsaktiviteter, er svagt faldende henover årene.

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

Derimod er der væsentligt færre fra selvejende institutioner, som ikke har deltaget i lederudvikling i 2018 end i 2014. Hvor den andel udgjorde 18 procent i 2014, udgør den syv procent i 2018.

Figur 7. Andel, som ikke har deltaget i lederudviklingsaktiviteter fordelt på sektor. 2014, 2016 og 2018. Procent.



Da andelen af kvindelige respondenter er betydeligt større i den offentlige sektor, og flere i den offentlige sektor har deltaget i lederudvikling end i den private sektor, er sammenligningen mellem kvinders og mænds deltagelse i lederudviklingsaktiviteter inden for de seneste to år alene sammenlignet for kvinder og mænd i den private sektor. 86 procent af kvinderne mod 80 procent af mændene i den private sektor har deltaget i lederudviklingsaktiviteter inden for de seneste to år.

Flest linjeledere har ikke deltaget i lederudviklingsaktiviteter inden for de seneste to år.

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

Procent	Topleder	Mellemlider	Linjeleder
2014	14	14	24
2016	12	14	22
2018	16	13	18

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

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

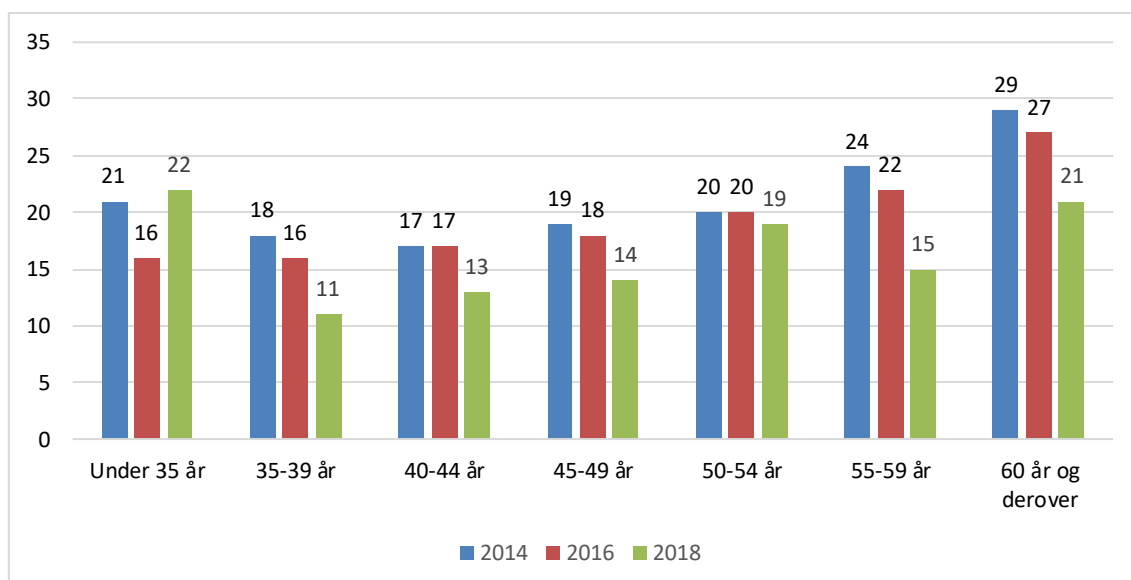
Procent	Erhvervs-uddannelse	Kort videregående uddannelse	Mellemlang videregående uddannelse	Lang videregående uddannelse, master eller mere
2014	30	17	13	14
2016	28	21	12	12
2018	23	17	12	10

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

Fordelt på alder er der flest ledere i aldersgruppen på 60 år og derover og ledere på under 35 år, som ikke har deltaget i lederudviklingsaktiviteter de seneste to år.

Sammenlignet med undersøgelsen fra 2014 og 2016 er der markant færre ledere i aldersgrupperne 55-59 år og 60 år eller mere, som ikke har deltaget i lederudviklingsaktiviteter de seneste to år. Andelen af ledere under 35 år, som ikke har deltaget i lederudviklingsaktiviteter de seneste to år, er på samme niveau som i 2014.

Figur 8. Andel, der ikke har deltaget i lederudviklingsaktiviteter de seneste to år. Fordelt på alder 2014, 2016 og 2018. Procent.



Indflydelsesfaktorer til lederudvikling

Blandt de respondenter, der har deltaget i lederudviklingsaktiviteter de seneste to år, peger de fleste (mindst tre ud af ti) på følgende indflydelsesfaktorer:

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

Sammenlignet med undersøgelsen fra 2016 er der markant flere, som denne gang svarer, at de selv tog initiativ hertil, og markant færre, der svarer, at medarbejderudviklingssamtale med sin nærmeste leder var en væsentlig indflydelsesfaktor.

Tabel 4. Hvilke af nedenstående faktorer har haft indflydelse på den lederudvikling, du har gennemført de seneste to år? 2016 og 2018. Total. Mulighed for flere svar.

	2018	2016
Eget initiativ til udvikling af lederkompetencer	45	38
Inspiration fra mit netværk	36	33
Nye ansvarsområder/nyt job	36	38
Ændringer i organisationen	35	38
Medarbejderudviklingssamtale med min nærmeste leder	34	41
Medarbejderudviklingssamtaler med mine medarbejdere	31	36
Inspiration fra kolleger	25	24
Ændringer i virksomhedens strategi	24	26
Inspiration fra nye ledelsesformer og teorier	22	19
HR/personaleafdelingens tilbud om lederudvikling	17	16
Lederudvikling i forbindelse med jobskifte	11	12
Initiativ til udvikling fra nærmeste leder	9	8
Tilbud fra leverandører af lederudvikling	6	5
Lederudvikling i forbindelse med ledighed	1	1
Ved ikke	3	4

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

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

Procent	Kvinder	Mænd
Eget initiativ til udvikling af lederkompetencer	51	41

Lederudviklings betydning for løn, karriere og mere lederudvikling

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

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

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

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

Procent	Ingen/ Lille Positiv effekt	Nogen positiv effekt	Stor/ Meget stor positiv effekt	Ved ikke	Total
Din personlige udvikling	14	33	52	2	100
Dit virke som leder	15	37	45	3	100
Din ledelsesfaglige udvikling	19	36	42	3	100
Udvikling af dit netværk	33	35	29	4	100
Din karriere	41	30	23	6	100
Din lønudvikling	66	20	9	5	100
Andet	18	12	4	66	100

Særligt de yngre ledere svarer, at lederudviklingsaktiviteterne har haft stor eller meget stor positiv effekt.

Tabel 7. Andel, som svarer, at lederudviklingsaktiviteterne, de har deltaget i de seneste to år, har haft stor eller meget stor effekt. Fordelt på alder. Procent.

Procent	Under 35	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60 eller derover
Din personlige udvikling	63	60	59	55	45	45	37
Dit virke som leder	61	50	51	45	42	37	37
Din ledelsesfaglige udvikling	55	48	47	44	38	35	30
Udvikling af dit netværk	33	33	29	27	28	29	26
Din karriere	41	34	25	22	19	16	15
Din lønudvikling	16	13	10	10	7	6	5

Blandt de ledere, som har deltaget i Den Grundlæggende Lederuddannelse Akademiuddannelsen i ledelse (hele uddannelsen eller dele heraf), Diplomuddannelsen i ledelse eller MBA/Master (med hovedvægt på ledelse) inden for de seneste to år, vurderer knap tre ud af fire, at uddannelsesforløbet i høj eller i meget høj grad har givet dem det forventede udbytte.

Tabel 8. I hvilken grad har uddannelsesforløbet givet dig det udbytte, du forventede?

	Procent
I høj/I meget høj grad	74
I nogen grad	22
Slet ikke/I mindre grad	3
Ved ikke	1
Total	100

Lederudvikling giver smag for mere lederudvikling, særligt blandt yngre

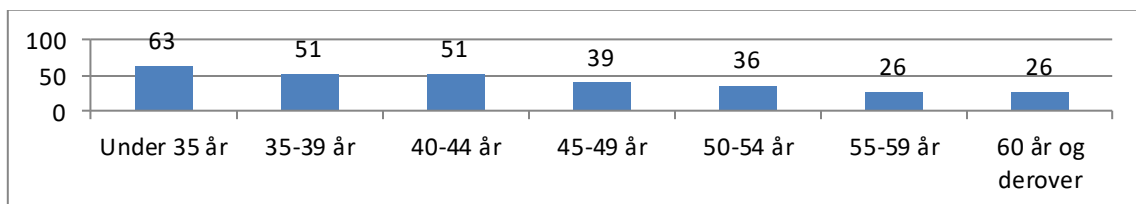
40 procent af ledere, som har deltaget i lederudvikling inden for de seneste to år, har i høj eller i meget høj grad fået smag for mere lederudvikling. Det gælder flere kvinder end mænd.

Tabel 9. I hvilken grad har de lederudviklingsaktiviteter, du har deltaget i inden for de to seneste år, inspireret dig til at deltage i yderligere lederudvikling? Total og fordelt på køn.

Procent	Alle	Kvinder	Mænd
I høj/I meget høj grad	40	44	37
I nogen grad	38	35	40
Slet ikke/I mindre grad	19	17	20
Ved ikke/Ikke relevant	4	4	3
Total	100	100	100

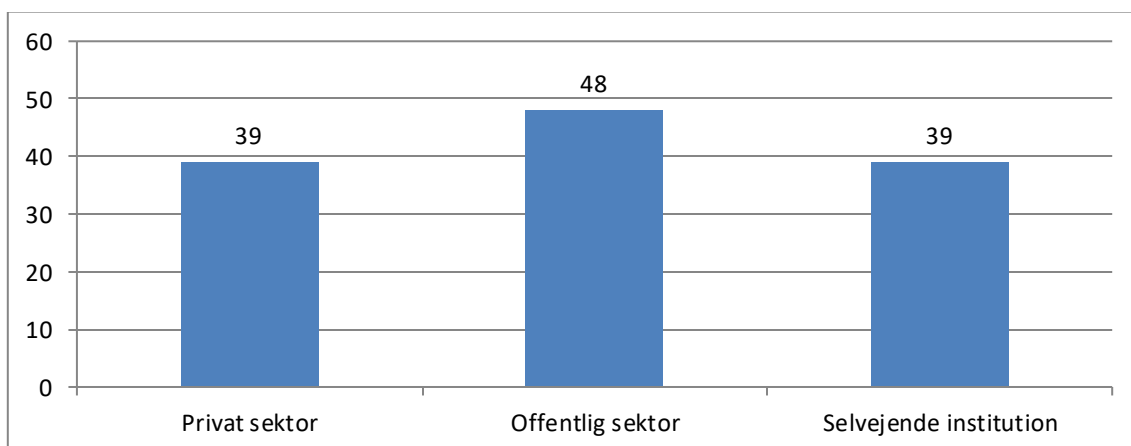
Mere end seks ud af ti ledere under 35 år svarer, at de lederudviklingsaktiviteter, de har deltaget i inden for de to seneste år, har inspireret dem til at deltage i yderligere lederudvikling.

Figur 9. I hvilken grad har de lederudviklingsaktiviteter, du har deltaget i inden for de to seneste år, inspireret dig til at deltage i yderligere lederudvikling? Andel, som svarer i høj/i meget høj grad fordelt på alder. Procent.



Begejstringen for yderligere lederudvikling er større blandt ledere i den offentlige sektor end i den private sektor. 48 procent af de offentligt ansatte ledere mod 39 procent af de privatansatte ledere har i høj eller i meget høj grad fået smag for yderligere lederudvikling.

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



Tid og penge brugt på lederudvikling

Langt hovedparten af de ledere, som har deltaget i lederudvikling inden for de seneste 12 måneder, har brugt mellem 1-10 dage på lederudvikling de seneste 12 måneder. Det gælder 60 procent. Der er ingen nævneværdige ændringer sammenlignet med 2016.

Tabel 10. Hvor mange dage vil du skønsmæssigt vurdere, du i alt har brugt på din lederudvikling inden for de seneste 12 måneder?³

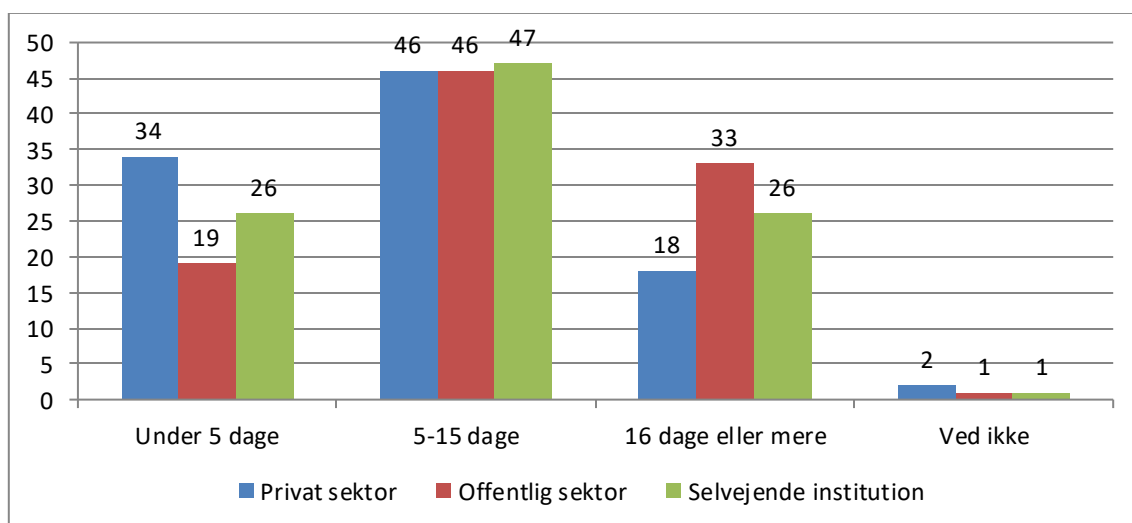
Procent	2018	2016
Under 5 dage	31	31
5-10 dage	29	31
11-15 dage	17	15
16-20 dage	9	9
21-25 dage	4	4
26-30 dage	2	3
Mere end 30 dage	5	5
Ved ikke	2	2
Total	100	100

³ Lederudvikling er her defineret som en eller flere af følgende aktiviteter: konferencer/seminarer, interne eller eksterne kurser, netværk/erfagrunder, coach/mentorordning, formelle lederuddannelser.

Betydelige sektorforskelle

34 procent af de privatansatte ledere har deltaget i lederudvikling under fem dage. Det gælder 19 procent af de offentligt ansatte ledere og 18 procent af lederne fra selvejende institutioner. Omvendt har 33 procent af de offentligt ansatte ledere deltaget i lederudvikling i 16 dage eller mere. Det gælder 18 procent af de privatansatte ledere og 26 procent af lederne i selvejende institutioner.

Figur 11. Hvor mange dage vil du skønsmæssigt vurdere, du i alt har brugt på din lederudvikling inden for de seneste 12 måneder? Varighed fordelt på sektor. Procent.



Penge brugt på lederudvikling

Knapt hver fjerde leder svarer, at der er blevet investeret under 3.000 kr. i deres lederudvikling det seneste år. Hver fjerde svarer, at der er investeret mellem 3.000 og 10.000 kr. i deres lederudvikling det seneste år. Der er ingen forskel i forhold til 2016.

Tabel 11. Hvor stort et beløb vil du skønsmæssigt vurdere, at din virksomhed/arbejdsplads i alt har brugt på din lederudvikling inden for de seneste 12 måneder?⁴ Procent.

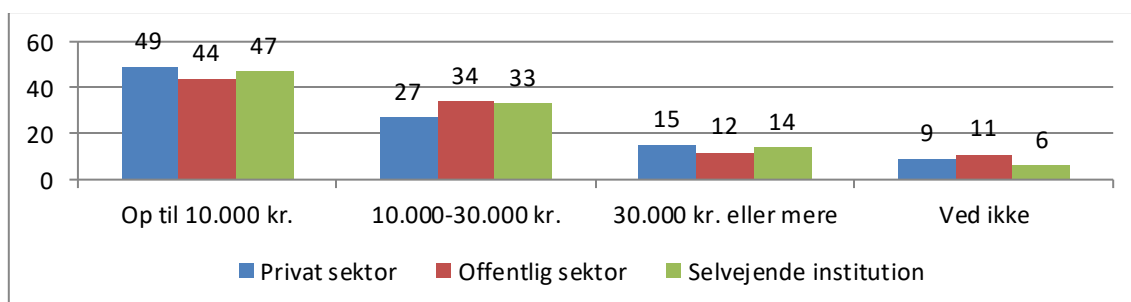
Procent	2018	2016
Under 3.000 kr.	23	24
3.000-10.000.kr	25	26
10.000-20.000 kr.	17	18
20.000-30.000 kr.	11	11
30.000-40.000 kr.	5	6
40.000-50.000 kr.	4	3
50.000 kr. eller mere	6	6
Ved ikke	9	6
Total	100	100

⁴ Lederudvikling er her defineret som en eller flere af følgende aktiviteter: konferencer/seminarer, interne eller eksterne kurser, netværk/erfagrunder, coach/mentorordning, formelle lederuddannelser.

Sektorforskelle

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

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



Hvorfor man ikke har deltaget i lederudvikling det seneste år

40 procent svarer, at årsagen til, at de ikke har deltaget i lederudvikling inden for det seneste år, i høj grad skyldes, at virksomheden/arbejdspladsen generelt har nedprioriteret efteruddannelse. 38 procent svarer, at det i høj grad skyldes mangel på tid. Der er ikke signifikante forskelle i andelen, som svarer i høj eller i meget høj grad, sammenlignet med undersøgelsen fra 2016.

Tablet 12. I hvilken grad er følgende årsagen til, at du ikke har deltaget i lederudvikling inden for det seneste år.

Procent	Slet ikke/ I mindre grad	I nogen grad	I høj/ I meget høj grad	Ved ikke	Total
Min virksomhed/arbejdsplads har generelt nedprioriteret efteruddannelse	32	20	40	8	100
Jeg har ikke haft tid til at deltage i lederudvikling inden for det seneste år	33	22	38	7	100
Jeg har ikke haft behov for at deltage i lederudvikling inden for det seneste år	50	20	18	13	100
Jeg har prioriteret at deltage i lederudvikling på et senere tidspunkt.	51	17	16	16	100
Min virksomhed/arbejdsplads er økonomisk presset	66	15	12	6	100

Kompetenceudvikling det kommende år

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

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

Tablet 13. Hvilke af følgende specifikke kompetencer forventer du at skulle udvikle inden for de næste 12 måneder? Alle.

	Procent
Forandringsledelse	30
Medarbejdertrivsel	28
Strategisk ledelse	27
Personaleledelse	27
Kommunikation	24
Medarbejderudviklingssamtaler	20
Forretningsudvikling	18
Situationsbestemt ledelse	17
Økonomi	16
Anerkendende ledelse	16
Coaching	15
Forebyggelse og håndtering af stress blandt mine medarbejdere	15
Vanskelige samtaler	15
Projektledelse	14
Distanceledelse	11
Ledelse af innovationsprocesser	10
Procesledelse	9
Bestyrelsesarbejde	9
Mødeledelse	9
Leanledelse	8
Andet	4
Ingen	8
Ved ikke	10

Naturlige forskelle afhængig af ledelsesniveau

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

Toplederens top fem

- *Strategisk ledelse*
- *Forandringsledelse*
- *Forretningsudvikling*
- *Bestyrelsesarbejde*
- *Medarbejdertrivsel*

Tablet 14. Hvilke af følgende specifikke kompetencer forventer du at skulle udvikle inden for de næste 12 måneder? Topledere.

	Procent
Strategisk ledelse	42
Forandringsledelse	33
Forretningsudvikling	31
Bestyrelsesarbejde	31
Medarbejdertrivsel	21
Kommunikation	20
Personaleledelse	18
Økonomi	17
Ledelse af innovationsprocesser	15
Distanceledelse	13
Coaching	13
Situationsbestemt ledelse	12
Projektledelse	11
Anerkendende ledelse	11
Forebyggelse og håndtering af stress blandt mine medarbejdere	11
Medarbejderudviklingssamtaler	10
Procesledelse	9
Vanskelige samtaler	9
Mødeledelse	9
Leanledelse	5
Andet	2
Ingen	10
Ved ikke	8

Mellemlidernes top fem

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

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

	Procent
Forandringsledelse	32
Strategisk ledelse	32
Personaleledelse	24
Medarbejdertrivsel	24
Kommunikation	23
Forretningsudvikling	22
Økonomi	18
Coaching	16
Medarbejderudviklingssamtaler	16
Situationsbestemt ledelse	16
Anerkendende ledelse	16
Forebyggelse og håndtering af stress blandt mine medarbejdere	16
Projektledelse	15
Distanceledelse	15
Vanskelige samtaler	13
Ledelse af innovationsprocesser	11
Procesledelse	11
Bestyrelsesarbejde	10
Leanledelse	9
Mødeledelse	8
Andet	4
Ingen	7
Ved ikke	9

Linjeledernes top fem

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

Tabel 16. Hvilke af følgende specifikke kompetencer forventer du at skulle udvikle inden for de næste 12 måneder? Linjeledere.

	Procent
Medarbejdertrivsel	32
Personaleledelse	31
Forandringsledelse	28
Kommunikation	26
Medarbejderudviklingssamtaler	25
Strategisk ledelse	21
Situationsbestemt ledelse	19
Anerkendende ledelse	17
Vanskelige samtaler	17
Coaching	16
Forebyggelse og håndtering af stress blandt mine medarbejdere	16
Økonomi	15
Projektledelse	14
Forretningsudvikling	12
Leanledelse	9
Procesledelse	9
Mødeledelse	9
Distanceledelse	8
Ledelse af innovationsprocesser	8
Bestyrelsesarbejde	4
Andet	4
Ingen	8
Ved ikke	12

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

- Forandringsledelse
- Medarbejdertrivsel

Sammenligning med undersøgelserne fra 2014 og 2016

Det er ikke alle de samme specifikke kompetencer, der blev spurgt om i 2014, som der er blevet spurgt om i 2016 og 2018.

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

- Forandringsledelse
- Personaleledelse
- Strategisk ledelse
- Kommunikation

Tablet 17. Hvilke af følgende specifikke kompetencer forventer du at skulle udvikle inden for de næste 12 måneder? Sammenligning mellem 2018, 2016 og 2014 med udgangspunkt i svarene fra 2018.⁵ Alle.

Procent	2018	2016	2014
Forandringsledelse	30	27	26
Medarbejdertrivsel	28	25	-
Strategisk ledelse	27	24	22
Personaleledelse	27	26	31
Kommunikation	24	23	28
Medarbejderudviklingssamtaler	20	20	24
Forretningsudvikling	18	17	18
Situationsbestemt ledelse	17	17	20
Økonomi	16	16	16
Anerkendende ledelse	16	15	18
Coaching	15	17	16
Vanskelige samtaler	15	15	17
Forebyggelse og håndtering af stress blandt mine medarbejdere	15	13	-
Projektledelse	14	15	15
Distanceledelse	11	10	-
Ledelse af innovationsprocesser	10	9	9
Procesledelse	9	9	11
Bestyrelsesarbejde	9	6	-
Mødeledelse	9	7	11
Leanledelse	8	10	13
Andet	4	2	1
Ingen	8	9	6
Ved ikke	10	11	11

⁵ Medarbejdertrivsel, forebyggelse og håndtering af stress blandt mine medarbejdere, distanceledelse, bestyrelsesarbejde var ikke med i 2014-undersøgelsen.

Ledelsesniveauer

Topledernes vurdering 2018, 2016 og 2014

Både i 2018, 2016 og 2014 var følgende blandt top fem:

- Strategisk ledelse
- Forretningsudvikling
- Forandringsledelse

Tabel 18. Hvilke af følgende specifikke kompetencer forventer du at skulle udvikle inden for de næste 12 måneder? Sammenligning mellem 2018, 2016 og 2014 med udgangspunkt i svarene fra 2018. Topleder.

Procent	2018	2016	2014
Strategisk ledelse	42	41	42
Forandringsledelse	33	30	30
Forretningsudvikling	31	32	33
Bestyrelsesarbejde	31	27	-
Medarbejdertrivsel	21	17	-
Kommunikation	20	22	27
Personaleledelse	18	16	20
Økonomi	17	16	20
Ledelse af innovationsprocesser	15	13	12
Distanceledelse	13	14	-
Coaching	13	13	14
Situationsbestemt ledelse	12	13	17
Projektledelse	11	12	13
Anerkendende ledelse	11	10	14
Forebyggelse og håndtering af stress blandt mine medarbejdere	11	9	
Medarbejderudviklingssamtaler	10	13	15
Procesledelse	9	10	9
Vanskelige samtaler	9	7	13
Mødeledelse	9	6	10
Leanledelse	5	8	10
Andet, noter venligst:	2	2	2
Ingen	10	7	6
Ved ikke	8	8	7

Mellemlidernes vurdering i 2018, 2016 og 2014

Både i 2018, 2016 og 2014 var følgende blandt top fem:

- Forandringsledelse
- Strategisk ledelse
- Personaleledelse
- Kommunikation

Table 19. Hvilke af følgende specifikke kompetencer forventer du at skulle udvikle inden for de næste 12 måneder? Sammenligning mellem 2018, 2016 og 2014 med udgangspunkt i svarene fra 2018. Mellemlider.

Procent	2018	2016	2014
Forandringsledelse	32	31	31
Strategisk ledelse	32	31	30
Personaleledelse	24	25	32
Medarbejdertrivsel	24	24	-
Kommunikation	23	21	29
Forretningsudvikling	22	19	22
Økonomi	18	18	18
Coaching	16	19	18
Medarbejderudviklingssamtaler	16	18	24
Situationsbestemt ledelse	16	17	22
Anerkendende ledelse	16	16	19
Forebyggelse og håndtering af stress blandt mine medarbejdere	16	14	-
Distanceledelse	15	14	-
Projektledelse	15	14	16
Vanskelige samtaler	13	14	18
Ledelse af innovationsprocesser	11	10	12
Procesledelse	11	10	13
Bestyrelsesarbejde	10	6	-
Leanledelse	9	12	16
Mødeledelse	8	8	12
Andet	4	2	1
Ingen	7	8	5
Ved ikke	9	9	9

Linjeledernes vurdering 2018, 2016 og 2014

Både i 2018, 2016 og 2014 var følgende blandt top fem:

- Personaleledelse
- Forandringsledelse
- Kommunikation
- Medarbejderudviklingssamtaler

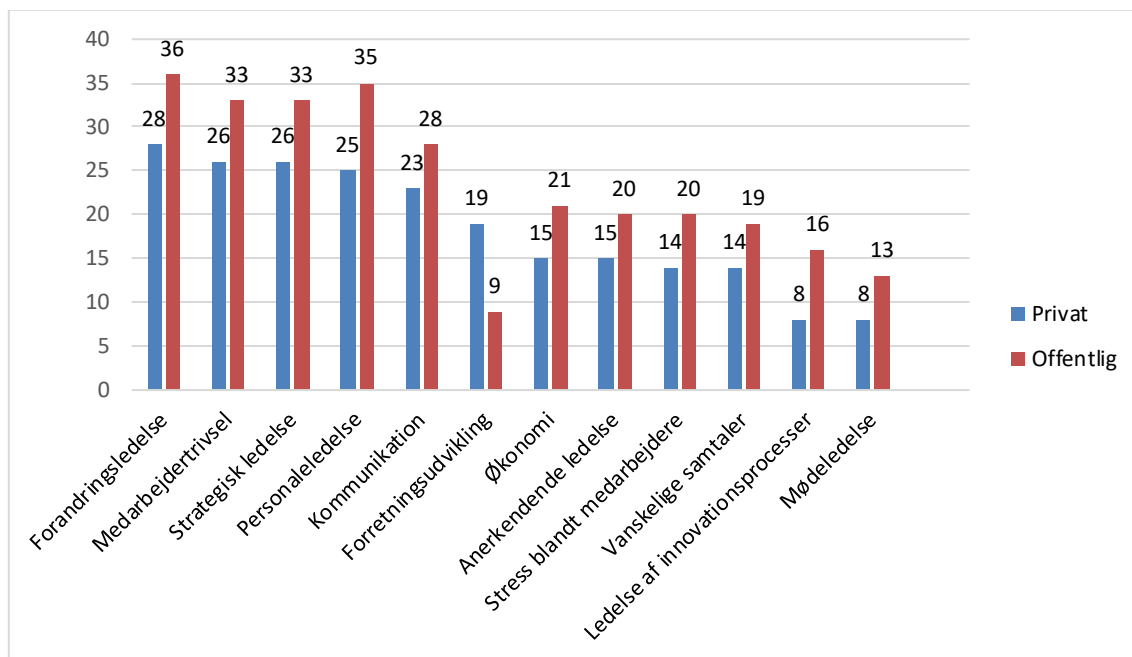
Tabel 20. Hvilke af følgende specifikke kompetencer forventer du at skulle udvikle inden for de næste 12 måneder? Sammenligning mellem 2018, 2016 og 2014 med udgangspunkt i svarene fra 2018. Linjeleder.

Procent	2018	2016	2014
Medarbejdertrivsel	32	28	-
Personaleledelse	31	28	32
Forandringsledelse	28	24	23
Kommunikation	26	24	27
Medarbejderudviklingssamtaler	25	22	26
Strategisk ledelse	21	18	16
Situationsbestemt ledelse	19	17	20
Anerkendende ledelse	17	16	18
Vanskelige samtaler	17	16	17
Coaching	16	16	16
Forebyggelse og håndtering af stress blandt mine medarbejdere	16	13	-
Økonomi	15	14	14
Projektledelse	14	16	15
Forretningsudvikling	12	13	13
Leanledelse	9	10	12
Procesledelse	9	8	10
Mødeledelse	9	7	10
Distanceledelse	8	7	-
Ledelse af innovationsprocesser	8	7	7
Bestyrelsesarbejde	4	3	-
Andet	4	2	1
Ingen	8	10	7
Ved ikke	12	12	13

Sektorforskelle

Der er en række signifikante forskelle mellem privatansatte og offentligt ansatte ledere, når det gælder, hvilke kompetencer man forventer at skulle udvikle inden for de næste 12 måneder.

Figur 13. Hvilke af følgende specifikke kompetencer forventer du at skulle udvikle inden for de næste 12 måneder? Fordelt på privat og offentlig sektor. Procent.



Lederudviklingsaktiviteter de kommende 12 måneder

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

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

- Eksterne konferencer/seminarer/temadage
- Eksterne netværk/erfagrunder
- Interne konferencer/seminarer/temadage
- Korte eksterne kurser (under seks dage)
- Selvstudium via nettet/bøger
- Korte interne kurser (under seks dage)
- Interne netværk/erfagrunder

Sammenlignet med undersøgelserne gennemført i 2014 og 2016 er der ingen signifikante ændringer.

Tabel 21. Hvilke af følgende lederudviklingsaktiviteter forventer du at deltage i inden for de næste 12 måneder?

	Procent
Påtage mig nye opgaver	31
Eksterne konferencer/seminarer/temadage	26
Eksterne netværk/erfagrunder	25
Interne konferencer/seminarer/temadage	24
Korte eksterne kurser (under 6 dage)	23
Selvstudium via nettet/bøger	22
Korte interne kurser (under 6 dage)	21
Interne netværk/erfagrunder	21
E-learning	13
En personlig coach	9
Længere eksterne kursusforløb (6 dage eller derover)	7
Diplomuddannelsen i ledelse (hele uddannelsen eller dele heraf)	7
En mentor	5
Længere interne kursusforløb (6 dage eller derover)	4
Akademiuddannelsen i ledelse (hele uddannelsen eller dele heraf)	4
MBA/Master (med hovedvægt på ledelse)	3
Den Grundlæggende Lederuddannelse	2
Andet	3
Ingen	4
Ved ikke	10

Tabel 22. Hvilke af følgende lederudviklingsaktiviteter forventer du at deltage i inden for de næste 12 måneder?

	2018	2016	2014
Påtage mig nye opgaver	31	33	32
Eksterne konferencer/seminarer/temadage	26	23	24
Eksterne netværk/erfagrunder	25	25	24
Interne konferencer/seminarer/temadage	24	21	23
Korte eksterne kurser (under 6 dage)	23	22	25
Selvstudium via nettet/bøger	22	19	19
Korte interne kurser (under 6 dage)	21	24	26
Interne netværk/erfagrunder	21	18	18
E-learning	13	13	13
En personlig coach	9	8	8
Længere eksterne kursusforløb (6 dage eller derover)	7	6	6
Diplomuddannelsen i ledelse (hele uddannelsen eller dele heraf)	7	6	7
En mentor	5	4	5
Længere interne kursusforløb (6 dage eller derover)	4	4	5
Akademiuddannelsen i ledelse (hele uddannelsen eller dele heraf)	4	4	4
MBA/Master (med hovedvægt på ledelse)	3	3	3
Den Grundlæggende Lederuddannelse	2	2	2
Andet	3	2	2
Ingen	4	6	5
Ved ikke	10	10	11

Årsager til ikke at skulle deltage i lederudvikling det kommende år

Det er en meget lille gruppe (fire procent svarende til 100 respondenter), som ikke forventer at skulle deltage i lederudvikling inden for de næste 12 måneder.

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

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

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

Tabel 23. I hvilken grad er følgende årsagen til, at du ikke forventer at deltage i lederudvikling inden for de næste 12 måneder?

Procent	Slet ikke/ I mindre grad	I nogen grad	I høj/ I meget høj grad	Ved ikke	Total
Min virksomhed/arbejdsplads har generelt nedprioriteret efteruddannelse	26	21	41	12	100
Jeg forventer ikke, at jeg får tid til at deltage i lederudvikling inden for de næste 12 måneder	35	22	33	10	100
Jeg prioriterer at deltage i lederudvikling på et senere tidspunkt.	36	18	33	13	100
Jeg forventer ikke at have behov for at deltage i lederudvikling inden for de næste 12 måneder	52	15	23	10	100
Min virksomhed/arbejdsplads er økonomisk presset	54	19	22	5	100

Udfordringer i dagligdagen er den mest effektive form for lederudvikling

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

Der er naturligvis en sammenhæng mellem, hvilke lederudviklingsaktiviteter man har deltaget i, og hvilke man finder mest effektive.

Det må antages, at langt de fleste oplever nogle udfordringer i dagligdagen, og derfor er det også naturligt, at udfordringer i dagligdagen er den form for lederudvikling, flest vurderer, er effektiv. Har man for eksempel ikke deltaget i egentlige lederuddannelser, kan man helt naturligt ikke forholde sig til, om denne form for lederudvikling er effektiv.

Tabel 24. Hvilke af følgende former for lederudvikling er generelt mest effektive for dig, når du skal udvikle dig som leder? Højest fem svar.

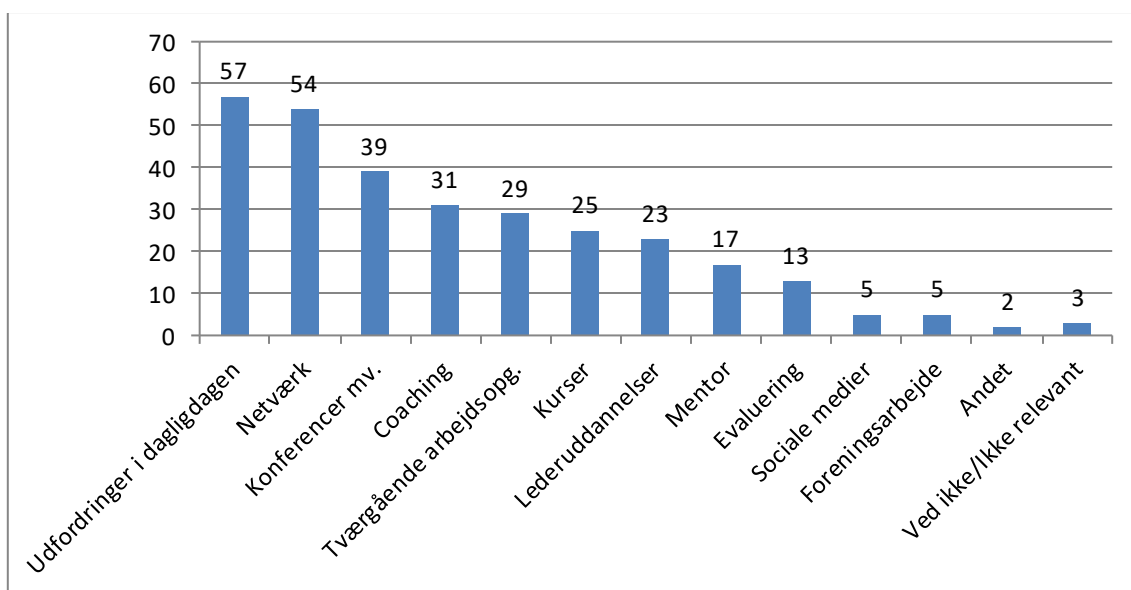
	Procent
Udfordringer i dagligdagen	59
Netværk	45
Tværgående arbejdsopgaver/relationer i organisationen	37
Kurser	35
Coaching	32
Lederuddannelser (på grundlæggende-, akademi-, diplom- eller masterniveau)	31
Konferencer, seminarer, møder	31
Evaluerings/feedback for eksempel via LUS/MUS	20
Mentor	15
Foreningsarbejde/aftensskole i fritiden	4
Sociale medier	4
Andet	1
Ved ikke/ikke relevant	5

Ledelsesniveauer og effektive former for lederudvikling

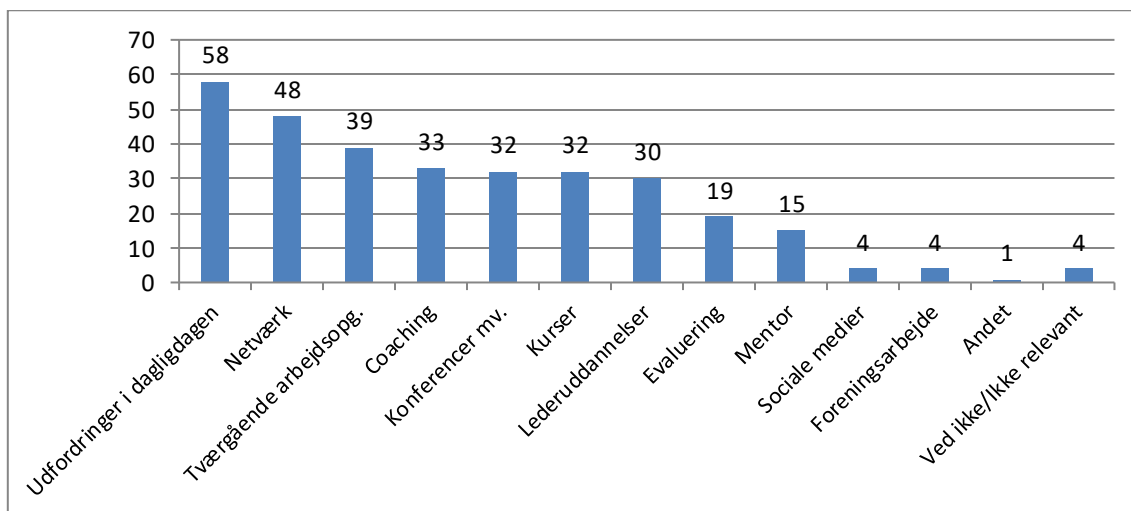
Det er ikke overraskende, at der er en sammenhæng mellem, hvilke læringsformer man finder mest effektive, og hvilke lederudviklingsaktiviteter man har deltaget i.

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

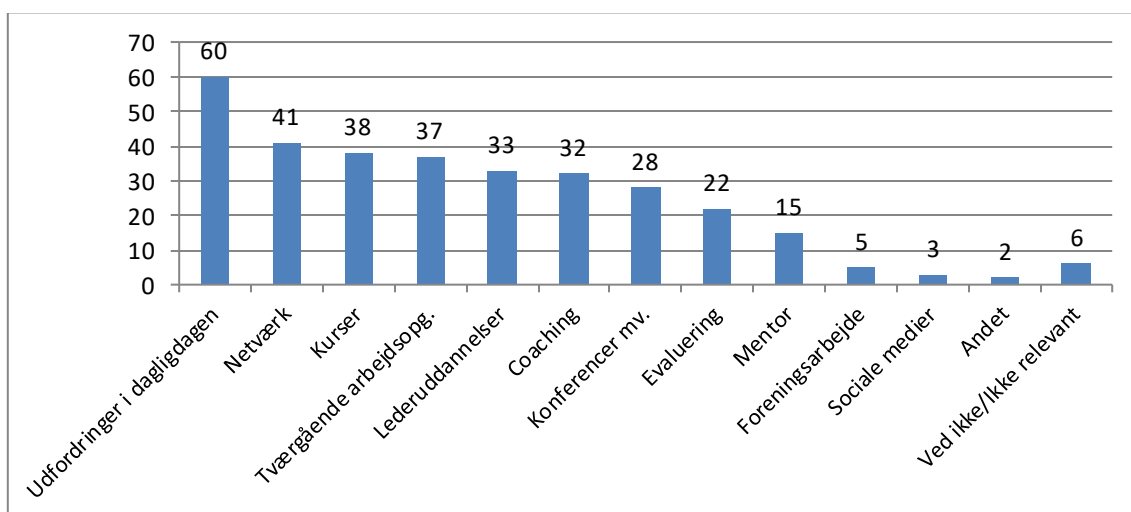
Figur 14. Toplederes mest effektive former for lederudvikling. Procent.



Figur 15. Mellemlæderes mest effektive former for lederudvikling. Procent.



Figur 16. Linjeleders mest effektive former for lederudvikling. Procent.



Den foretrukne læringsform er blended learning. Den læringsform foretrækker knap to ud af tre ledere.

Tablet 25. Hvilke læringsformer foretrækker du, når du deltager i uddannelse?

Mulighed for flere svar

	Procent
Blended learning (skift mellem flere læringsformer)	66
Tavleundervisning/forelæsninger	49
Selvstudie via nettet/bøger	22
Leg og spil/rollespil/dilemmaer	21
E-learning	18
Andet	1
Ved ikke	3

Praksisorienteret efteruddannelse og udbyderens omdømme er vigtigt

Flest – 56 procent – svarer, at det i høj grad har betydning for valg af lederkurser og lederuddannelse, at det er praksisnært. Næsten lige så mange svarer, at uddannelsesudbyderens omdømme i høj grad har betydning.

Mulighed for offentlige tilskud eller tilskud fra fonde samt kendskab til underviseren tillægges kun i høj grad betydning for 9-10 procent af respondenterne.

Tabel 26. I hvilken grad har følgende betydning for dit valg af lederkurser og lederuddannelse?

Procent	Slet ikke/ I mindre grad	I nogen grad	I høj/ I meget høj grad	Ved ikke	Total
At kurset/uddannelsen tager udgangspunkt i din praksis	13	28	56	3	100
Udbyderens omdømme	14	29	54	3	100
Mulighed for fleksibel tilrettelæggelse	21	35	41	3	100
Mulighed for skræddersyede kurser	25	38	33	4	100
At kurset/uddannelsen tager udgangspunkt i forskningsbaseret viden	32	32	31	5	100
At kurset/uddannelsen gennemføres inden for normal arbejdstid	47	26	24	3	100
At kurset/uddannelsen er kompetencegivende (det vil sige giver ECTS-point)	51	25	19	5	100
Mulighed for at bruge e-learning	50	29	17	4	100
Kort afstand til uddannelsessted	50	31	16	2	100
At kurset/uddannelsen gennemføres uden for normal arbejdstid – eksempelvis om aftenen eller i weekenden	67	18	11	4	100
Mulighed for offentlige tilskud	68	15	10	7	100
Mulighed for tilskud fra forskellige fonde	68	15	10	8	100
Kendskab til underviseren	66	22	9	3	100

Sammenlignet med undersøgelsen gennemført i 2014 og 2016 er det i høj grad de samme aspekter, som man i høj grad tillægger betydning ved valg af lederkurser og lederuddannelse.

Den mest signifikante forskelle er, at 31 procent i 2018 mod 22 procent i 2014 og 2016 svarer, at det i høj grad har betydning for deres valg af lederkurser og lederuddannelser, at kurset/uddannelsen tager udgangspunkt i forskningsbaseret viden.

Tabel 27. Andel, som svarer, at det i høj/i meget høj grad har betydning for deres valg af lederkurser og lederuddannelse? 2018 sammenlignet med 2016 og 2014.

Procent	2018	2016	2014
At kurset/uddannelsen tager udgangspunkt i sin praksis	56	53	58
Udbyderens omdømme	54	48	49
Mulighed for fleksibel tilrettelæggelse	41	38	39
Mulighed for skræddersyede kurser	33	30	34
Tager udgangspunkt i forskningsbaseret viden	31	22	22
Gennemføres inden for normal arbejdstid	24	20	21
Er kompetencegivende	19	18	22
Mulighed for at bruge e-learning	17	16	16
Kort afstand til uddannelsessted	16	15	15
Gennemføres uden for normal arbejdstid	11	10	10
Mulighed for offentlige tilskud	10	8	10
Mulighed for tilskud fra forskellige fonde	10	7	8
Kendskab til underviseren	9	7	8

Aldersmæssige forskelle

På flere områder er der en række markante aldersmæssige forskelle. Blandt andet peger flest yngre på, at uddannelsen er kompetencegivende.

Tabel 28. I hvilken grad har følgende betydning for valg af lederkurser og lederuddannelse. Andel, der svarer i høj/i meget høj grad fordelt på alder.

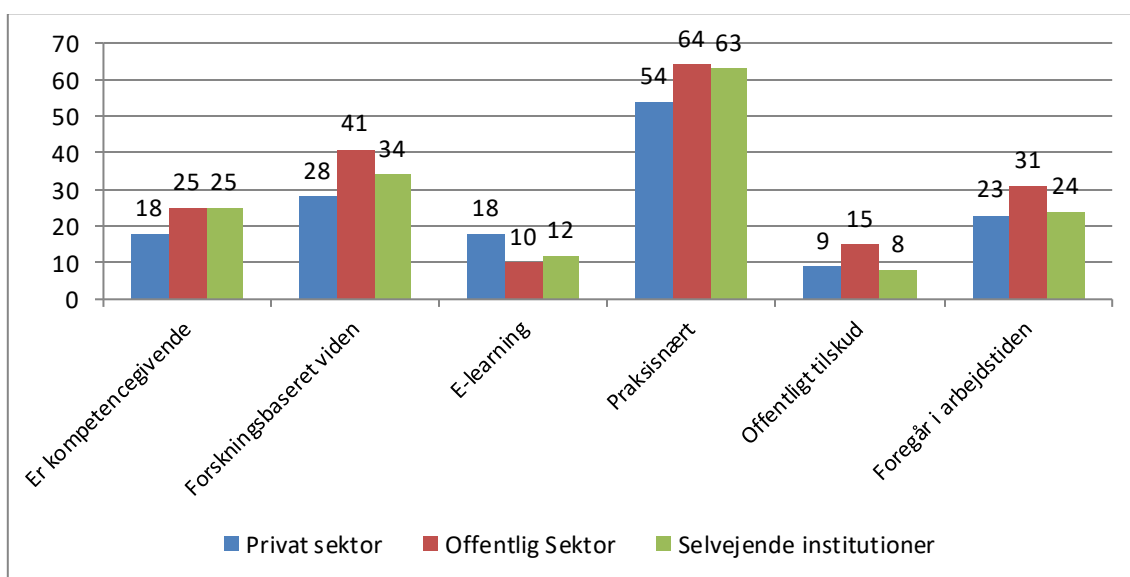
Procent	Under 35	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60+
Mulighed for skræddersyede kurser	41	29	33	32	31	32	34
Mulighed for at bruge e-learning	26	18	16	17	16	13	15
Er kompetencegivende (det vil sige giver ECTS-point)	31	26	26	21	16	10	13
At kurser gennemføres uden for normal arbejdstid – eksempelvis om aftenen eller i weekenden	22	12	11	10	10	7	7
At kurser gennemføres inden for normal arbejdstid	31	33	27	25	18	19	24
Kort afstand til uddannelsessted	28	24	17	16	14	12	11
Mulighed for offentlige tilskud	21	11	8	9	9	8	11
Mulighed for tilskud fra forskellige fonde	21	10	9	9	8	7	7

Sektorforskelle

Flere offentligt ansatte end privatansatte lægger vægt på, at uddannelsen er kompetencegivende, samt at uddannelsen/kurset tager udgangspunkt i forskningsbaseret viden.

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

Figur 17. I hvilken grad har følgende betydning for dit valg af lederkurser og lederuddannelse? Andel, der svarer i høj/i meget høj grad fordelt på sektor. Procent.

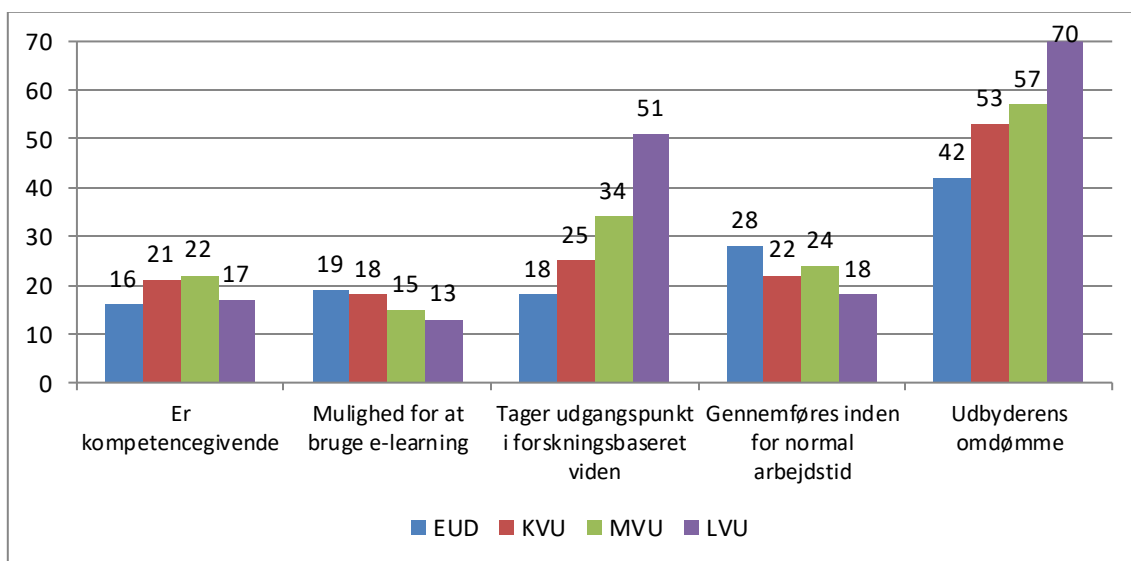


Flere højere uddannede lægger vægt på, at uddannelsen tager udgangspunkt i forskningsbaseret viden og udbyderens omdømme

Der er tilsvarende en række forskelle på, hvad respondenterne lægger vægt på afhængig af uddannelsesniveau. Flest med en lang videregående uddannelse lægger vægt på, at uddannelsen tager udgangspunkt i forskningsbaseret viden og udbyderens omdømme.

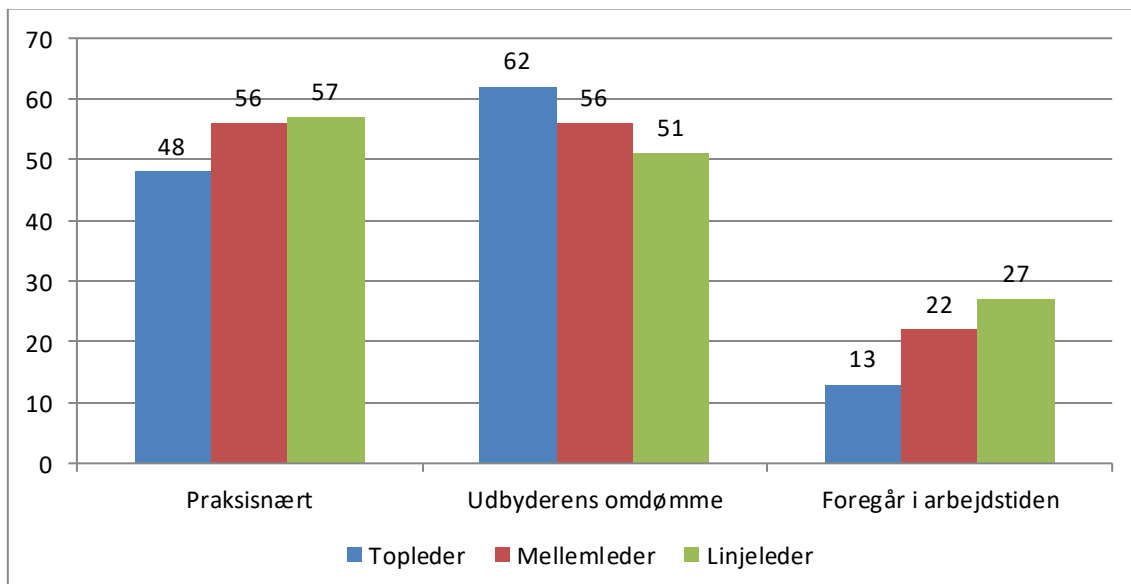
Flest med en erhvervsuddannelse lægger vægt på, at uddannelsen/kurset gennemføres inden for normal arbejdstid.

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



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

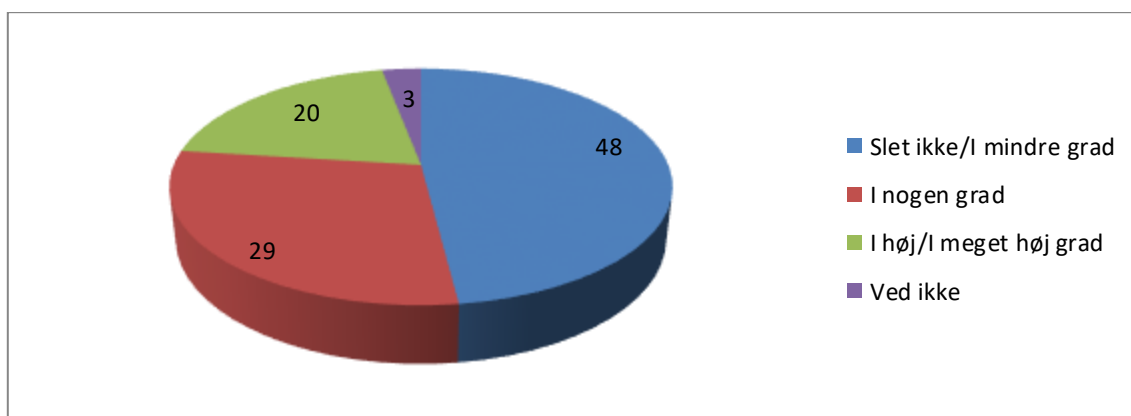
Figur 19. I hvilken grad har følgende betydning for dit valg af lederkurser og lederuddannelse? Andel, der svarer i høj/i meget høj grad. Ledelsesniveau. Procent.



Strategisk lederudvikling og lederudvikling for nye ledere på virksomhederne

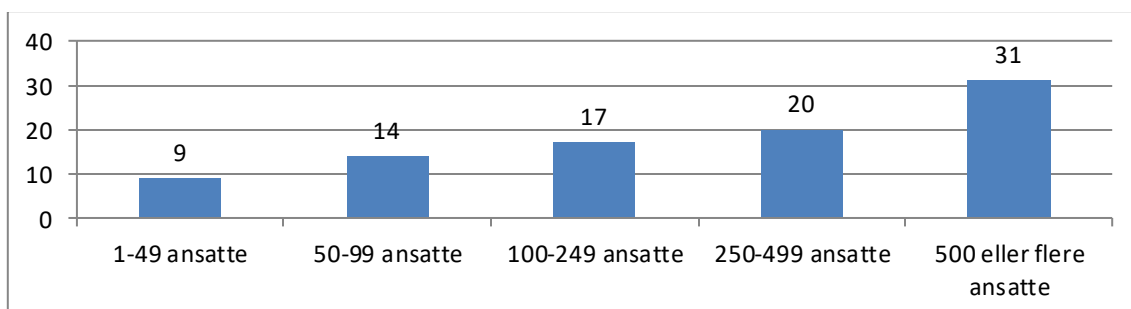
20 procent svarer, at deres virksomhed i høj grad arbejder strategisk med lederudvikling. Knap halvdelen svarer, at deres virksomhed slet ikke eller i mindre grad arbejder strategisk med lederudvikling. **Der er ingen signifikante ændringer sammenlignet med undersøgelsen fra 2016.**

Figur 20. I hvilken grad arbejder din virksomhed strategisk med lederudvikling? Procent.



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

Figur 21. I hvilken grad arbejder din virksomhed strategisk med lederudvikling? Andel, som svarer i høj/i meget høj grad fordelt på virksomhedsstørrelse. Procent.



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

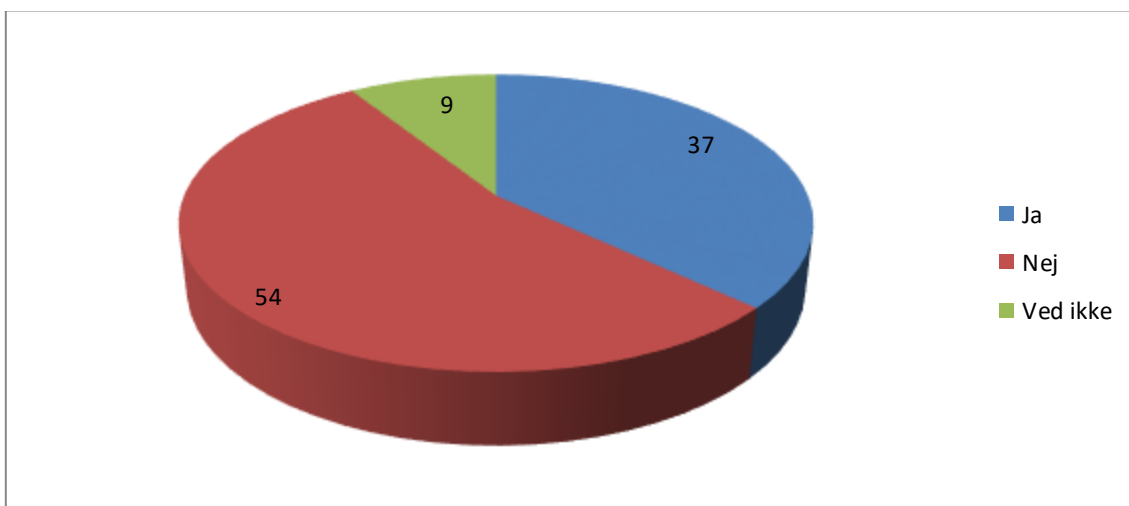
Tabel 29. I hvilken grad arbejder din virksomhed strategisk med lederudvikling? Andel, som svarer i høj/i meget høj grad fordelt på sektor. Procent.

	Procent
Privat	18
Offentlig	32
Selvejende institution	16

Programmer for nye ledere og ledertalenter

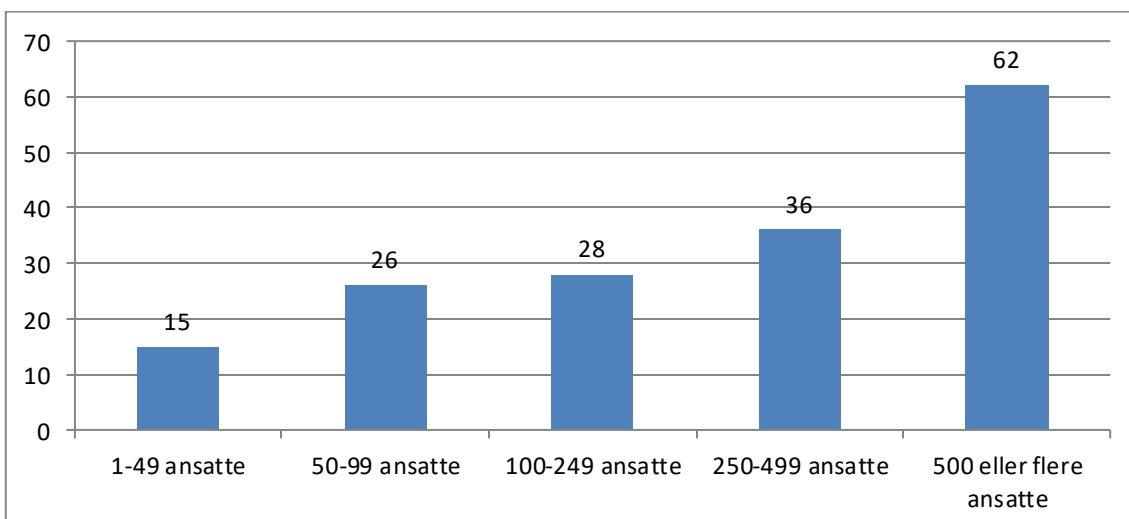
37 procent af lederne i undersøgelsen svarer, at deres virksomhed har særlige programmer/forløb for udvikling af nye ledere/og eller ledertalenter. 54 procent svarer nej. Der er ingen signifikante ændringer sammenlignet med undersøgelsen fra 2016.

Figur 22. Har din virksomhed/arbejdsplads et program/forløb specifikt med fokus på udvikling af nye ledere og/eller ledertalenter?



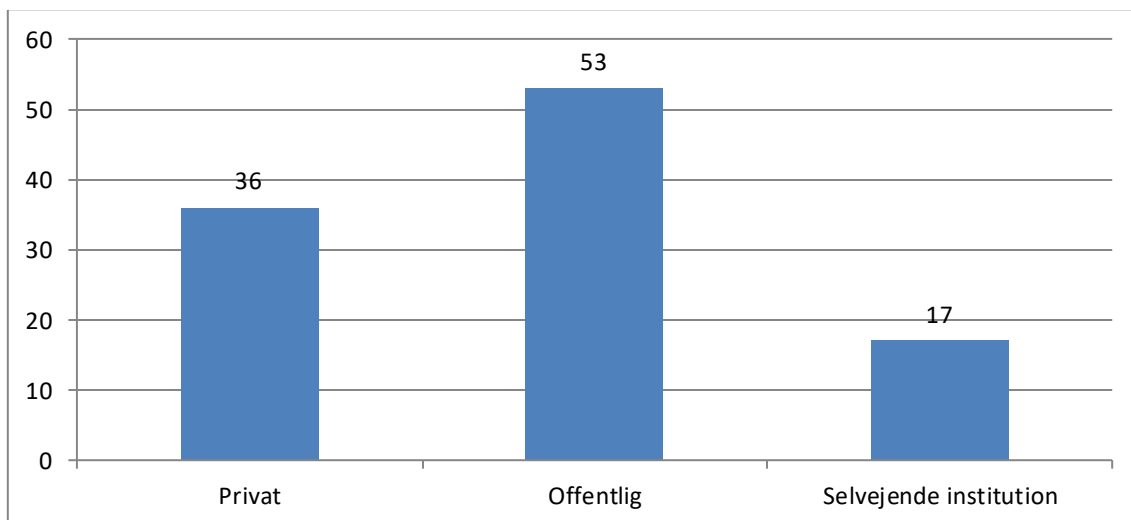
Ikke overraskende er der flest fra store virksomheder og færrest fra små virksomheder, som svarer, at deres virksomhed har et program/forløb specifikt med fokus på udvikling af nye ledere og/eller ledertalenter.

Figur 23. Har din virksomhed/arbejdsplads et program/forløb specifikt med fokus på udvikling af nye ledere og/eller ledertalenter? Andel, som svarer ja. Procent.



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

Figur 24. Har din virksomhed/arbejdsplads et program/forløb specifikt med fokus på udvikling af nye ledere og/eller ledertalenter? Andel, som svarer ja. Procent.



Om undersøgelsen

Undersøgelsen er gennemført i samarbejde med analyseinstituttet YouGov. Der er i alt gennemført 2.808 CAWI-interview med Ledernes medlemmer i perioden 29. august 2016 til 7. september 2018.

Nedenstående er en gennemgang af udvalgte baggrundsvariabler.

Køn	Antal	Procent
Kvinder	911	32
Mænd	1.897	68
Total	2.808	100

Alder	Antal	Procent
Under 35	229	8
35-39	247	9
40-44	424	15
45-49	608	22
50-54	643	23
55-59	457	16
60 og derover	200	7
Total	2.808	100

Uddannelsesniveau	Antal	Procent
Folkeskole	80	3
Gymnasial uddannelse	252	9
Erhvervsuddannelse	628	22
Kort videregående uddannelse	555	20
Mellemlang videregående uddannelse	842	30
Lang videregående uddannelse eller mere	451	16
Total	2.808	100

Ledelsesniveau	Antal	Procent
Topleder (administrerende direktør, øvrig direktion)	328	12
Mellemlider (leder med ledelsesansvar for ledere og eventuelt også andre medarbejdere)	884	31
Linjeleder (leder med ledelsesansvar for medarbejdere, men ikke for andre ledere)	1.596	57
Total	2.808	100

Sektor	Antal	Procent
Privat	2.287	81
Offentlig	337	12
Selvejende institution	184	7
Total	2.808	100

Virksomhedens størrelse	Antal	Procent
1-49 ansatte	665	24
50-99 ansatte	376	13
100-249 ansatte	420	15
250-499 ansatte	325	12
500 eller flere ansatte	966	34
Ved ikke	19	1
Ønsker ikke at svare	37	1
Total	2.808	100

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