



Lederudvikling 2023

September 2023

Lederne
- en verden til forskel

Indholdsfortegnelse

Lederne stiller skarpt på kompetenceudvikling og lederuddannelse i 2023	3
Flere ledere tager en lederuddannelse	4
En tredjedel af lederne har en lederuddannelse på grundlæggende niveau	5
Over halvdelen af nye ledere har en lederuddannelse	6
Flere ledere i den offentlige sektor har gennemført en lederuddannelse	7
Flere linjeledere gennemfører en lederuddannelse	8
Lederudviklingsaktiviteter er populært uanset ledelseserfaring	9
Ledere med kort ledelseserfaring deltager mest i lederudviklingsaktiviteter	10
Ledere tager selv initiativ til lederudvikling	11
Mænd og kvinder motiveres til lederudvikling af samme faktorer	12
Lederudvikling har stor betydning for den personlige udvikling	12
Ledere er investeret i deres egen udvikling	14
Hver tredje leder ønsker styrkede kompetencer inden for forandringsledelse	14
Top- og mellemledere har fokus på de samme udviklingsområder	15
Linjelederne har fokus på det nære arbejdsmiljø	16
Ledere er optaget af mange samfundsmæssige dagsordener	17
Om undersøgelsen	19

Lederne stiller skarpt på kompetenceudvikling og lederuddannelse i 2023

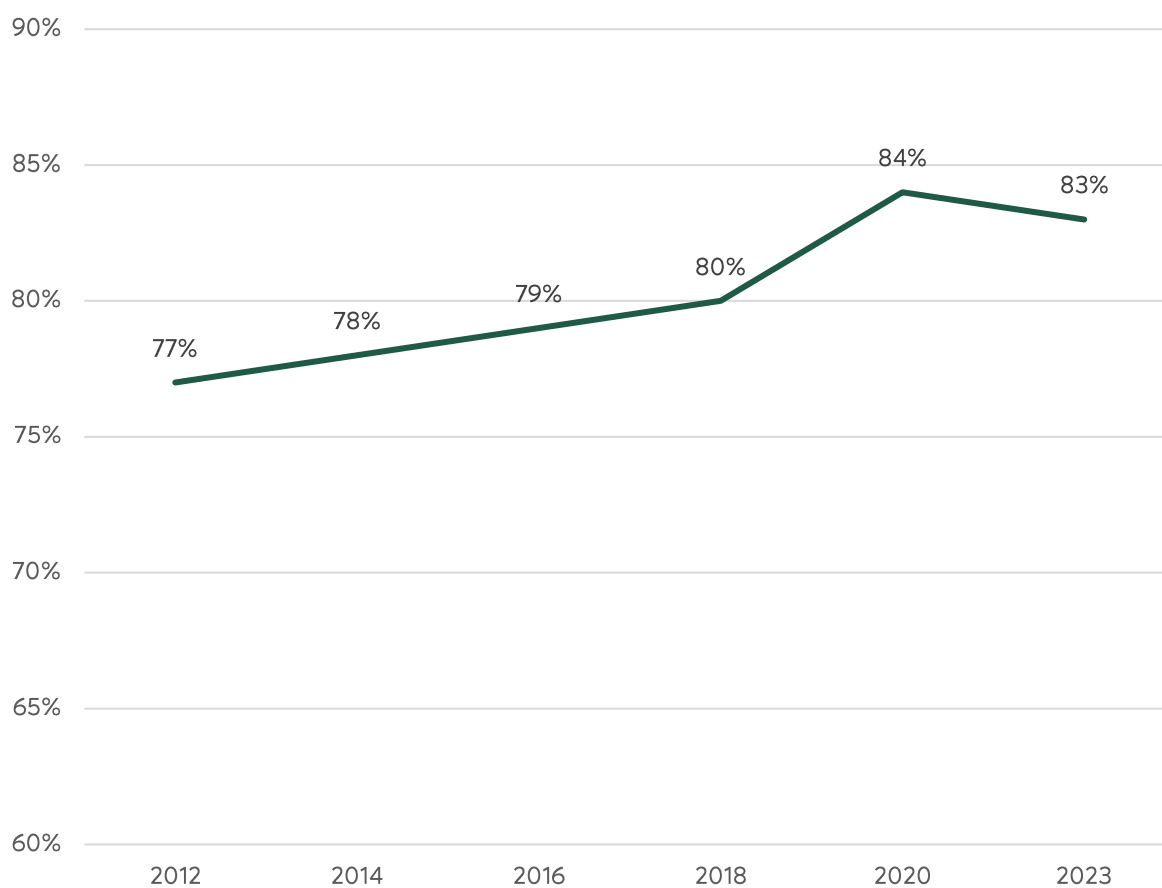
Lederes kompetenceudvikling og lederuddannelse spiller en afgørende rolle for både den enkelte organisation eller virksomhed og for lederne selv. For at følge og belyse udviklingen af lederes kompetenceudvikling og lederuddannelse, har Lederne siden 2012 gennemført en medlemsundersøgelse om emnet cirka hvert andet år. Denne rapport præsenterer resultaterne af den seneste undersøgelse fra 2023, der blandt andet dykker ned i lederes lederuddannelsesvalg, motivationsfaktorer og udbytte.

I undersøgelsen afdækker Lederne, at flere ledere gennemfører en lederuddannelse i dag end for ti år siden. Undersøgelsen viser også, at halvdelen af nye ledere allerede har gennemført én eller flere lederuddannelser. Undersøgelsens resultater understreger også, at lederudvikling spiller en afgørende rolle for lederes personlige udvikling.

Flere ledere tager en lederuddannelse

Siden Ledernes første undersøgelse om lederudvikling i 2012 er der sket en stigning i andelen af ledere, der har taget én eller flere forskellige lederuddannelser. I 2023 har 83 procent af lederne gennemført en lederuddannelse. Det er en stigning på 6 procentpoint siden 2012. Det betyder, at flere ledere tilvælger lederuddannelser, der kan udvikle deres ledelseskompetencer. Samtidig er det værd at bemærke, at 17 procent ikke har gennemført en lederuddannelse.

Figur 1. Andel af ledere der har gennemført en lederuddannelse, 2012-2023



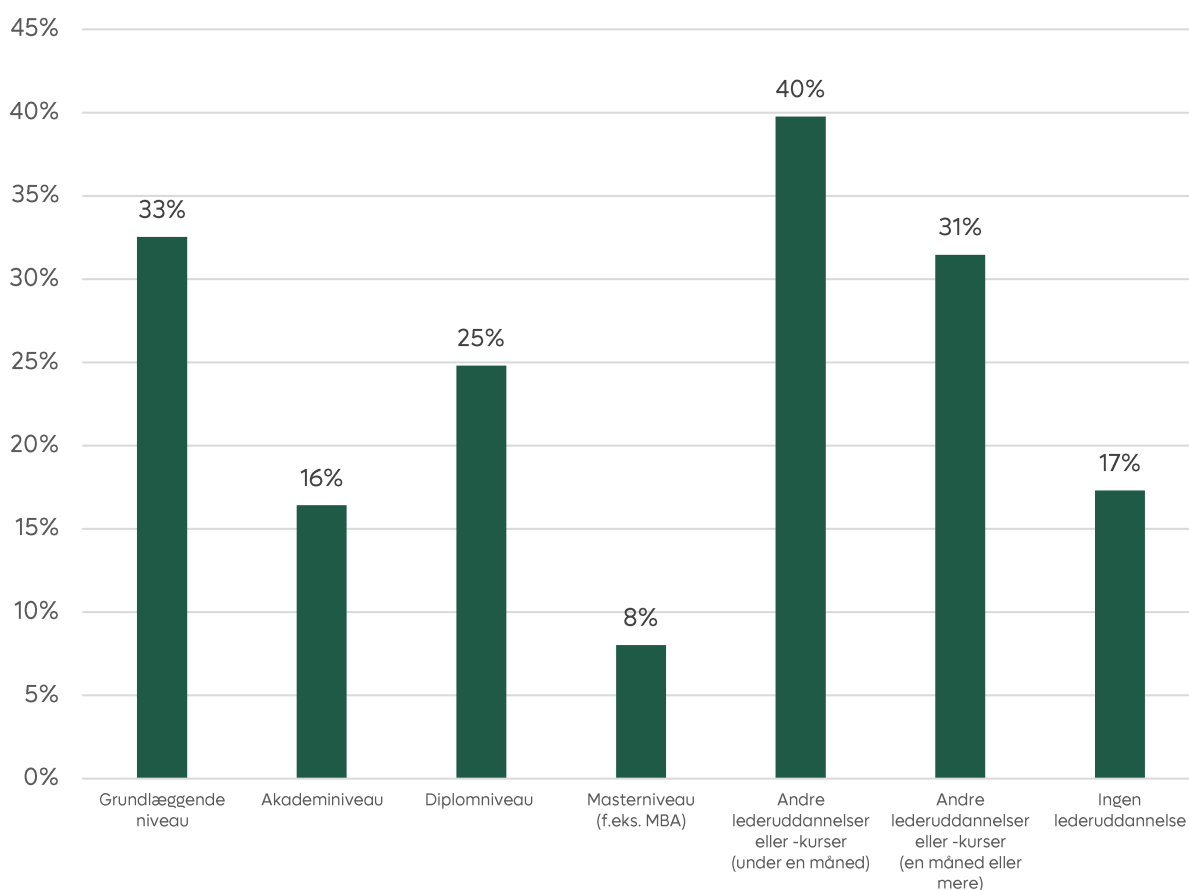
N: 3375

En tredjedel af lederne har en lederuddannelse på grundlæggende niveau

Når vi ser nærmere på typen af lederuddannelser, har 40 procent af lederne gennemført lederuddannelser eller -kurser, der varer mindre end en måned. Det er dermed den mest udbredte form for lederuddannelse blandt lederne.

Omkring en tredjedel af lederne har fuldført en lederuddannelse på grundlæggende niveau, for eksempel Den Grundlæggende Lederuddannelse, mens 25 procent har opnået en diplomuddannelse i ledelse, og 16 procent har taget en akademiuddannelse inden for ledelse.

Figur 2. "Hvilke af følgende lederuddannelser har du gennemført?". Andel, 2023



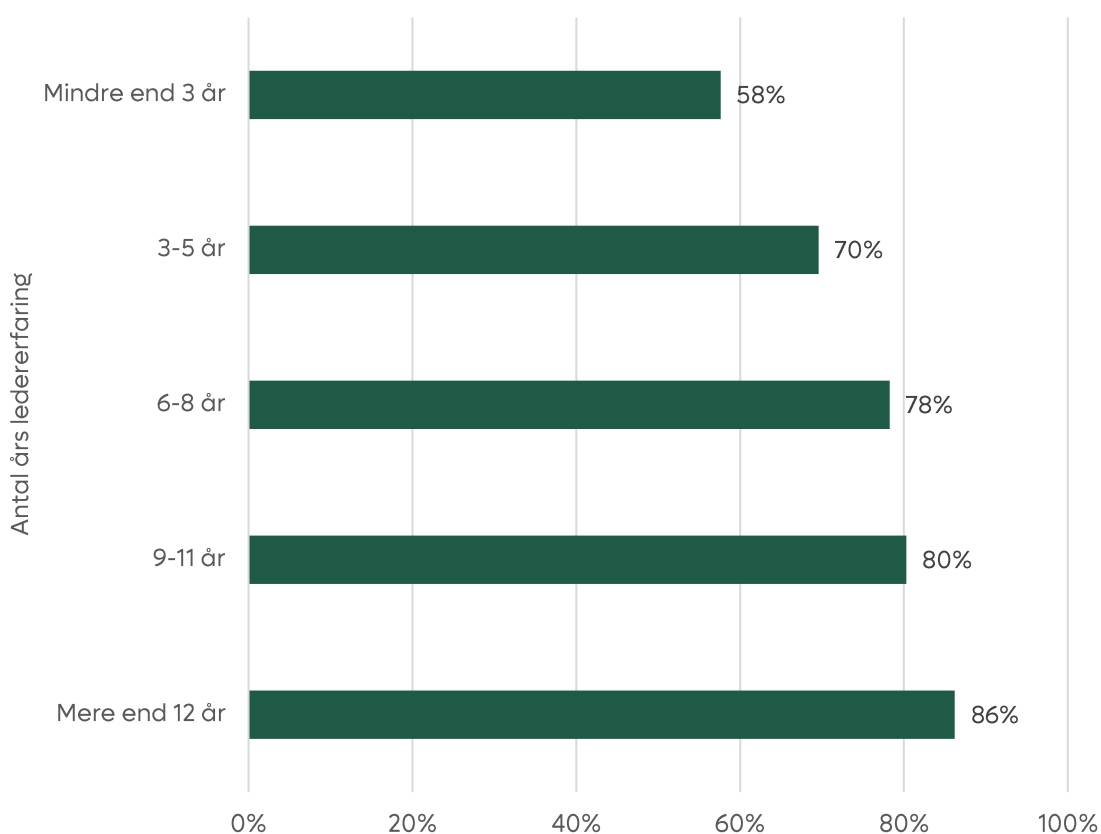
Note. N: 3375. Respondenterne har haft mulighed for at angive flere svar.

Over halvdelen af nye ledere har en lederuddannelse

Ser vi på sammenhængen mellem erfaringen som leder og andelen af ledere, der har gennemført en lederuddannelse, er der en tydelig tendens til, at antallet af ledere med en lederuddannelse stiger i takt med, hvor mange år, de har været ledere. Det er dog værd at bemærke, at nye ledere er hurtige til at tage én eller flere former for lederuddannelse. Hele 58 procent af lederne, der har haft et lederjob i mindre end tre år, har allerede gennemført en lederuddannelse eller et lederkursus.

Selvom størstedelen af lederne med mere end tolv års erfaring har gennemført en lederuddannelse, er der stadig potentiale for, at også erfarne ledere kan investere i deres fortsatte udvikling og kompetencer gennem lederuddannelse. 14 procent af de ledere, der har været ledere i mere end 12 år, har ikke taget en lederuddannelse.

Figur 3. Andel af ledere der har gennemført en lederuddannelse fordelt på erfaring som leder, 2023



N: 3375

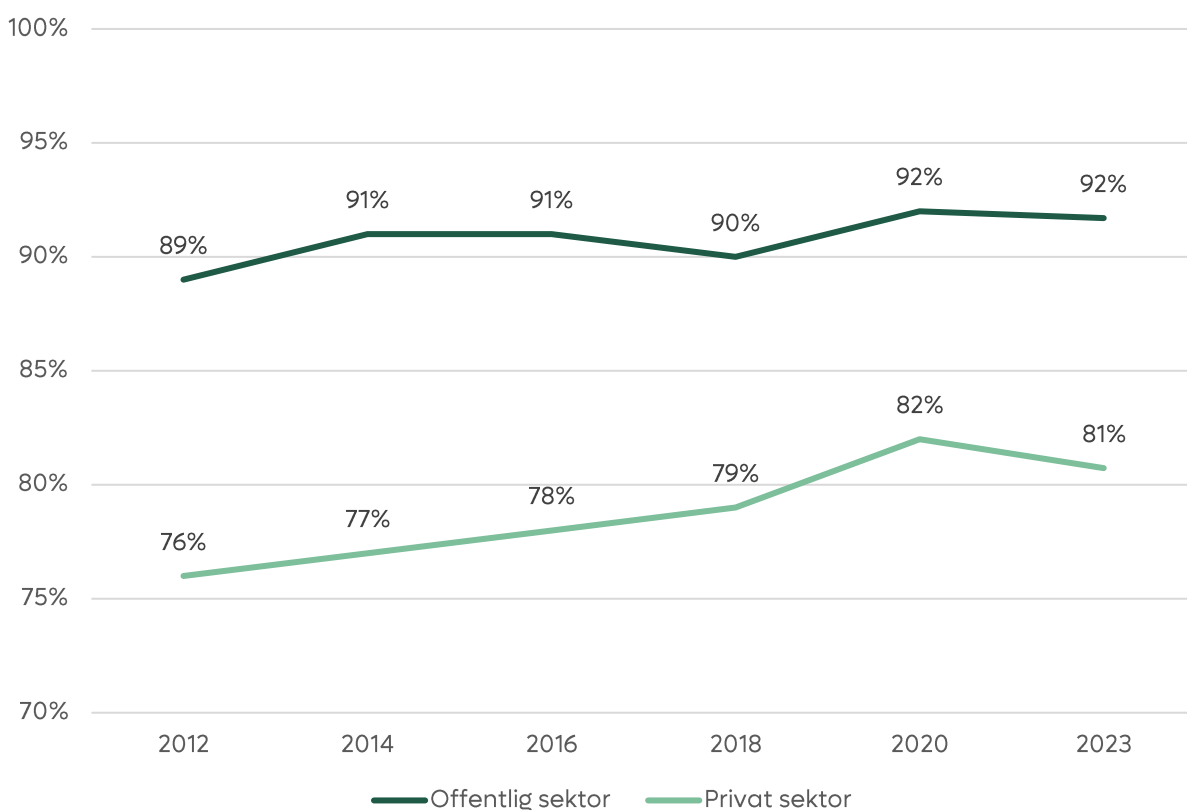
Flere ledere i den offentlige sektor har gennemført en lederuddannelse

Når vi kigger på hvordan de ledere, der har gennemført en lederuddannelse, er fordelt på sektorer, har 91 procent af de offentligt ansatte ledere gennemført én eller flere lederuddannelser, mens det samme gælder for 81 procent af lederne i den private sektor.

Ser vi på udviklingen siden 2012 er der i hele perioden flere offentligt ansatte ledere, der har gennemført en lederuddannelse, og andelen har ligget stabilt på næsten samme niveau. Blandt lederne i den private sektor er der sket en stigning på 5 procentpoint siden 2012. Forskellen mellem de to sektorer kan indikere forskellige prioriteringer, forskel i tilgængeligheden af uddannelsesmuligheder eller andre faktorer, der påvirker lederes valg om at tage en lederuddannelse.

Siden 2012 har stadig flere ledere på tværs af sektorer gennemført én eller flere lederuddannelser. Det afspejler den generelle udvikling, som er beskrevet i figur 1.

Figur 4. Andel af ledere der har gennemført en lederuddannelse fordelt på sektor, 2012-2023

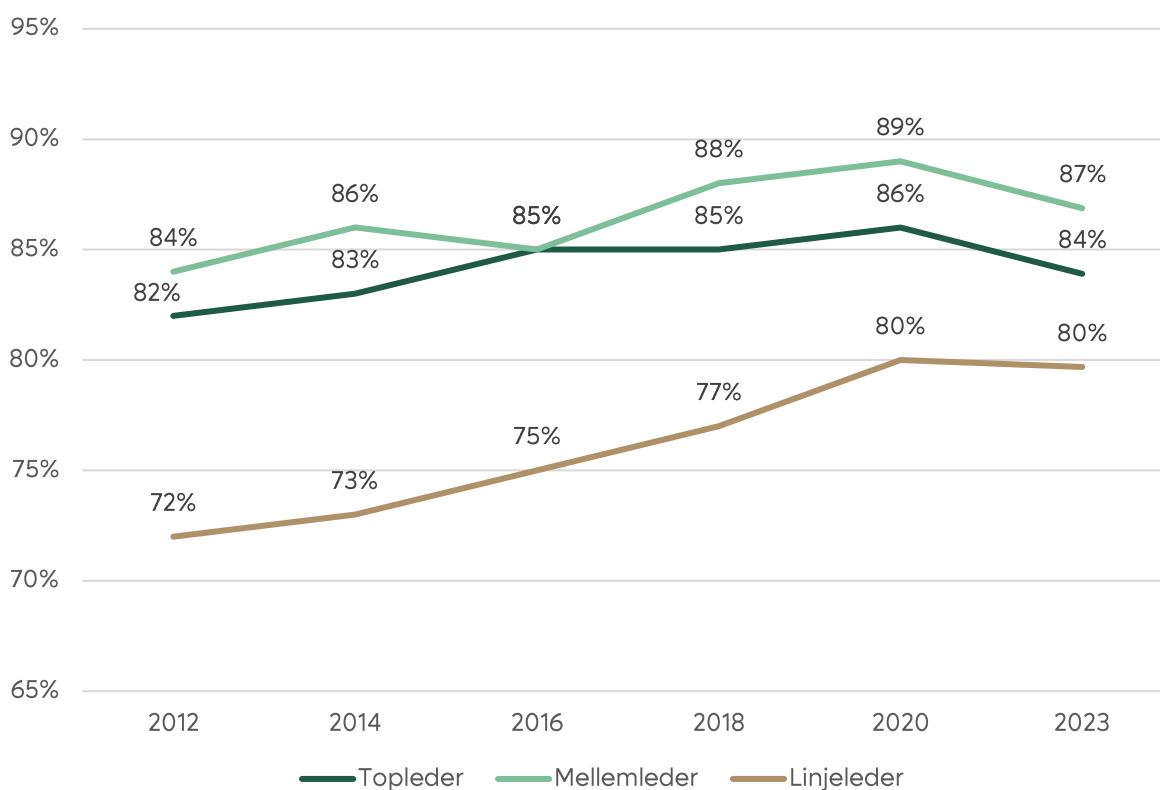


Note. N: 3187. Fordelingen af respondenter er 2669 privatansatte og 532 offentligt ansatte. Respondenter, der er ansat ved en selvejende institution, indgår ikke.

Flere linjeledere gennemfører en lederuddannelse

Fordelt på ledelsesniveau er der flest mellem- og topledere, der har gennemført en lederuddannelse sammenlignet med linjeledere¹. Andelen af linjeledere med en lederuddannelse har dog været støt stigende siden 2012, og i dag har fire ud af fem linjeledere en lederuddannelse. Andelen af mellem- og topledere, der har gennemført en lederuddannelse siden 2012, har ligget nogenlunde stabilt med en lille stigning på begge ledelsesniveauer.

Figur 5. Andel af ledere der har gennemført en lederuddannelse fordelt på ledelsesniveau, 2012 til 2023



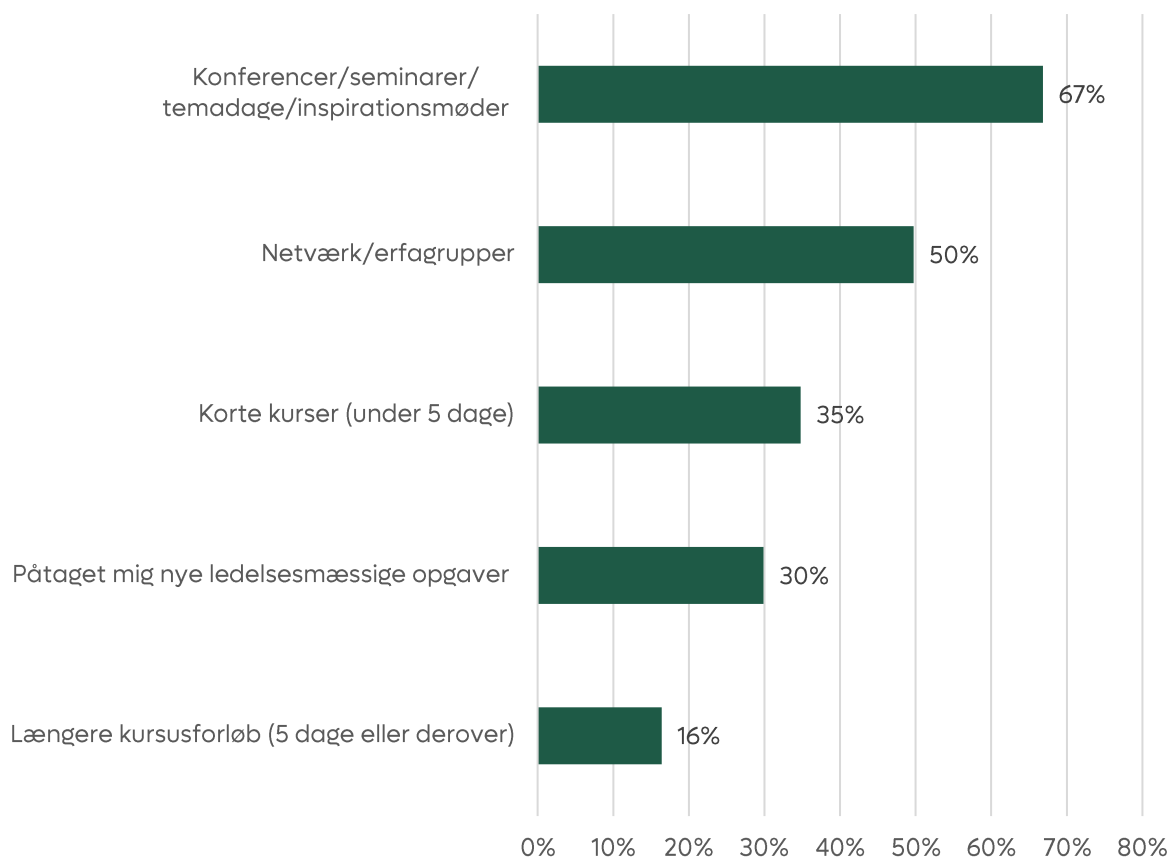
N: 3375

¹ Topledere er her defineret som administrerende direktører og øvrig direktion. Mellemledere dækker over ledere med ledelsesansvar for ledere, mens linjeledere er ledere med ledelsesansvar for medarbejdere, men ikke for andre ledere.

Lederudviklingsaktiviteter er populært uanset ledelseserfaring

Inden for de seneste 12 måneder har 60 procent af lederne deltaget i lederudviklingsaktiviteter såsom konferencer, seminarer, kurser, netværk, coaching, lederuddannelse eller at man som leder påtager sig nye ledelsesmæssige opgaver. Den mest udbredte lederudviklingsaktivitet er konferencer, seminarer og temadage, som 67 procent af lederne har deltaget i inden for de seneste 12 måneder. Derudover har halvdelen af lederne deltaget i netværk eller erfagrupper som en del af deres lederudvikling. Cirka en tredjedel af lederne har deltaget i kortvarige kurser, mens hver sjette leder har været involveret i længerevarende kursusforløb. 30 procent af lederne har udviklet sig som ledere ved at påtage sig nye ledelsesmæssige opgaver.

Figur 6. De mest populære lederudviklingsaktiviteter inden for de seneste 12 måneder. Andel, 2023



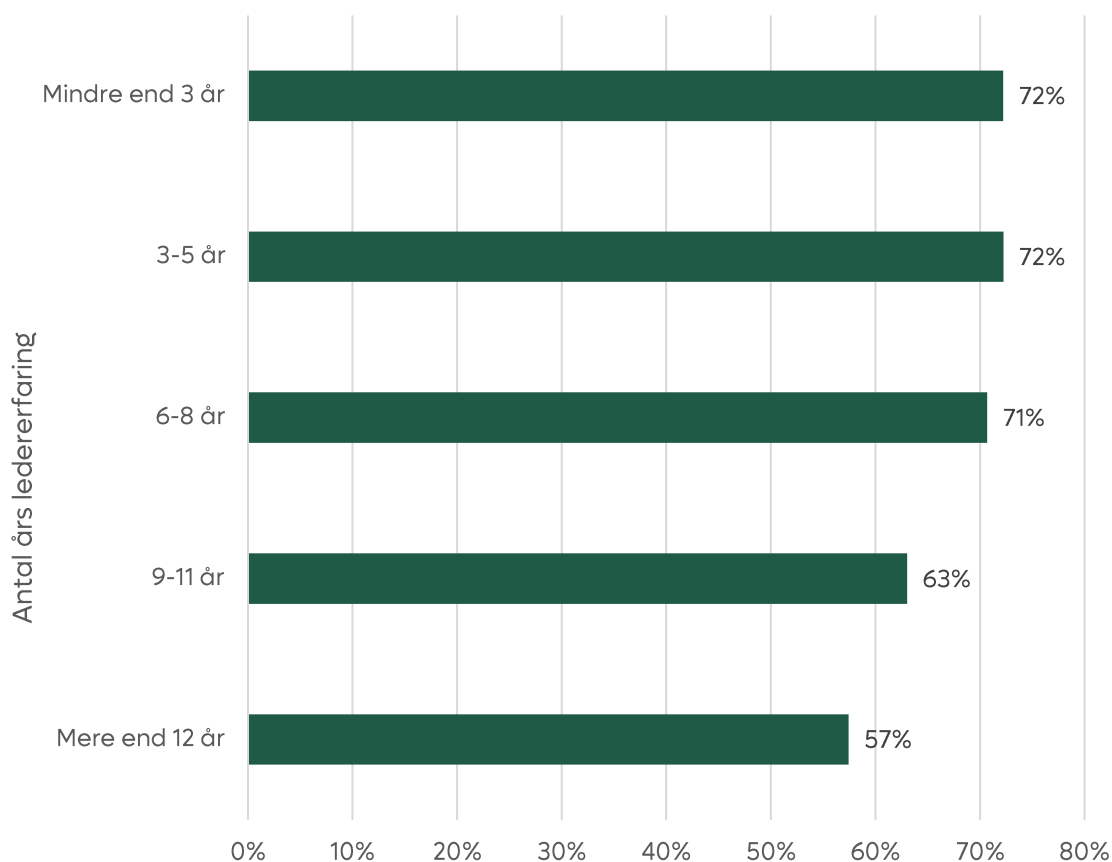
Note. N: 2053. Antallet afspejler respondenter, der har svaret "Ja" til spørgsmålet; "Har du deltaget i lederudviklingsaktiviteter inden for de seneste 12 måneder?". Derefter har respondenterne fået spørgsmålet: "Hvilke af nedenstående lederudviklingsaktiviteter har du deltaget i inden for de seneste 12 måneder?", som er illustreret i figuren. Her har respondenterne haft mulighed for at angive flere svar.

Ledere med kort ledelseerfaring deltager mest i lederudviklingsaktiviteter

Figur 7 viser deltagelsen i lederudviklingsaktiviteter fordelt på ledelseerfaring angivet i år. Figuren viser, at det primært er de ledere med kortere erfaring, der er mest aktive i forhold til at deltage i lederudviklingsaktiviteter. Lidt over halvdelen af dem, der har været ledere i mere end 12 år, har dog også deltaget i lederudviklingsaktiviteter inden for de seneste 12 måneder.

Når vi ser på fordelingen på ledelsesniveau i forhold til deltagelse i lederudviklingsaktiviteter, er der ikke store forskelle. 58 procent af topledere, 64 procent af mellemledere og 59 procent af linjeledere har deltaget i lederudviklingsaktiviteter inden for de seneste 12 måneder.

Figur 7. Deltagelse i lederudviklingsaktiviteter inden for de seneste 12 måneder fordelt efter ledelseerfaring. Andel, 2023

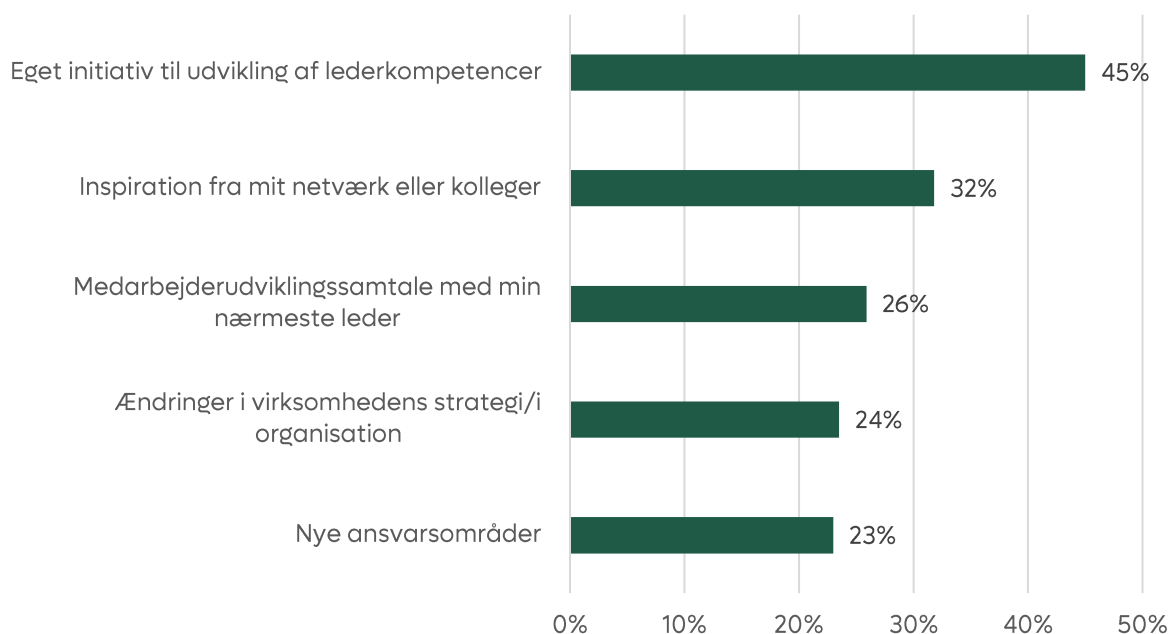


N: 3375

Ledere tager selv initiativ til lederudvikling

Blandt de ledere, der har deltaget i lederudviklingsaktiviteter i løbet af de seneste 12 måneder, er der flest, der angiver, at de selv har taget initiativ til det (45 procent), eller at de blev inspireret af deres netværk eller kolleger (32 procent). Desuden angiver hver fjerde leder, at medarbejderudviklingssamtaler med deres nærmeste leder, ændringer i virksomhedens strategi eller organisation samt nye ansvarsområder, har haft indflydelse på deres beslutning om at deltage i lederudviklingsaktiviteter.

Figur 8. Top-5 motiverende faktorer for deltagelse i lederudviklingsaktiviteter. Andel, 2023



Note. N: 2051. Antallet afspejler respondenter, der har svaret "Ja" til spørgsmålet; "Har du deltaget i lederudviklingsaktiviteter inden for de seneste 12 måneder?". Spørgsmålet, der er illustreret i figuren, er: "Hvilke af nedenstående faktorer har haft indflydelse på din beslutning om din lederudvikling de seneste 12 måneder?". Respondenterne har haft mulighed for at angive flere svar.

Mænd og kvinder motiveres til lederudvikling af samme faktorer

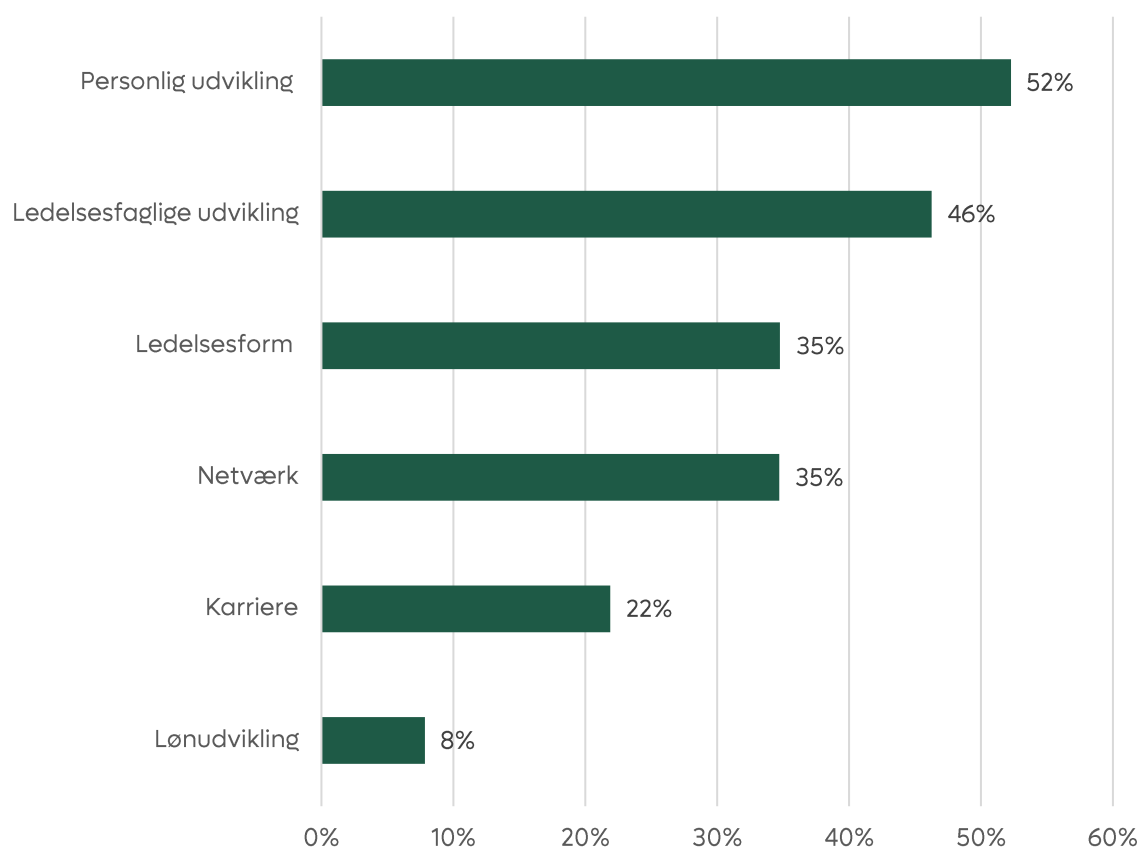
Når det kommer til motivationsfaktorer for deltagelse i lederudviklingsaktiviteter, er forskellen mellem mænd og kvinder minimal. Både mænd og kvinder vælger i høj grad af deltage i lederudviklingsaktiviteter på eget initiativ (henholdsvis 44 procent for mænd og 47 procent for kvinder) eller gennem inspiration fra deres netværk eller kolleger (henholdsvis 31 procent for mænd og 33 procent for kvinder). Dog er der en lidt højere andel af kvinder, der har taget beslutningen om deltagelse i lederudvikling på eget initiativ eller gennem inspiration fra deres netværk eller kolleger. Det indikerer, at mænd og kvinder i ledelsespositioner motiveres af de samme faktorer i forhold til deltagelse i lederudviklingsaktiviteter².

Lederudvikling har stor betydning for den personlige udvikling

I figur 9 fremgår det, at over halvdelen af de ledere, der deltager i lederudviklingsaktiviteter, oplever en betydelig positiv effekt på både det personlige plan og i forhold til deres ledelsesfaglige udvikling. Hver tredje leder svarer, at lederudviklingsaktiviteterne har en positiv effekt på deres ledelsesform og netværk, mens kun hver femte oplever samme positive effekt på deres karriere. Kun 8 procent angiver, at lederudviklingsaktiviteterne har haft en positiv effekt på deres lønudvikling.

² 1215 mænd og 836 kvinder har besvaret spørgsmålet; "Hvilke af nedenstående faktorer har haft indflydelse på din beslutning om din lederudvikling de seneste 12 måneder?"

Figur 9. "Har lederudviklingsaktiviteterne haft en positiv effekt i forhold til følgende områder?"³. Andel, 2023



Note. N: 2051. Antallet afspejler respondenter, der har svaret "Ja" til spørgsmålet; "Har du deltaget i lederudviklingsaktiviteter inden for de seneste 12 måneder?".

³ Svarkategorierne til spørgsmålet er: "Meget stor positiv effekt", "Stor positiv effekt", "Nogen positiv effekt", "Lille positiv effekt" og "Ingen positiv effekt". Andelene i figuren dækker over svarkategorierne "Meget stor positiv effekt" og "Stor positiv effekt".

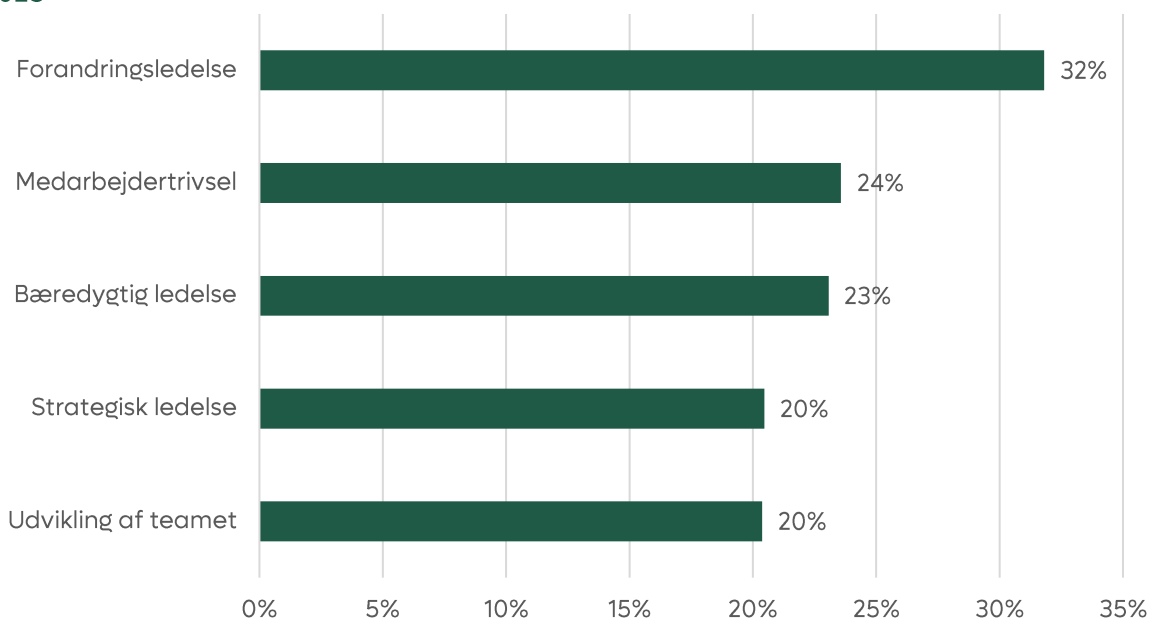
Ledere er investeret i deres egen udvikling

63 procent af lederne forventer at deltage i lederudviklingsaktiviteter inden for de næste 12 måneder. Når vi ser på fordelingen af ledere, der forventer at deltage i lederudviklingsaktiviteter det kommende år, fordelt på ledelsesniveau, er der ikke store forskelle mellem de tre niveauer. Der er flest mellemledere (67 procent), der forventer at deltage i lederudviklingsaktiviteter, efterfulgt af 64 procent af topledere og 60 procent af linjeledere.

Hver tredje leder ønsker styrkede kompetencer inden for forandringsledelse

Ser vi på hvilke ledelsesdiscipliner og kompetencer, lederne forventer at styrke det kommende år, er det særligt forandringsledelse, medarbejdertrivsel, bæredygtig ledelse, strategisk ledelse, teamudvikling og kommunikation. Hver tredje leder forventer, at de skal udvikle deres kompetencer inden for forandringsledelse i løbet af de næste 12 måneder. Næsten hver fjerde leder forventer, at de skal udvikle kompetencer inden for medarbejdertrivsel og bæredygtig ledelse.

Figur 10. Top-5 over forventede ledelsesudviklingsområder i de næste 12 måneder. Andel, 2023

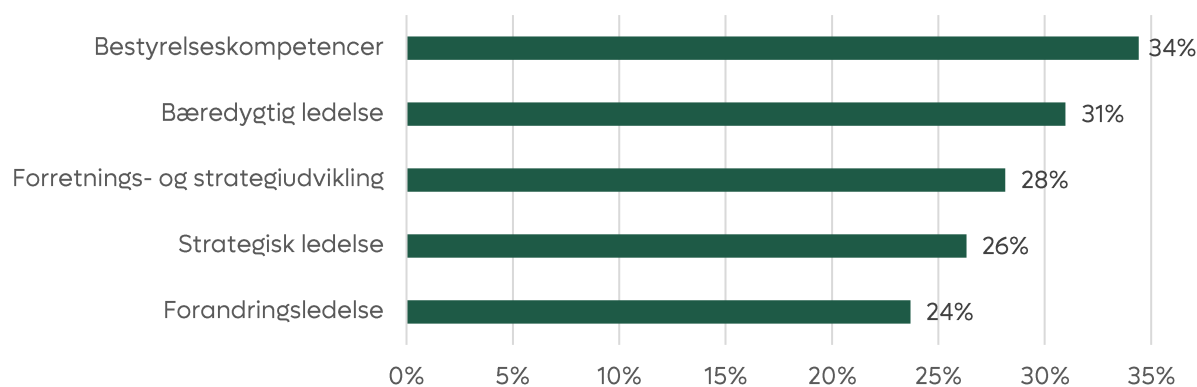


Note. N: 3375. "Hvilke af følgende specifikke ledelsesdiscipliner og kompetencer forventer du at skulle udvikle inden for de næste 12 måneder?". Respondenterne har mulighed for at afgive flere svar.

Top- og mellemledere har fokus på de samme udviklingsområder

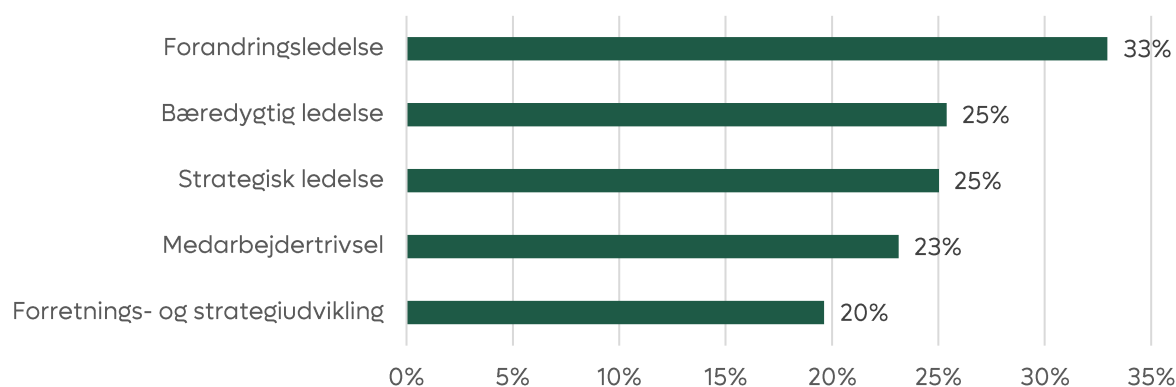
Figurerne 11 og 12 viser fordelingen af de fem ledelsesdiscipliner og kompetencer, flest top- og mellemledere forventer at udvikle det kommende år. Både top- og mellemledere forventer at udvikle de samme ledelsesdiscipliner og kompetencer, selvom de to grupper prioriterer dem lidt forskelligt. For topledere er de højest prioriterede discipliner og kompetencer bestyrelsesarbejde og bæredygtig ledelse, mens det for mellemlederne drejer sig om forandringsledelse og bæredygtig ledelse. Ud over denne forskel går forretnings- og strategijudvikling og strategisk ledelse igen for begge ledelsesniveauer.

Figur 11. Top-5 udviklingsområder for topledere. Andel, 2023



Note. N: 494. Antallet afspejler respondenter, der har angivet, at de er "administrerende direktør" eller "øvrig direktion". Spørgsmålet, der er illustreret i figuren, er: "Hvilke af følgende specifikke ledelsesdiscipliner og kompetencer forventer du at skulle udvikle inden for de næste 12 måneder?". Respondenterne har haft mulighed for at afgive flere svar.

Figur 12. Top-5 udviklingsområder for mellemledere. Andel, 2023



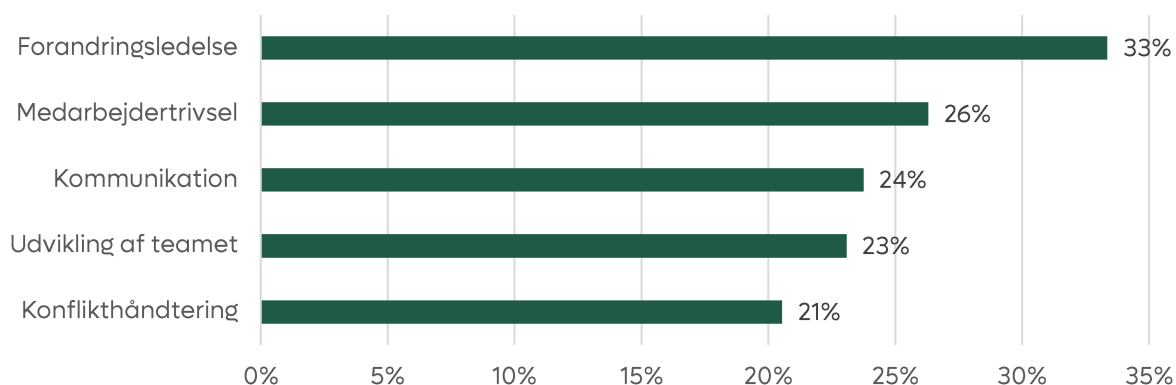
Note. N: 1111. Antallet afspejler respondenter, der har angivet, at de er "leder med ledelsesansvar for ledere og evt. også andre medarbejdere". Spørgsmålet, der er illustreret i figuren, er: "Hvilke af følgende specifikke ledelsesdiscipliner og kompetencer forventer du at skulle udvikle inden for de næste 12 måneder?". Respondenterne har haft mulighed for at afgive flere svar.

Linjelederne har fokus på det nære arbejdsmiljø

Forventningerne til, hvilke ledelsesdiscipliner og kompetencer linjelederne ønsker at udvikle, adskiller sig fra mellem- og toplederne. Ligesom mellemlederne forventer linjelederne at udvikle kompetencer inden for forandringsledelse og medarbejdertrivsel, men derudover forventer hver fjerde linjeleder at udvikle kompetencer inden for kommunikation og teamudvikling, mens omkring 20 procent forventer at skulle tilegne sig nye kompetencer inden for konflikthåndtering.

Forskellen indikerer, at ledelsesniveau har en betydning i forhold til, hvilke ledelsesdiscipliner og kompetencer lederne forventer at udvikle inden for de næste 12 måneder. I modsætning til top- og mellemlederne er linjelederne forventeligt mere fokuserede på kompetencer inden for det nære arbejdsmiljø, mens toplederne retter deres opmærksomhed mod kompetencer inden for forretningsstrategi og strategisk ledelse.

Figur 13. Top-5 udviklingsområder for linjeledere. Andel, 2023



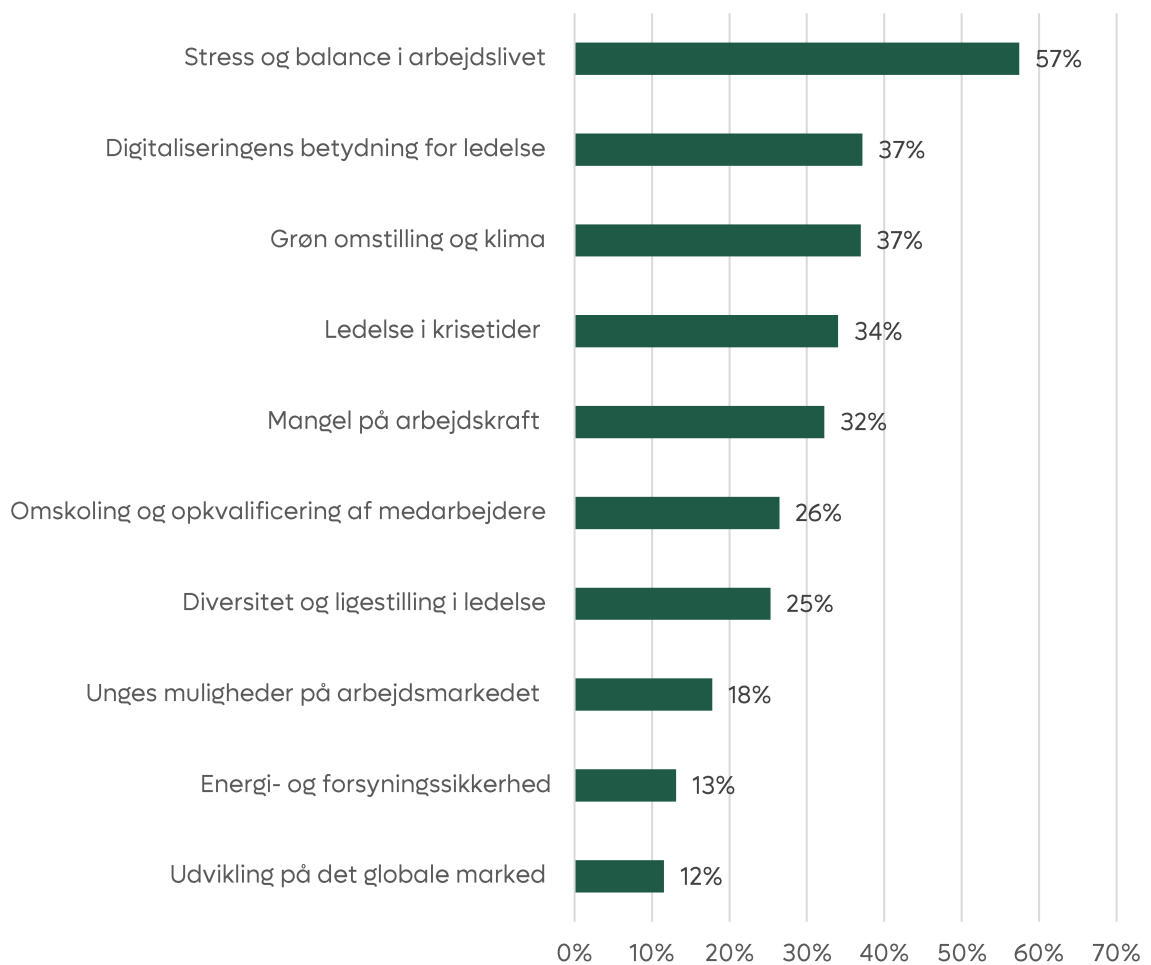
Note. N: 1770. Antallet afspejler respondenter, der har svaret, at de er "Leder med ledelsesansvar for medarbejdere, men ikke for andre ledere". Spørgsmålet, der er illustreret i figuren, er: "Hvilke af følgende specifikke ledelsesdiscipliner og kompetencer forventer du at skulle udvikle inden for de næste 12 måneder?". Respondenterne har haft mulighed for at afgive flere svar.

Ledere er optaget af mange samfundsmæssige dagsordener

Ledere er optaget af en bred vifte af samfundsmæssige dagsordener. Dagsordnerne strækker sig ud over deres egne organisationer, og det er dagsordener, der påvirker samfundet som helhed.

Over halvdelen af lederne angiver, at de er optagede af stress og balance i arbejdslivet i forhold til deres rolle som leder, mens 37 procent er optaget af digitaliseringens betydning for ledelse. Det samme gælder for grøn omstilling og klima.

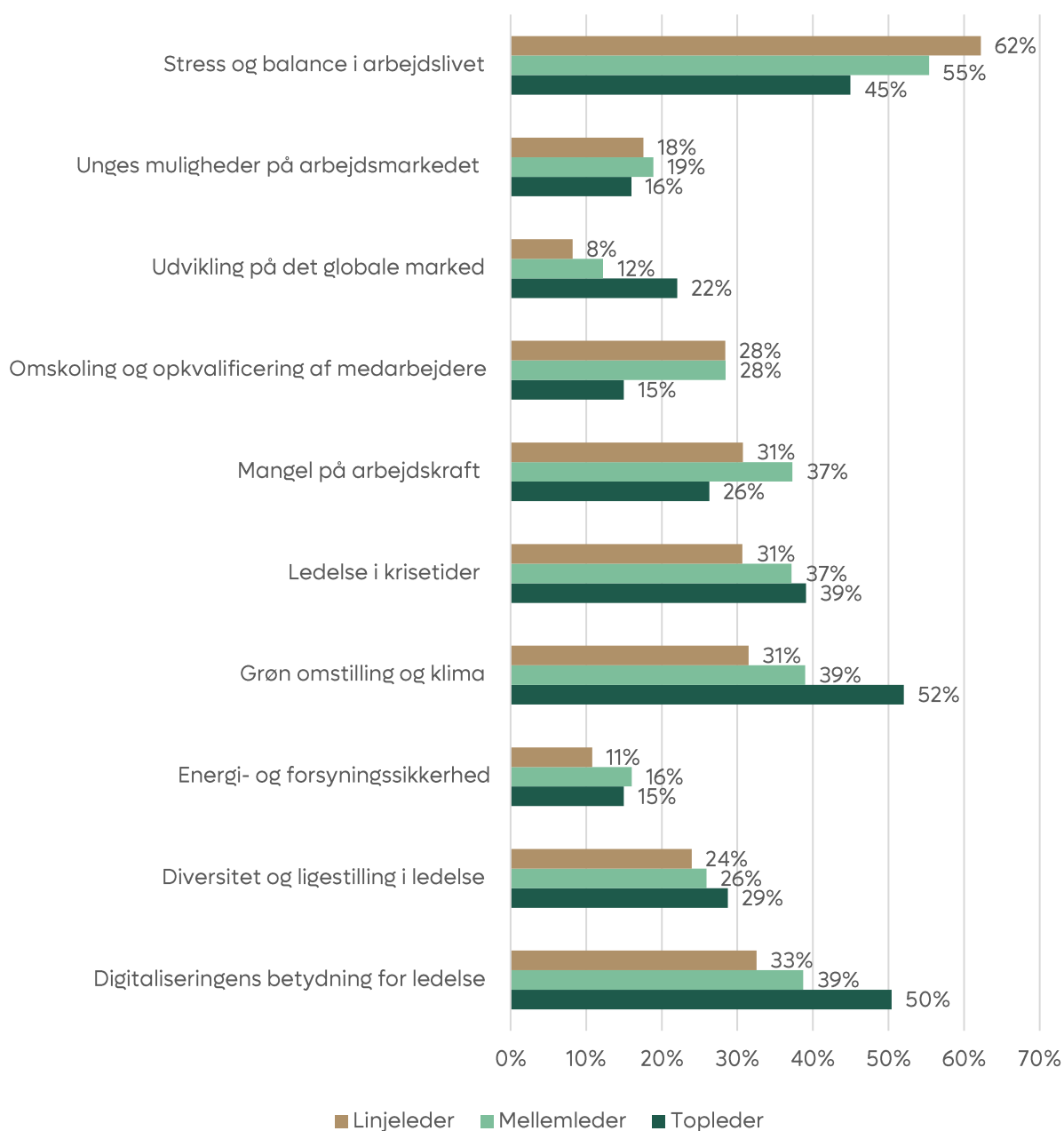
Figur 14. "Hvilke samfundsmæssige dagsordener er du optaget af som leder?". Andel, 2023



Note. N: 3375. Respondenterne har haft mulighed for at afgive flere svar.

Figur 15 viser de samfundsmæssige dagsordner, lederne er mest optaget af, fordelt på ledelsesniveau. Emnerne varierer afhængigt af lederens position og ansvarsområder i organisationen. Topledere er markant mere optagede af grøn omstilling og klima samt digitaliseringens betydning for ledelse sammenlignet med mellem- og linjeledere. Linjeledere især optagede af stress og balance i arbejdslivet.

Figur 15. "Hvilke samfundsmæssige udfordringer er du optaget af som leder?" Fordelt efter ledelsesniveau. Andel, 2023



Note. N: 3375. Respondenterne har mulighed for at afgive flere svar.

Om undersøgelsen

Spørgeskemaundersøgelsen er gennemført i perioden 19. april - 7. maj 2023. Der deltog 3.375 af Ledernes medlemmer i undersøgelsen. De følgende tabeller viser fordelingen af respondenterne i forhold til en række baggrundsvariable.

Køn	Procent
Kvinde	35%
Mand	65%

Alder	Procent
Under 35 år	3%
35-39 år	5%
40-44 år	10%
45-49 år	16%
50-54 år	23%
55-59 år	25%
60 år eller derover	18%

Uddannelsesniveau	Procent
Grund-, folkeskole	2%
Gymnasial uddannelse	6%
Erhvervsfaglig uddannelse, faglært	19%
Kort videregående uddannelse	18%
Mellemlang videregående uddannelse	36%
Lang videregående uddannelse, master eller mere	19%
Ønsker ikke at oplyse	0%

Ledelsesniveau	Procent
Topleder	15%
Mellemlider	33%
Linjeleder	52%

Sektor	Procent
Offentlig	16%
Privat	79%
Selvejende institution	5%

Virksomhedsstørrelse	Procent
1-5 ansatte	2%
6-10 ansatte	4%
11-49 ansatte	19%
50-99 ansatte	13%
100-249 ansatte	17%
250-499 ansatte	10%
500 eller flere ansatte	34%
Ved ikke	1%

Kontakt os

Lederne
Vermlandsgade 65,
2300 København S

Tlf: 3283 3283
www.lederne.dk

Lederne
- en verden til forskel