

NOVEMBER 2018

DIGITALISERING OG NY TEKNOLOGI

- BETYDNINGEN FOR LEDERROLLEN

INDHOLD

Indledning	3
Den digitale og teknologiske udvikling i respondenternes virksomheder	4
Kompetenceniveauet hos medarbejderne.....	9
Digitaliseringens og teknologiens betydning for lederrollen fremover	13
Forventet kompetenceudvikling og rekruttering.....	19
Om undersøgelsen.....	25

INDLEDNING

I sommeren 2018 undersøgte Lederne blandt vores mange medlemmer, hvilke potentialer, behov og udfordringer der er nu inden for digitalisering og ledelse. Denne rapport er resultaterne af undersøgelsen. Analysen belyser blandt andet:

- ▶ I hvilket omfang respondenternes virksomheder har gennemgået en digital og teknologisk udvikling inden for de seneste to år, og hvilke ændringer det har betydet
- ▶ Medarbejdernes kompetencer i forhold til den digitale og teknologiske udvikling
- ▶ Om lederne fremadrettet forventer ændringer i deres lederrolle, og hvilke ændringer de forventer

Om data

Respondentgruppens sammensætning fremgår af afsnittet 'Om undersøgelsen'. Det skal bemærkes, at der kan være flere respondenter fra samme virksomhed.

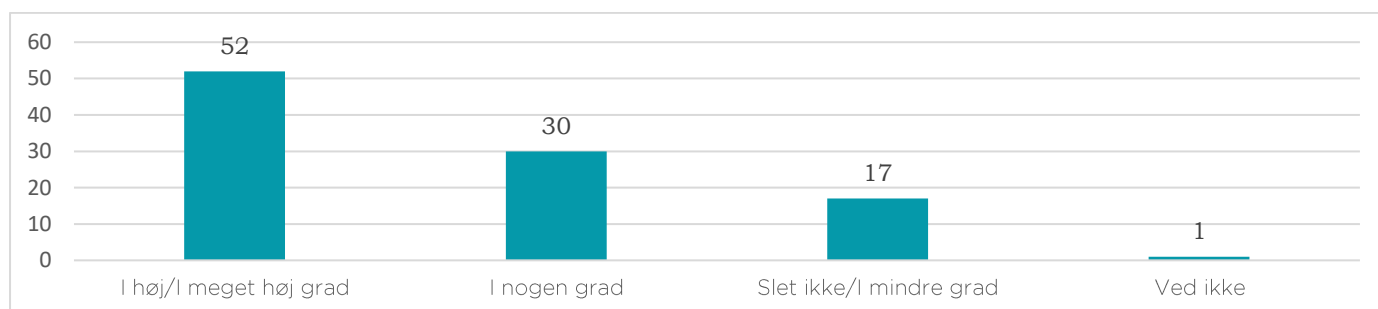
I tabeller med procentangivelser kan det ske, at summen angives til 100 procent, mens en simpel sammentælling af tallene giver ét procentpoint højere eller lavere. Det skyldes almindelige afrundingsprincipper.

DEN DIGITALE OG TEKNOLOGISKE UDVIKLING I RESPONDENTERNES VIRKSOMHEDER

Graden af digitalisering og teknologisk udvikling

Mere end halvdelen af respondenterne svarer, at deres virksomhed i høj eller i meget høj grad har været igennem en digital og teknologisk udvikling inden for de seneste to år. 17 procent svarer slet ikke eller i mindre grad.

Figur 1. I hvilken grad har din virksomhed/organisation været igennem en digital og teknologisk udvikling inden for de seneste 2 år? Procent.



Områder, som udviklingen har påvirket

Blandt de respondenter, som har svaret, at deres virksomhed i nogen, i høj eller i meget høj grad har gennemgået en digital og teknologisk udvikling de seneste to år, er det mest udbredte svar, at det har medført forandringer i virksomhedens processer og værdikæde. Det svarer 72 procent.

For knap fire ud af ti har det medført ændringer i deres egen rolle, og for hver femte har det betydet ændringer i teamsammensætningen.

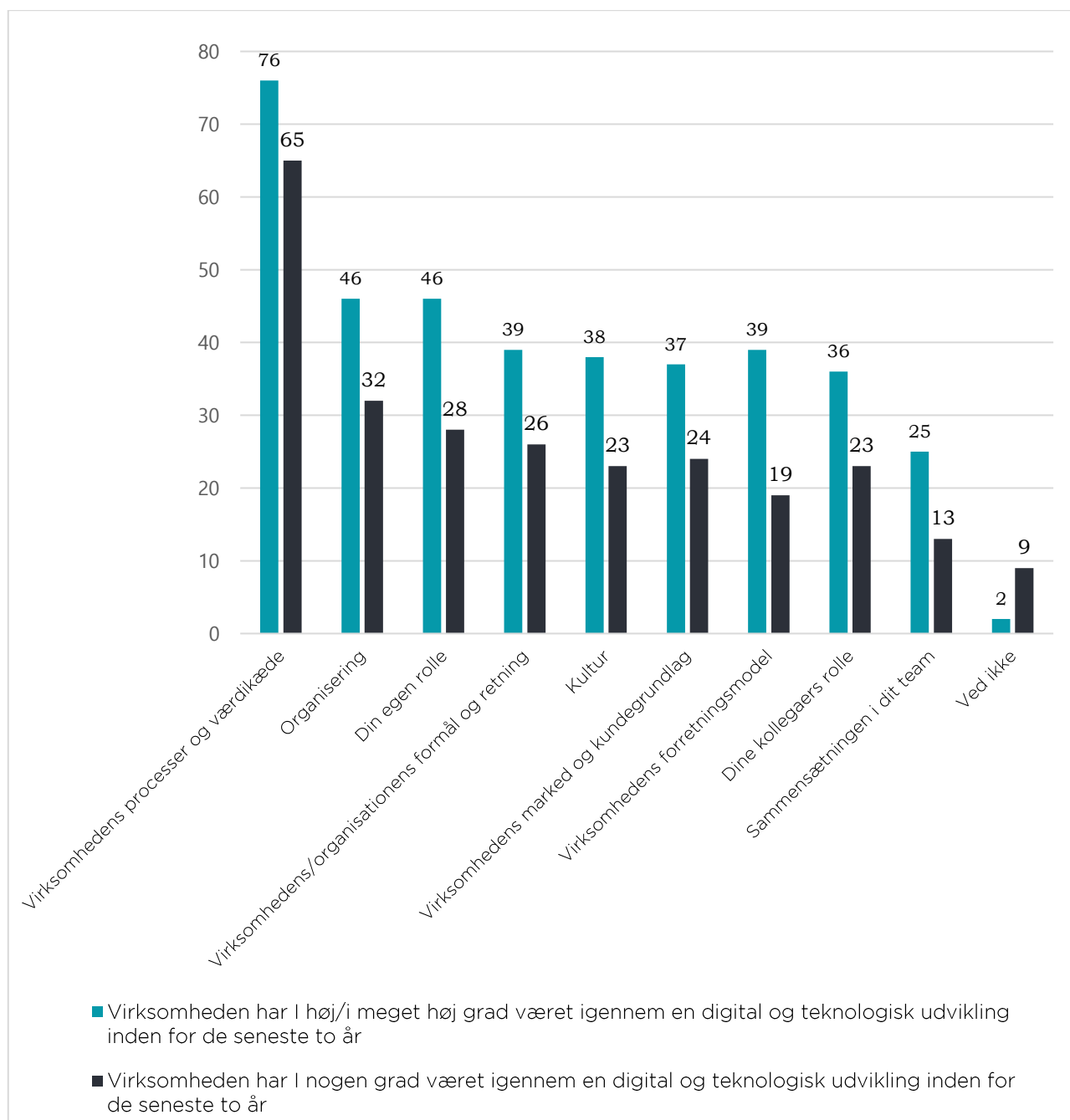
Tabel 1. Inden for hvilke af nedenstående områder har den digitale og teknologiske udvikling i din virksomhed/organisation gennem de seneste 2 år medført forandringer? Mulighed for flere svar.

	Procent
Virksomhedens processer og værdikæde	72
Organisering	41
Din egen rolle	39
Virksomhedens/organisationens formål og retning	34
Kultur	33
Virksomhedens marked og kundegrundlag	32
Virksomhedens forretningsmodel	32
Dine kollegaers rolle	31
Sammensætningen i dit team	21
Ved ikke	4

Sammenhæng mellem graden af digitalisering og forandringer

Der er markant flere respondenter fra virksomheder, som i høj eller i meget høj grad har været igennem en digital og teknologisk udvikling gennem de seneste to år, der har svaret, at det har medført forandringer. Det gælder alle områder.

Figur 2. Forandringer fordelt på, om virksomheden i høj/i meget høj grad eller i nogen grad har været igennem en digital og teknologisk udvikling inden for de seneste to år. Procent.



Succeskriterier for udviklingen på tre års sigt

Flest af respondenterne peger på tiltrækning og fastholdelse af kunder samt vækst som succeskriterier for virksomhedens digitale udvikling på tre års sigt.

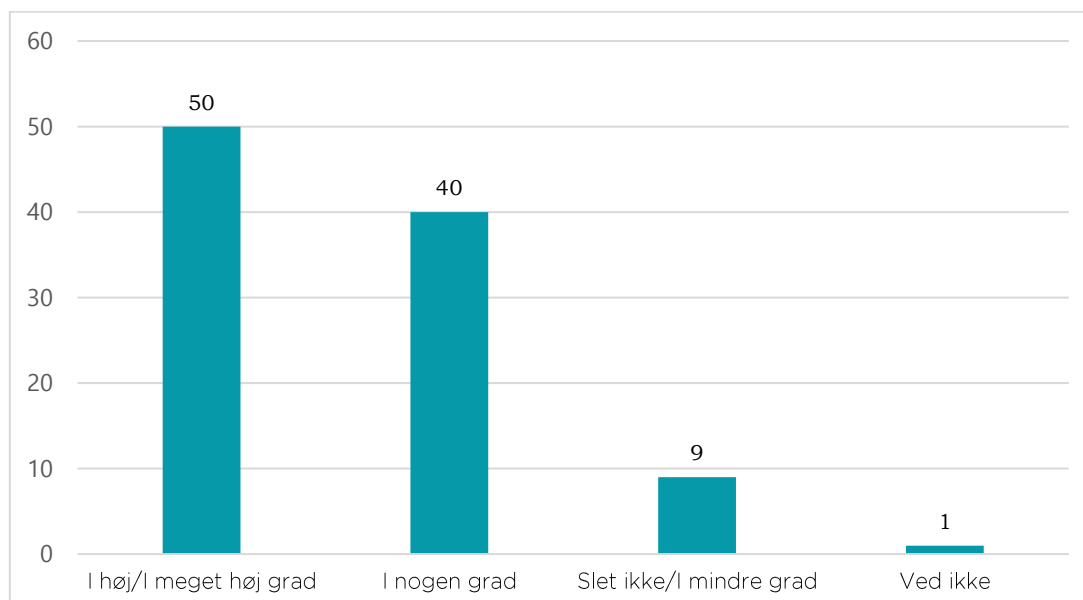
Tabel 2. Hvad er succeskriteriet for din virksomheds/organisations digitale og teknologiske udvikling på tre års sigt? Mulighed for flere svar.

Procent	Alle	Privat sektor
Vi kan tiltrække og fastholde kunder	60	65
Vi tjener flere penge/vokser	56	63
Vi kan tiltrække og fastholde medarbejdere	47	47
Vi er her stadig	25	24
Vi kan tiltrække og fastholde ledere	19	18
Andet	6	4
Ved ikke	7	7

Graden af evner til at håndtere udviklingen

Halvdelen af respondenterne vurderer, at deres virksomhed i høj eller i meget høj grad evner at håndtere den digitale og teknologiske udvikling. 40 procent svarer i nogen grad. Mindre end hver tiende vurderer, at deres virksomhed i mindre grad eller slet ikke evner at håndtere den digitale og teknologiske udvikling.

Figur 3. I hvilken grad vurderer du, at I som organisation/virksomhed evner at håndtere den digitale og teknologiske udvikling? Procent.



Årsag bag manglende evner til at håndtere udviklingen

Blandt de respondenter, som vurderer, at virksomheden slet ikke, i mindre grad eller i nogen grad evner at håndtere den digitale og teknologiske udvikling, peger flest på manglende kompetencer og manglende parathed.

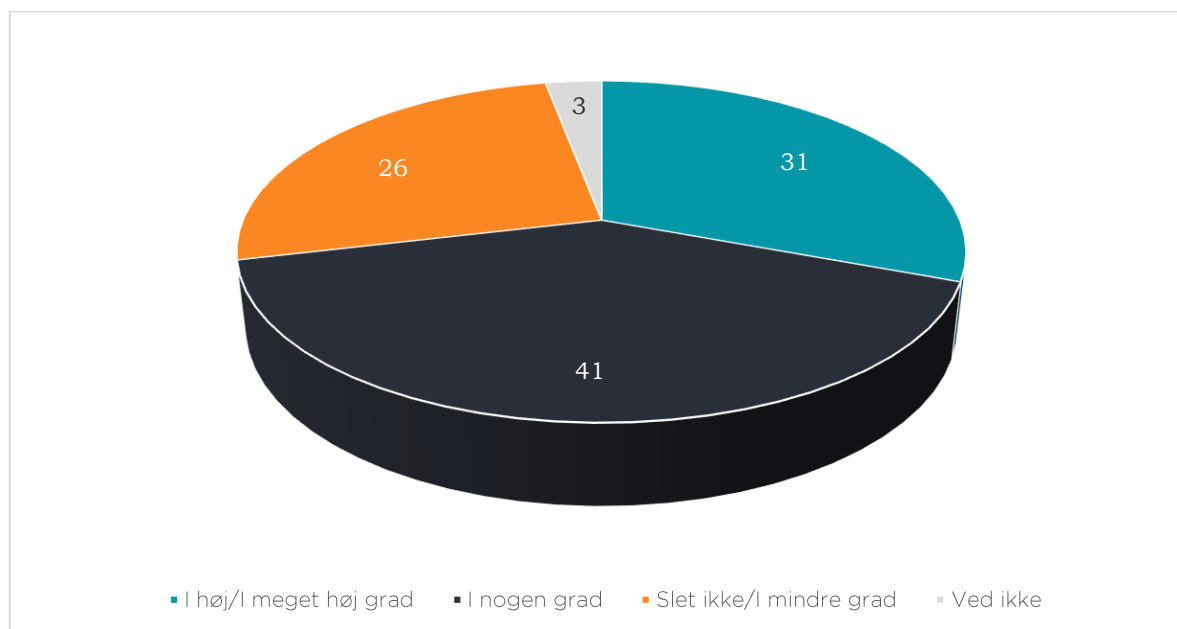
Tabel 3. Hvad vurderer du er årsagen til, at I som virksomhed/organisation ikke evner at håndtere den digitale og teknologiske udvikling? Mulighed for flere svar.

	Procent
Manglende kompetencer	60
Manglende parathed	54
Manglende økonomi	24
Kommet bag på ledelsen	13
Andet	12
Ved ikke	4

Ændring af organisationsform

Tre ud af ti svarer i høj eller i meget høj grad, at organisationsformen i deres virksomhed bør ændres for at håndtere den digitale og teknologiske udvikling inden for de næste tre år.

Figur 4. I hvilken grad oplever du, at organisationsformen i din virksomhed/organisation bør ændres for at håndtere den digitale og teknologiske udvikling inden for de næste tre år? Procent.

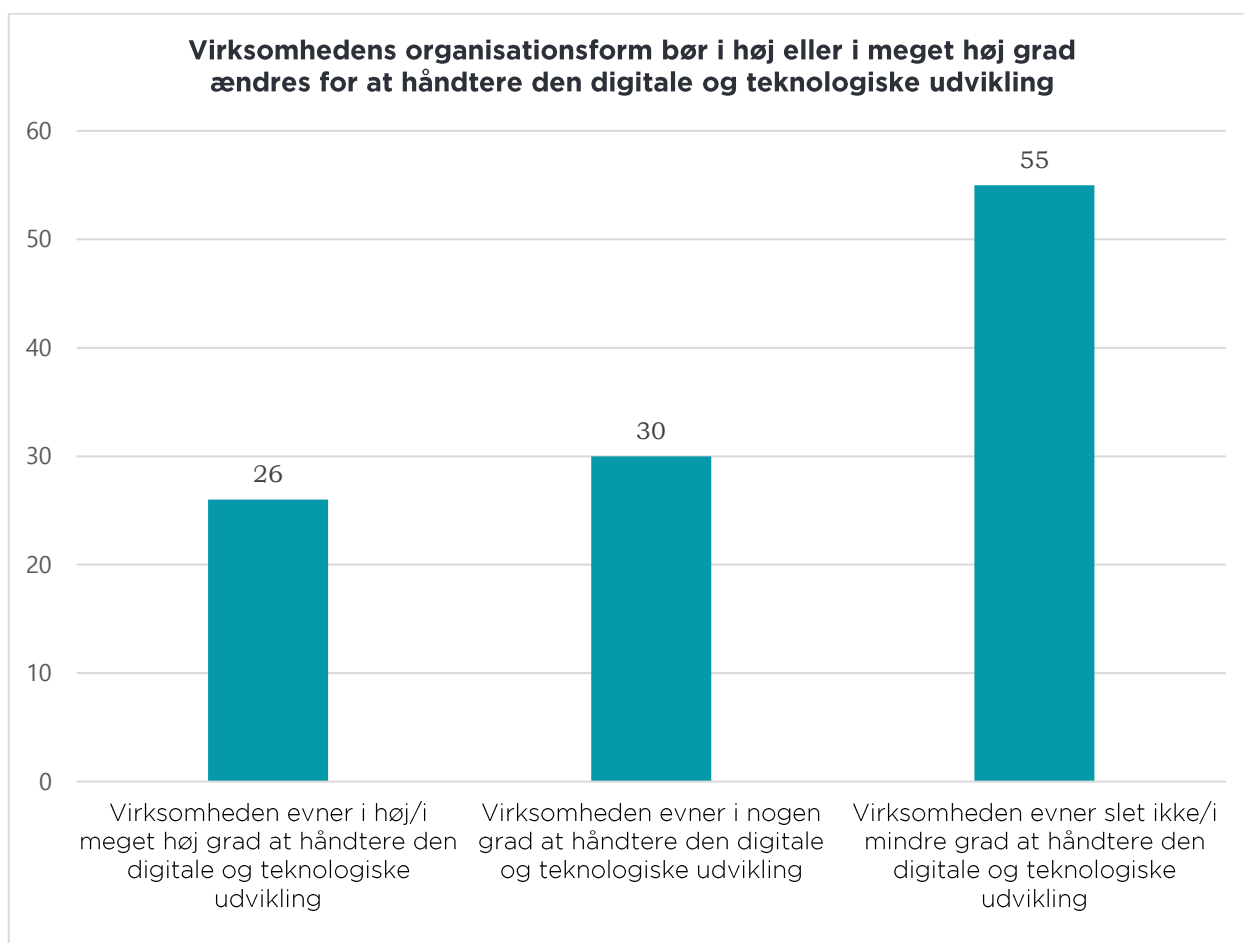


Sammenhæng mellem ændring af organisationsform og graden af digitalisering

I respondentgruppen, der svarer, at deres virksomhed slet ikke eller i mindre grad evner at håndtere den digitale og teknologiske udvikling, har 55 procent svaret at organisationsformen bør ændres for at kunne håndtere den digitale og teknologiske udvikling. Det er langt flere end i respondentgrupperne, der har svaret at deres virksomhed i nogen, i høj/i meget høj grad evner at håndtere den digitale og teknologiske udvikling.

Dog skal denne figur ses med det forbehold, at kun 87 respondenter har svaret, at deres virksomhed slet ikke eller i mindre grad evner at håndtere den digitale og teknologiske udvikling.

Figur 5. Andel som oplever, at virksomhedens organisationsform i høj eller i meget høj grad bør ændres for at håndtere den digitale og teknologiske udvikling fordelt på, om virksomheden evner at håndtere den digitale og teknologiske udvikling. Procent.



KOMPETENCENIVEAUET HOS MEDARBEJDERNE

Aktivering af medarbejdernes eksisterende kompetencer

Lidt mere end hver tredje respondent oplever, at virksomheden i høj eller i meget høj grad er lykkedes med at aktivere de eksisterende kompetencer hos deres medarbejdere i dag, så de kan håndtere den digitale og teknologiske udvikling i virksomheden/organisationen. Kun 14 procent oplever, at det slet ikke eller i mindre grad er tilfældet.

Tabel 4. I hvilken grad oplever du, at I som organisation/virksomhed er lykkedes med at aktivere de eksisterende kompetencer hos jeres medarbejdere i dag, så de kan håndtere den digitale og teknologiske udvikling i din virksomhed/organisation?

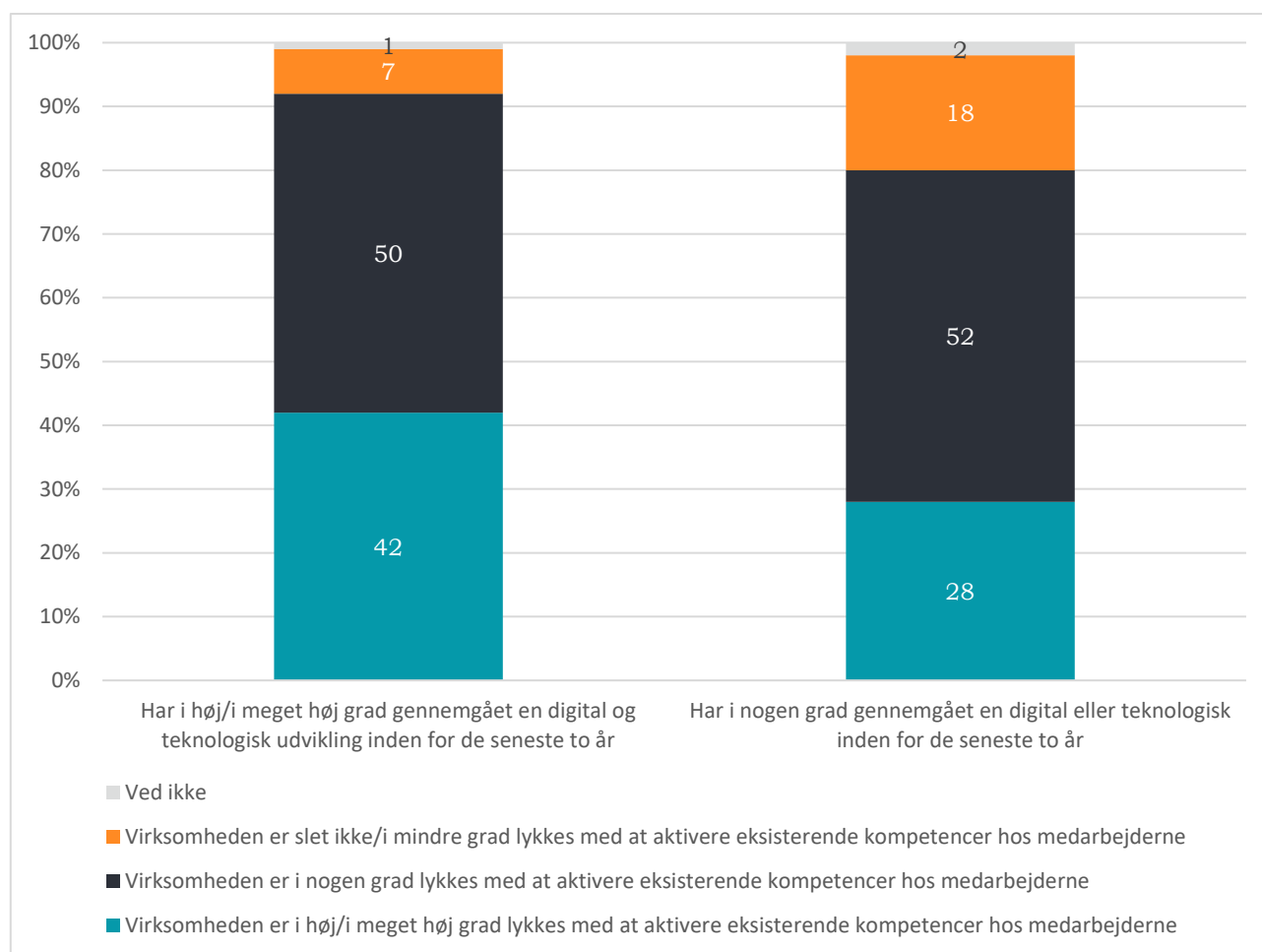
	Procent
I høj/I meget høj grad	34
I nogen grad	50
Slet ikke/I mindre grad	14
Ved ikke	2
Total	100

Sammenhæng mellem teknologisk udvikling og aktivering af eksisterende kompetencer hos medarbejderne

Blandt de virksomheder, som i høj eller i meget høj grad har gennemgået en teknologisk udvikling inden for de to år, svarer 42 procent, at virksomheden i høj eller i meget høj grad er lykkedes med at aktivere eksisterende kompetencer hos medarbejderne. 50 procent svarer, at det i nogen grad er lykkedes.

Blandt de virksomheder som i nogen grad har gennemgået en teknologisk udvikling inden for de to år, svarer 28 procent, at virksomheden i høj eller i meget høj grad er lykkedes med at aktivere eksisterende kompetencer hos medarbejderne. 52 procent svarer, at det i nogen grad er lykkedes.

Figur 6. Sammenhængen mellem graden af teknologisk udvikling og graden af at have aktiveret de eksisterende kompetencer hos medarbejderne i virksomheden. Procent.



Medarbejdernes kompetencer

De respondenter, der har personaleansvar, har svaret på, om deres nuværende medarbejdere har de nødvendige kompetencer til at håndtere den digitale og teknologiske udvikling i virksomheden/organisationen inden for de næste tre år. Det oplever lidt mere end tre ud af ti i høj eller i meget høj grad er tilfældet.

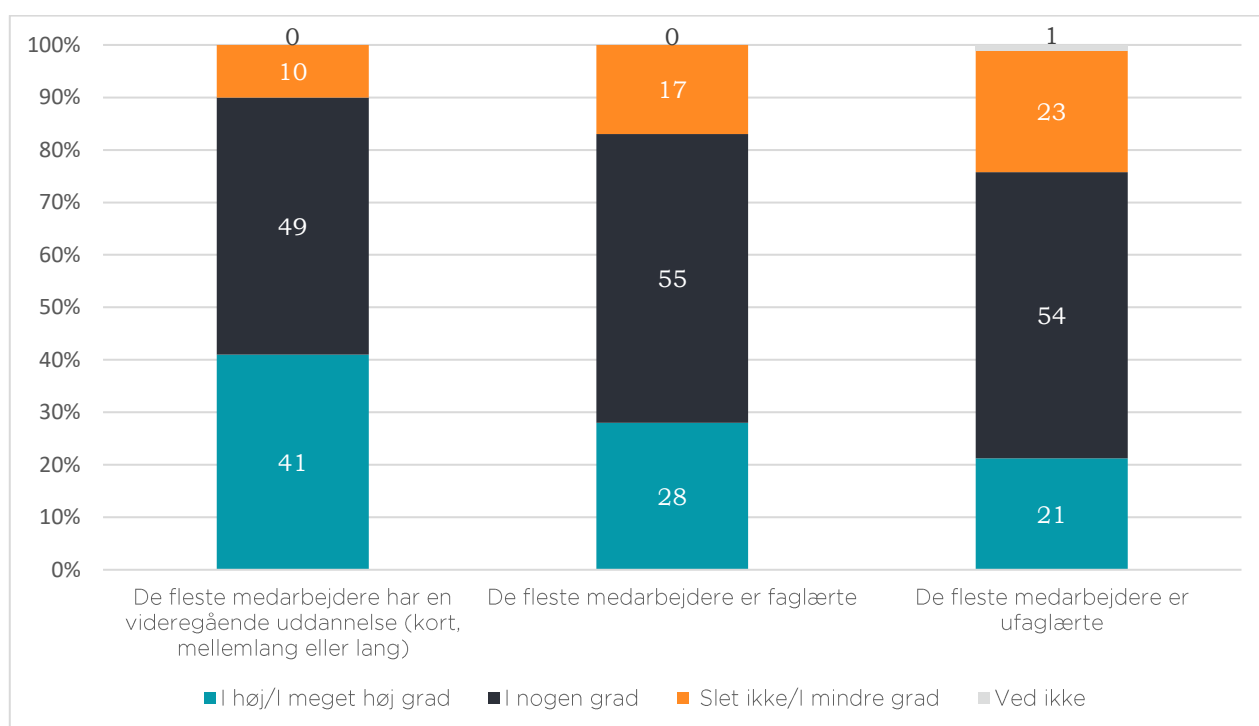
Tabel 5. I hvilken grad oplever du, at dine nuværende medarbejdere har de nødvendige kompetencer til at håndtere den digitale og teknologiske udvikling i din virksomhed/ organisation inden for de næste tre år?

	Procent
I høj/I meget høj grad	31
I nogen grad	53
Slet ikke/I mindre grad	16
Ved ikke	0
Total	100

Medarbejdernes uddannelsesbaggrund

Medarbejdernes uddannelsesbaggrund spiller en rolle. Blandt de ledere, hvor størstedelen af medarbejdere har en videregående uddannelse, er det 41 procent af respondenterne, der vurderer, at deres nuværende medarbejdere i høj eller i meget høj grad har de nødvendige kompetencer i et treårigt perspektiv. Blandt de ledere, hvor hovedparten af medarbejderne er ufaglærte, er det 21 procent af lederne, som oplever, at deres medarbejdere i høj eller i meget høj grad har de nødvendige kompetencer.

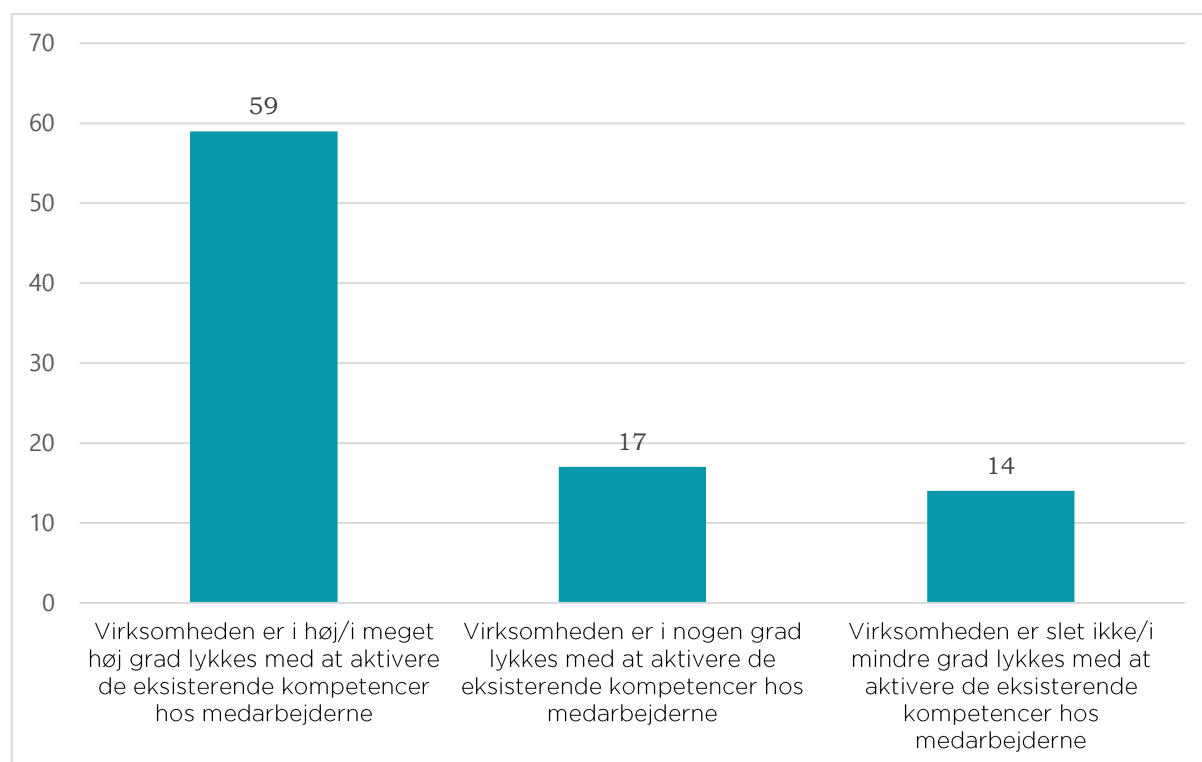
Figur 7. I hvilken grad oplever du, at dine nuværende medarbejdere har de nødvendige kompetencer til at håndtere den digitale og teknologiske udvikling i din virksomhed/ organisation inden for de næste tre år? Fordelt på medarbejdernes uddannelsesbaggrund. Procent.



Sammenhæng mellem aktivering af eksisterende kompetencer og graden af medarbejdernes nødvendige kompetencer fremadrettet

Aktiveringen af de eksisterende kompetencer hænger også sammen med, i hvor stor grad medarbejderen har de nødvendige kompetencer fremadrettet. Blandt de respondenter, der svarede, at virksomheden i høj/i meget høj grad lykkes med at aktivere de eksisterende kompetencer hos medarbejderne, er det 59 procent, der vurderer, at medarbejderne i høj eller i meget høj grad har de nødvendige kompetencer fremadrettet. Dette gælder kun henholdsvis 17 og 14 procent blandt de respondenter, som i nogen eller slet ikke/i mindre grad oplever, at virksomheden er lykkes med at aktivere medarbejdernes kompetencer.

Figur 8. I hvilken grad virksomheden har været i stand til at aktivere eksisterende kompetencer i forhold til, om medarbejderne har de nødvendige kompetencer fremadrettet. Procent.



Aktivering fra chef af respondentens egne kompetencer

Knap hver tredje oplever, at deres chef i høj eller i meget høj grad er lykkedes med at bruge deres eksisterende kompetencer, så de kan håndtere den digitale og teknologiske udvikling i virksomheden/organisationen.

Tabel 6. I hvilken grad oplever du, at din chef lykkes med at bruge dine egne eksisterende kompetencer, så du kan håndtere den digitale og teknologiske udvikling i din virksomhed/organisation?

	Procent
I høj/I meget høj grad	32
I nogen grad	37
Slet ikke/I mindre grad	27
Ved ikke	5
Total	100

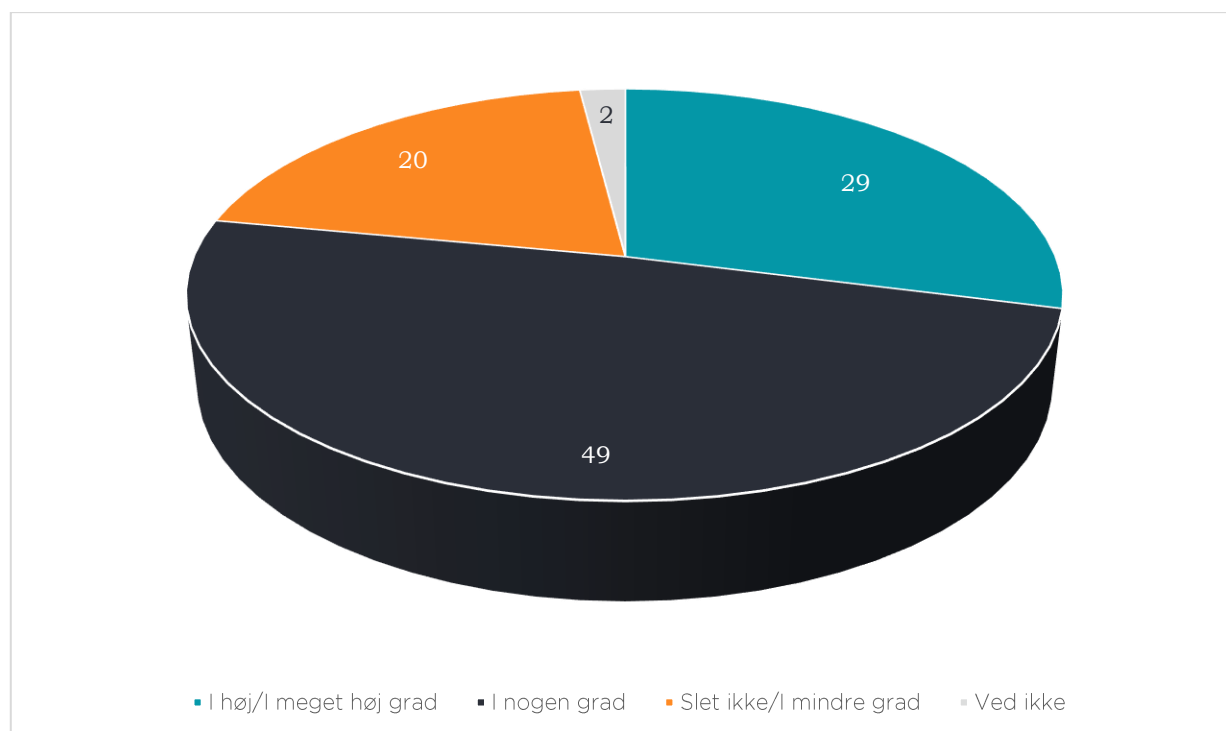
DIGITALISERINGENS OG TEKNOLOGIENS BETYDNING FOR LEDERROLLEN FREMOVER

Viden om håndtering af udviklingens forandringer

Knap tre ud af ti ledere svarer, at de i høj eller i meget høj grad ved, hvordan de skal håndtere forandringerne i deres virksomhed inden for de næste tre år som følge af den digitale og teknologiske udvikling. Hver femte svarer slet ikke eller i mindre grad på spørgsmålet.

Det er meget sandsynligt, at det lange tidsperspektiv spiller en rolle for, at kun hver tredje svarer i høj eller i meget høj grad, og forholdsvis mange svarer slet ikke eller i mindre grad.

Figur 9. I hvilken grad oplever du, at du ved, hvordan du skal håndtere forandringerne i din virksomhed/organisation inden for de næste tre år som følge af den digitale og teknologiske udvikling? Procent.



Forandring af lederens rolle

Knap tre ud af ti ledere forventer, at deres lederrolle forandrer sig inden for de næste tre år som følge af den digitale og teknologiske udvikling. Hver fjerde forventer, at det slet ikke eller i mindre grad bliver tilfældet.

Tabel 7. I hvilken grad forventer du, at din rolle som leder forandrer sig inden for de næste tre år som følge af den digitale og teknologiske udvikling?

	Procent
I høj/I meget høj grad	29
I nogen grad	44
Slet ikke/I mindre grad	25
Ved ikke	1
Total	100

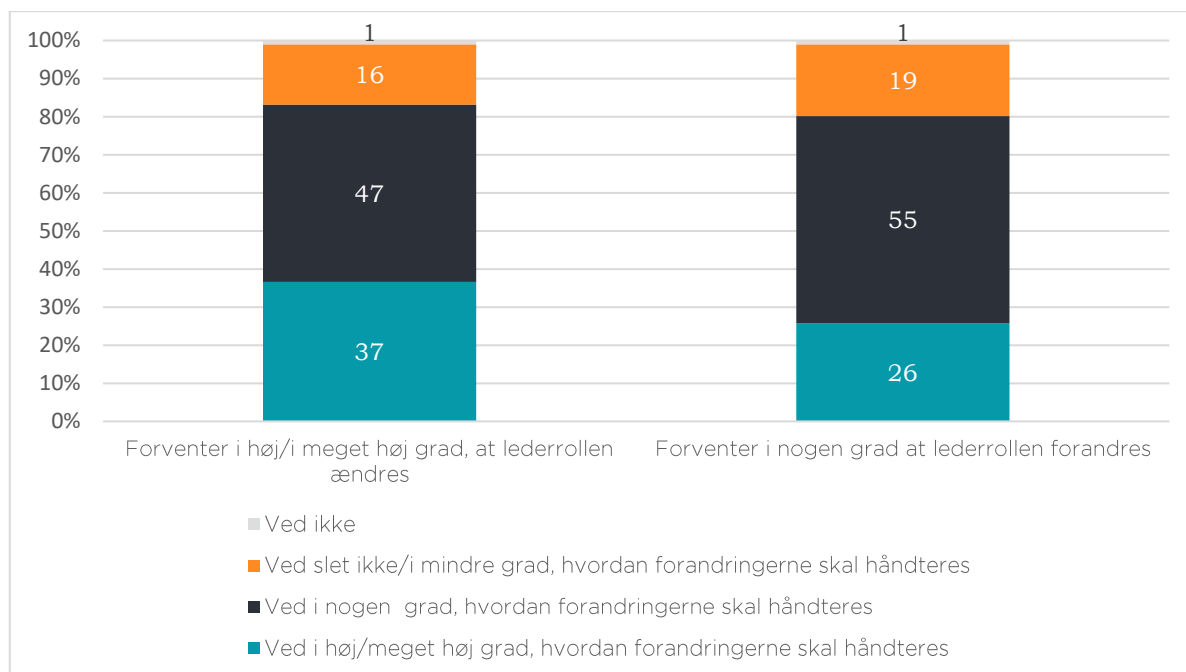
Sammenhæng mellem forventning til forandring af lederrollen og viden om håndtering af udviklingen

Der er en sammenhæng mellem, i hvor stor grad lederen føler sig parat til at håndtere den forandring, der kommer i deres virksomhed på grund af udviklingen, og hvor meget respondenterne forventer at lederrollen forandres.

37 procent af de ledere, som i høj eller i meget høj grad forventer ændringer i deres lederrolle som følge af den digitale og teknologiske udvikling, forventer, at de i høj eller i meget høj grad ved, hvordan de skal håndtere forandringerne i deres virksomhed som følge af den digitale og teknologiske udvikling.

26 procent af de ledere, som i nogen grad forventer ændringer i deres lederrolle som følge af den digitale og teknologiske udvikling, forventer, at de i høj eller i meget høj grad ved, hvordan de skal håndtere forandringerne i deres virksomhed som følge af den digitale og teknologiske udvikling.

Figur 10. Sammenhæng mellem forventninger til at lederrollen forandrer sig, og om man oplever, at man ved, hvordan man skal håndtere forandringerne som følge af den digitale og teknologiske udvikling. Procent.



Områder der påvirkes af udviklingen

Knap hver tredje forventer, at medarbejdersammensætningen i deres team bliver helt eller delvist forandret på grund af krav til ændrede kompetenceprofiler og næsten lige så mange, at de skal lede under en ny organisationsform.

Tabel 8. Hvilken betydning forventer du, at den digitale og teknologiske udvikling får for følgende inden for de næste tre år? Mulighed for flere svar.

	Procent
Medarbejdersammensætningen i mit team bliver helt eller delvist forandret pga. krav til ændrede kompetenceprofiler	32
Skulle lede under en anden organisationsform	29
Øget andel medarbejdere, som skal ledes på distancen	26
Skulle arbejde mere med eksterne samarbejdspartnere	26
Mine medarbejders nuværende funktion/rolle i vores virksomhed/organisation udgår helt	12
Øget andel af eksterne konsulenter/freelancere i mit team	12
Jeg selv har søgt væk til en anden organisation	9
Min egen nuværende funktion rolle i vores virksomhed/organisation udgår helt eller delvist	7
Ved ikke	4

Sammenhæng mellem forventning om ændring af lederrolle og områder der påvirkes af udviklingen

Der er betydelige forskelle mellem ledere, som i høj eller i meget høj grad forventer, at lederrollen ændres, ledere som i nogen grad forventer ændringer i lederrollen, og ledere, som slet ikke eller i mindre grad forventer ændringer i lederrollen, og så deres vurdering af, hvilke områder der vil blive påvirket af den digitale og teknologiske udvikling.

Blandt ledere, som i høj eller i meget høj grad forventer, at lederrollen forandrer sig, er det 50 procent, som forventer, at medarbejdersammensætningen i deres team bliver helt eller delvist forandret på grund af krav til ændrede kompetenceprofiler. Det gælder 34 procent af de ledere, som i nogen grad forventer, at deres lederrolle forandrer sig, og 10 procent af de ledere, som slet ikke eller i mindre grad forventer, at deres lederrolle forandrer sig.

Tabel 9. Hvilken betydning forventer du, at den digitale og teknologiske udvikling får for følgende inden for de næste tre år, fordelt på i hvilken grad man forventer, at lederrollen forandrer sig.

Procent	Forventer i høj eller i meget høj grad forventer, at deres rolle som leder forandrer sig	Forventer i nogen grad, at deres rolle som leder forandrer sig	Forventer slet ikke eller i mindre grad forventer, at deres rolle som leder forandrer sig
Medarbejdersammensætningen i mit team bliver helt eller delvist forandret pga. krav til ændrede kompetenceprofiler	50	34	10
Skulle lede under en anden organisationsform	51	28	6
Øget andel medarbejdere, som skal ledes på distancen	37	27	13
Skulle arbejde mere med eksterne samarbejdspartnere	38	25	12
Mine medarbejders nuværende funktion/rolle i vores virksomhed/organisation udgår helt eller delvist	21	11	2
Øget andel af eksterne konsulenter / freelancere i mit team	20	11	4
Jeg selv har søgt væk til en anden organisation	14	9	6
At min egen nuværende funktion / rolle i vores virksomhed / organisation udgår helt eller delvist	13	7	2
Ved ikke	2	4	4

Leders egne kompetencer

Knap hver tredje leder oplever, at de som leder har de nødvendige kompetencer til at håndtere den digitale og teknologiske udvikling i deres virksomhed/organisation fremadrettet. Lidt mere end halvdelen oplever, at det i nogen grad er tilfældet.

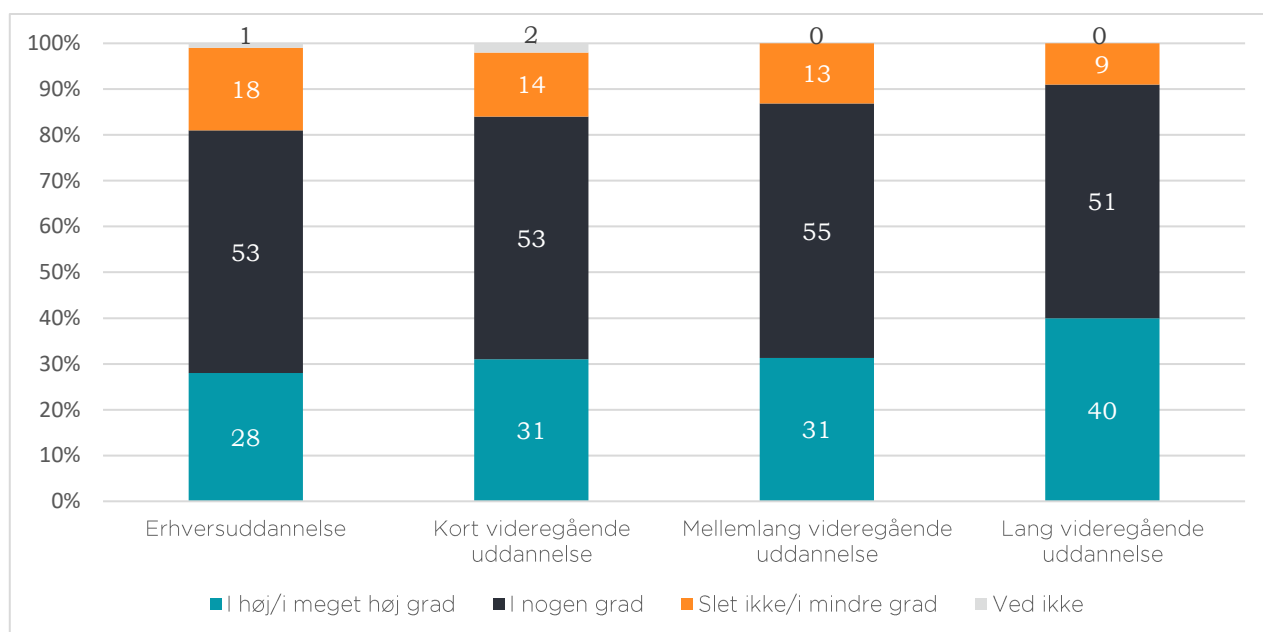
Tabel 10. I hvilken grad oplever du, at du som leder selv har de nødvendige kompetencer til at håndtere den digitale og teknologiske udvikling i din virksomhed/organisation inden for de næste tre år.

	Procent
I høj/I meget høj grad	32
I nogen grad	53
Slet ikke/I mindre grad	14
Ved ikke	1
Total	100

Sammenhæng mellem leders uddannelsesbaggrund og besiddelse af nødvendige kompetencer

Flest ledere med en lang videregående uddannelse oplever, at de som ledere har de nødvendige kompetencer til at håndtere den digitale og teknologiske udvikling i deres virksomhed/organisation inden for de næste tre år. Derimod er det kun 28 procent af lederne med en erhvervsuddannelse, der føler, de besidder de nødvendige kompetencer til at håndtere udviklingen.

Figur 11. I hvilken grad oplever du, at du som leder selv har de nødvendige kompetencer til at håndtere den digitale og teknologiske udvikling i din virksomhed/organisation inden for de næste tre år. Fordelt på højst fuldførte uddannelse. Procent.



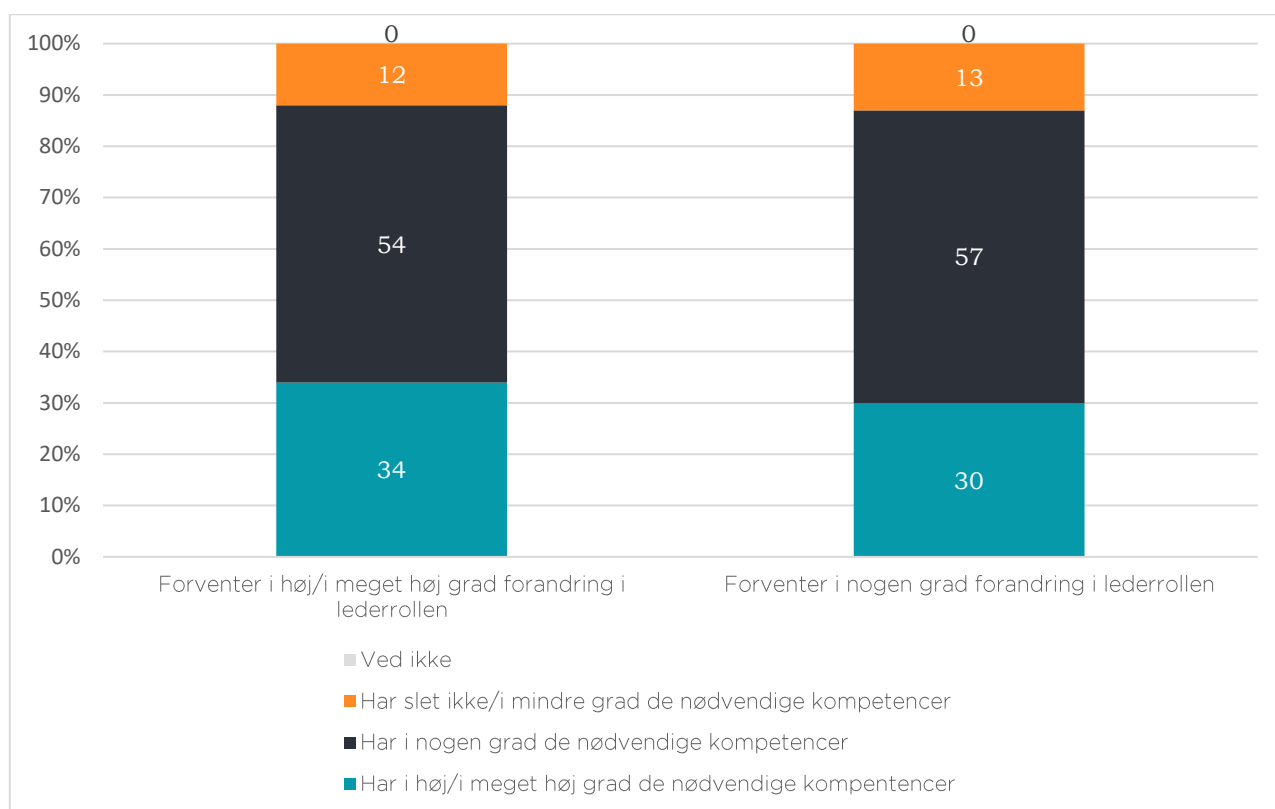
Sammenhæng mellem forventet ændring af lederrolle og vurdering af egne kompetencer

Blandt de ledere som i høj eller i meget høj grad forventer, at lederrollen ændres, oplever 34 procent, at de i høj grad har de nødvendige kompetencer, 54 procent at de i nogen grad har dem, og 12 procent at de slet ikke eller i mindre grad har dem.

Blandt ledere, som i nogen grad forventer, at deres lederrolle ændres, oplever 30 procent, at de i høj eller i meget høj grad har de nødvendige kompetencer, 57 procent at de i nogen grad har det, og 13 procent at de slet ikke eller i mindre grad har det.

Der er således ikke særlig stor forskel på, hvor meget man forventer lederrollen forandrer sig og vurderingen af ens egne kompetencer til at håndtere den digitale og teknologiske udvikling inden for de næste tre år.

Figur 12. Sammenhæng mellem forventet forandring af lederrollen og vurdering af egne kompetencer til at håndtere den digitale og teknologiske udvikling i virksomheden/ organisationen inden for de næste tre år. Procent.



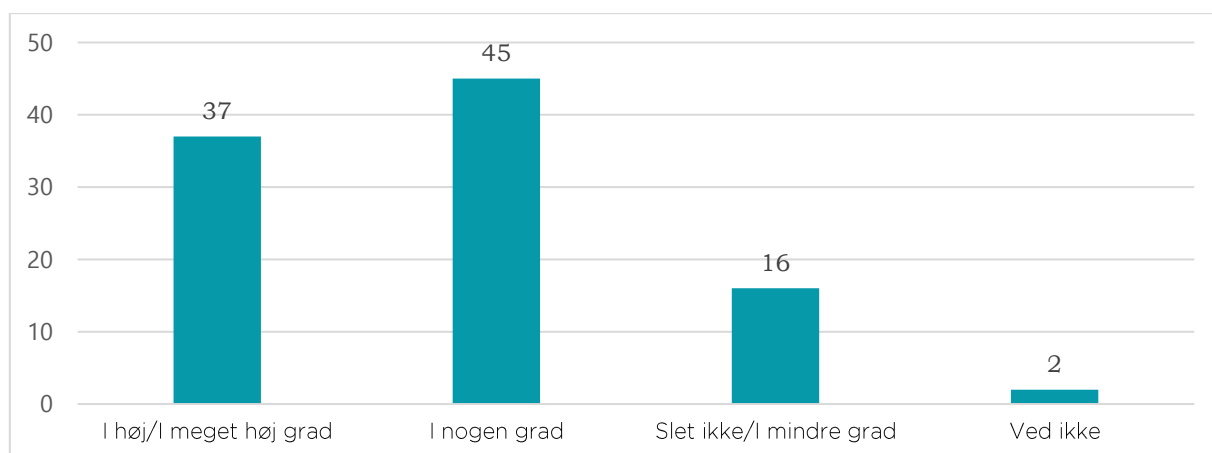
FORVENTET KOMPETENCEUDVIKLING OG REKRUTTERING

Videreudvikling af medarbejdernes kompetencer

37 procent forventer, at de i høj eller i meget høj grad skal videreudvikle deres medarbejders kompetencer inden for de kommende år, så de kan håndtere den digitale og teknologiske udvikling i virksomheden/organisationen.

16 procent forventer, at de slet ikke eller i mindre grad skal videreudvikle deres medarbejders kompetencer inden for de kommende år, så de kan håndtere den digitale og teknologiske udvikling i virksomheden/organisationen.

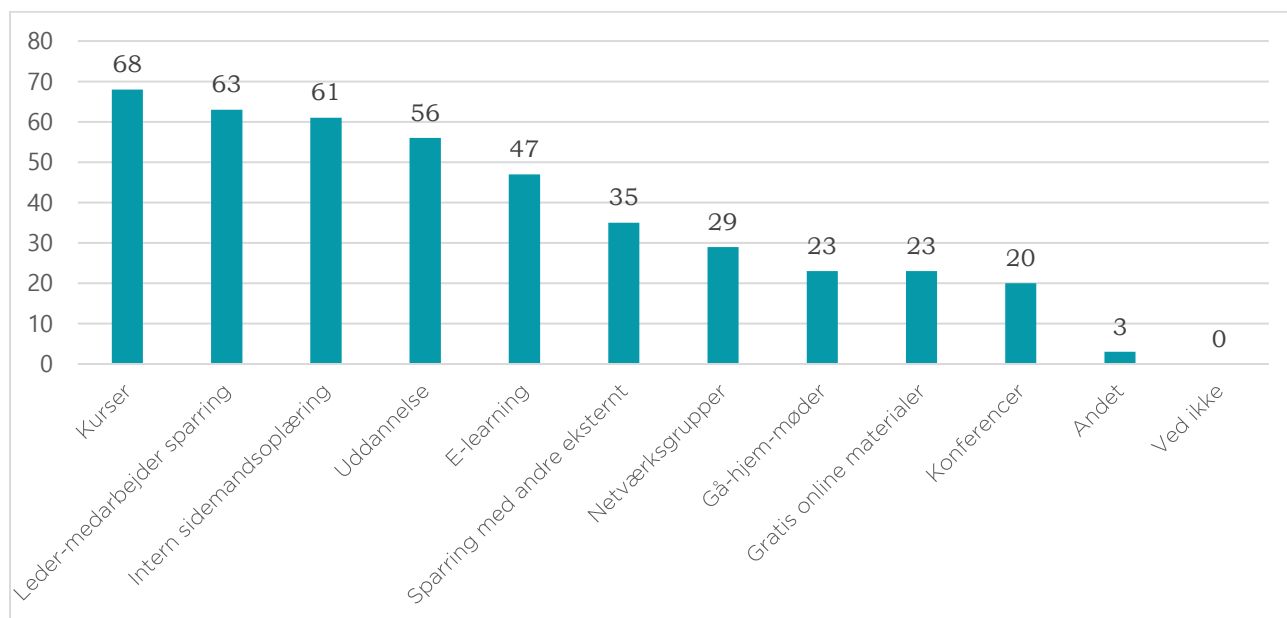
Figur 13. I hvilken grad forventer du inden for det kommende år at videreudvikle dine medarbejders kompetencer til at håndtere den digitale og teknologiske udvikling i din virksomhed/organisation? Procent.



Måder at videreudvikle medarbejderens kompetencer

Blandt de ledere som i nogen, i høj eller i meget høj grad forventer at kompetenceudvikle deres medarbejdere, peger flest på kurser som kompetenceudviklingsaktivitet. Dog vægtes leder-medarbejdersparring og intern sidemandsoplæring også højt.

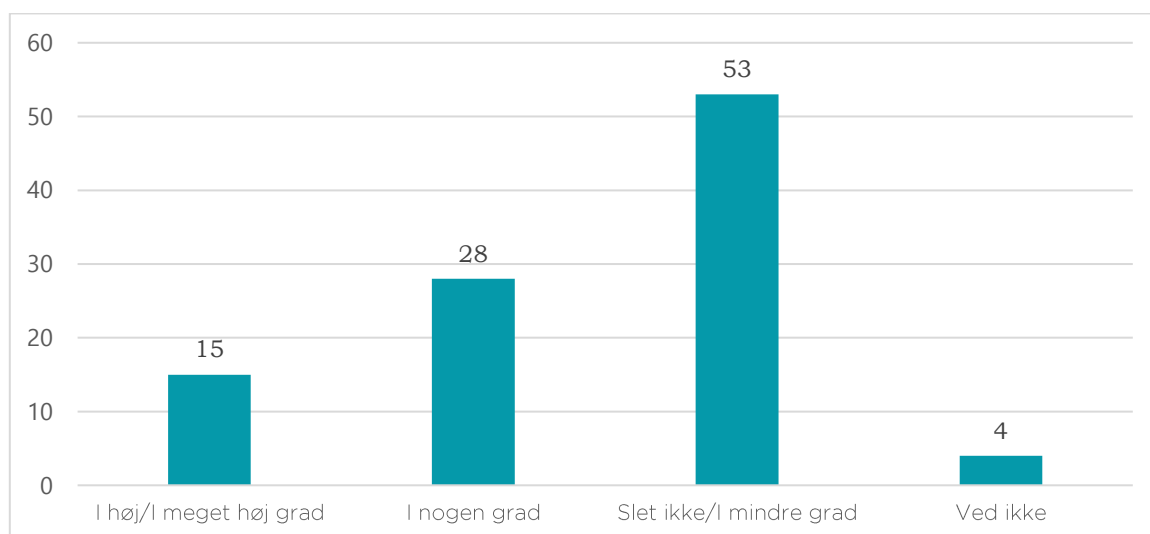
Figur 14. Hvordan forventer du at videreudvikle dine medarbejderes kompetencer til at håndtere den digitale og teknologiske udvikling? Mulighed for flere svar. Procent.



Rekruttering af nye medarbejdere

På den korte bane forventer 15 procent af lederne i høj eller i meget høj at skulle rekruttere nye medarbejdere som følge af den digitale og teknologiske udvikling i deres virksomhed/organisation, og andre 28 procent forventer i nogen grad vil blive tilfældet.

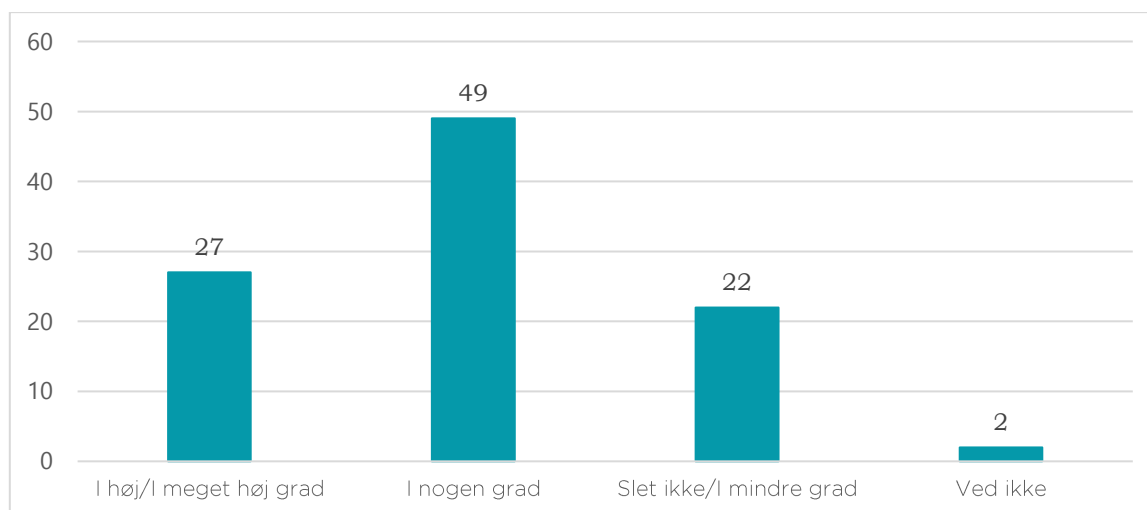
Figur 15. I hvilken grad forventer du, at du som følge af den digitale og teknologiske udvikling i din virksomhed/organisation skal rekruttere nye medarbejdere inden for det kommende år? Procent.



Videreudvikling af egne kompetencer

Hvor 37 procent i høj eller i meget høj grad forventer at skulle udvikle deres medarbejderes kompetencer, er det 27 procent, som forventer, at de i høj eller i meget høj grad skal udvikle deres egne kompetencer.

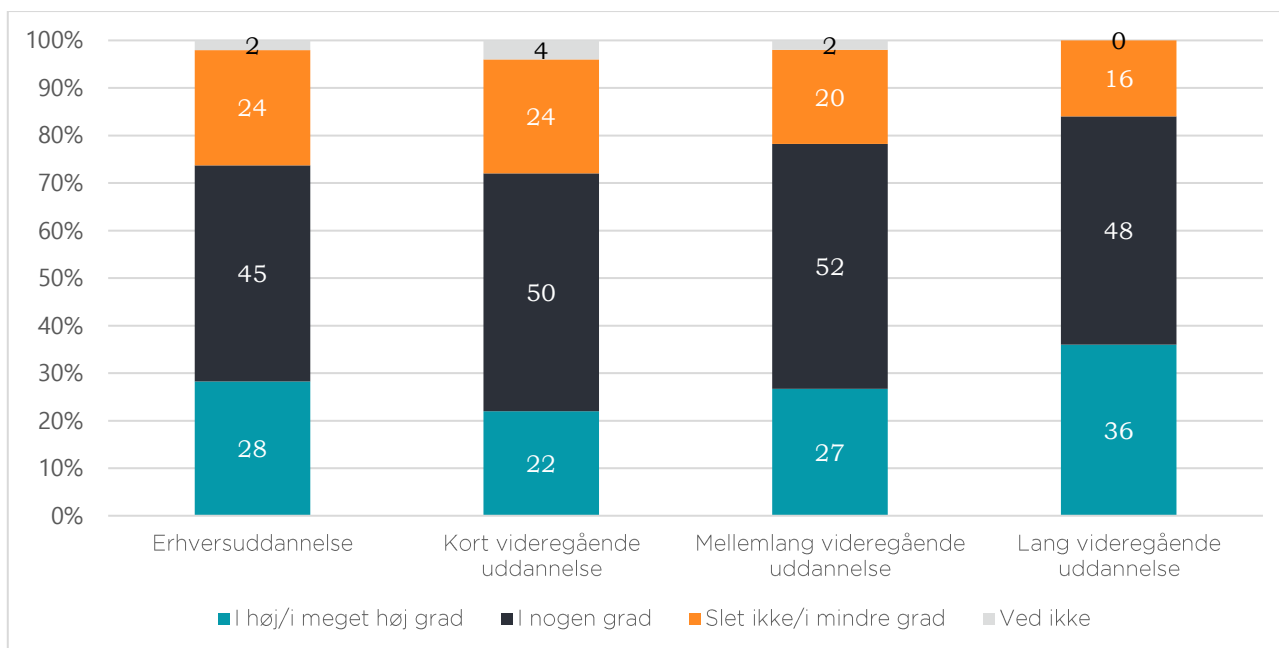
Figur 16. I hvilken grad forventer du inden for det kommende år at videreudvikle dine egne kompetencer til at håndtere den digitale og teknologiske udvikling i din virksomhed/organisation? Procent.



Sammenhæng mellem forventning om at videreudvikle egne kompetencer og højst fuldførte uddannelse

Flest med en lang videregående uddannelse forventer, at de i høj eller i meget høj grad skal videreudvikle egne kompetencer til at håndtere den digitale og teknologiske udvikling i virksomheden/organisationen.

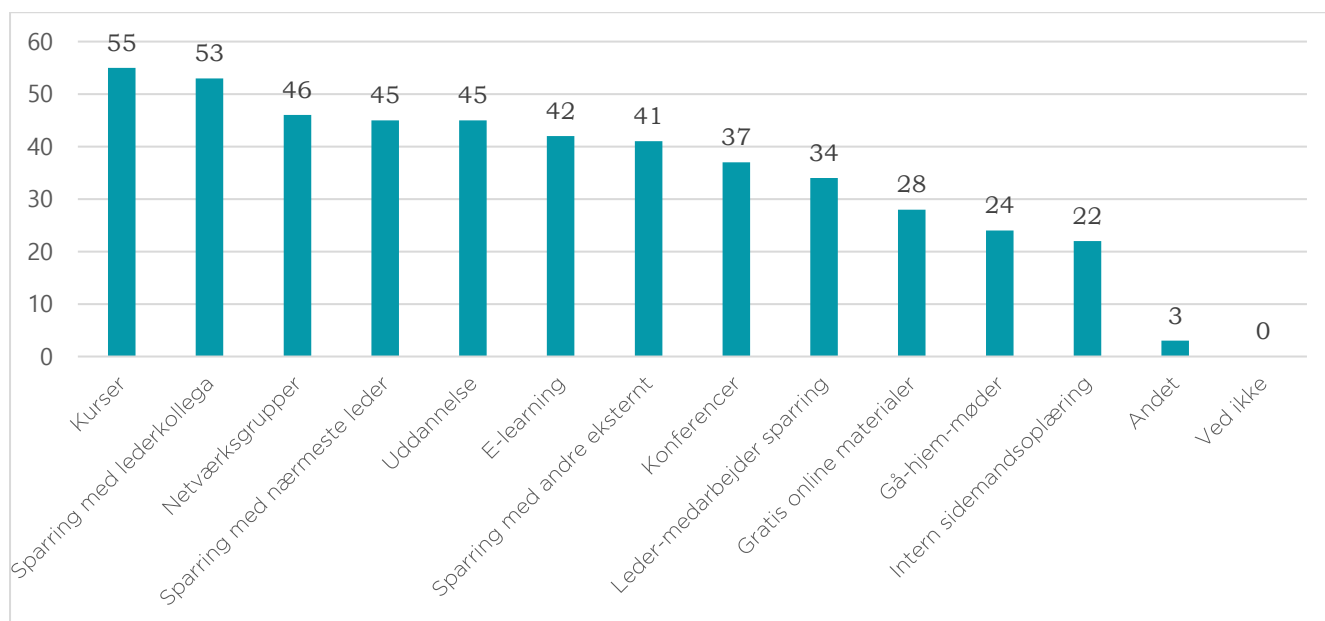
Figur 17. I hvilken grad forventer du inden for det kommende år at videreudvikle dine egne kompetencer til at håndtere den digitale og teknologiske udvikling i din virksomhed/organisation? Fordelt på højst fuldførte uddannelse. Procent.



Videreudvikling af egne kompetencer

Blandt de ledere som i nogen, i høj eller i meget høj grad forventer at kompetenceudvikle deres medarbejdere, peger flest på kurser samt sparring med lederkollega som kompetenceudviklingsaktivitet.

Figur 18. Hvordan forventer du at videreudvikle dine egne kompetencer til at håndtere den digitale og teknologiske udvikling? Mulighed for flere svar. Procent.



Egne kompetencer man forventer at videreudvikle

Motivation af medarbejdere samt optimering af processer og arbejdsgange er de kompetencer, som flest ledere vurderer, at de i høj eller i meget høj grad skal have videreudviklet for at håndtere den digitale og teknologiske udvikling i deres virksomhed/organisation inden for de næste tre år.

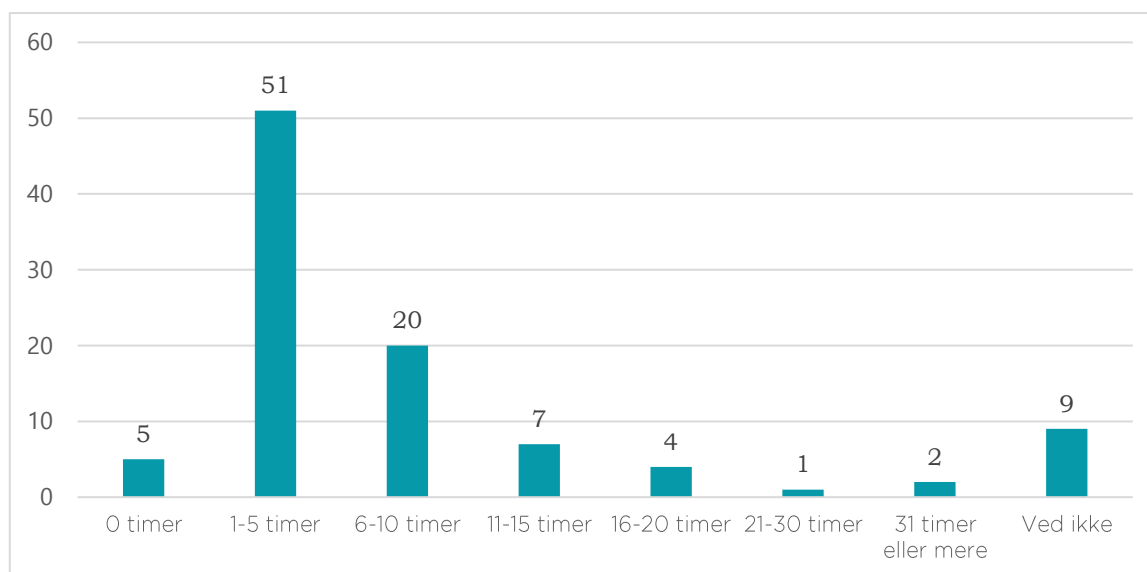
Tabel 11. Hvilke kompetencer vurderer du, at du som leder selv skal have videreudviklet for at håndtere den digitale og teknologiske udvikling i din virksomhed/organisation inden for de næste tre år?

Procent	Ikke nødvendigt/ i mindre grad	I nogen grad	I høj/ i meget høj grad	Ved ikke	Total
Motivation af medarbejdere	22	30	46	2	100
Optimering af processer og arbejdsgange	19	35	44	2	100
Forandringsledelse, ledelse af processer, facilitering, projektledelse	22	35	40	4	100
IT-sikkerhed	27	35	34	3	100
Koordination med andre	28	36	33	4	100
Ledelse af innovation	30	34	30	6	100
Strategisk forretningsudvikling/nye forretningsmodeller	31	34	30	5	100
Datalovgivning og dataetik	30	36	29	5	100
Kompleks problemløsning	26	41	28	5	100
Dataanalyse og -behandling	28	39	28	5	100
Kreativitet	31	39	27	4	100
Serviceorientering	32	36	27	5	100
Beslutningstagning	35	35	27	3	100
People Management	30	34	26	10	100
Kognitiv fleksibilitet (fx forholde sig til en sag eller situation fra flere synsvinkler)	34	35	25	6	100
Kritisk tænkning	33	39	24	4	100
Nyere teknologier som kunstig intelligens, machine learning, virtual/augmented reality, IoT, 3D-print, blockchain og lign.	38	25	24	13	100
Ledelse af specialister	38	33	23	6	100
Grundlæggende systemer i virksomheden (CRM, ERP og lign.)	36	29	23	12	100
Forhandling	40	36	19	4	100
Distanceledelse	46	28	19	7	100
Nyere interne digitale kommunikationsmedier (chat, Slack, Yammer, Workplace by Facebook og lign.)	41	29	18	13	100
Sociale medier	45	34	17	5	100
Følelsesmæssig intelligens	43	33	14	10	100
Agile udviklingsmetoder (Scrum, Kanban, SAFe og lign.)	36	26	14	24	100
Nye organisationsformer (TEAL, holacracy og lign.)	41	18	13	28	100
Andet	30	13	5	52	100

Tid anvendt om ugen på den digitale og teknologiske udvikling

Det mest udbredte er at bruge 1-5 arbejdstimer om ugen på at håndtere den digitale og teknologiske udvikling i virksomheden/organisationen. Det svarer 51 procent. 20 procent svarer, at de bruger 6-10 timer af den ugentlige arbejdstid på at håndtere den digitale og teknologiske udvikling i virksomheden/organisationen.

Figur 19. Hvor mange timer bruger du på at håndtere den digitale og teknologiske udvikling i din virksomhed/organisation på en normal arbejdsuge? Procent.



Leder i fremtiden i nuværende organisation

65 procent af lederne i undersøgelsen kan i høj eller i meget høj grad se sig selv som leder i den fremtid, som deres virksomhed/organisation vil være i om tre år.

Tabel 12. I hvilken grad kan du se dig selv som leder i den fremtid, som din virksomhed/organisation vil være i om tre år?

	Procent
I høj/I meget høj grad	65
I nogen grad	20
Slet ikke/I mindre grad	12
Ved ikke	3
Total	100

OM UNDERSØGELSEN

Undersøgelsen er gennemført i samarbejde med analyseinstituttet YouGov. Der er gennemført i alt 967 CAWI-interview med medlemmer af Lederne i perioden 20. til 28. juni 2018. Nedenfor er en gennemgang af udvalgte baggrundsvariabler.

Køn	Antal	Procent
Kvinder	291	30
Mænd	676	70
Total	967	100

Alder	Antal	Procent
Under 40	84	9
40-44	102	11
45-49	159	16
50-54	263	27
55-59	239	25
60 og derover	120	12
Total	967	100

Uddannelsesniveau	Antal	Procent
Grundskole/Folkeskole	17	2
Gymnasial uddannelse	40	4
Erhvervsfaglig uddannelse	230	24
Kort videregående uddannelse	204	21
Mellemlang videregående uddannelse	329	34
Lang videregående uddannelse, master eller mere	147	15
Total	967	100

Ledelsesniveau	Antal	Procent
Administrerende direktør/Øvrig direktion	106	11
Leder med ledelsesansvar for ledere og eventuelt også andre medarbejdere	240	25
Leder med ledelsesansvar for medarbejdere, men ikke for andre ledere	421	44
Leder uden personaleansvar/Særligt betroet medarbejder	189	20
Selvstændig	11	1
Total	967	100

Sektor	Antal	Procent
Privat	821	85
Offentlig	113	12
Selvejende institution	33	3
Total	967	100

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