ANALYSE

IDA Lederpanel 2017

Januar 2018

Resume

Denne analyse stiller skarpt på mellemlederne i IDAs medlemsskare med udgangspunkt i et spørgeskema gennemført af 894 lederansatte medlemmer. Udover at tegne et portræt af, hvad der kendetegner dem i forhold til andre medlemmer, bruger vi datagrundlaget til at fiksere på nogle af positive og negative tendenser, der kommer til udtryk i deres besvarelser.

Lederne er markant ældre end IDA-medlemmer i almindelighed - især de, der er ledere af ledere. Derudover er der en tydelig overrepræsentation af mænd i skaren af ledere. Næsten syv ud af ti ledere er avanceret internt i virksomheden, enten på eget initiativ eller på topledelsens opfordring. Dertil er det værd at bemærke, at fordelingen af arbejdstid på ekspert-, management- og leadership-opgaver i høj grad afhænger af omfanget af medarbejderansvaret.

Mere end syv ud af ti ledere oplever konkrete problemer med kvalificeret arbejdskraft. Især rekruttering af de rette medarbejdere udgør et problem: Hele 65 pct. af lederne rapporterer, at de inden for de sidste to år haft dette specifikke problem inde på livet, hvilket er en forværring på 10 pct. point i forhold til sidste års undersøgelse. Andelen, der har svært ved at holde på medarbejderne er ligeledes steget; nemlig med 11 pct. point. At problematikken er af så stort omfang, og at udviklingen øjensynligt går i den forkerte retning kalder på, at der fokuseres på manglen på kvalificeret teknisk og naturvidenskabelig arbejdskraft.

Undersøgelsen viser i den forbindelse, at 56 pct. af lederne forventer at øge antallet af medarbejdere inden for det næste år. Heraf regner 20 pct. af lederne med primært at ansætte dimittender. Dette kan bl.a. skyldes, at det især er blandt dimittenderne, at man finder de aktivt jobsøgende. Lederne ser på de dimittenderne med optimisme. Mere end fire ud af fem af de ledere, der har ansat dimittender, vurderer, at dimittendernes faglige niveau generelt er højt nok til på længere sigt at udfylde hullerne efter mere erfarne medarbejdere.

Selvom næsten ni ud af ti ledere er tilfredse med rollen som leder, er der beklageligvis også problemer med eksempelvis stress blandt lederne i IDAs medlemsskare. 11 pct. af lederne svarer således, at de er stressede i høj eller meget høj grad. Førnævnte problemer med mangel på kvalificeret teknisk og naturvidenskabelig arbejdskraft ser desuden ud til at hænge sammen med stressproblematikken: Andelen af stressede er 30 pct. større blandt de ledere, der kæmper med udfordringer relateret til kvalificeret arbejdskraft. Disse stressproblemer reducerer kraftigt ledernes tilfredshed med arbejdet: Zoomer man ind på de ledere, der i meget høj grad føler sig stressede i hverdagen, er en tredjedel af dem utilfredse med arbejdet. Rettes blikket derimod mod de, der i meget lav grad føler sig stressede, er 0 pct. af dem utilfredse.

En betydelig del af analysen fokuserer på 'den fjerde industrielle revolution' (industri 4.0), og der er her flere interessante nedslag. Næsten halvdelen, 45 pct., forventer således, at udviklingen i høj eller meget høj grad vil påvirke deres virksomheds forretning inden for de næste fem år. Kun 2 pct. vurderer, at udviklingen slet ikke vil påvirke dem.

Påvirkninger udefra kan selvfølgelig både være positive og negative, men mere end hver fjerde leder vurderer, at udviklingen i høj eller meget høj grad vil udgøre en udfordring for virksomheden. Endvidere ser det ud til, at disse udfordringer vil gøre sig gældende på flere fronter – fra manglende organisatorisk forandringsvilje - over evnen til at følge med den teknologiske udvikling - til manglende efteruddannelse af medarbejderne.

I lyset af disse tydelige udfordringer, er det bekymrende, at under hver tredje leder har forberedt sig på de forandringer, den fjerde industrielle revolution vil medføre. Det gælder især ledere med knap så omfattende medarbejderansvarsområder.

Indhold

1 LEDERPROFIL 4
1.1 Profilering – hvem er lederne? 4
1.2 Medarbejderansvar og arbejdsopgaver 7

2 ARBEJDSKRAFT, ANSÆTTELSER OG DIMITTENDER 11
2.1 Kvalificeret arbejdskraft og ansættelser 11
2.2 Dimittender 14

3 STRESS OG TRIVSEL 16
3.1 Tilfredshed med lederjobbet 17
3.2 Stress 18

4 INDUSTRI 4.0 19
4.1 Er de rustede til udviklingen? 21

1 LEDERPROFIL

Som afsæt for analysen vil dette afsnit forsøge at opridse en profil af de lederansatte IDA-medlemmer. En sådan beskrivelse af dem, og af hvad der kendetegner deres daglige arbejde, vil forhåbentlig bidrage til en bedre forståelse af både de positive historier og de større og mindre problematikker, som vi vil rette blikket mod i resten af analysen. Fokus vil i første omgang være på både personlige variable (køn og alder) og ansættelsesforhold (ledertype, anciennitet og vej til lederstillingen). Efterfølgende følges der op med et nærmere blik på deres medarbejderansvar og arbejdsopgaver som leder.

1.1 Profilering – hvem er lederne?

Indledningsvist er der behov for en fundamental sondring mellem to forskellige lederkategorier – en sondring, der vil være gennemgående for hele analysen og blive brugt i flere af de følgende afsnit. Således skelnes der mellem *ledere af ledere* (hvis medarbejderansvar omfatter andre ledere) og *ledere af medarbejdere* (hvis medarbejderansvar ikke omfatter andre ledere, men udelukkende medarbejdere umiddelbart under dem)[1]. Godt en tredjedel af lederne i IDAs medlemsskare er ledere af ledere, de resterende 66 pct. er ledere af ledere, *jf. tabel 1.1*.

Tabel 1.1 Ledertype

	Antal	Pct.
Leder af ledere	305	34
Leder af medarbejdere	589	66
Total	894	100

Kilde: IDA Lederpanel 2017. N=894

Tabel 1.2 illustrerer kønsfordelingen blandt deltagerne i lederpanelet og sammenholder denne med fordelingen blandt hele puljen af IDAs erhvervsaktive medlemmer. Som det fremgår, er de mandlige medlemmer overrepræsenteret i gruppen af ledere sammenholdt med IDAs medlemsskare, idet de udgør hele 80 pct. af lederne sammenholdt med 76 pct. af alle medlemmerne, *jf. tabel 1.2*. Derudover påpeger flere tidligere analyser, at kvinderne generelt er overrepræsenterede i IDAs paneler[2], hvorfor den reelle forskel på andelen af mandlige IDA-medlemmer generelt og andelen af mandlige IDA-ledere er endnu større.

Tabel 1.2 Kønsfordeling, pct.

	IDAs Lederpanel 2017*	IDAs Erhvervsaktive medlemmer**
Kvinde	20	24
Mand	80	76
Total	100	100

*Kilde: IDA Lederpanel 2017 (N=894) ** Andet kvartal, 2017*

De mandlige ledere er også typisk ansat i højere stillinger end deres kvindelige lederkolleger. Kun 26 pct. af de kvindelige ledere er *ledere af ledere* – hele 10 pct. point mindre end de mandlige ledere, *jf. tabel 1.3*.

[1] Topledere indgår ikke i nogen af disse kategorier, da ledere uden andre ledere over sig ikke er en del af undersøgelsen. Der henvises til IDAs Toplederpanel 2017 (forventet januar 2018)
[2] 'IDA Mellemlederpanel 2016'; 'IDA Projektlederpanel 2017'

Tabel 1.3 Ledertype, pct.

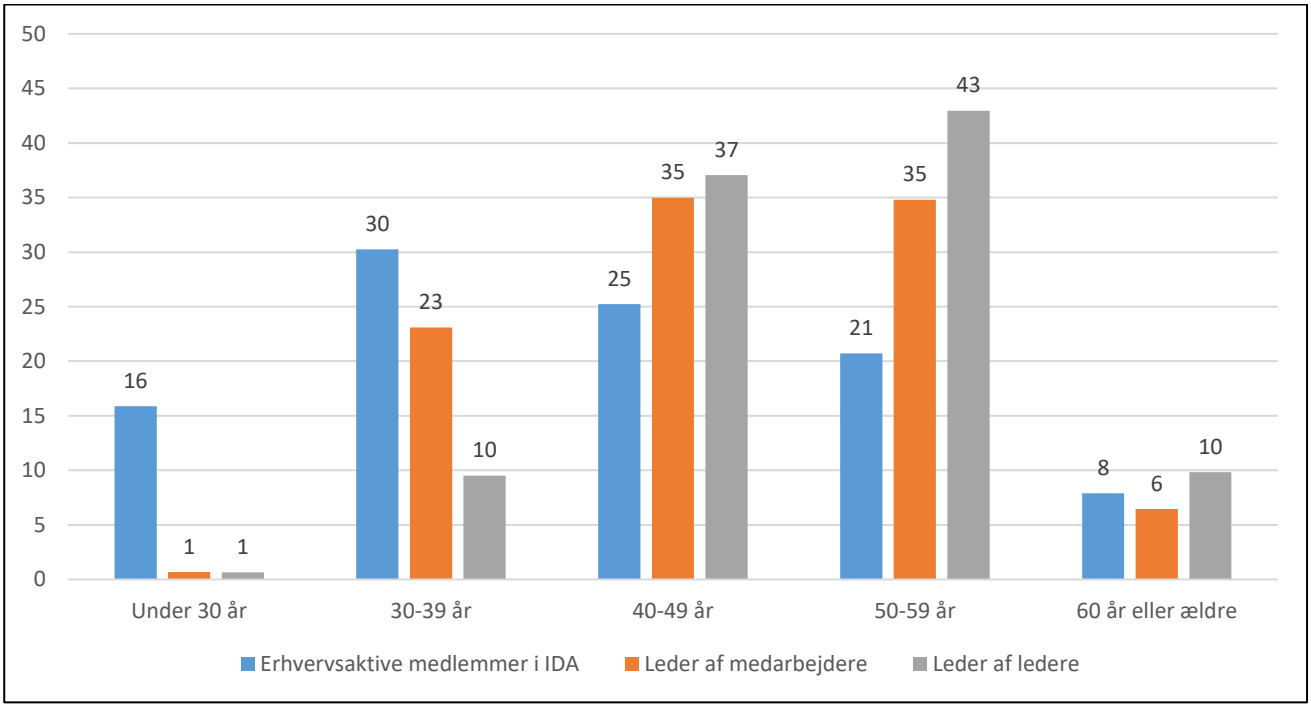
	Kvinde	Mand	I alt
Leder af ledere	26	36	34
Leder af medarbejdere	74	64	66
Total	100	100	100

Kilde: IDA Lederpanel 2017. N=894

Kvinderne udgør kun omkring 15 pct. af gruppen *leder af ledere*. Dermed viser det sig også, at den lavere andel kvindelige mellemledere næste udelukkende skyldes et lavt antal kvindelige *leder af ledere*, mens andelen for *leder af medarbejdere* næsten svarer til andelen af erhvervsaktive.

Der er er også tydelige mønstre, når man ser på aldersfordelingen. Således er lederne typisk ældre end den samlede gruppe af erhvervsaktive IDA-medlemmer. Derudover er *ledere af ledere* ofte ældre end *ledere af medarbejdere*, *jf. figur 1.1*.

Figur 1.1 Aldersfordeling, pct.



Kilde: IDA Lederpanel 2017 (N=894) og IDAs medlemsdata, andet kvartal 2017.

Det er ikke noget overraskende resultat, da vejen til en stilling som *leder af ledere* må forventes ofte at indebære først en tid uden lederansvar og dernæst en tid som *leder af medarbejdere*. Dette bakkes yderligere op af figur 1.3.

Dette generelle mønster beskrevet ovenfor opsummeres i tabel 1.4. Gennemsnitsalderen for *leder af ledere* er 50 år, mens den for *leder af medarbejdere* er 47 år – tre år yngre end *leder af ledere*.[3]

[3] Det fremgår også, at de respektive gennemsnitsaldre for de to lederkategorier (samt den samlede gruppe af ledere) er en valid centralværdi. At medianerne er præcis de samme som gennemsnitsværdierne indikerer, at gennemsnittet ikke hives hverken op eller ned af få meget gamle eller meget unge ledere. At begge centralværdier for hele gruppen af ledere lægger sig tættest på centralværdierne for ledere af medarbejdere skyldes, at ledere af ledere udgør flertallet af lederne.

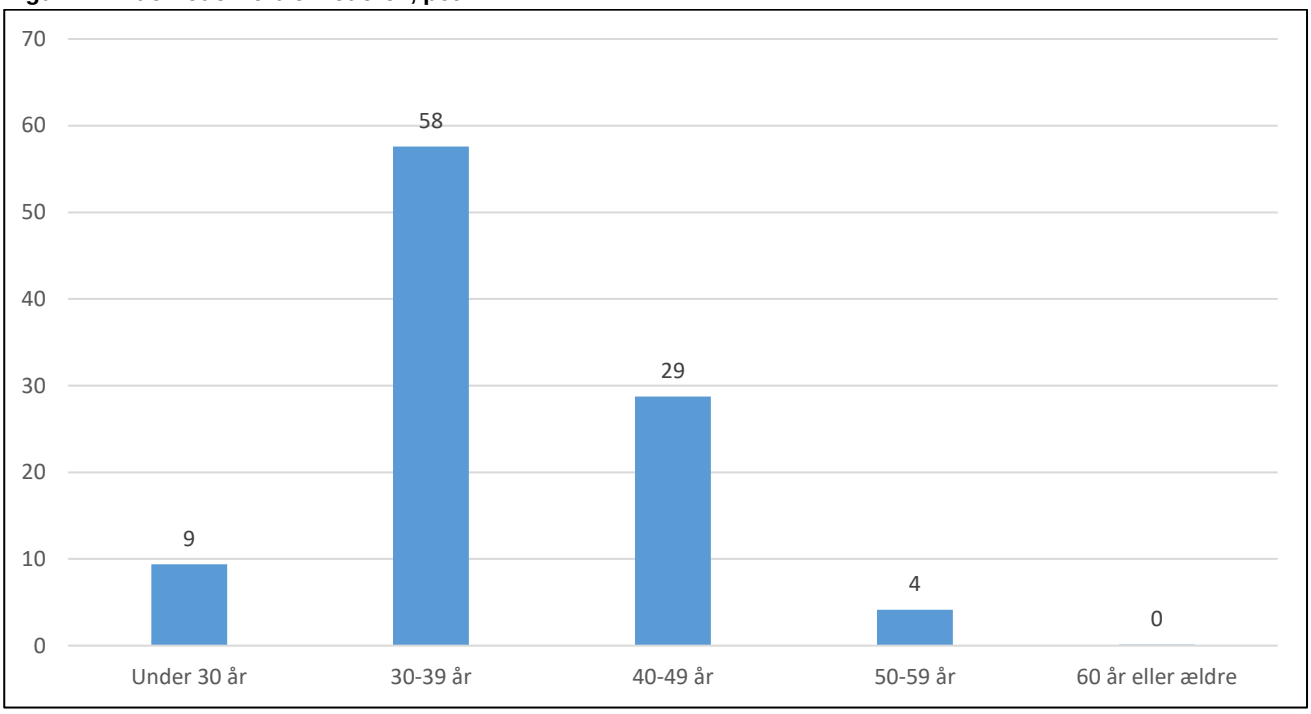
Tabel 1.4 Ledernes gennemsnits- og medianalder

	Gennemsnit	Median
Leder af ledere	50	50
Leder af medarbejdere	47	47
I alt	48	48

Kilde: IDA Lederpanel 2017. N=894.

Det giver mest mening at se på ledernes alder, hvis vi også kigger nærmere på, i hvilken alder de blev ledere. Den dominerende tendens er, at IDA-medlemmer opnår lederstillinger i løbet af 30'erne – noget, der skete for omkring tre ud af fem ledere, *jf. figur 1.2*. Derudover blev en temmelig stor gruppe, knap hver tredje, leder i løbet af 40'erne, mens knap hver tiende leder blev det i 20'erne, og mindre end hver tyvende blev det 50'erne.

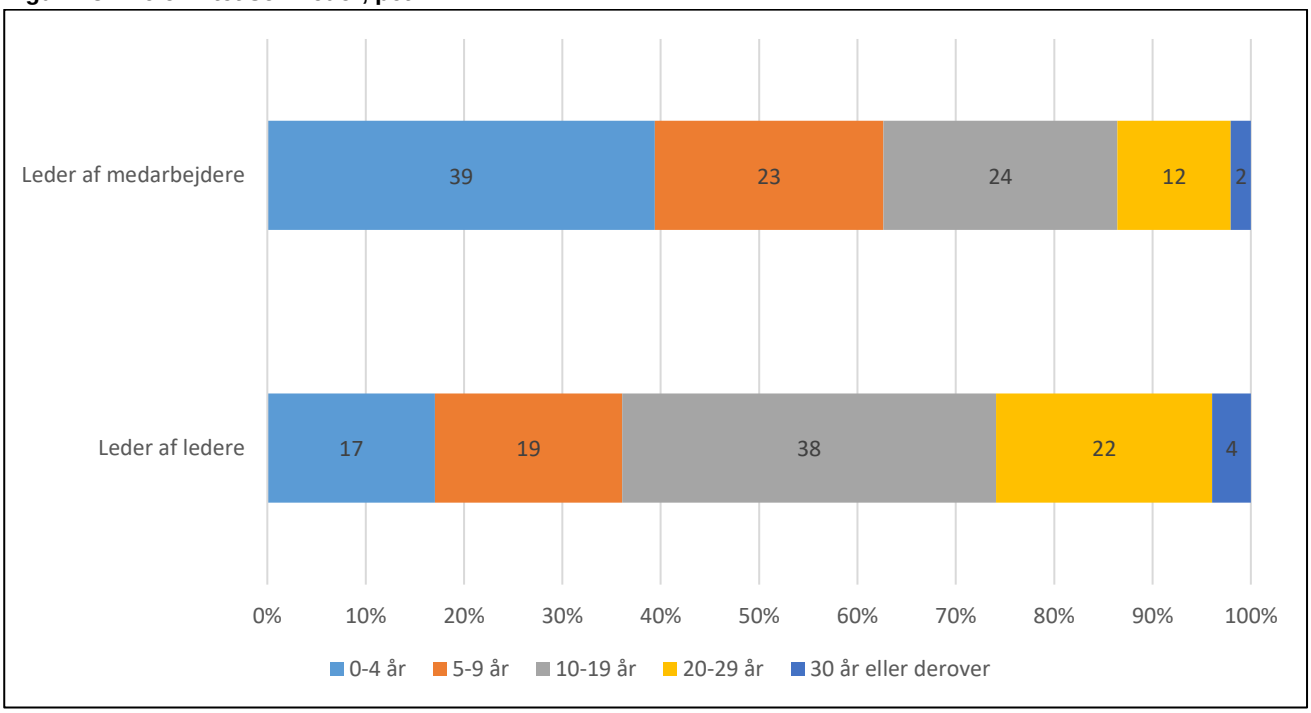
Figur 1.2 Alder lederne blev ledere i, pct.



Kilde: IDA Lederpanel 2017. N=894. Anm.: Tallene er ikke direkte selvrapporteret, men bygger på differencen mellem registerbaseret alder og angiven anciennitet som leder.

Som tidligere beskrevet kan aldersforskellen på de to typer ledere sandsynligvis forklares med, at der for de flestes vedkommende er tale om en udvikling fra ansættelse uden lederansvar, over en rolle som *leder for medarbejdere* til en rolle som *leder for ledere*. Dette bakkes også op af figur 1.3 nedenfor. Således har *ledere af ledere* generelt mere ledelsesanciennitet end *ledere af medarbejdere*. Eksempelvis har næsten to ud af tre *ledere af ledere* mindst 10 års anciennitet i lederrollen, hvilket kun gør sig gældende for godt en tredjedel af *ledere af medarbejdere*, *jf. figur 1.3*.

Figur 1.3 Anciennitet som leder, pct.



Kilde: IDA Lederpanel 2017. N=894

Omvendt har 39 pct. af respondenterne, der er *ledere af medarbejdere*, under fem års anciennitet. Det gælder kun for 17 pct. af de, der er *ledere af ledere*.

Vejen til lederjobbet synes for IDA-medlemmer fortrinsvist at foregå gennem intern forfremmelse. Det er således i alt 68 pct. af lederne i undersøgelsen, der enten har fået lederrollen ved aktivt at have gået efter intern avancement eller på baggrund af opfordring fra egen leder, *jf. tabel 1.5*.

Tabel 1.5 Hvordan fik du rollen som leder?

	Antal	Pct.
Jeg er aktivt gået efter at avancere internt i samme virksomhed	288	32
Jeg har aktivt søgt job efter en lederstilling eksternt	156	17
Jeg blev opfordret af min leder	319	36
Jeg blev headhuntet af ekstern virksomhed/bureau	76	9
Andet	55	6
Total	894	100

Kilde: IDA Lederpanel 2017. N=894

Omkring hver tiende er blevet headhuntet til sin første lederstilling, og andre 17 pct. har søgt job eksternt for at opnå en stilling som leder.

1.2 Medarbejderansvar og arbejdsopgaver

Oven på ovenstående korte skitsering af lederne, vil der her blive zoomet ind på deres arbejdsopgaver og det medarbejderansvar, der pr. definition følger med rollen som leder.

Som det fremgår af tabellen nedenfor, er stort set alle lederne direkte leder for maksimalt 50 medarbejdere. Kun i alt 2 pct. af dem har direkte medarbejderansvar for mere end det, *jf. tabel 1.6*.

Tabel 1.6 Hvor mange medarbejdere er du direkte leder for?

	Antal	Pct.
1-5 medarbejdere	232	26
5-10 medarbejdere	333	37
11-50 medarbejdere	310	35
51-100 medarbejdere	10	1
Mere end 100 medarbejdere	6	1
Ved ikke	3	0
Total	894	100

Kilde: IDA Lederpanel 2017. N=894

Retter man derimod blikket på hele deres ledelsesområde, er billedet et andet. Hele 21 pct. har således mere end 50 medarbejdere omfattet af deres ledelsesområde – dvs. både medarbejdere de er direkte og indirekte ledere for, *jf. tabel 1.7*.

Tabel 1.7 Hvor mange medarbejdere er omfattet af dit ledelsesområde? Pct.

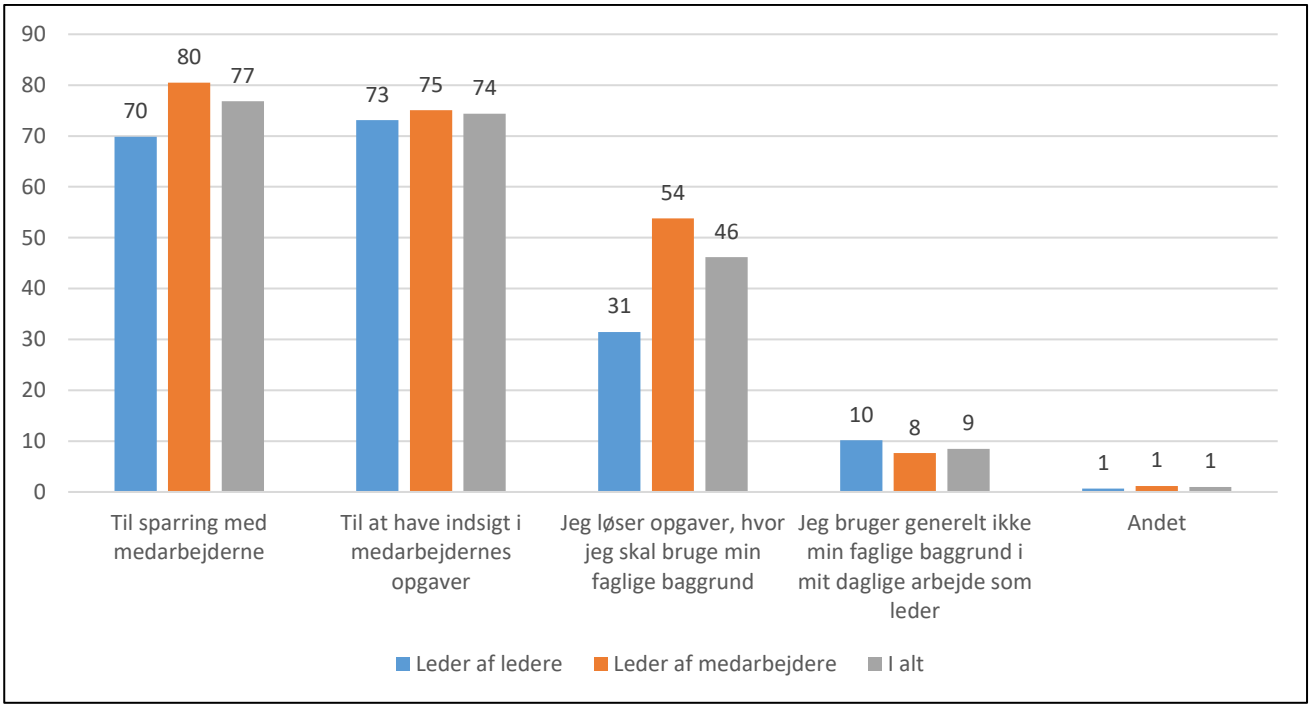
	Leder af ledere	Leder af medarbejdere	I alt
1-10 medarbejdere	7	43	30
11-50 medarbejdere	53	47	49
51-100 medarbejdere	23	7	12
101-200 medarbejdere	11	1	5
Mere end 200 medarbejdere	7	1	3
Ved ikke	0	1	1
Total	100	100	100

Kilde: IDA Lederpanel 2017. N=894

Det er ikke overraskende, at især *ledere af ledere* har et stort ledelsesansvar. Når man som leder både har menige medarbejdere og andre ledere under sit ledelsesområde, stiger omfanget af det indirekte og direkte ledelsesansvar kraftigt. Således har mere end fire ud ti af disse ledere et ledelsesområde bestående af mere end 50 personer, og for 18 pct. af dem gælder det endda mere end 100 medarbejdere.

Det er ikke kun i forhold til medarbejderansvar, at vi kan se tydelige forskelle på de to ledertypers arbejde. Eksempelvis er der også mindre - men systematiske - forskelle på, hvordan de hver især gør brug af deres tekniske/naturvidenskabelige uddannelsesbaggrund i deres daglige arbejde som leder. Det gælder især, når man ser på de respektive andele, der bruger denne baggrund til at løse opgaver, der kræver tekniske/naturvidenskabelige kompetencer. Således er det kun 31 pct. af *ledere af ledere*, der aktiverer deres uddannelsesbaggrund på denne måde, mens det gør sig gældende for hele 54 pct. af *ledere af medarbejdere* – en difference på 23 pct. point, *jf. figur 1.4*.

Figur 1.4 Hvordan bruger du din tekniske/naturvidenskabelige baggrund i dit daglige arbejde? Pct.



Kilde: IDA Lederpanel 2017. N=894. Anm.: Respondenterne har haft mulighed for at angive flere svar

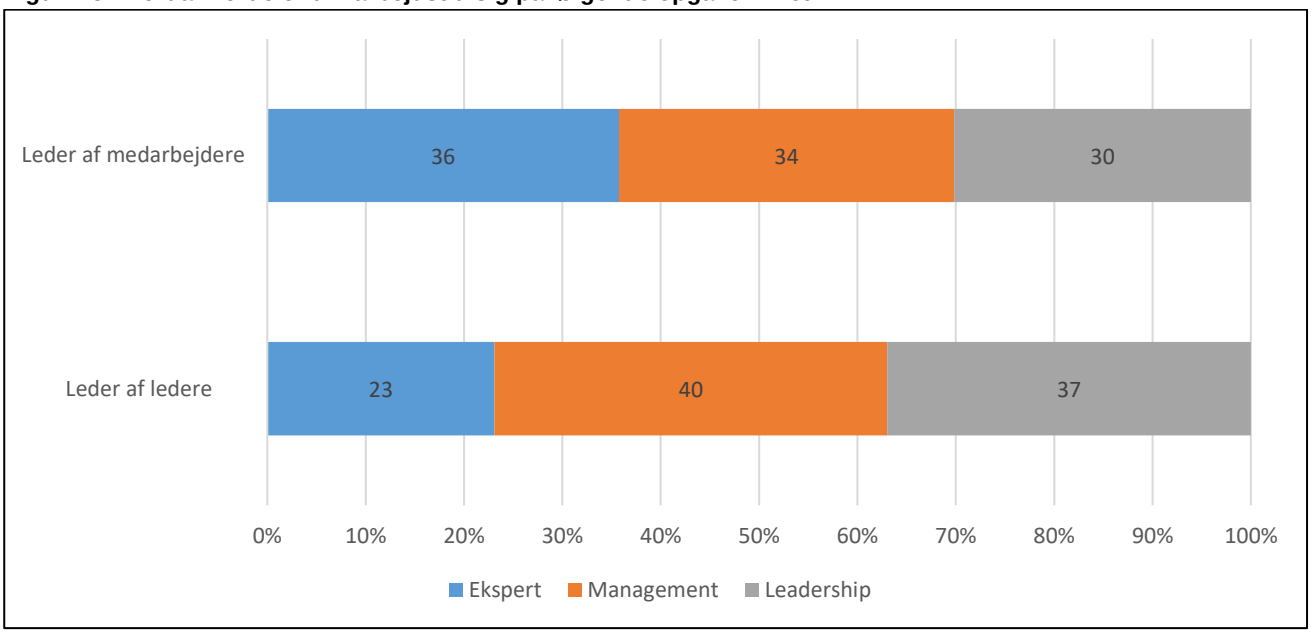
En oplagt forklaring er, at *ledere af ledere* alt andet lige er mere distanceret fra det tekniske arbejde, der foregår på de forskellige arbejdspladser end *ledere af medarbejdere*, der har færre ledelseslag "under sig".

Betyder det så, at *ledere af ledere* er så distancerede fra det tekniske arbejde, deres arbejdsplads beskæftiger sig med, at de lige så vel kunne erstattes af folk med eksempelvis specialiserede lederkompetencer, men ingen teknisk/naturvidenskabelig baggrund? Nej – slet ikke. Specifikke lederkompetencer er uden tvivl i høj kurs, men intet tyder på, at de tekniske/naturvidenskabelige kompetencer, lederne i IDAs medlemsskare *også* bringer til bordet, kan erstattes. Næsten tre ud af fire *ledere af ledere* rapporterer således, at de i deres daglige arbejde bruger deres uddannelsesbaggrund til at have indsigt i medarbejdernes opgaver. Stort set en lige så stor andel (70 pct.) trækker på deres baggrund, når de skal sparre med medarbejderne. For *ledere af medarbejdere* gælder det hhv. 75 og 80 pct.

Dette bakkes yderligere op af, at ni ud af ti *ledere af ledere* vurderer, at de bruger deres tekniske/ naturvidenskabelige baggrund i deres *daglige* arbejde som leder. På tværs af ledertype gælder det 91 pct., idet kun 8 pct. af ledere af medarbejdere *ikke* mener, at de i deres daglige arbejde trækker på deres uddannelsesbaggrund.

Ovenstående beskrivelse bekræftes, når man ser på, hvordan de to typer ledere generelt bruger deres arbejdstid. *Ledere af medarbejdere* bruger i gennemsnit 36 pct. af deres arbejdstid på ekspertopgaver forbundet med deres virksomheds branche, *jf. figur 1.5*. *Ledere af ledere* bruger derimod gennemsnitligt 23 pct. af deres arbejdstid på denne type opgave. Til gengæld bruger de noget mere tid på management- og leadership-opgaver (hhv. 6 og 7 pct. point *mere* end *ledere af medarbejdere*).

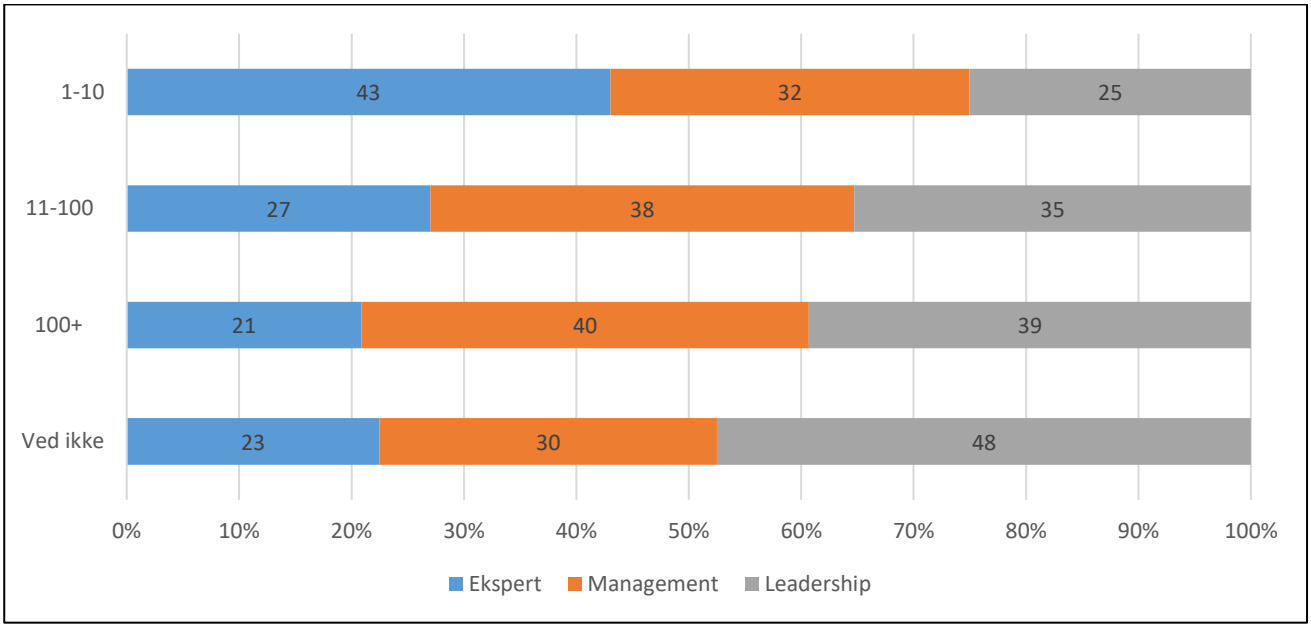
Figur 1.5 Hvordan fordeler din arbejdstid sig på følgende opgaver? Pct.



Kilde: IDA Lederpanel 2017. N=894

Samme tendens fremkommer, når man ser på sammenhængen mellem fordeling af arbejdstid og antal medarbejdere inden for deres ledelsesområde. Således falder andelen af arbejdstid brugt på ekspertopgaver med en forøgelse af antallet af medarbejdere. Ledere med maksimalt 1-10 medarbejdere inden for hele deres ledelsesområde bruger hele 43 pct. af deres arbejdstid på ekspertopgaver, *jf. figur 1.*6. Til sammenligning gælder det for under halvt så stor en andel (21 pct.) af ledere, hvis ledelsesområde omfatter mere end 100 medarbejdere.

Figur 1.6 Hvordan fordeler din arbejdstid sig på følgende opgaver? Pct. fordelt på antal medarbejdere inden for ledelsesområde



Kilde: IDA Lederpanel 2017. N=894

Omvendt fører et højere antal medarbejdere til, at lederne bruger mere tid på både management- og leadership-opgaver.

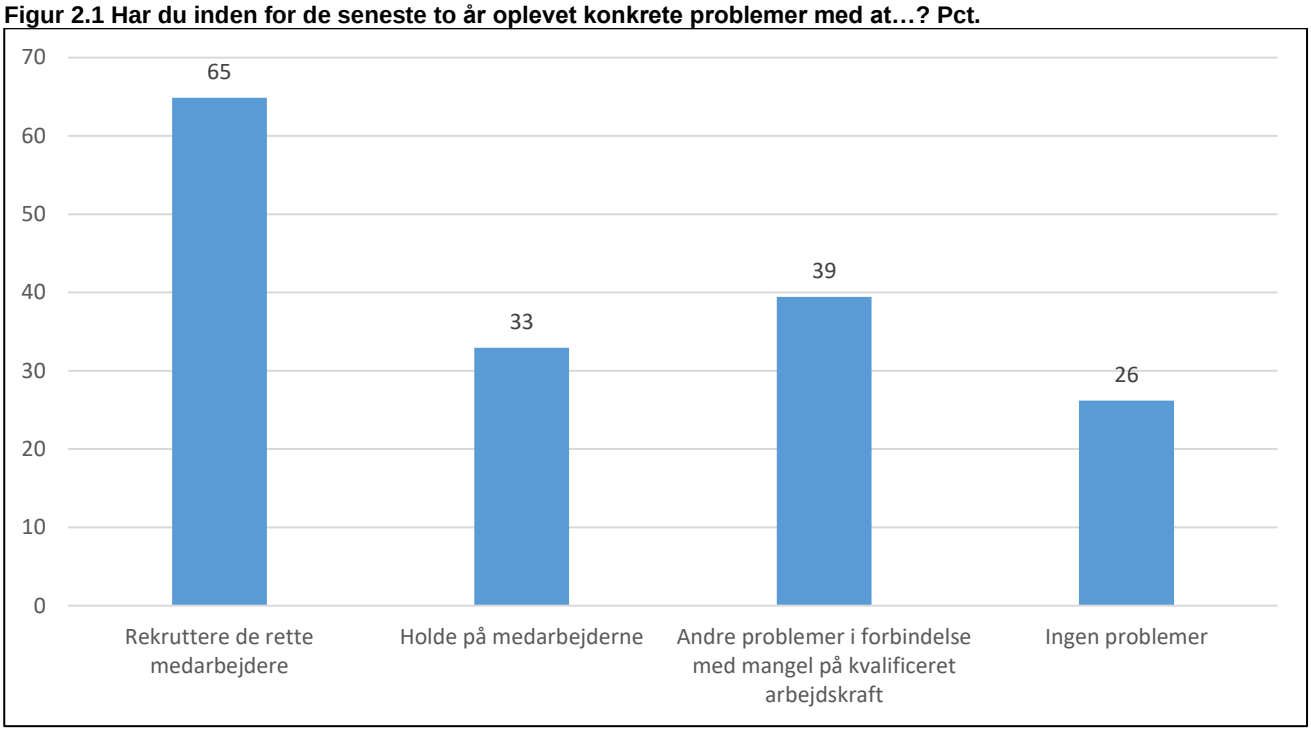
2 ARBEJDSKRAFT, ANSÆTTELSER OG DIMITTENDER

Dette afsnit vil give et overblik over ledernes udfordringer i forhold til at erhverve sig kvalificeret arbejdskraft, beskrive hvordan de imødegår disse og give et indblik i deres vurderinger af dimittendernes faglige niveau og eventuelle kompetencemangler.

2.1 Kvalificeret arbejdskraft og ansættelser

Indledningsvist er det på sin plads at afdække omfanget af problemet med kompetencer og kvalificeret arbejdskraft. Det umiddelbare indtryk er desværre ikke alt for positivt. 74 pct. af lederne melder, at de på en eller anden måde oplever konkrete problemer med mangel på kvalificeret arbejdskraft, *jf. figur 2.1*.

Figur 2.1 Har du inden for de seneste to år oplevet konkrete problemer med at…? Pct.



Kilde: IDA Lederpanel 2017. N=894. Anm.: Respondenterne har haft mulighed for at angive flere svar

Især rekruttering af de rette medarbejdere udgør et problem, og hele 65 pct. af lederne rapporterer, at de inden for de sidste to år har oplevet dette problem. Udviklingen af dette problem ser desværre også ud til at gå i den forkerte retning. I forbindelse med sidste års panelundersøgelse var det "kun" 55 pct. af lederne, der dengang havde haft problemer med rekruttering[4].

De 33 pct., der oplever problemer med at holde på medarbejderne, er også en stigning på 50 pct. fra sidste år (22 pct.) og andelen, der oplever "andre problemer" er eksploderet fra 8 pct. i 2016 til 39 pct. i 2017.

En modifikation er her på sin plads. Det er således værd at bemærke, at andelen, der *ikke* oplever nogle problemer med mangel på kvalificeret arbejdskraft trods alt kun er faldet med 4 pct. point, fra 30 pct. i 2016 til 26 pct. i 2017. Andelen, der oplever én eller flere former for problemer er på samme måde steget med samme 4 pct. point, fra 70 pct. i 2016 til 74 pct. i 2017. Det er i og for sig måske det vigtigste tal her. Der er ikke voldsomt mange *flere* ledere, der siden sidste år har haft problemer med kompetencemangel – men de tre fjerdedele, der har problemer, er nu udfordret på flere fronter end sidste års tal indikerede. Især den

[4] IDA Mellemlederpanel 2016

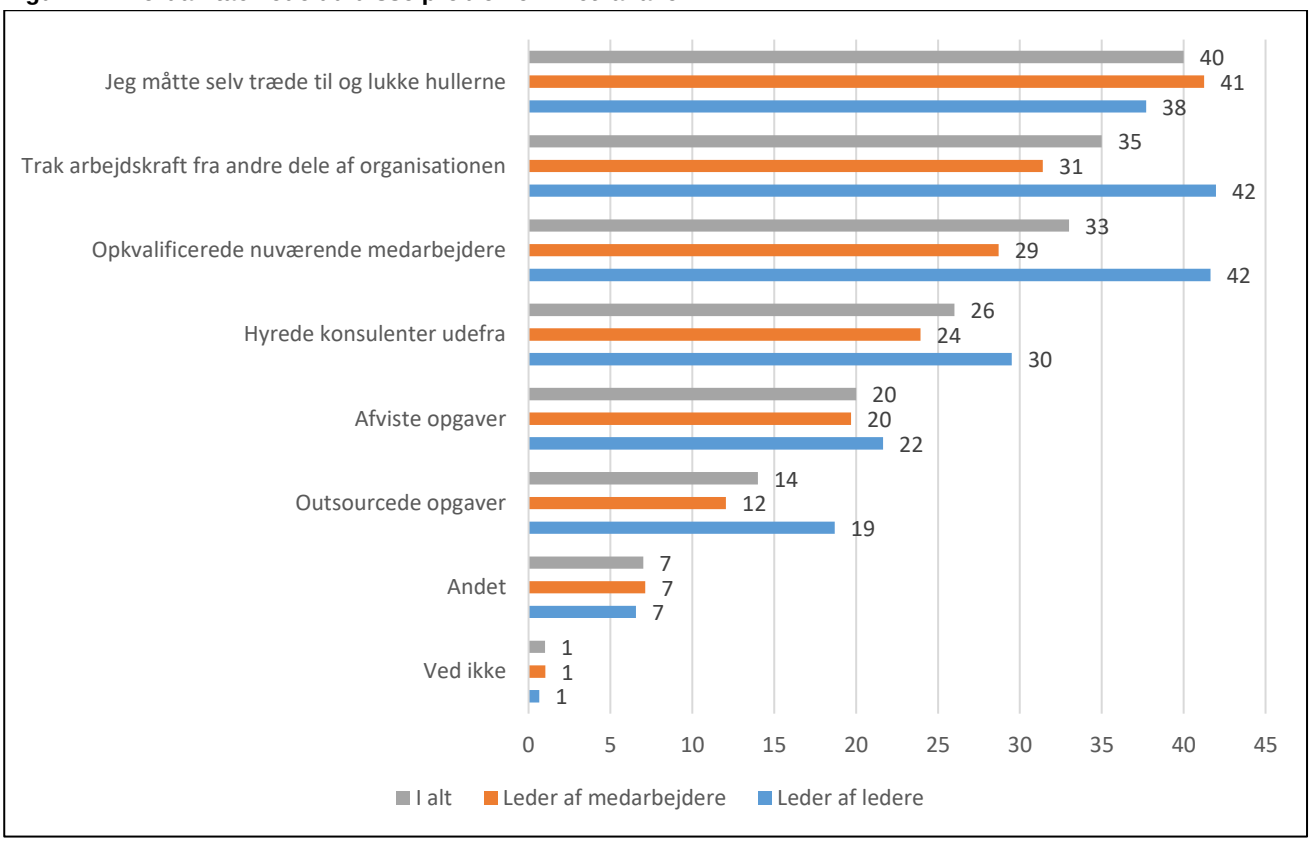
voldsomme stigning (31 pct. point) i andelen, der oplever "andre problemer" tyder på, at der er store problemer med kompetencemangel, der hverken kan beskrives som rekruttering- eller fastholdelsesproblematikker.

Ikke desto mindre er det alarmerende tal - selv hvis vi lader sammenligningen med 2016 ligge.

At næsten tre ud af fire ledere oplever én eller anden form for problem med kompetencemangel gør det interessant at se på, hvordan de tackler disse udfordringer.

Den mest udbredte løsning blandt lederne er selv at træde til for at lukke de huller, som manglen på kvalificeret arbejdskraft efterlader i virksomhedens arsenal af kompetencer og ressourcer. Resultatet ligger dermed i tråd med sidste års ditto – til gengæld er det i år hele 40 pct. af lederne, der har måttet træde til selv, *jf. figur 2.2*. Sidste år var tallet 30 pct.

Figur 2.2 Hvordan tacklede du disse problemer? Pct. af alle[5]



Kilde: IDA Lederpanel 2017. N=894. Anm.: Respondenterne har haft mulighed for at angive flere svar

Derudover er der i sammenligning med 2016 kun mindre fluktuationer, og alle andelene er steget – en logisk følge af, at flere ledere har problemer at tackle.[6]

De ovenstående pointer er alle retrospektive og baserer sig på ledernes vurderinger af de foregående to år. Det er derfor også relevant at se på ledernes forventninger til det kommende år. Generelt må det siges at være

[5] 40 pct. af samtlige deltagere i undersøgelsen (N=894). Spørgsmålet er kun stillet til de, der jf. figur 2.1 har oplevet problemer (N=645), men procentsatsen tager højde for samtlige deltagere

[6] Den eneste ændring i relative placeringer i forhold til 2016 er, at der i dette års undersøgelse er flere ledere, der har trukket arbejdskraft fra organisationen, end der har opkvalificeret nuværende medarbejdere (35 pct. hhv. 33 pct.). Sidste år var billedet omvendt (25 pct. hhv. 24 pct.). Der er dog tale om så små indbyrdes forskelle i både 2016 og 2017, at det er svært at sige noget substantielt om ændringer i ledernes prioritering af disse to tiltag.

temmelig positivt - i hvert fald når man ser på medarbejderfronten. Mere end halvdelen af lederne forventer således at øge antallet af medarbejdere i løbet af det kommende år, *jf. tabel 2.1*.

Tabel 2.1 Forventer du at øge antallet af medarbejdere i løbet af det kommende år? Pct.

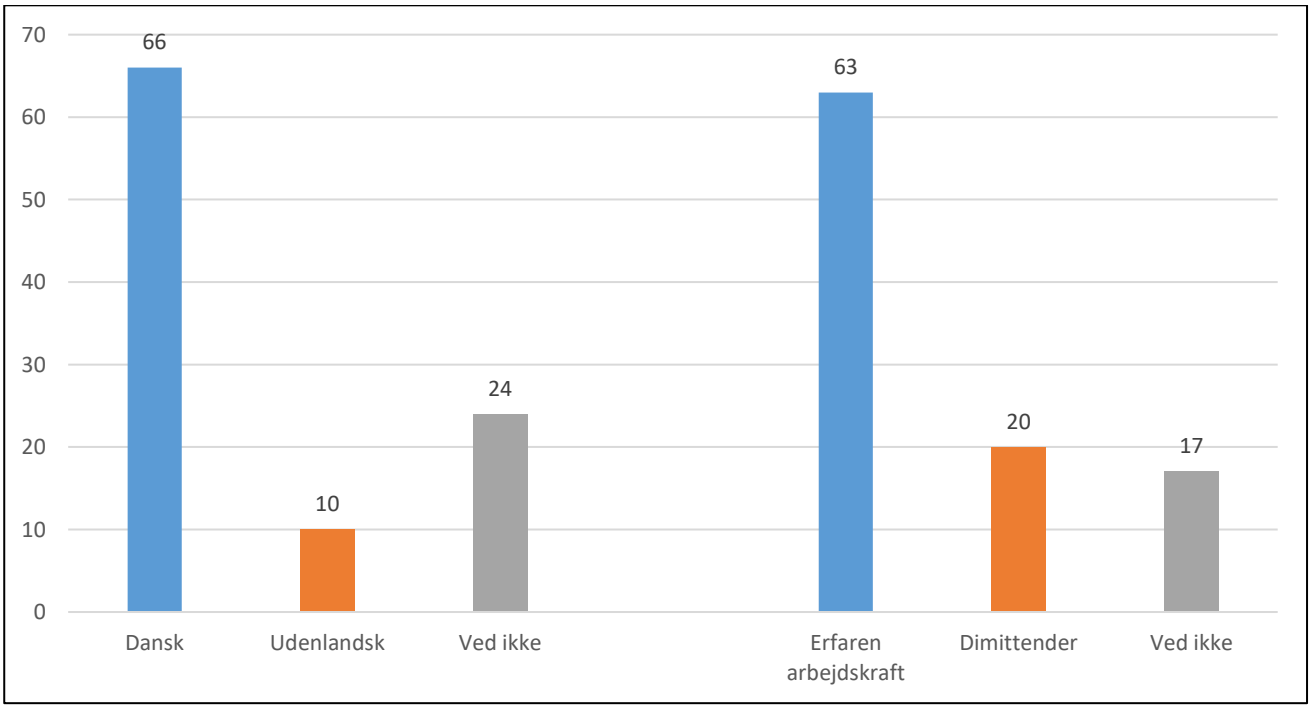
	Har du inden for de seneste to år oplevet konkrete problemet med at rekruttere de rette medarbejdere?		
	Ja	Nej	I alt
Ja	65	41	56
Nej	30	50	37
Ved ikke	5	9	7
Total	100	100	100

Kilde: IDA Lederpanel 2017. N=894

Derudover tyder det på, at de løsninger lederne trækker på, når de oplever problemer med at rekruttere kvalificeret arbejdskraft, har karakter af at være midlertidige løsninger. Hele 65 pct. af lederne, der tidligere har oplevet problemer med at rekruttere de rette medarbejdere, forventer således at øge antallet af medarbejdere. For de, der ikke har kæmpet med denne form for udfordring, er tallet kun 41 pct. Det indikerer, at de måder, lederne tackler dette problem på (se figur 2.2), ikke løser problemet på langt sigt – hvis det gjorde, ville de ikke være mere tilbøjelige til at efterspørge nye medarbejdere end andre ledere.

Yderligere er der spurgt ind til, om de forventede ansættelser primært vil være af dansk eller udenlandsk arbejdskraft samt til, om de primært vil være af dimittender eller mere erfarne medarbejdere. Resultatet fremgår af figur 2.3. To tredjedele af ledere, der regner med at udvide medarbejderstaben, forventer, at disse tilføjelser til personalet vil bestå af dansk arbejdskraft, *jf. figur 2.3*. 10 pct. af lederne svarer, at tilføjelserne primært vil udgøres af udenlandsk arbejdskraft.

Figur 2.3 Forventer du primært at ansætte dansk eller udenlandsk arbejdskraft? samt Forventer du, at disse nye medarbejdere primært vil være dimittender eller erfarne medarbejdere? Pct.



Kilde: IDA Lederpanel 2017. N=501

En lignende tendens ses, når man ser på, om disse ledere forventer primært at ansætte dimittender eller mere erfarne medarbejdere: Lederne satser i høj grad på ”det sikre valg”, da kun 20 pct. af lederne svarer, at de forventede ansættelser primært vil bestå af dimittender, mens hele 63 pct. forventer, at det vil dreje sig om mere erfarne medarbejdere.

Ved at kombinere de to spørgsmål kan man se, at 43 pct. af de adspurgte ledere (dvs. ledere, der forventer udvidelser af staben i det kommende år) forventer at disse udvidelser primært vil bestå af dansk *og* erfaren arbejdskraft, *jf. tabel 2.2*. Omvendt er det kun 1 pct., der forventer primært at ansætte udenlandske dimittender. 8 pct. forventer primært at ansætte erfaren udenlandsk arbejdskraft, mens forventningen for 15 pct. af ledernes vedkommende går specifikt på danske dimittender.

Tabel 2.2 Kryds mellem: ’Forventer du primært at ansætte dansk eller udenlandsk arbejdskraft’ og Forventer du, at disse nye medarbejdere primært vil være dimittender eller erfarne medarbejdere?’

	Dimittender	Ved ikke	Erfaren arbejdskraft	Total
Udenlandsk	1	1	8	10
Ved ikke	4	8	12	24
Dansk	15	8	43	66
Total	20	17	63	100

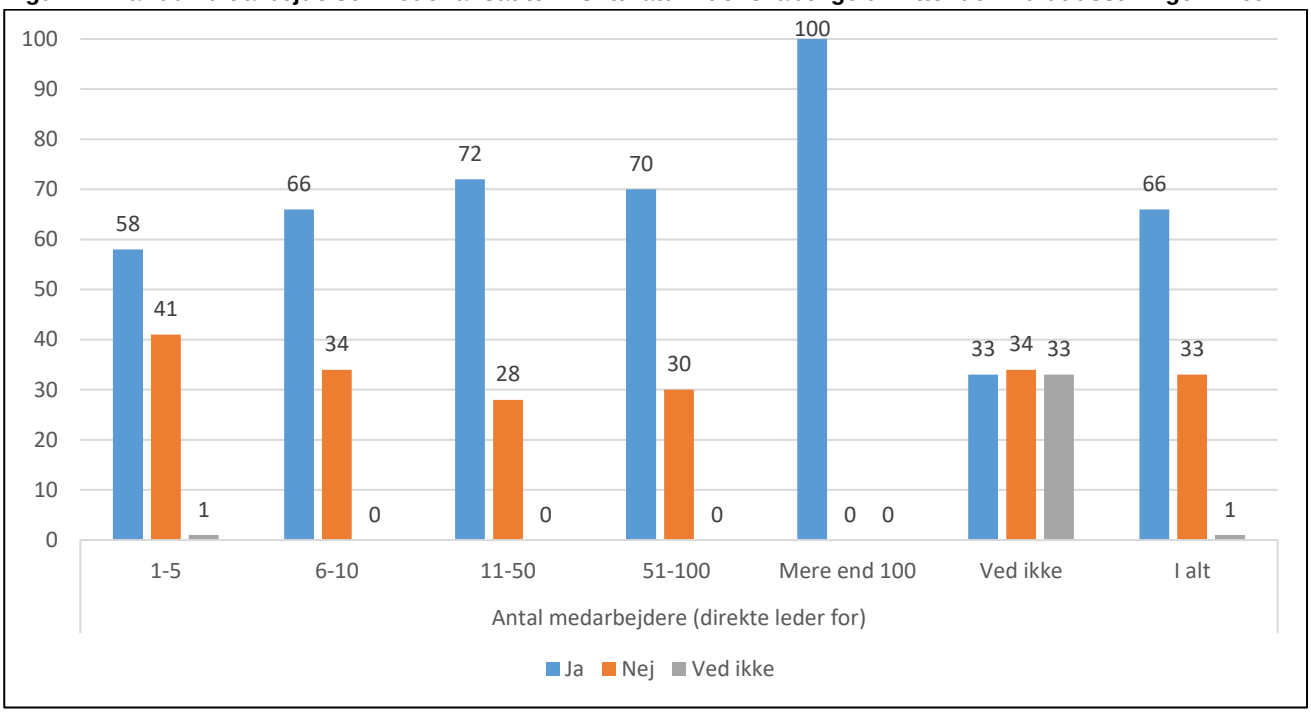
Kilde: IDA Lederpanel 2017. N=501

2.2 Dimittender

I betragtning af forventningerne til eventuelle ansættelser i det kommende år, vil vi nedenfor se nærmere på tidligere ansættelser af dimittender og fokusere på ledernes vurderinger af disses generelle faglige niveau og specifikke kompetencer.

To tredjedele af lederne har i kraft af deres lederstilling ansat tekniske/naturvidenskabelige dimittender i fuldtidsstillinger, *jf. figur 2.4*. Det er et højt tal, der generelt giver et godt indtryk af ledernes velvilje til at ansætte dimittender.

Figur 2.4 Har du i dit arbejde som leder ansat tekniske/naturvidenskabelige dimittender i fuldtidsstillinger? Pct.



Kilde: IDA Lederpanel 2017. N=894

De to tredjedele dækker imidlertid over store forskelle. Det er især i de større virksomheder, at lederne har ansat en eller flere dimittender i fuldtidsstillinger. Eksempelvis gælder det kun 58 pct. af ledere med direkte personaleansvar for 1-5 medarbejdere og 100 pct. af de ledere, hvor samme omfatter mere end 100 medarbejdere. Generelt er der en positiv sammenhæng mellem omfanget af personaleansvar og tendens til, at der er dimittender blandt dem, de ansætter. Det kan sandsynligvis til dels forklares med, at flere medarbejdere alt andet lige fører til flere ansættelser og opsigelser/afskedigelser, hvorfor sandsynligheden for, at nogle af de nye ansigter uundgåeligt vil være dimittender, stiger. Det kan også spille ind, at store afdelinger har lettere ved at absorbere og oplære dimittender.

Der er en god forklaring på, at så relativt mange ledere har ansat dimittender – de er nemlig generelt tilfredse med deres generelle faglige niveau. Hele 81 pct. af de, der har ansat dimittender vurderer således, at dimittendernes faglige niveau generelt er tilstrækkeligt til at udfylde hullerne efter mere erfarne medarbejdere, *jf. tabel 2.3*. Kun 13 pct. vurderer, at dimittendernes faglige niveau er utilstrækkeligt. Det er yderst positivt, at de tekniske/naturvidenskabelige dimittender øjensynligt har så højt et fagligt niveau.

Tabel 2.3 Er det din vurdering, at dimittendernes faglige niveau generelt er højt nok til på længere sigt at udfylde hullerne efter mere erfarne medarbejdere? Pct.

	Antal	Pct.
Ja	480	81
Nej	78	13
Ved ikke	32	6
Total	590	100

Kilde: IDA Lederpanel 2017. N=590

Selvom langt de fleste ledere er tilfredse med dimittendernes *generelle* faglige niveau, er der visse huller i dimittendernes palet af kompetencer. Adspurgt, hvorvidt dimittender mangler kompetencer inden for specifikke områder, svarer knap halvdelen af lederne med erfaring med dimittender "ja", *jf. tabel 2.4*.

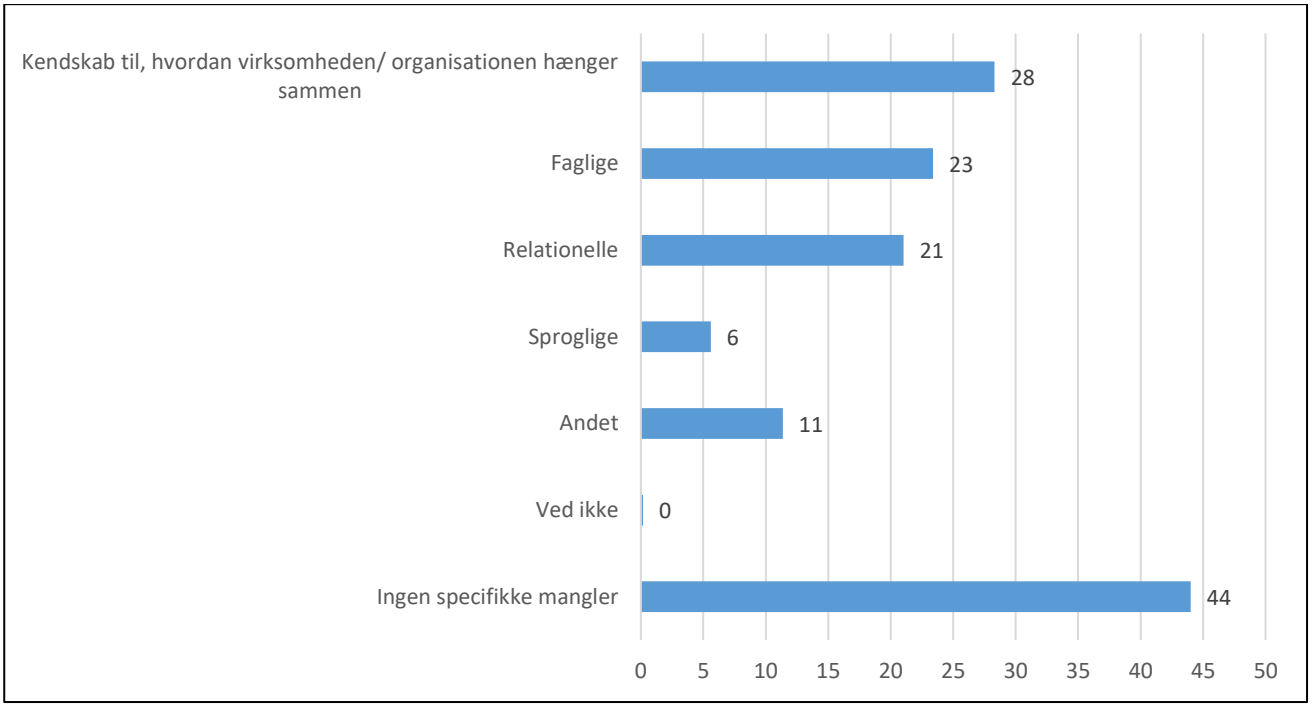
Tabel 2.4 Oplever du, at dimittenderne mangler kompetencer inden for bestemte områder? Pct.

	Antal	Pct.
Ja	280	47
Nej	257	44
Ved ikke	53	9
Total	590	100

Kilde: IDA Lederpanel 2017. N=590

De specifikke kompetencemangler er især inden for kendskab til arbejdspladsen. 28 pct. af lederne med dimittender ansat nævner således netop kendskab til virksomheden/organisationen, og hvordan denne hænger sammen, *jf. figur 2.5*. 23 pct. nævner specifikke faglige mangler, 21 pct. peger på de relationelle kompetencer, mens kun 6 pct. svarer, at der mangler sproglige kompetencer.

Figur 2.5 Hvilke områder mangler dimittenderne typisk kompetencer indenfor? Pct. af alle ledere med dimittender ansat



Kilde: IDA Lederpanel 2017. N=590. Anm.: Respondenterne har haft mulighed for at angive flere svar ('Ingen specifikke mangler' undtaget)

Til sammenligning oplever 44 pct. af lederne ikke, at dimittenderne mangler kompetencer inden for bestemte områder (se tabel 2.4 og figur 2.5). Endvidere er det positivt, at den mest udbredte kompetencemangel er kendskab til virksomheden, arbejdsgangene og hvordan arbejdspladsen hænger sammen – man må nemlig formode, at dette automatisk løser sig over tid.

3 STRESS OG TRIVSEL

Med udgangspunkt i nogle af de emner, ovenstående analyse har belyst, vil dette afsnit give et oprids af ledernes generelle tilfredshed og stressniveau. Derudover vil kilder til stress blive afdækket.

3.1 Tilfredshed med lederjobbet

Generelt er lederne yderst tilfredse med deres arbejde. Hele 89 pct. dem er således enten tilfredse eller meget tilfredse med deres nuværende rolle, *jf. tabel 3.1*. Blandt *ledere af ledere* gælder det intet mindre end 93 pct., mens det blandt ledere af medarbejdere er 87 pct.

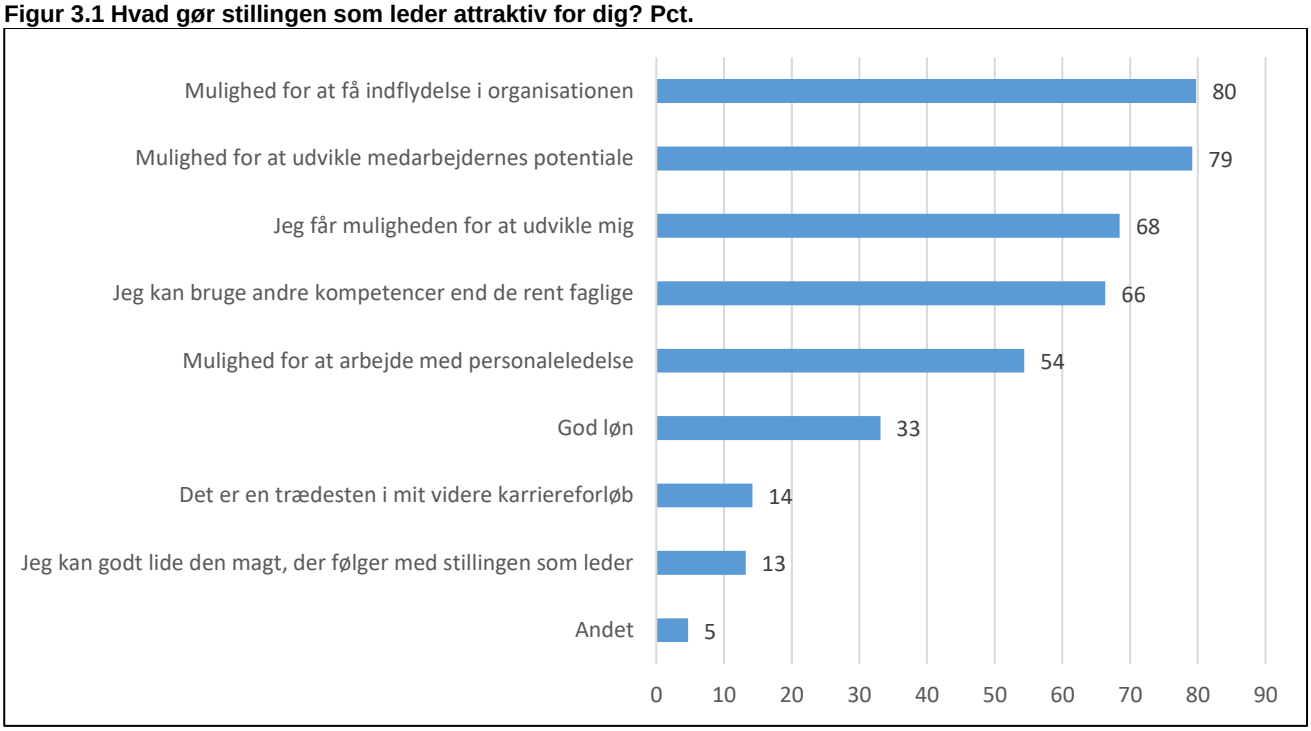
Tabel 3.1 Hvor tilfreds er du generelt med rollen som leder? Pct.

	Leder af ledere	Leder af medarbejdere	I alt
Meget tilfreds	57	40	46
Tilfreds	36	47	43
Hverken tilfreds eller utilfreds	5	10	8
Utilfreds	2	2	2
Meget utilfreds	0	1	1
Ved ikke	0	0	0
Total	100	100	100

Kilde: IDA Lederpanel 2017. N=894

Adspurgt, om hvad der gør lederstillingen attraktiv, peger de fleste på klassiske lederdyder. Således svarer 80 pct., at det er muligheden for indflydelse i organisationen, mens 79 pct. angiver muligheden for at udvikle medarbejdernes potentiale, *jf. figur 3.1*. Også muligheden for personlig udvikling og chancen for at bruge andre kompetencer end deres faglige er populære årsager til tilfredshed med lederstillingen.

Figur 3.1 Hvad gør stillingen som leder attraktiv for dig? Pct.



Note: Dette spørgsmål er kun stillet til 872 ledere, der ikke er utilfredse eller har svaret 'Ved ikke'
Kilde: IDA Lederpanel 2017. N=872. Anm.: Respondenterne har haft mulighed for at angive flere svar

I den modsatte ende af skalaen har kun 13 pct. peget på den medfølgende magt, og 14 pct. finder det attraktivt, at stillingen fingerer som en trædesten i deres karriereforløb. Der er ingen nævneværdige forskelle på tværs af ledertype.

3.2 Stress

Selvom der generelt er udbredt tilfredshed med lederstillingen, er der desværre også udbredte stressproblemer blandt lederne. Stress er et stort problem i sig selv og - lidet overraskende - noget, der går ud over tilfredsheden.

I alt 11 pct. af lederne angiver, at de er er stressede i høj eller meget høj grad, *jf. tabel 3.2*. 56 pct. er stressede i nogen, høj eller meget høj grad.

Tabel 3.2 Vil du beskrive dig selv som stresset i hverdagen? Pct.

	Problemer med mangel på kvalificeret arbejdskraft	Ingen problemer med mangel på kvalificeret arbejdskraft	I alt
I meget høj grad	2	2	2
I høj grad	10	7	9
I nogen grad	48	37	45
I lav grad	32	41	35
I meget lav grad / slet ikke	8	13	9
Ved ikke	0	0	0
Total	100	100	100

Kilde: IDA Lederpanel 2017. N=894

Stress er især udbredt blandt ledere, der oplever én eller flere former for problemer med mangel på kvalificeret arbejdskraft[7], *jf. figur 2.1*. For disse ledere (der udgør 72 pct.) er det 12 pct., der er stresset i høj eller meget høj grad. Blandt de, der ikke kæmper med nogle af disse problemer (*"Ingen problemer"*), er andelen 9 pct. Der er altså 30 pct. flere stressede ledere blandt dem, der kæmper med udfordringer med kvalificeret arbejdskraft[8].

Der kan desuden ikke herske tvivl om, at årsagerne til ledernes stressproblemer skal findes i arbejdslivet. Således angiver intet mindre end 98 pct., at enten arbejdsliv eller kombinationen af arbejds- og privatliv er den største kilde til stress, *jf. tabel 3.3*. Det gælder for begge ledertyper.

Tabel 3.3 Hvad er den største kilde til stress? Pct.

	Problemer	Ingen problemer	I alt
Arbejdsliv	65	73	67
Både arbejds- og privatliv	33	24	31
Privatliv	2	3	2
Ved ikke	0	0	0
Total	100	100	100

Kilde: IDA Lederpanel 2017. N=508

Som nævnt går stress kraftigt ud over tilfredsheden med lederstillingen. Eksempelvis er kun 6 pct. af de, der i høj grad føler sig stressede i hverdagen, meget tilfredse med rollen som leder. Blandt de 9 pct. af lederne, der enten i meget lav grad eller slet ikke overhovedet føler sig stressede, er denne andel derimod oppe på 75 pct., *jf. tabel 3.4*.

[7] Problemer med at (1) rekruttere de rette medarbejdere og/eller med at holde på medarbejderne og/eller andre problemer i forbindelse med mangel på kvalificeret arbejdskraft

[8] Ser man på dem, der er stressede i nogen, høj eller meget høj grad er der 33 pct. flere stressede blandt gruppen med problemer (60 hhv. 46 pct.)

Tabel 3.4 Hvor tilfreds er du generelt med rollen som leder? Pct.

	Vil du beskrive dig selv som stresset i hverdagen?					
	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I lav grad	I meget lav grad / slet ikke	I alt
Meget tilfreds	6	29	39	55	75	46
Tilfreds	47	42	50	40	19	43
Hverken tilfreds eller utilfreds	18	20	9	4	6	8
Utilfreds	18	7	2	0	0	2
Meget utilfreds	12	1	0	0	0	1
Total	100	100	100	100	100	100

Note: Ingen har svaret 'Ved ikke' i nogen af spørgsmålene.
Kilde: IDA Lederpanel 2017. N=894

I den modsatte ende af skalaen er 30 pct. af de meget stressede ledere utilfredse eller meget utilfredse med rollen. Det gælder for 0 pct. af lederne uden stressproblemer.

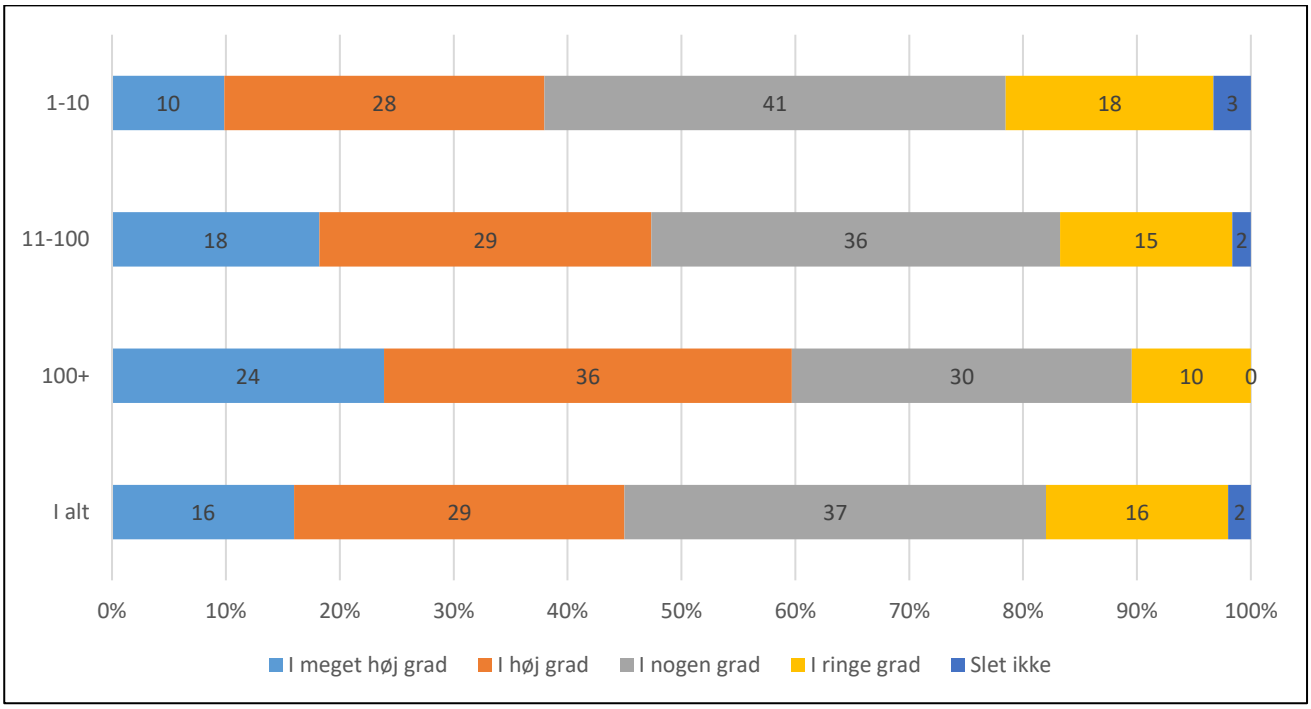
Derudover er der tale om en generel tendens – det er ikke kun, når man ser på ekstremerne, at der er forskel. Stress synes at have en kraftigt negativ påvirkning på ledernes tilfredshed med rollen som leder.

4 INDUSTRI 4.0

Afslutningsvist vil der nu blive stillet skarpt på Industri 4.0 (eller *den fjerde industrielle revolution*). Dette henviser til en tendens til øget automatisering og øget integration mellem den fysiske produktion og den digitale verden. Fokus vil her være på de udfordringer, denne udvikling skaber for lederne og for deres arbejdspladser og medarbejdere.

45 pct. af lederne forventer, at denne udvikling i høj eller meget høj grad vil påvirke deres virksomheds forretning inden for de næste fem år, *jf. figur 4.1*. I forbindelse med sidste års undersøgelse gjaldt det 39 pct. Kun 2 pct. af lederne forventer slet ikke, at deres virksomhed vil blive påvirket af denne udvikling.

Figur 4.1 I hvor høj grad forventer, at den fjerde industrielle revolution inden for de næste 5 år vil påvirke din virksomheds forretning? Pct. fordelt på antal personer inden for ledelsesområde

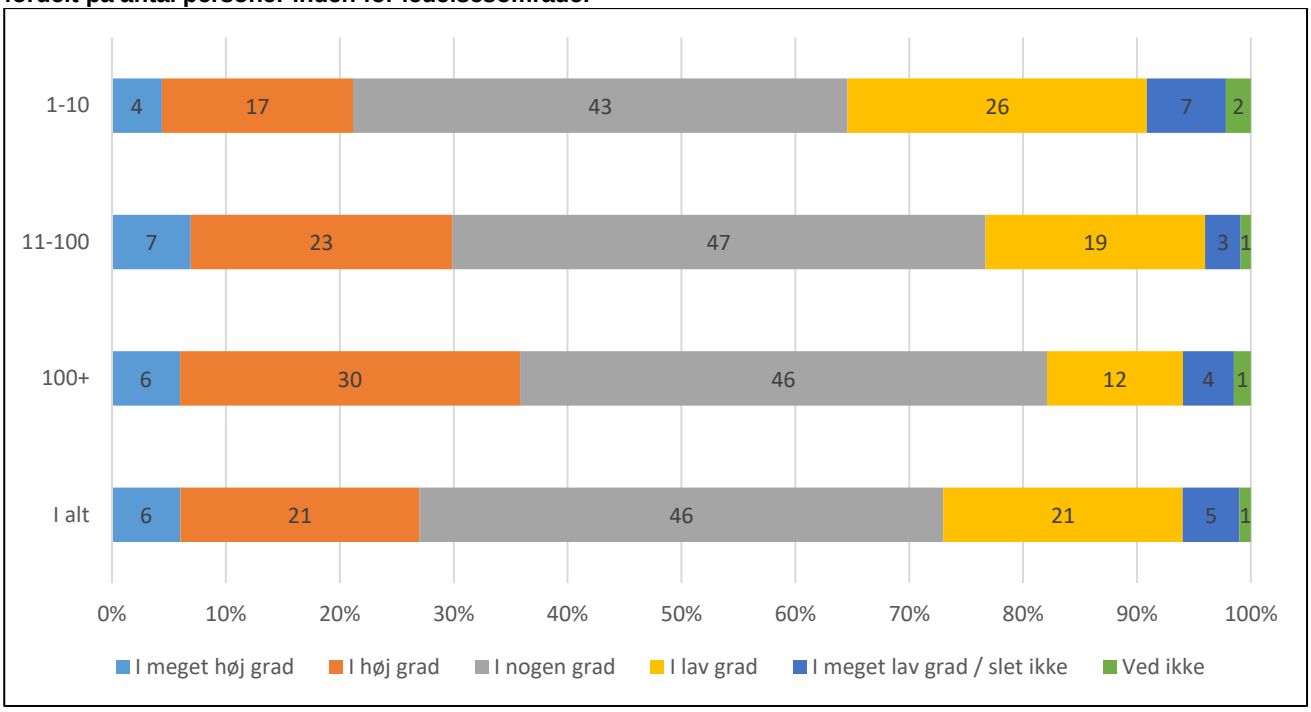


Kilde: IDA Lederpanel 2017. N=894

Hvis man skal tro lederne – der trods alt må siges at have fingeren på pulsen – er det især de større virksomheder (ledelsesområdets omfang anvendes her som proxy for virksomhedsstørrelse), der blive påvirket af udviklingen. Eksempelvis er det blot 38 pct. af lederne med et direkte og indirekte ledelsesområde på 1-10 medarbejdere, der forventer, at virksomheden bliver påvirket i høj eller meget høj grad. Ser man i stedet på ledere med et ledelsesområde på mere end 100 medarbejdere, gælder det hele 50 pct. – 10 pct. af disse forventer, at påvirkningen vil være lille, og ingen tror, at den vil udeblive. Tendensen på tværs af ledelsesområdets omfang er, at jo større direkte og indirekte ledelsesområde, jo større forventes påvirkningen af den fjerde industrielle at være.

Én ting er, at Industri 4.0 påvirker virksomhedens forretning, en anden er om det decideret udfordrer virksomheden. Her er lederne noget mere moderate i deres vurderinger. Mere end hver fjerde (27 pct.) af lederne mener, at udviklingen i høj eller meget høj grad vil udgøre en udfordring, *jf. figur 4.2*.

Figur 4.2 I hvor høj grad vurderer du, at denne påvirkning vil udgøre en udfordring for din virksomhed? Pct. fordelt på antal personer inden for ledelsesområde.



Kilde: IDA Lederpanel 2017. N=894

Igen er tendensen, at jo større virksomhed[9], jo mere påvirkelig forventer lederne, at virksomheden er. Hvis vi sammenligner de samme grupper som ovenfor fremgår det, at 36 pct. af lederne med stort ledelsesområde (100+) forventer, at udviklingen i høj eller meget høj grad vil udfordre virksomheden. Blandt ledere med et lille ansvarsområde (1-10) løber det kun op i 21 pct.

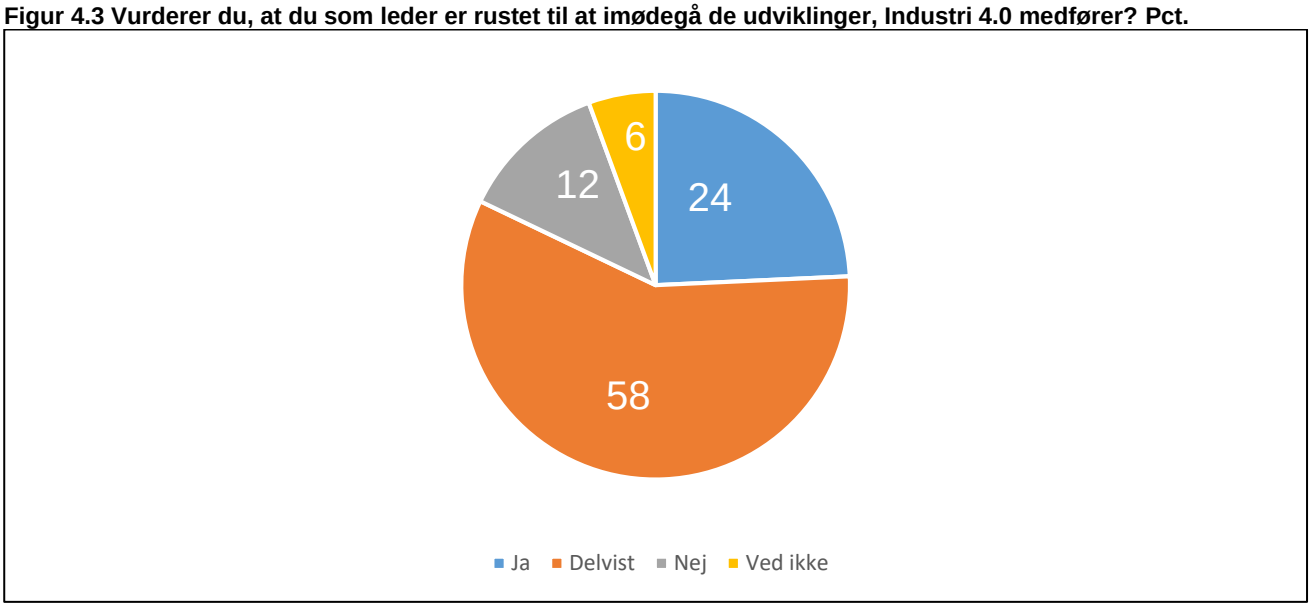
4.1 Er de rustede til udviklingen?

Til gengæld mener lederne, at de er relativt godt rustede til at imødegå udviklingen – også den udfordrende del af den. Det gælder både, når det kommer til dem selv og til deres medarbejdere.

Kun 12 pct. af lederne føler sig således ikke rustede til den udvikling, industri 4.0 medfører, mens 82 pct. føler sig helt eller delvist rustede til opgaven, *jf. figur 4.3*.

[9] Som beskrevet ovenfor anvendes ledelsesområdets omfang her som proxy for virksomhedsstørrelse

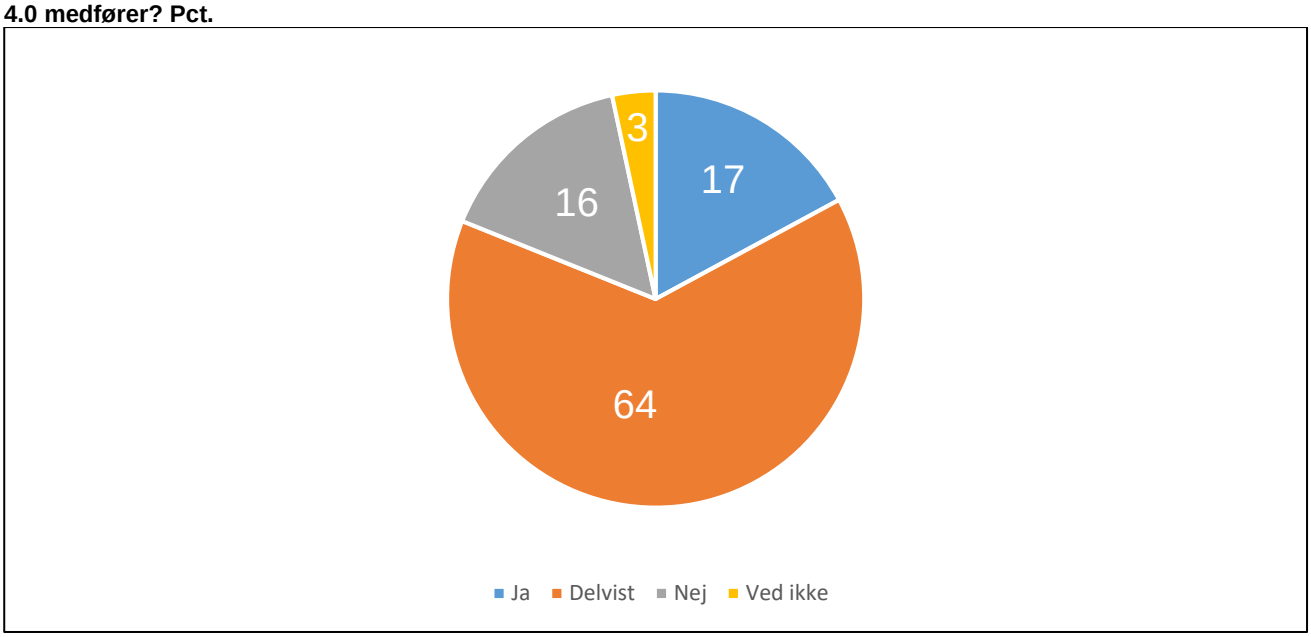
Figur 4.3 Vurderer du, at du som leder er rustet til at imødegå de udviklinger, Industri 4.0 medfører? Pct.



Kilde: IDA Lederpanel 2017. N=894

Stort set samme billede kommer frem, når man beder lederne vurdere deres medarbejdere/teams. Kun 17 pct. vurderer, at de er rustede til den udvikling, den fjerde industrielle revolution vil medføre, *jf. figur 4.4*.
80 pct. vurderer, at deres medarbejder og/eller teams ikke er rustede eller kun delvist rustede til at imødegå udfordringerne, som Industri 4.0 forventes at medføre.

Figur 4.4 Vurderer du, at dine medarbejdere og/eller dine teams er rustet til at imødegå de udviklinger, Industri 4.0 medfører? Pct.



Kilde: IDA Lederpanel 2017. N=894

Ovenstående giver et billede af, hvor forberedte lederne vurderer, at virksomhederne er til at imødegå til den kommende udvikling. For langt størstedelen gælder det, at der vil være behov for nye kompetencer som følge af den udvikling, industri 4.0 medfører. Derfor vil sidste del af analysen tage fat på, hvordan lederne arbejder på at gøre både deres medarbejdere og dem selv som ledere bedre rustede til den udvikling, der allerede er startet.

Selvom der løbende udvikles nye uddannelsesretninger, der skal imødegå efterspørgsel efter nye kompetencer, er det de færreste ledere, der vil sikre de rette medarbejderkompetencer gennem rekruttering alene – faktisk kun 5 pct. af lederne, *jf. tabel 4.1*. Langt mere udbredt er det at kombinere rekruttering med efter- og videreuddannelse af eksisterende medarbejdere. Således svarer 52 pct. af lederne, at de primært vil sikre medarbejderstabens kompetencer på langt sigt gennem den strategi. 34 pct. vil primært satse på efter- og videreuddannelse alene.

Tabel 4.1 Hvordan vil du sikre, at dine medarbejdere fremadrettet har de rette Industri 4.0-kompetencer? Pct.

	Antal medarbejdere inden for ledelsesområde				
	1-10	11-100	100+	Ved ikke	I alt
Primært via rekruttering af nye medarbejdere	5	4	6	0	5
En kombination af hhv. rekruttering og efter-/videreuddannelse	44	55	64	50	52
Primært via efter-/videreuddannelse af eksisterende medarbejdere	37	33	25	25	34
Ved ikke	14	8	4	25	9
Total	100	100	100	100	100

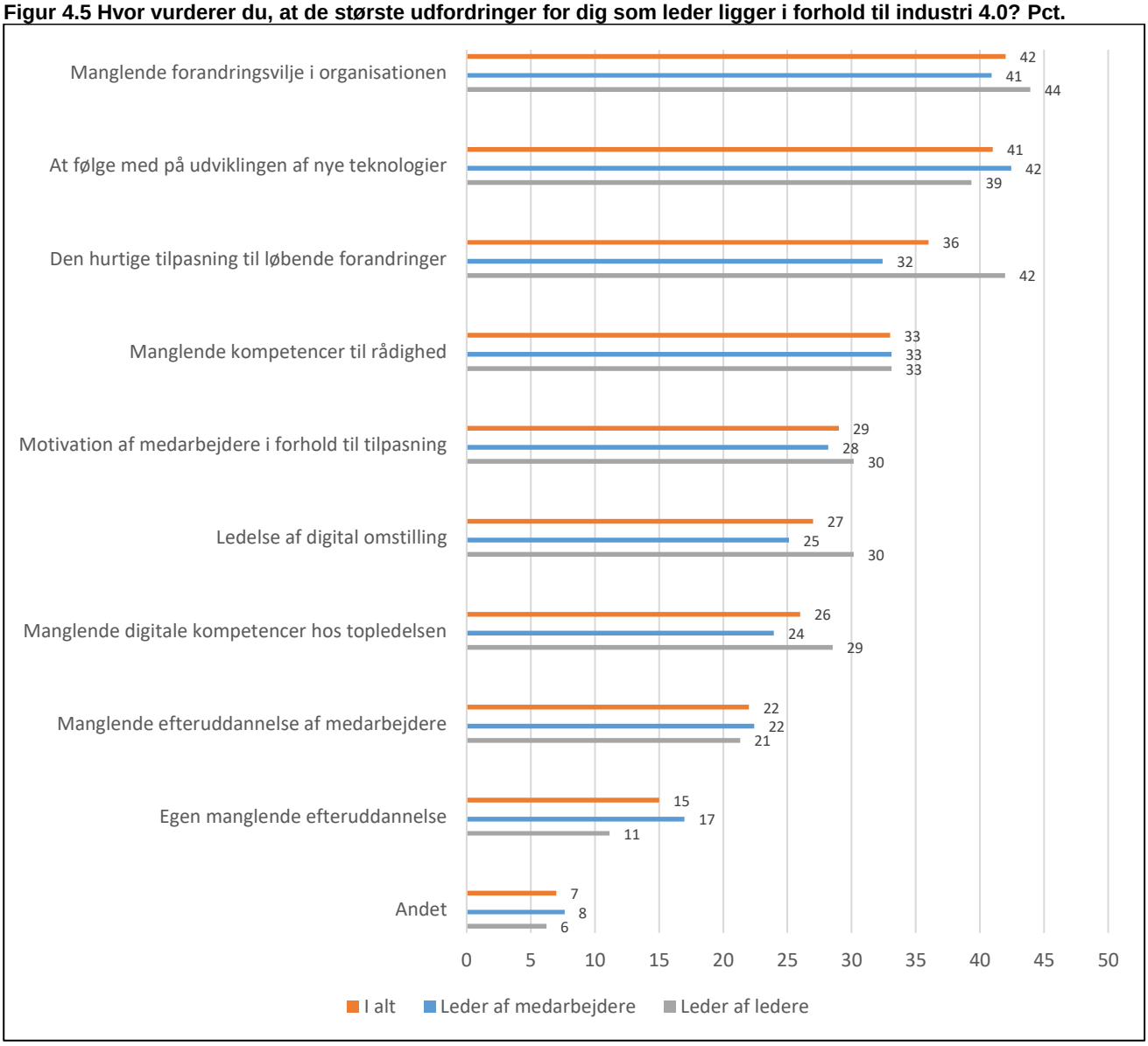
Kilde: IDA Lederpanel 2017. N=894

En anden interessant tendens man kan spore fra tabel 4.1, er, at større ledelsesområder ser ud til at gå hånd i hånd med mere fokus på rekruttering i kombination med opkvalificering – på bekostning af rendyrket opkvalificering. Blandt ledere med små ledelsesområder (1-10 medarbejdere) er det således kun 44 pct., der vil sikre de nødvendige kompetencer gennem en kombination. Ser man derimod på ledere med store ledelsesområder (100+ medarbejdere) er andelen hele 64 pct.

Det skal imidlertid ikke kun handle om medarbejderne. Lederne selv bliver også mødt af (nye) udfordringer. Figur 4.5 opridser de områder, lederne selv vurderer vil udgøre de største udfordringer for dem. Billedet er relativt konsistent ift. sidste års undersøgelse, men der er et par interessante udviklinger.

Manglende forandringsvilje i organisationen er således stadig den største udfordring, hvis man ser på tværs af ledertyper, og mere end fire ud af ti ledere vurderer, at det bliver en udfordring, *jf. figur 4.5*. Til gengæld er ledernes evne til at følge med i udviklingen af nye teknologier siden sidste år, udviklet sig til at være en langt mere udbredt udfordring. Fra at være den fjerdehyppigst nævnte i 2016 (27 pct.) er problematikken nu i 2017 den næstmest udbredte (41 pct.). Det kan fx indikere, at udviklingen af nye teknologier er accelereret yderligere. En anden – evt. supplerende - tolkning kan være, at lederne er blevet mere bevidste om, hvor store udfordringerne er.

Figur 4.5 Hvor vurderer du, at de største udfordringer for dig som leder ligger i forhold til industri 4.0? Pct.



Kilde: IDA Lederpanel 2017. N=894

Den hurtige tilpasning til løbende forandringer ser umiddelbart ud til især at være eller blive en udfordring for *ledere af ledere.* Andelen af *ledere af ledere*, der ser dette som en udfordring er således 10 pct. point større end for andelen af *ledere af medarbejdere*.

Efteruddannelse af både medarbejderne og lederne selv vurderes heller ikke i år som nogen stor udfordring af mere end hhv. 22 pct. og 15 pct. Det lægger sig i tråd med indtrykket fra sidste år, hvor procentsatserne var lavere, men disse to potentielle udfordringers relative placering ift. de andre var den samme.

Generelt er samtlige procentsatser steget ift. sidste års undersøgelse. Andelen af ledere, der vurderer, at udviklingen vil påvirke og udfordre deres virksomhed er steget, og ift. den ovenstående figur ser det ud til, at lederne i år føler flere udfordringer på én og samme tid.

I lyset af de temmelig udbredte og vidt forskellige udfordringer som udviklingen medfører for lederne, er forberedelse afgørende. Derfor er det også bekymrende, at under hver tredje leder har forberedt sig til de forandringer, den fjerde industrielle revolution kan medføre. Helt præcist drejer det sig om 31 pct., *jf. tabel 4.2*.

Tabel 4.2 Har du forberedt dig som leder til de forandringer, den fjerde industrielle revolution kan medføre i dit daglige arbejde? Pct.

	Antal medarbejdere inden for ledelsesområde				
	1-10	11-100	100+	Ved ikke	I alt
Ja	22	34	46	0	31
Nej	68	53	37	50	57
Ved ikke	9	13	16	50	12
Total	100	100	100	100	100

Kilde: IDA Lederpanel 2017. N=894

Det er især ledere med store ledelsesområder, der har forberedt sig. Således drejer det sig om næsten halvdelen af lederne med ledelsesområder på mindst 100 medarbejdere, men kun lidt over hver femte af lederne med ledelsesområder på maksimalt 10 medarbejdere.

Metode

Denne undersøgelse er anden undersøgelse i række årlige undersøgelser af ledernes ansvarsområder og udfordringer. Undersøgelsen er gennemført blandt de af IDAs medlemmer, der er registreret som ledere.

I alt har 894 ledere besvaret hele undersøgelsen, hvilket svarer til 15 pct. af de 4.453 inviterede.

Deltagere i undersøgelsen er blevet spurgt, om de vil være en del af IDAs lederpanel. Følgende undersøgelser vil blive sendt til IDAs lederpanel, samt de der har registreret sig som ledere siden sidste års undersøgelse eller ikke tidligere har deltaget. Af de 894, der har deltaget i undersøgelsen har 727 (81 pct.) meldt sig til IDAs lederpanel.

Undersøgelsen er gennemført i 3. kvartal i 2017.