

Lederuddannelser bidrager til ledertrivsel og kompetent ledelse



Indledning

Lederuddannelser spiller en afgørende rolle i at styrke lederes kompetencer og sikre trivsel i lederrollen. I en tid med stigende kompleksitet og krav til ledelse er det vigtigt at forstå, hvordan formelle lederuddannelser påvirker både oplevelsen af kompetence og oplevelsen af trivsel blandt ledere.

Denne analyse undersøger, hvor mange ledere, både inden for det offentlige og det private, der har en formel lederuddannelse, og den undersøger, hvilke typer uddannelser, de har gennemført, og hvordan det påvirker deres oplevelse af trivsel og kompetence i lederrollen.

Resultaterne giver et spændende indblik i, hvordan formelle uddannelser kan spille en rolle i at ruste ledere til deres opgaver og skabe bedre betingelser for succesfuld ledelse. Analysen bygger på en spørgeskemaundersøgelse blandt Djøfs medlemmer, som har personaleansvar. Dataene blev indsamlet i august og september 2024.

Analysen viser

- Hele to ud af fem (39 %) ledere har ikke en formel lederuddannelse. 15 % har gennemført en diplomuddannelse i ledelse, 18 % har en master i ledelse, og 16 % har gennemført moduler på en lederuddannelse med ECTS-point. 25 % angiver "andet."
- Andelen uden en formel lederuddannelse er markant højere i den private sektor (47 %) end i den offentlige sektor (32 %). I den offentlige sektor har 18 % gennemført en diplomuddannelse i ledelse og 22 % en master i ledelse, mens det i den private sektor gælder for henholdsvis 10 % og 12 %.
- Analysen viser, at 78 % af lederne med en formel lederuddannelse trives i høj eller meget høj grad i deres lederrolle, mens tallet for dem uden lederuddannelse er 71 %.
- 92 % af lederne med en lederuddannelse angiver, at de er overvejende enige eller meget enige i udsagnet "Jeg føler mig generelt kompetent som leder" mod 85 % af dem uden lederuddannelse.
- Når det kommer til specifikke ledelsesopgaver, eksempelvis 'udvikle en attraktiv arbejdsplads', svarer 80% af lederne med en lederuddannelse, at de i høj eller meget høj grad føler sig kompetente, mens dette gælder for 69% af dem uden en lederuddannelse. Det samme ses i forhold til andre ledelseskompetencer – herunder generationsledelse, omdømmearbejde, ledelse af partnerskaber mv. Ledere som har en lederuddannelse, er mere tilbøjelige til at vurdere, at de føler sig kompetente inden for disse områder end ledere uden en formel lederuddannelse.

Djøf mener

- I en tid, hvor forretningsmodeller udfordres, store reformer skal implementeres, AI skal fra omtale til handling, og hvor Danmark skal forberede sig på potentielle kriser, er der brug for at tænke nyt. Vi kan ikke gøre som vi plejer, og derfor skal vi i Danmark have fokus på at kapacitetsudvikle og løfte ledere, så de kan være katalysatorer for vækst, udvikling og gode arbejdspladser i et markant paradigmeskifte.
- Det er bekymrende, at mere end hver tredje leder ikke har en formel lederuddannelse. Det fremgår af Djøfs lederundersøgelse. Det haster med, at arbejdspladser prioriterer og tilskynder ledere til at styrke deres fundament og holde det ved lige. Fordi det øger evnen til at mestre de helt grundlæggende ledelsesdiscipliner som situationsbestemt ledelse og relationsarbejde. Fordi det gør ledere bedre til at sætte en retning og transformere, involvere og værdiskabe, og fordi det styrker lederes selvindsigt og evne til at tage vare på både sig selv og andre.
- Ledelse er et fag, men det er ikke en faglighed, man kun tilegner sig én gang i livet. Der skal løbende ny viden, nye (selv)indsigter og nye kompetencer til. Det gør ledelse tidssvarende til gavn for forretningen, ledelsen af medarbejderne, arbejdsglæde og trivsel. Djøf mener, at ledere på alle niveauer skal have adgang til løbende at få ny inspiration og opdatering af kompetencer.
- Nye ledere bør altid have en lederuddannelse. Det giver dem en større sikkerhed i lederrollen og øger sandsynligheden for, at de udfylder rollen fuldt ud til gavn for både forretning og medarbejdere. Det fremgår af Djøfs lederundersøgelse 2024, at flere ledere med en formel lederuddannelse oplever, at de er kompetente til at løse forskellige udfordringer sammenlignet med dem uden en formel lederuddannelse.
- Djøf mener, at der ikke findes én type af lederuddannelse, som er den rigtige. Men ved løbende at søge viden og værktøjer, der styrker og perspektiverer ens ledelsesfaglighed, giver lederuddannelser mulighed for at udvikle lederes egne kompetencer og selvindsigt, hvilket giver et bedre grundlag for at skabe resultater, indgå i de mange relationer, som ledere typisk gør og skabe en god arbejdsplads med trivsel og arbejdsglæde.

Indhold

Indledning.....	2
Analysen viser	3
Djøf mener	4
Resultater.....	6
Fire ud af ti ledere har ikke en formel lederuddannelse	6
Ledere med en lederuddannelse trives oftere i jobbet end ledere uden en lederuddannelse	8
Ledere med en lederuddannelse føler sig oftere generelt kompetente som ledere end ledere uden en lederuddannelse	9
Ledere med en lederuddannelse føler sig oftere kompetente til at udvikle en attraktiv arbejdsplads end ledere uden en lederuddannelse	10
Ledere med en lederuddannelse føler sig oftere kompetente indenfor generationsledelse	11
Ledere med en lederuddannelse føler sig oftere kompetente til at lede partnerskaber	12
Ledere med en lederuddannelse føler sig oftere kompetente til at lede i forhold til at skabe mindre hierarki og bruge nye organisationsformer	13
Ledere med en lederuddannelse føler sig oftere kompetente indenfor beredskabsledelse	14
Ledere med en lederuddannelse føler sig oftere kompetente inden for at lede i forhold til omdømme/image.....	15
Metode	16

Resultater

Fire ud af ti ledere angiver, at de ikke har en formel lederuddannelse

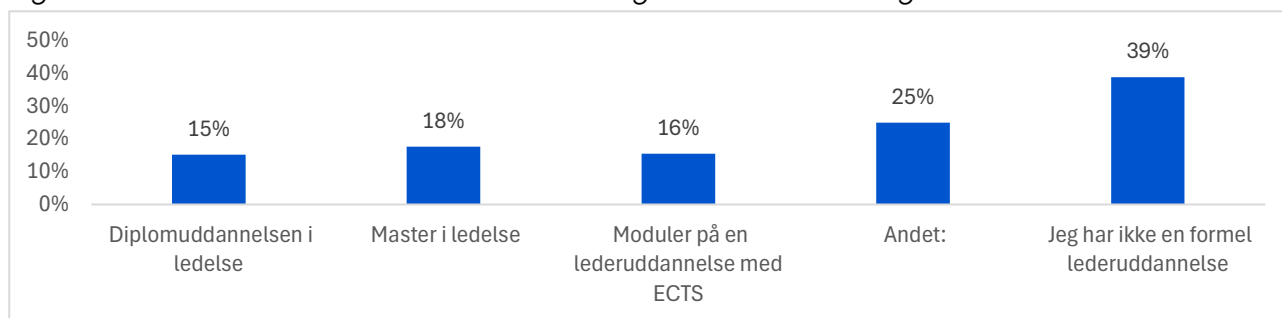
Figur 1 viser, hvorvidt de adspurgte ledere har en formel lederuddannelse, og hvilken type uddannelse det drejer sig om. Respondenterne har haft mulighed for at sætte flere markeringer.

39 % af respondenterne angiver, at de ikke har en formel lederuddannelse. Blandt dem, der har gennemført en lederuddannelse, svarer 18 %, at de har taget en master i ledelse, 15 % har gennemført en diplomuddannelse i ledelse, og 16 % har gennemført moduler på en lederuddannelse med ECTS-point. Derudover angiver 25 % "andet," hvilket både kan dække over formelle og uformelle lederuddannelser samt andre typer af kompetenceudvikling.

De åbne besvarelser fra respondenter, der har svaret "andet", viser en bred variation i typen af lederuddannelser og -kurser. Besvarelserne kan opdeles i tre hovedkategorier:

1. **Formelle uddannelser:** Mange respondenter nævner længerevarende og akkrediterede uddannelser som "Cand.merc i strategi og ledelse," "Master i organisationspsykologi," og "Diplomuddannelse i ledelse." Enkelte har kun gennemført udvalgte moduler uden at afslutte en hel uddannelse.
2. **Uformelle uddannelser og kurser:** Flere respondenter har gennemført kortere, arbejdspladsspecifikke lederprogrammer som "Interne lederkurser", "Skatteministeriets lederuddannelse" og "Ny leder i staten". Disse uddannelser er typisk ikke akkrediterede, men fokuserer på praktiske og organisatoriske behov.
3. **Kombination af formelle og uformelle forløb:** En del ledere kombinerer formelle uddannelser med uformelle interne lederkurser. For eksempel nævner en respondent at have gennemført både "Cand.merc i organisation og ledelse" og flere interne lederforløb.

Figur 1: Har du en formel lederuddannelse? Sæt gerne flere markeringer.



Flere ledere i den offentlige sektor har en formel lederuddannelse

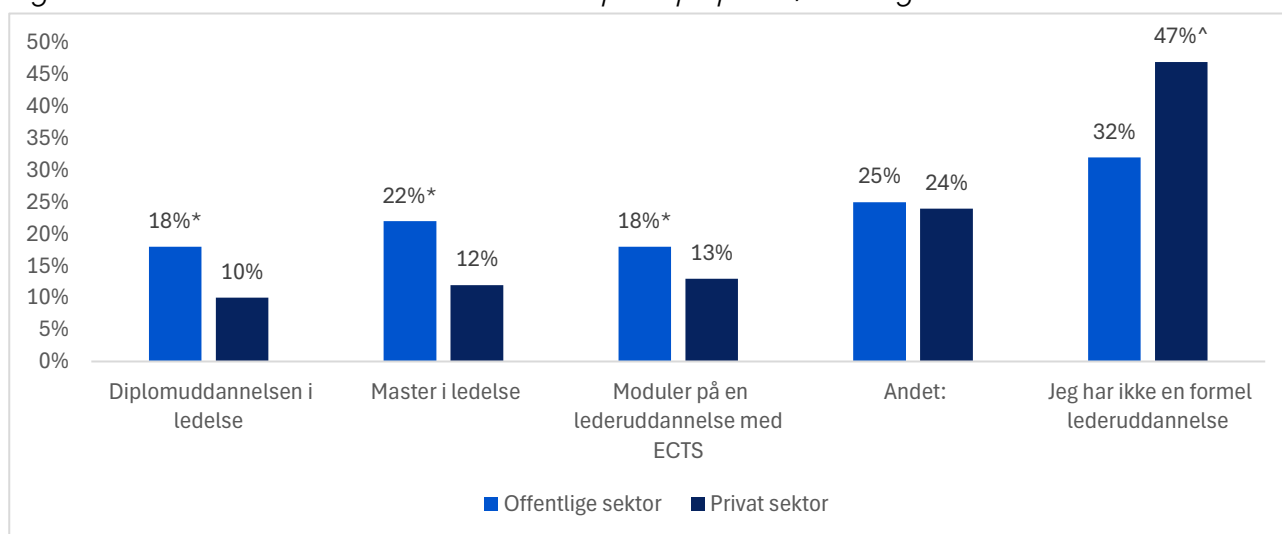
Figur 2 viser, hvilken type formel lederuddannelse ledere blandt Djøf-medlemmer har, opdelt på offentlig og privat sektor.

Det er bemærkelsesværdigt, at signifikant flere i den private sektor (47 %) end i den offentlige sektor (32 %) angiver, at de ikke har en formel lederuddannelse.

Blandt lederne i den offentlige sektor har 18 % gennemført en diplomuddannelse i ledelse, mens 10 % i den private sektor har gjort det samme. Andelen af de adspurgte ledere, der har gennemført en masteruddannelse i ledelse, er signifikant højere i den offentlige sektor (22 %) end i den private sektor (12 %). 18 % af de adspurgte ledere i den offentlige sektor svarer, at de har taget moduler på en lederuddannelse med ECTS-point, mens andelen i den private sektor er 13 %.

Andelen, der har angivet "Andet," er næsten identisk i begge sektorer med henholdsvis 25 % og 24 %.

Figur 2: Har du en formel lederuddannelse? Opdelt på privat/offentlig sektor.



Note: *Signifikant højere end privat sektor, ^Signifikant højere end offentlig sektor.

Ledere med en lederuddannelse trives oftere i jobbet end ledere uden en lederuddannelse

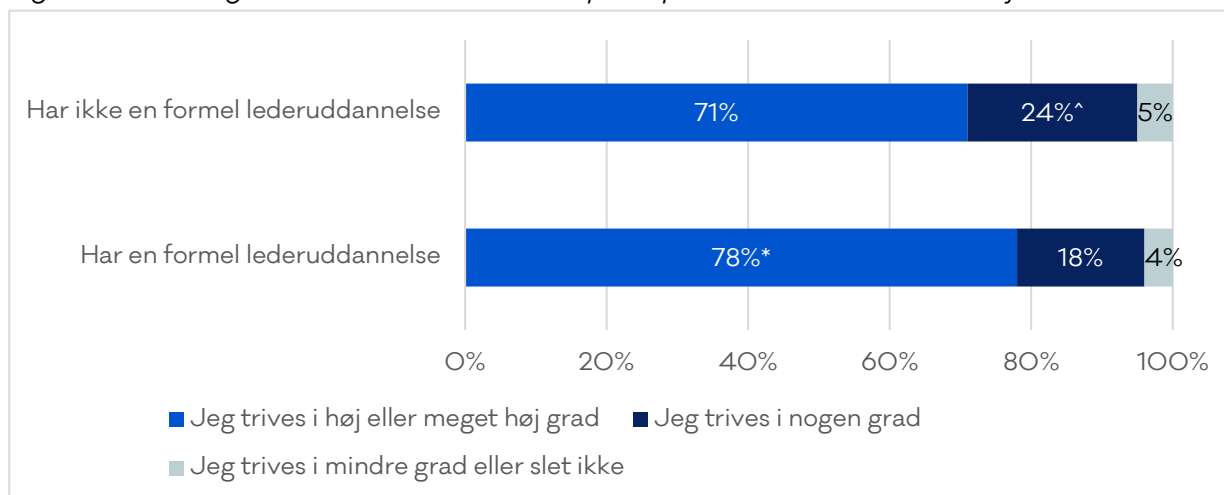
Figur 3 viser, i hvilken grad ledere trives i deres rolle som leder, opdelt på, om de har en formel lederuddannelse eller ej. Svarene er fordelt på tre niveauer: høj/meget høj grad, nogen grad, og mindre grad/slet ikke.

Blandt lederne med en formel lederuddannelse svarer 78 %, at de trives i høj eller meget høj grad, mens 71 % af lederne uden lederuddannelse giver det samme svar. Der er altså en signifikant forskel på 7 procentpoint mellem de to grupper.

Når det kommer til at trives "i nogen grad," er andelen signifikant større blandt lederne uden lederuddannelse (24 %) sammenlignet med dem med lederuddannelse (18 %).

Endelig angiver 4 % af lederne med lederuddannelse, at de trives i mindre grad eller slet ikke, sammenlignet med 5 % af lederne uden lederuddannelse. Her er der således ikke signifikant forskel mellem grupperne.

Figur 3: I hvilken grad trives du som leder? Opdelt på lederuddannelse eller ej



Note: *Signifikant højere end 'har ikke en formel lederuddannelse', ^Signifikant højere end 'har en formel lederuddannelse'.

Ledere med en lederuddannelse føler sig oftere generelt kompetente som ledere end ledere uden en lederuddannelse

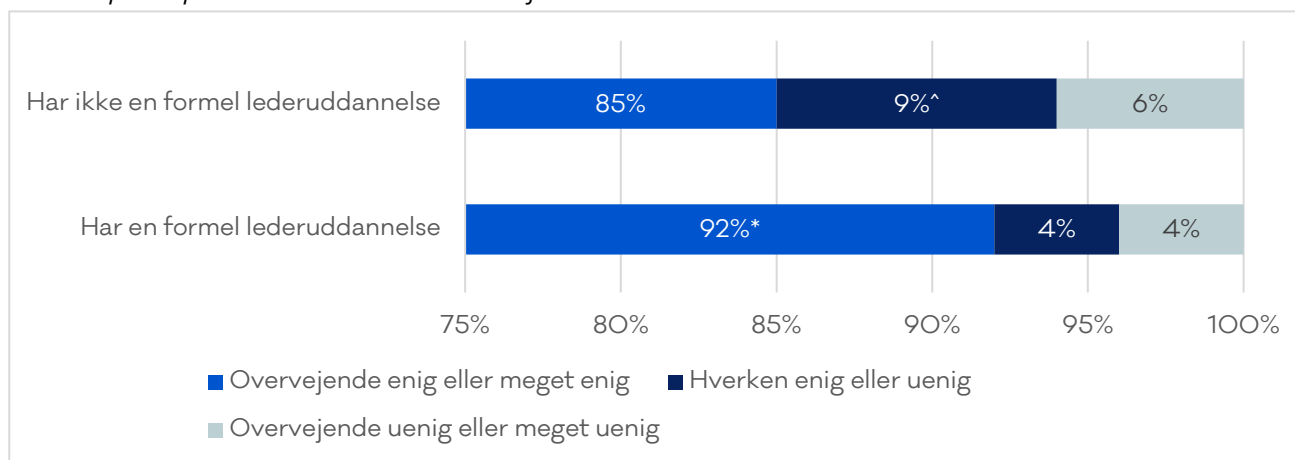
Figur 4 viser, hvor enige ledere er i udsagnet "Jeg føler mig generelt kompetent som leder," opdelt på, om de har en formel lederuddannelse eller ej.

Blandt lederne med en formel lederuddannelse er 92 % enten overvejende enige eller meget enige i udsagnet. Til sammenligning svarer 85 % af lederne uden en formel lederuddannelse det samme, hvilket er en signifikant forskel på 7 procentpoint.

4 % af lederne med lederuddannelse svarer, at de hverken er enige eller uenige i udsagnet, mens andelen er signifikant højere blandt dem uden lederuddannelse, nemlig 9 %.

Kun få ledere angiver, at de er overvejende uenige eller meget uenige i udsagnet. Dette gælder 4 % af lederne med lederuddannelse og 6 % af dem uden.

Figur 4: Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn?: Jeg føler mig generelt kompetent som leder. Opdelt på lederuddannelse eller ej



Note: *Signifikant højere end 'har ikke en formel lederuddannelse', ^Signifikant højere end 'har en formel lederuddannelse'.

Ledere med en lederuddannelse føler sig oftere kompetente til at udvikle en attraktiv arbejdsplads end ledere uden en lederuddannelse

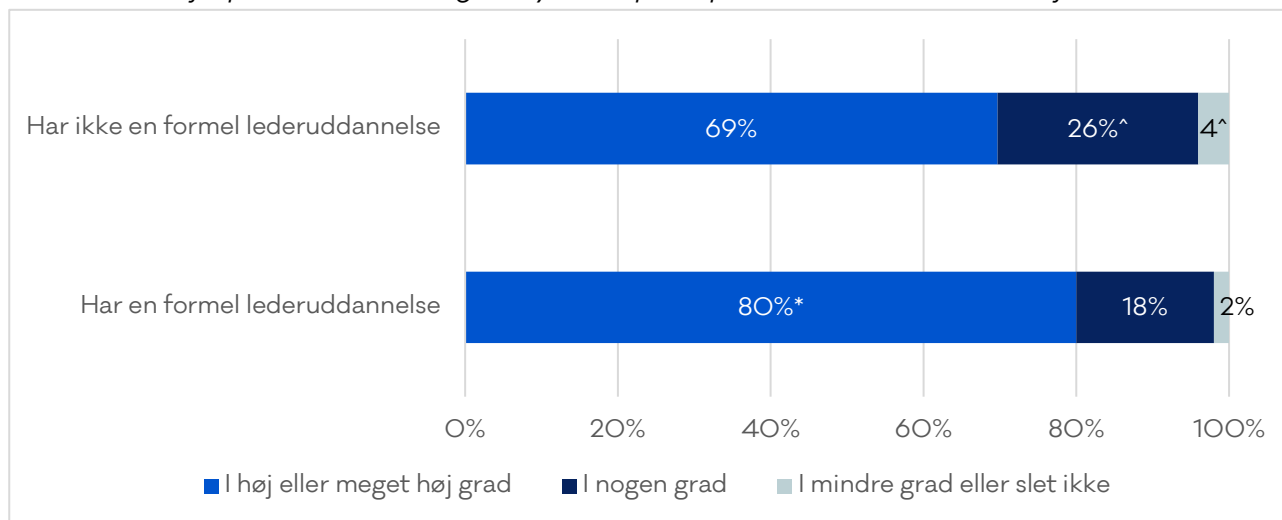
Figur 5 viser, i hvilken grad ledere føler sig kompetente til at udvikle en attraktiv arbejdsplads (tiltrække og tilknytte medarbejdere), opdelt efter, om de har en formel lederuddannelse eller ej.

Blandt lederne med en formel lederuddannelse svarer 80 %, at de i høj eller meget høj grad føler sig kompetente til denne opgave, mens andelen er 69 % blandt lederne uden en lederuddannelse, hvilket udgør en forskel på 11 procentpoint. Det er en signifikant forskel mellem de to grupper.

Når det kommer til at føle sig kompetent "i nogen grad," svarer 18 % af lederne med lederuddannelse sådan, sammenlignet med 26 % af dem uden lederuddannelse. Der er en signifikant forskel mellem de to grupper.

Andelen, der angiver at føle sig kompetente "i mindre grad eller slet ikke," er lav i begge grupper, med 2 % blandt dem med lederuddannelse og 4 % blandt dem uden. Der er en signifikant forskel mellem de to grupper.

Figur 5: I hvilken grad føler du dig kompetent til at lede inden for følgende områder: - Udvikle en attraktiv arbejdsplads (tiltrække og tilknytte). Opdelt på lederuddannelse eller ej



Note: *Signifikant højere end 'har ikke en formel lederuddannelse', ^Signifikant højere end 'har en formel lederuddannelse'.

Ledere med en lederuddannelse føler sig oftere kompetente indenfor generationsledelse

Figur 6 viser, i hvilken grad medlemmer af Djøf, som er ledere, føler sig kompetente til at lede inden for generationsledelse (på tværs af generationer), opdelt efter, om de har en formel lederuddannelse eller ej.

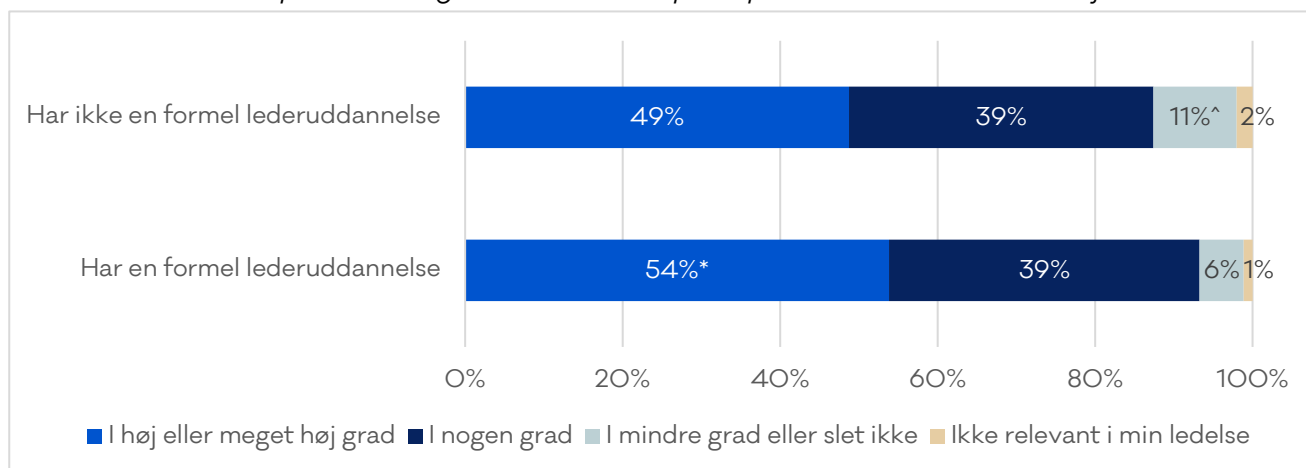
54 % af lederne med en formel lederuddannelse angiver, at de i høj eller meget høj grad føler sig kompetente til generationsledelse. Blandt lederne uden en formel lederuddannelse er andelen 49 %. Forskellen mellem de to grupper er signifikant.

39 % i begge grupper angiver, at de i nogen grad føler sig kompetente til generationsledelse.

6 % af lederne med en lederuddannelse og 11 % af dem uden vurderer, at de kun i mindre grad eller slet ikke føler sig kompetente til denne type ledelse. Der er en signifikant forskel mellem de to grupper.

Endelig svarer 1 % af lederne med en lederuddannelse og 2 % af dem uden, at generationsledelse ikke er relevant for deres ledelsesopgaver.

Figur 6: I hvilken grad føler du dig kompetent til at lede inden for følgende områder: - Generationsledelse (på tværs af generationer) – Opdelt på lederuddannelse eller ej



Note: *Signifikant højere end 'har ikke en formel lederuddannelse', ^Signifikant højere end 'har en formel lederuddannelse'.

Ledere med en lederuddannelse føler sig oftere kompetente til at lede partnerskaber

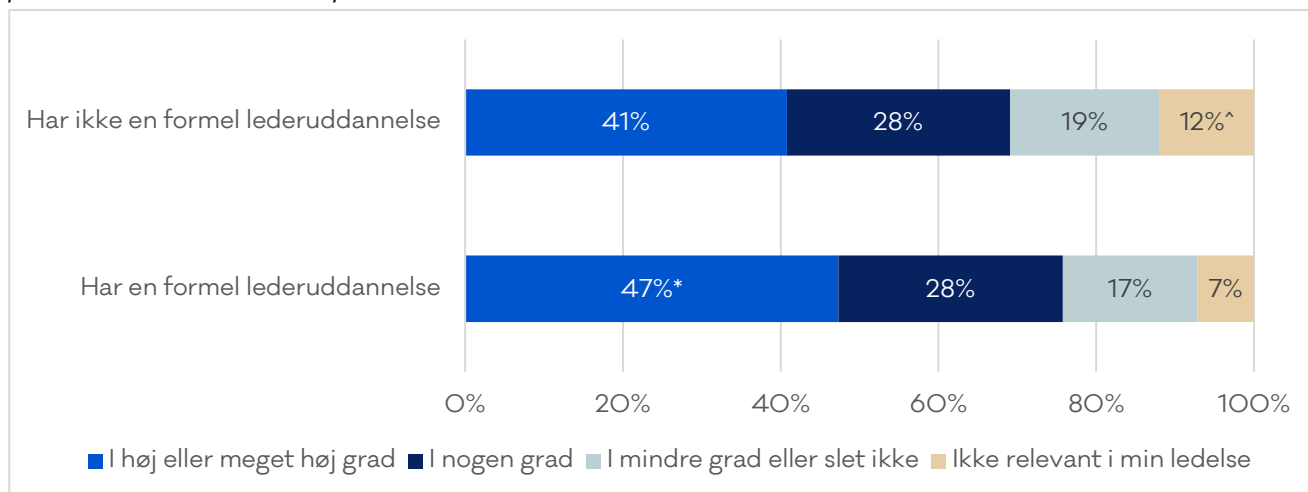
Figur 7 viser, i hvilken grad Djøf-medlemmer, som er ledere, føler sig kompetente til at lede partnerskaber med eksterne parter, opdelt efter, om de har en formel lederuddannelse eller ej.

47 % af lederne med en formel lederuddannelse vurderer, at de i høj eller meget høj grad føler sig kompetente til at lede partnerskaber, mens andelen er 41 % blandt lederne uden en lederuddannelse. Det er en signifikant forskel mellem de to grupper.

28 % i begge grupper angiver, at de i nogen grad føler sig kompetente inden for dette område. 17 % af lederne med lederuddannelse og 19 % af dem uden svarer, at de kun i mindre grad eller slet ikke føler sig kompetente til at lede eksterne partnerskaber.

Endelig vurderer 7 % af lederne med lederuddannelse og 12 % af dem uden, at spørgsmålet ikke er relevant for deres ledelsesopgaver.

Figur 7: I hvilken grad føler du dig kompetent til at lede inden for følgende områder: - Ledelse af partnerskaber (eksterne parter)



Note: *Signifikant højere end 'har ikke en formel lederuddannelse', ^Signifikant højere end 'har en formel lederuddannelse'.

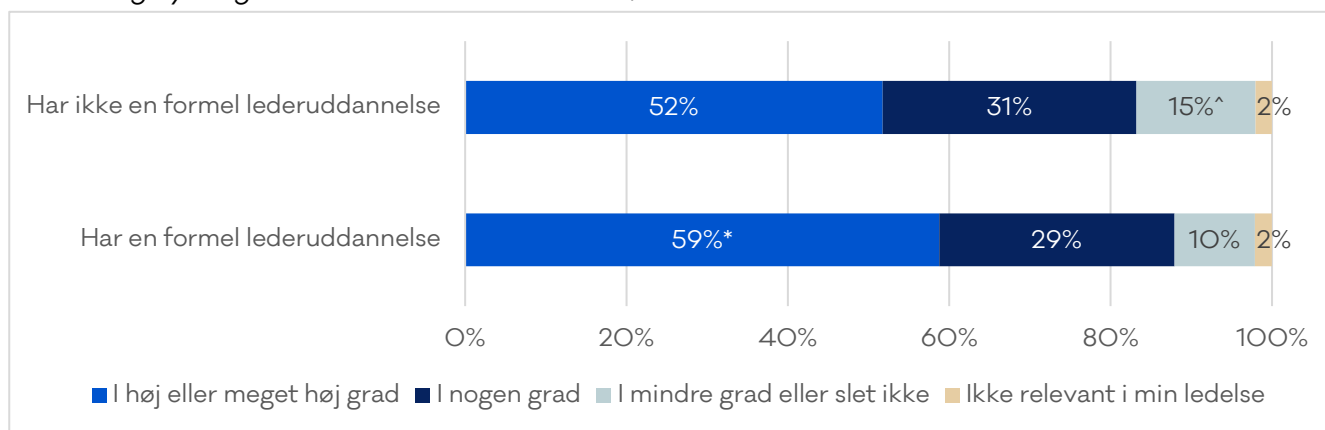
Ledere med en lederuddannelse føler sig oftere kompetente til at lede i forhold til at skabe mindre hierarki og bruge nye organisationsformer

Figur 8 viser, i hvilken grad medlemmer af Djøf, som er ledere, føler sig kompetente til at lede inden for områder som mindre hierarki og nye organisationsformer (fx frisættelse og medledelse), opdelt efter, om de har en formel lederuddannelse eller ej. 59 % af lederne med en formel lederuddannelse vurderer, at de i høj eller meget høj grad føler sig kompetente til at lede inden for dette område, mens andelen er 52 % blandt lederne uden lederuddannelse. Der er en signifikant forskel mellem de to grupper.

Herudover svarer 29 % af lederne med en lederuddannelse og 31 % af dem uden, at de i nogen grad føler sig kompetente inden for dette område. 10 % af lederne med lederuddannelse og 15 % af dem uden svarer, at de kun i mindre grad eller slet ikke føler sig kompetente inden for mindre hierarki og nye organisationsformer. Det er en signifikant forskel mellem de to grupper.

Endelig vurderer 2 % i begge grupper, at spørgsmålet ikke er relevant for deres ledelsesopgaver.

Figur 8: I hvilken grad føler du dig kompetent til at lede inden for følgende områder: - Mindre hierarki og nye organisationsformer (frisættelse, medledelse)



Note: *Signifikant højere end 'har ikke en formel lederuddannelse', ^Signifikant højere end 'har en formel lederuddannelse'.

Ledere med en lederuddannelse føler sig oftere kompetente indenfor beredskabsledelse

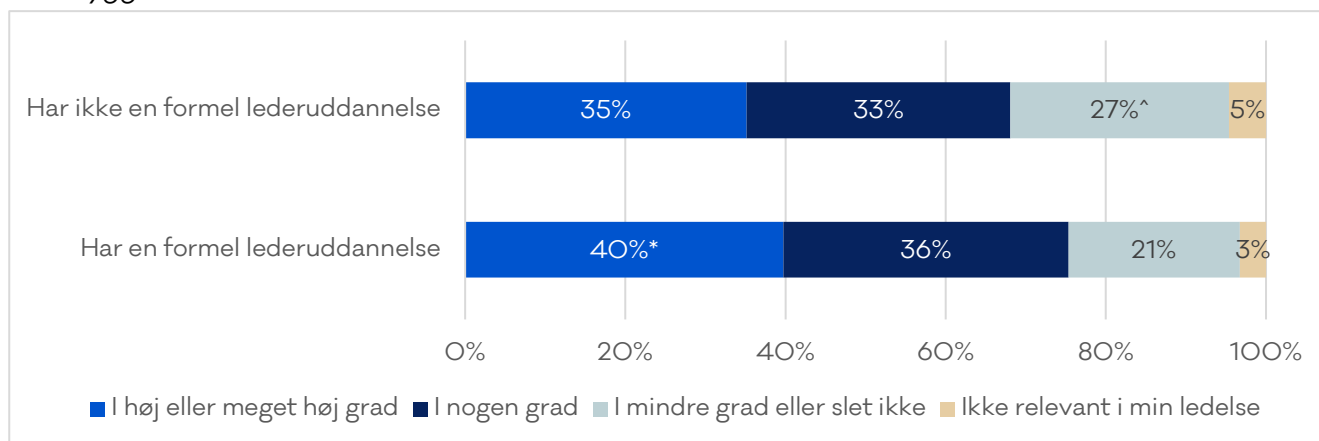
Figur 9 viser, i hvilken grad medlemmer af Djøf, som er ledere, føler sig kompetente til at lede inden for beredskab (forebygge kriser), opdelt efter, om de har en formel lederuddannelse eller ej.

40 % af lederne med en formel lederuddannelse vurderer, at de i høj eller meget høj grad føler sig kompetente til kriseforebyggelse, mens andelen blandt lederne uden en lederuddannelse er 35 %. Der er en signifikant forskel mellem de to grupper.

36 % af lederne med lederuddannelse og 33 % af dem uden angiver, at de i nogen grad føler sig kompetente inden for dette område. 21 % af lederne med lederuddannelse og 27 % af dem uden vurderer, at de kun i mindre grad eller slet ikke føler sig kompetente inden for dette område. Der er en signifikant forskel mellem de to grupper.

Endelig svarer 3 % af lederne med lederuddannelse og 5 % af dem uden, at spørgsmålet ikke er relevant for deres ledelsesopgaver.

Figur 9: I hvilken grad føler du dig kompetent til at lede inden for følgende områder: - Beredskab (forebygge kriser)



Note: *Signifikant højere end 'har ikke en formel lederuddannelse', ^Signifikant højere end 'har en formel lederuddannelse'.

Ledere med en lederuddannelse føler sig oftere kompetente inden for at lede i forhold til arbejdspladsens omdømme/image

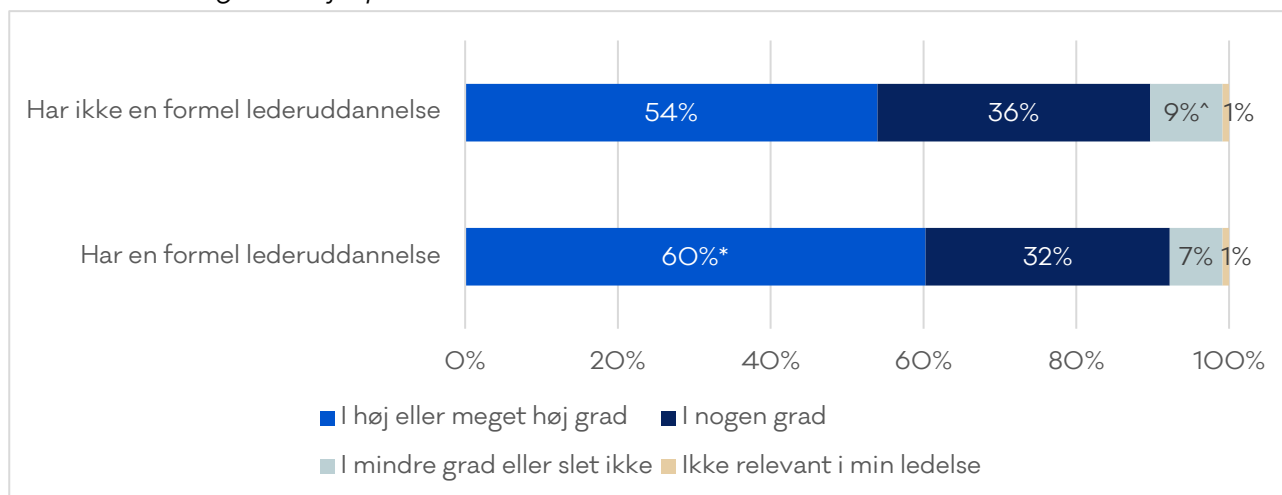
Figur 10 viser, i hvilken grad medlemmer af Djøf, som er ledere, føler sig kompetente til at lede inden for arbejdspladsens omdømme/image, opdelt efter, om de har en formel lederuddannelse eller ej.

60 % af lederne med en formel lederuddannelse vurderer, at de i høj eller meget høj grad føler sig kompetente til at lede inden for dette område, mens andelen blandt lederne uden lederuddannelse er 54 %. Der er en signifikant forskel mellem de to grupper.

32 % af lederne med lederuddannelse og 36 % af dem uden angiver, at de i nogen grad føler sig kompetente til at varetage opgaver relateret til arbejdspladsens omdømme og image.

7 % af lederne med lederuddannelse og 9 % af dem uden vurderer, at de kun i mindre grad eller slet ikke føler sig kompetente. Der er en signifikant forskel mellem de to grupper. Endelig vurderer 1 % i begge grupper, at spørgsmålet ikke er relevant for deres ledelsesopgaver.

Figur 10: I hvilken grad føler du dig kompetent til at lede inden for følgende områder: - Omdømme/Image (arbejdspladsens)



Note: *Signifikant højere end 'har ikke en formel lederuddannelse', ^Signifikant højere end 'har en formel lederuddannelse'.

Metode

Analysen er baseret på en spørgeskemaundersøgelse blandt Djøfs medlemmer, der er ansat i en lederstilling. Ledere uden personaleansvar er ikke en del af undersøgelsen. Undersøgelsen inkluderer både ledere af medarbejdere, ledere af ledere samt ansatte i topledelse/direktion.

Undersøgelsen er sendt til en tilfældigt udvalgt stikprøve på 11.113 medlemmer i målgruppen. I alt har 2185 medlemmer svaret på undersøgelsen. Undersøgelsen har således en svarprocent på 20. Dataene blev indsamlet i august og september 2024.

Svarprocenten er lavere blandt mænd og unge. For at tage højde for dette systematiske skæve bortfald er dataene blevet vægtet efter køn og alder.