

Uformel ledelse – Hvem, hvad og hvordan?



Indledning

Uformelle ledere er en personalegruppe i vækst. I Djøf oplever vi, at brugen af uformelle ledere er vokset markant de sidste år. I løbet af de sidste ti år er antallet af Djøfs medlemmer i personalegruppen *ledere/chefer uden personaleansvar* steget med 140%. Samtidig er efterspørgslen på kurser til uformelle ledere tilsvarende vokset markant de sidste par år.

Men hvem er de uformelle ledere, hvad er deres opgaver, hvilke udfordringer er der i rollen som uformel leder, og hvad er deres mandat i deres ledelsesrolle? Det er spørgsmål, som vi vil forsøge at svare på i denne serie af notater om uformelle ledere.

Dette notat er det første af tre notater, som kortlægger og beskriver uformelle ledere. Her finder du en karakterisering af de uformelle ledere. Du kan blandt andet se, hvor de arbejder, hvilke opgaver de varetager og hvor meget ledelsesopgaver fylder i deres arbejdsdag. Det andet notat i serien behandler de uformelle ledes mandat og hvordan deres mandat påvirker deres muligheder for at lykkes i deres ledelsesrolle. I det tredje notat stiller vi skarpt på de uformelle ledes kompetencegrundlag og hvordan det påvirker deres muligheder for at skabe resultater og udfylde deres ledelsesrolle.

Uformel ledelse kan forekomme på mange forskellige måder og er derfor i sig selv svær at definere. I denne undersøgelse har vi valgt at stille skarpt på personalegruppen, som har uformel ledelse som en fast del af deres arbejde. Det har vi valgt at definere som følgende:

En uformel leder, er en medarbejder, der har en rolle, hvor han/hun leder kolleger/medarbejdere i forhold til fx opgaver, faglighed eller processer, men ikke har et formelt personaleansvar.

Ved denne definition dækker uformelle ledere både over personalegruppen af chefer/ledere uden personaleansvar og over medarbejdere, som fast varetager ledelsesopgaver som en del af deres arbejdsopgaver, uafhængigt af om det er eksplicit aftalt eller ej.

Analysen viser

- Uformelle ledere er en personalegruppe i vækst – det gælder både for chefer/ledere uden personaleansvar og for medarbejdere med ledelsesopgaver.
- Chefer/ledere uden personaleledelse er i højere grad brugt i den private sektor, mens det i den offentlige sektor er medarbejdere med ledelsesopgaver, der udgør størstedelen af de uformelle ledere
- 60% af de uformelle ledere er kvinder. Kønsfordelingen varierer mellem de to forskellige typer af uformelle ledere.
- Cirka halvdelen af uformelle ledere er startet i deres rolle ved at blive forfremmet fra kollegaer og har i dag en ledelsesrolle overfor tidligere kollegaer.
- Faglig sparring er den typiske ledelsesopgave, som de uformelle ledere bruger tid på. Koordinering af opgaver og daglig ledelse af teams er også nogle af de opgaver, som mange uformelle ledere bruger tid på.
- Uformel ledelse kan både være en karrierevej i sig selv eller et step på vejen mod en stilling med personaleledelse.
- Langt de fleste uformelle ledere har fået en form for udviklingsaktivitet for at styrke deres ledelseskompetencer i forbindelse med deres rolle. Halvdelen har fået sparring og 38% har deltaget i eksterne ledelseskurser.

Indhold

Hvem er uformel leder?	5
Rollen som uformel leder	7
Karrierevejen som uformel leder	10
Metode	13

Hvem er uformel leder?

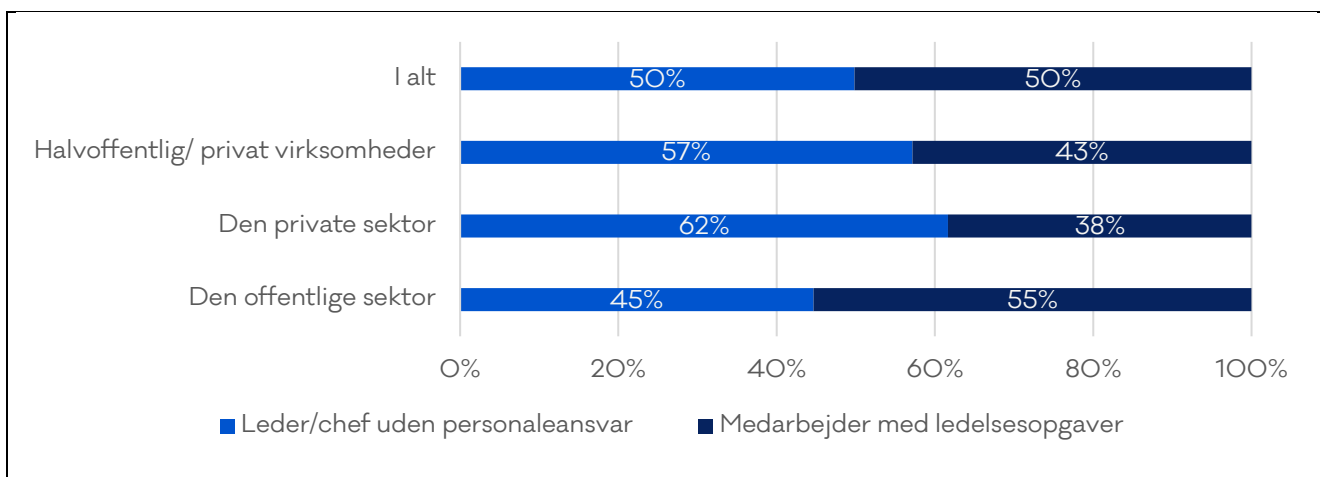
I dette afsnit karakteriseres de uformelle ledere. Afsnittet giver et indblik i, hvem de uformelle ledere er, deres demografiske baggrund, og hvilken kontekst de arbejder i.

Den uformelle leder er i denne analyse defineret som en medarbejder, der har en rolle, hvor han/hun leder kolleger i forhold til fx opgaver, faglighed eller processer, men ikke har et formelt personaleansvar. Den uformelle leder kan dermed både varetage en stilling som formel chef/leder uden personaleledelse eller have en ikke-lederstilling, hvor han/hun varetager ledelsesopgaver.

Af Figur 1 fremgår det, at der er lige mange af de to 'typer' af uformelle ledere. 50% har en stilling, hvor de formelt er leder eller chef uden personaleansvar og 50% er medarbejdere, som varetager ledelsesopgaver.

Selvom der samlet set er en ligelig fordeling mellem de to typer af uformelle ledere, så er der signifikant forskel på fordelingen i den offentlige og private sektor. I den private sektor er 62% af de uformelle ledere chefer/ledere uden personaleledelse. I den offentlige sektor er det modsat, her er det medarbejderne med ledelsesopgaver, som udgør den største andel (55%) af de uformelle ledere.

FIGUR 1: TO FORMER FOR UFORMELLE LEDERE

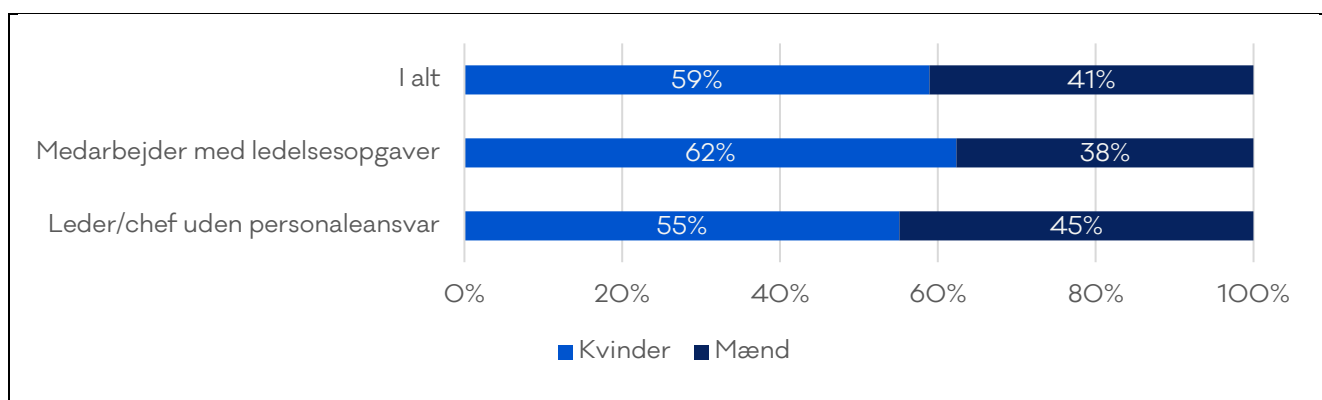


Note: Der er signifikant forskel på fordelingen af de to typer af uformelle ledere mellem den offentlige og den private sektor.

Blandt de uformelle ledere er der en overvægt af kvinder (60%). Af Figur 2 ses det, at kønsfordelingen varierer på tværs af de to typer af uformelle ledere og forskellen i

kønsfordelingen er signifikant. Blandt chefer/ledere uden personaleansvar er 55% kvinder, mens 62% af medarbejdere med ledelsesopgaver er kvinder.

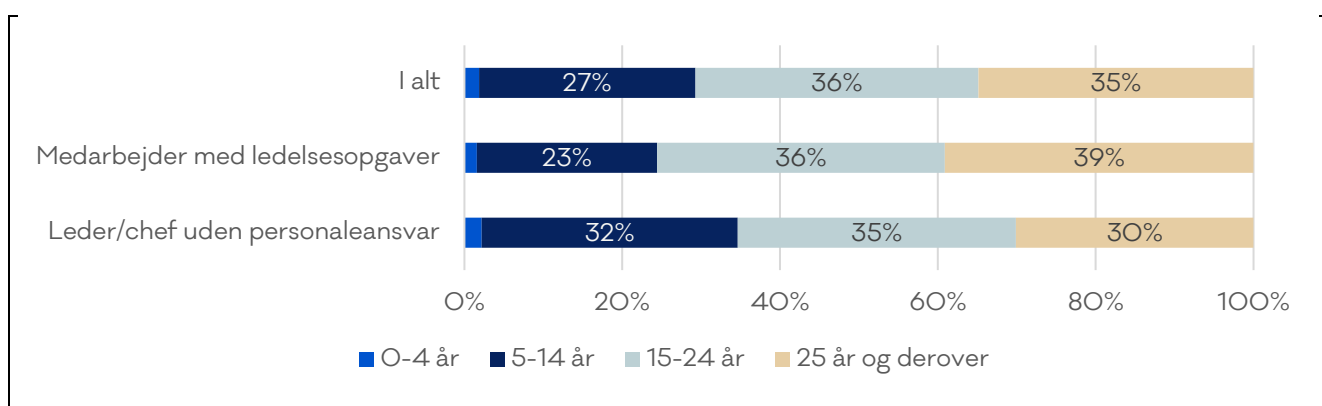
FIGUR 2: UFORMELLE LEDERE FORDELT PÅ KØN



Note: Der er signifikant forskel på kønsfordelingen mellem de to typer af uformelle ledere.

De uformelle ledere har typisk flere års erfaring på arbejdsmarkedet. Af Figur 3 fremgår de uformelle lederes fordeling på kandidatanciennitet. Blandt medarbejdere med ledelsesopgaver har lidt under en fjerdedel (23%) mellem 5-14 års anciennitet og lidt over en tredjedel (36%) mellem 15-24 års anciennitet. Næsten 40% er meget erfarne og har 25 års erfaring eller mere. Den anciennitetsfordeling er signifikant forskellig for chefer/ledere uden personaleledelse. Blandt denne gruppe af uformelle ledere er der en større andel med færre års erfaring. Her har ca. en tredjedel hhv. mellem 5-14 års erfaring (32%) og mellem 15-24 års erfaring (35%), mens blot 30% har 25 års erfaring eller mere.

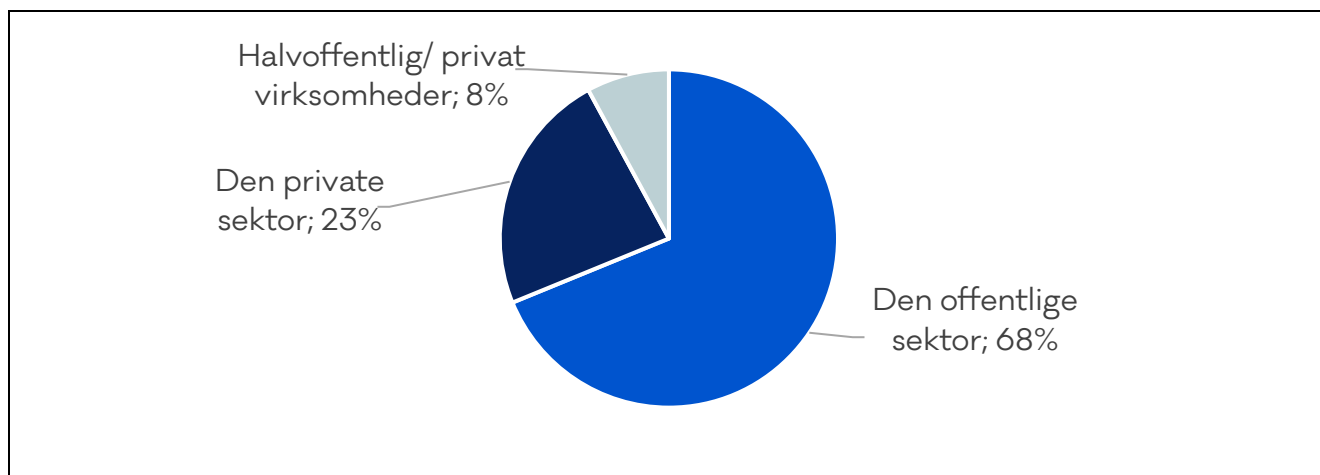
FIGUR 3: UFORMELLE LEDERE FORDELT PÅ ANCIENNITET



Note: Der er signifikant forskel på fordelingen med hhv. 5-14 års anciennitet og på andelen med 25 år eller mere mellem de to typer af uformelle ledere.

De uformelle ledere er i højere grad i den offentlige sektor. Mere end to tredjedele (68%) af de uformelle ledere er ansat i den offentlige sektor, mens kun lidt under en fjerdedel (23%) er ansat i den private sektor, jf. Figur 4.

FIGUR 4: FORDELING PÅ SEKTOR



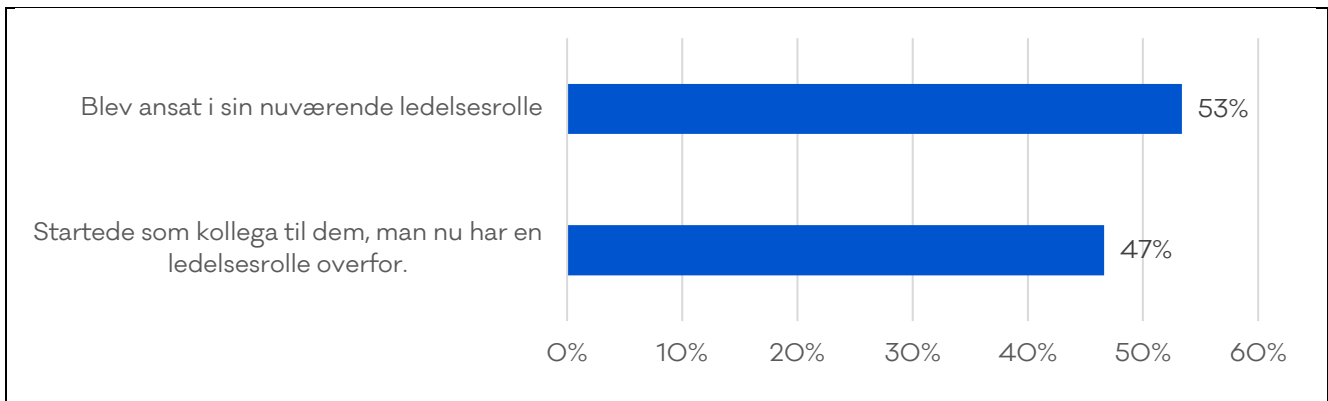
Rollen som uformel leder

I dette afsnit belyses de forskellige aspekter ved rollen som uformel leder. Vi ser nærmere på, hvordan man træder ind i rollen som uformel leder, hvor mange kollegaer eller medarbejdere de uformelle ledere har en ledelsesrolle overfor, og hvor meget tid de bruger på ledelsesopgaver. Derudover beskrives de typiske ledelsesopgaver, som uformelle ledere varetager. Afsnittet giver et samlet billede af de uformelle lederes rolle og spændet i rollen.

Som uformel leder har man typisk ledelsesopgaver i relation til kollegaer, som man ellers fungerer som jævnbyrdige kollegaer med. For nogen er de startet som kollegaer til dem, som de nu har en ledelsesrolle overfor.

Figur 5 illustrerer, hvordan de uformelle ledere er trådt ind i deres nuværende ledelsesrolle. Af figuren fremgår det, at 47% af de uformelle ledere startede som kollega til dem, de nu har en ledelsesrolle overfor. De resterende 53% blev ansat direkte i deres nuværende ledelsesrolle. Dette viser, at næsten halvdelen af de uformelle ledere har en kollegarelation, som går forud for deres tid som uformel leder.

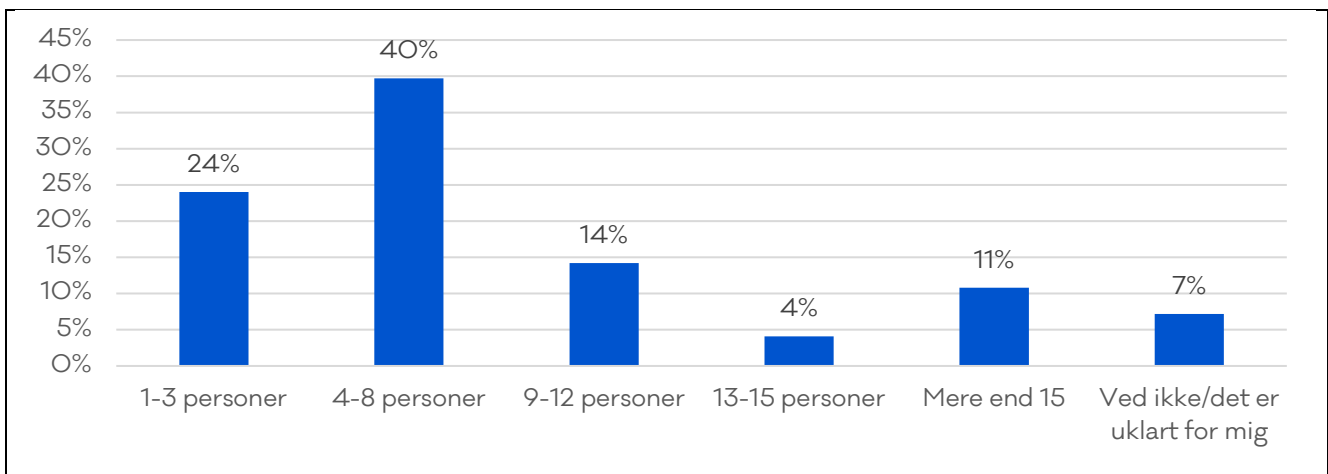
FIGUR 5: VEJEN IND I ROLLEN SOM UFORMEL LEDER



Figur 6 viser antallet af kollegaer eller medarbejdere, som de uformelle ledere har en ledelsesrolle overfor.

Næsten to tredjedele (64%) har en ledelsesrolle for under 9 kollegaer. 24% for mellem 1-3 personer og 40% for mellem 4-8 personer. 18% leder mellem 9-15 personer (14% + 4%) og lidt mere en hver tiende (11%) har ledelsesopgaver for mere end 15 personer. For 7% af de uformelle ledere er det uklart for dem, hvor mange personer, de har en ledelsesrolle overfor.

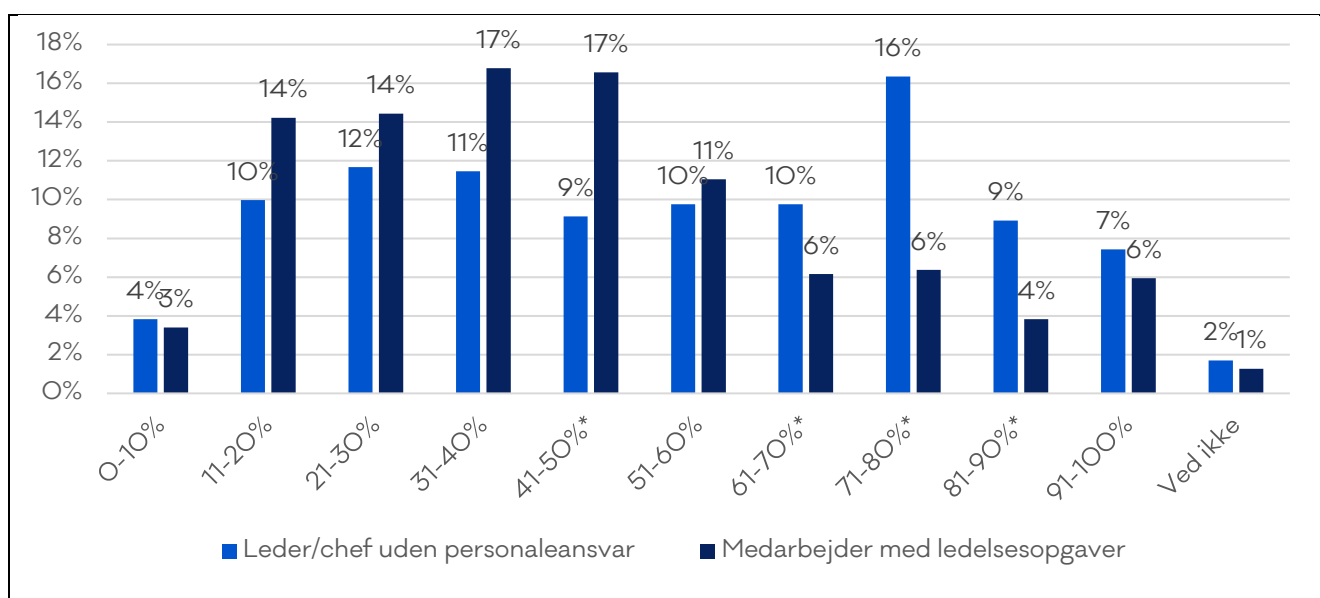
FIGUR 6: ANTAL KOLLEGAER/MEDARBEJDERE MAN HAR EN LEDELSESROLLE OVERFOR



Figur 7 illustrerer den samlede tid, som de uformelle ledere bruger på ledelsesopgaver. Generelt gælder der, at chefer/ledere uden personaleansvar bruger mere af deres arbejdstid på ledelsesopgaver end medarbejdere, som varetager ledelsesopgaver gør.

En lille andel på hhv. 3 og 4% af de uformelle ledere bruger under 10% af deres arbejdsdag på ledelsesopgaver. 62% af medarbejdere, som varetager ledelsesopgaver bruger mellem 11-50% af deres arbejdsdag på ledelsesopgaver, mens det er signifikant mindre for chefer/ledere uden personaleansvar, hvor det gælder for 42%. For ca. en fjerdedel (24%) af medarbejdere med ledelsesopgaver bruger mellem 51-80% af deres tid på ledelsesopgaver og det samme gælder for mere en tredjedel af chefer/ledere uden personaleansvar. Selv om medarbejder med ledelsesopgaver ikke har et formelt ledelsesansvar, så er det 10% af dem, som bruger mellem 80-100% af deres arbejdsdag på ledelsesopgaver. Det gælder tilsvarende for 16% af de formelle uformelle ledere (chefer/ledere uden personaleansvar).

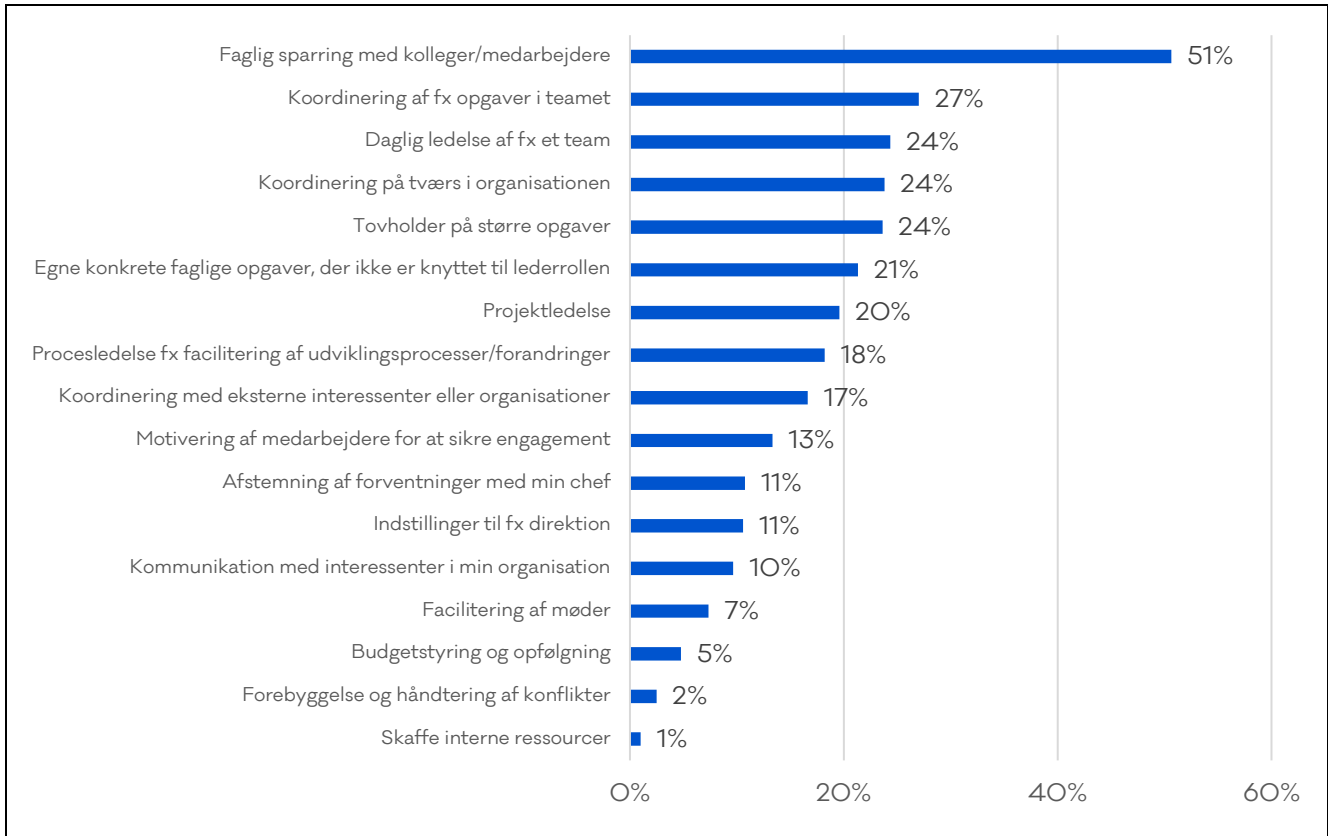
FIGUR 7: SAMLET TID BRUGT PÅ LEDELSESOPGAVER



Note: * Angiver signifikante forskelle mellem de to typer af uformelle ledere i det enkelte interval.

Figur 8 beskriver de typiske ledelsesopgaver, som uformelle ledere varetager. Mere end halvdelen (51%) har faglig sparring med kolleger/medarbejdere som en af deres primære ledelsesopgaver. Herefter er nogle af de typiske ledelsesopgaver koordinering af opgaver i teamet (27%), daglig ledelse af fx et team, koordinering på tværs i organisationen og tovholder på større opgaver (24%). Andre opgaver inkluderer projektledelse, procesledelse, motivering af medarbejdere og facilitering af møder. Det er kun få af de uformelle ledere, hvor økonomistyring som budgetstyring (5%) eller anskaffelse af interne ressourcer (2%) er nogle af deres primære ledelsesopgaver.

FIGUR 8: TYPISKE LEDELSESOPGAVER



Note: Alle respondenter har kunne vælge op til tre opgaver, som de primært varetager i deres ledelsesrolle.

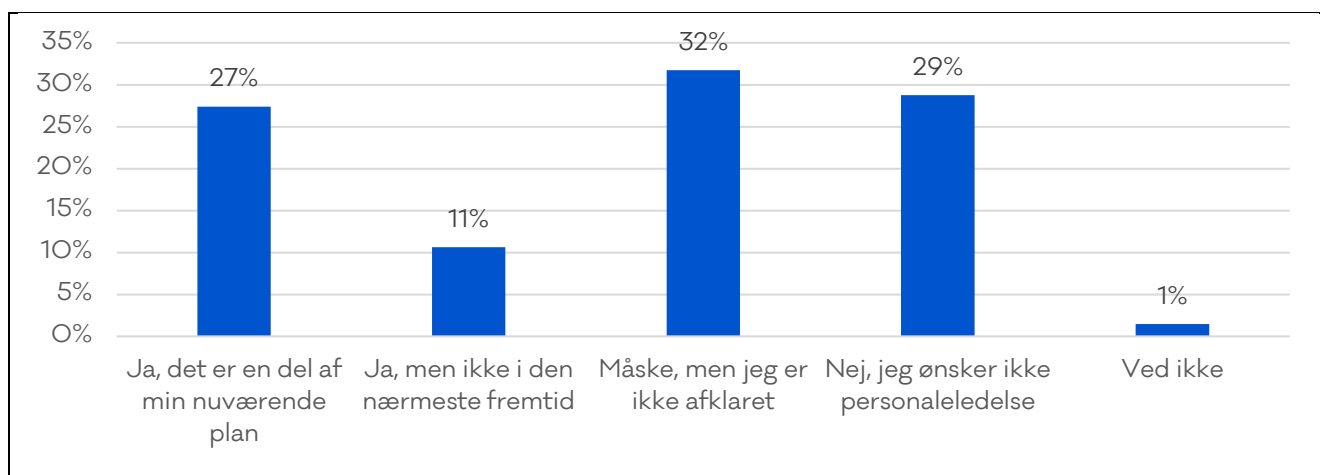
Karrierevejen som uformel leder

I dette afsnit ser vi nærmere på de uformelle leders fremtidige karriereplaner og deres ambitioner om at påtage sig personaleledelse. Vi ser desuden på de uformelle leders deltagelse i forskellige udviklingsaktiviteter, som hjælper dem med at styrke deres ledelseskompetencer.

Figur 9 viser, hvordan de uformelle ledere ser deres fremtidige karriere i forhold til personaleledelse. 27% af de uformelle ledere ser deres nuværende rolle som et springbræt til en stilling med personaleledelse og har en stilling med personaleledelse som en del af deres nuværende karriereplan. For 11% af de uformelle ledere, er personaleledelse noget de godt kunne se for sig, men det er ikke i den nærmeste fremtid. Næsten en tredjedel (32%) er ikke afklaret om de på et tidspunkt kunne ønske at varetage en stilling med personaleledelse, mens 29% er afklaret om, at de ikke ønsker en stilling med personaleledelse i fremtiden.

Dette viser, at rollen som uformel leder både kan være en væsentlig del af karriereudviklingen og et springbræt til en stilling med personaleledelse, men også i høj grad kan være en karrierevej i sig selv.

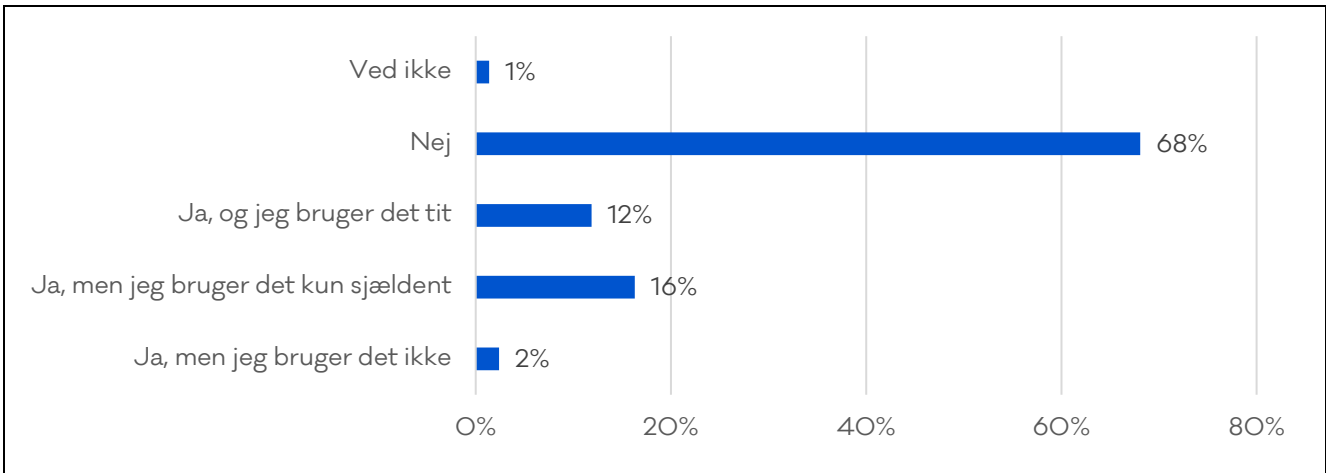
FIGUR 9: PLANER/ØNSKER OM AT BLIVE FORMEL CHEF/LEDER MED PERSONALEANSVAR



Mens mange arbejdspladser har en form for netværk eller mødeformater på chefniveau, hvor man kan få sparring på udfordringer eller problemer, der er i ledelsesrollen, så er man som uformel leder typisk ikke en del af et netværk.

Figur 10 belyser brugen af ledelsesnetværk blandt uformelle ledere inden for deres egne organisationer eller virksomheder. Næsten syv ud af ti (68%) af de uformelle ledere har ikke adgang til et netværk med andre uformelle ledere. 16% af lederne angiver, at de har et netværk, men kun sjældent bruger dem og 2% bruger det slet ikke. Kun 12% af de uformelle ledere har og bruger et netværk ofte.

FIGUR 10: BRUG AF INTERNT NETVÆRK MED ANDRE I EN UFORMEL LEDELSESROLLE I EGEN ORGANISATION/VIRKSOMHED



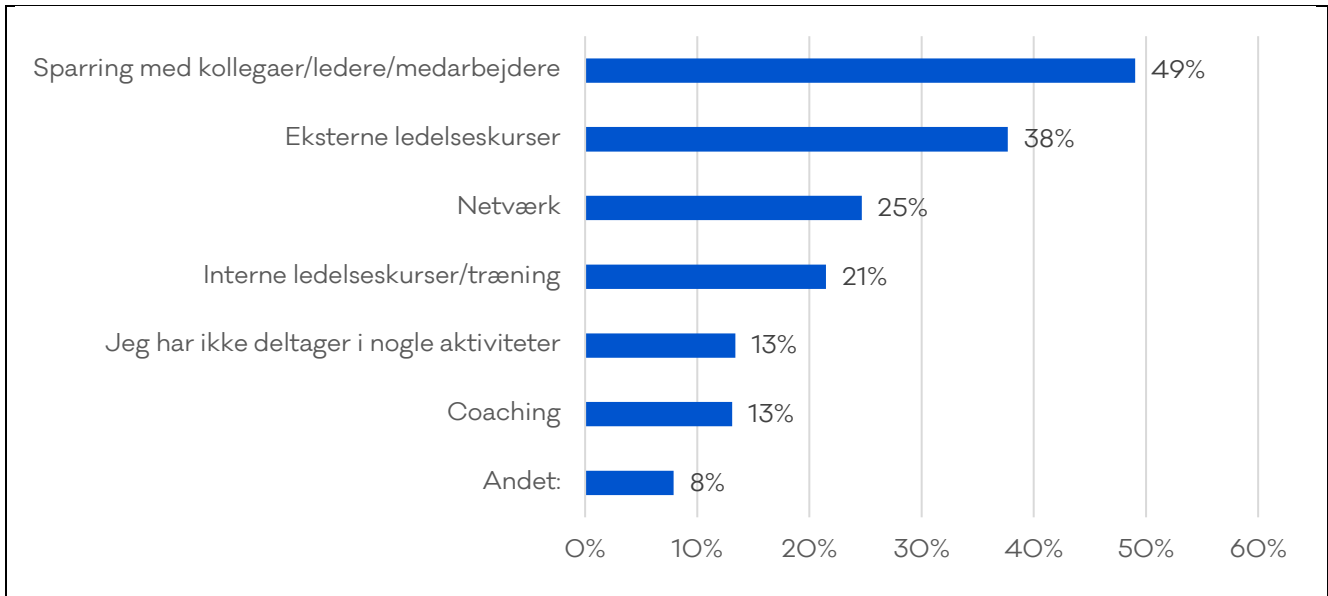
Note: Spørgsmål: "Er du en del af et internt netværk med andre i en uformel ledelsesrolle i din organisation/virksomhed?"

Selvom det er de færreste af de uformelle ledere, der aktivt bruger et netværk i egen organisation, så har langt de fleste deltaget i en eller anden form for udviklingsaktivitet, for at forbedre deres ledelseskompetencer.

Af Figur 11 ses det, at ca. halvdelen har haft sparring med kolleger, ledere eller medarbejdere for at udvikle deres ledelseskompetencer. Næsten fire ud af ti (38%) har deltaget i eksterne ledelseskurser og hver femte (21%) har deltaget i interne ledelseskurser eller træning. Hver fjerde har været en del af netværk dedikeret til ledelsesudvikling mens 13% har haft coaching sessions for at udvikle deres ledelseskompetencer.

13% af de uformelle ledere har ikke deltaget i nogle aktiviteter med henblik på at styrke deres ledelseskompetencer i deres nuværende rolle.

FIGUR 11: DELTAGELSE I UDVIKLINGSAKTIVITETER MED FOKUS PÅ LEDELSESKOMPETENCER I NUVÆRENDE ROLLE



Metode

Målgruppen for undersøgelsen er uformelle ledere, som er vanskelige at definere ud fra Djøfs tilgængelige medlemsinformationer. Derfor blev undersøgelsen sendt til alle medlemmer, der enten er chefer/ledere uden personaleansvar eller medarbejdere med en titel, der indeholder 'leder' eller 'chef', såsom 'chefkonsulent' eller 'projektleder'. Denne afgrænsning indebærer, at nogle af de adspurgte ikke er uformelle ledere, hvorfor det ikke er muligt at opgøre en svarprocent, da størrelsen på målgruppen ikke er kendt.

Dataindsamlingen fandt sted fra den 22. februar til den 12. marts. Undersøgelsen er baseret på besvarelser fra i alt 1.076 uformelle ledere, hvilket giver et solidt grundlag for at analysere og forstå karakteristika og rollen hos denne gruppe af ledere.

Djøf

Djøf

Gothersgade 133
1123 København K
33 95 97 00

djoef@djoef.dk
djoef.dk