

# Uformel ledelse – mandat



## 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* vokset 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 andet af tre notater, som kortlægger og beskriver uformelle ledere. Her finder du en analyse af de uformelle ledes mandat og hvilken betydning deres mandat har for, at de kan varetage deres ledelsesrolle. I det første notat finder du en karakterisering af de uformelle ledere og deres opgaver. 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, uafhængig af om det er eksplicit aftalt eller ej.

## Analysen viser

- Cirka halvdelen af de uformelle ledere føler, at deres ledelsesrolle og mandat er meget tydeligt eller tydeligt kommunikeret og afstemt med både kollegaer og chefer.
- Tydeligheden i mandatet varierer mellem dem, der har formelle chef- eller ledertitler uden personaleansvar, og dem der varetager ledelsesopgaver mere uformelt. Den første gruppe oplever generelt en højere grad af tydelighed.
- Flertallet af uformelle ledere oplever god opbakning fra deres chefer, men kun omkring halvdelen får i høj grad den nødvendige viden og sparring fra deres overordnede.
- De fleste uformelle ledere føler sig som en del af kollegafællesskabet blandt de kollegaer, de leder.
- En stor andel af de uformelle ledere føler sig kompetente og succesfulde i deres roller. Mange mener dog, at de ikke har tilstrækkelig indflydelse eller tid til fuldt ud at udføre deres ledelsesopgaver effektivt.
- Analysen peger på, at tydelighed i mandat og afstemning af forventninger mellem uformelle ledere og deres chefer er afgørende for, at uformelle ledere kan føle sig kompetente og opnå succes i deres rolle.

# Indhold

Tydelig rolle og mandat	5
Opbakning og kollegaskab	7
Oplevelse af succes i rollen som uformel leder	9
Metode	13

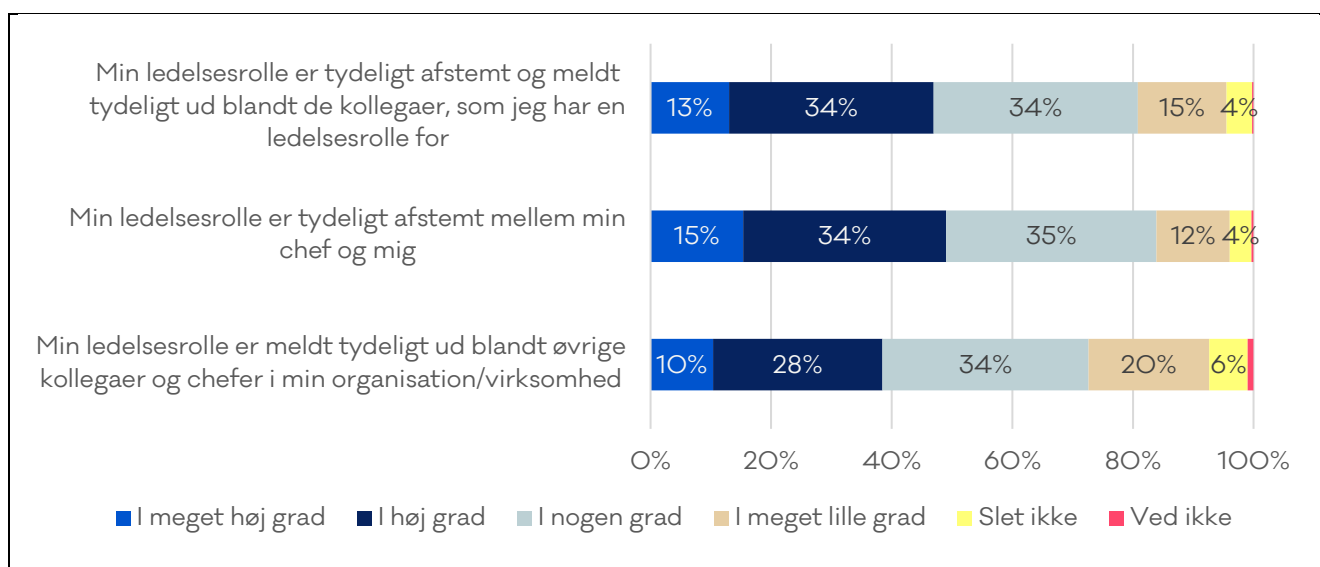
## Tydelig rolle og mandat

Som uformel ledere er det ikke altid helt tydeligt, hvor ens ledelsesrolle starter eller stopper og der kan være stor forskel på hvor eksplicit defineret ens ledelsesrolle er. I dette afsnit dykker vi ned i, hvorvidt de uformelle ledere oplever, at deres rolle og mandat er tydelig afstemt – både opadtil, nedadtil og udadtil.

Figur 1 illustrerer hvordan uformelle ledere opfatter tydeligheden i deres ledelsesrolle inden for deres organisation. Næsten halvdelen (hhv. 47 og 49%) af de uformelle ledere føler, at deres ledelsesrolle enten i meget høj grad eller i høj grad er tydeligt afstemt og kommunikeret blandt deres kollegaer og mellem dem og deres chef. Lidt over en tredjedel (hhv. 34 og 35%) af de uformelle ledere oplever, at deres rolle kun i nogen grad er tydelig afstemt og kommunikeret til deres kollegaer og mellem dem og deres chef. For 19% glæder det, at de oplever at deres rolle i meget lille grad eller slet ikke er afstemt og kommunikeret til deres kollegaer og tilsvarende oplever 16%, at deres rolle i meget lille grad eller slet ikke er tydelig afstemt mellem dem og deres chef.

De uformelle lederes rolle er i mindre grad tydeligt afstemt og kommunikeret ud i deres organisation/virksomhed. Af Figur 1 fremgår det, at 38% oplever, at deres rolle i meget høj grad eller i høj grad er tydelig kommunikeret ud i organisationen, mens det kun i nogen grad gælder for 34%. For mere end hver fjerde (26%) er deres rolle kun i meget lille grad eller slet ikke kommunikeret ud i deres organisation.

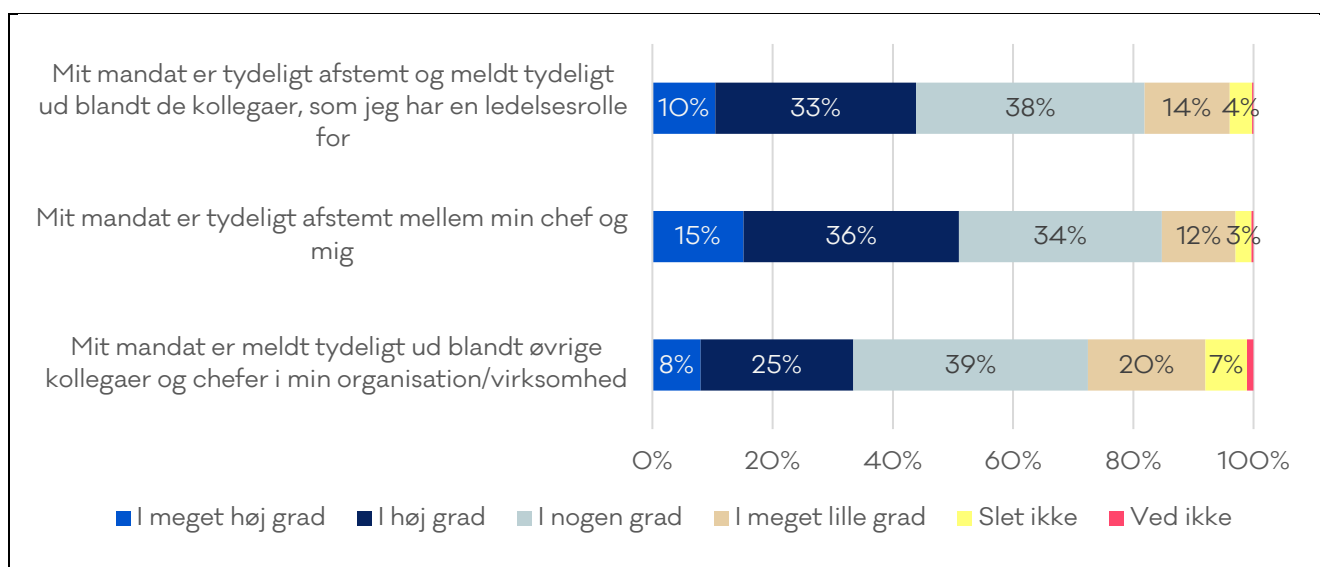
FIGUR 1: TYDELIGHED I LEDELSESROLLEN



Mens Figur 1 fokuserer på, hvordan uformelle ledere oplever tydeligheden i deres rolle inden for organisationen, giver det ikke hele billedet af de uformelle leders ledelsesrum. I Figur 2 ser vi på, hvordan de uformelle ledere oplever deres ledelsesmandat.

De uformelle leders oplevelse af tydeligheden i deres mandat er i høj grad i overensstemmelse med deres oplevelse af tydeligheden i deres rolle – især i forhold til afklaring mellem dem og deres chef. Når vi ser på tydeligheden til de kollegaer, som de har en ledelsesrolle for, så er det kun lidt over to ud af fem (43%) som oplever, at deres mandat i meget høj grad eller i høj grad er afstemt og tydeligt kommunikeret. Og tilsvarende er det næsten en ud af fem (18%), som oplever, at deres mandat enten i meget lille grad eller slet ikke er afstemt med de kollegaer, som de har en ledelsesrolle overfor.

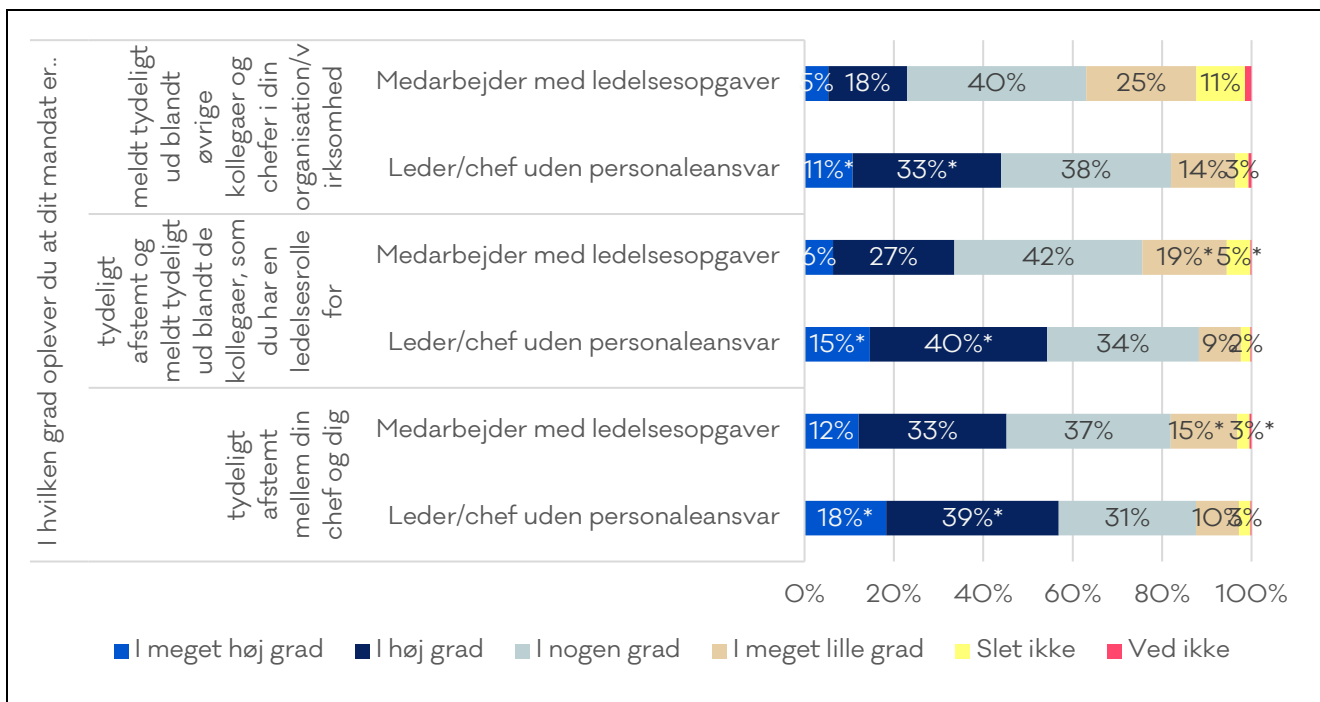
FIGUR 2: TYDELIGHED I MANDAT



De uformelle leders oplevelse af mandat varierer mellem de to ledelsestyper: Leder/chef uden personaleledelse og medarbejder med ledelsesopgaver. Første gruppe dækker over en mere formaliseret eller eksplicit type af uformelle ledere, der som forventet, oplever en højere grad af tydelighed i deres mandat end gruppen af medarbejdere med ledelsesopgaver, jf. Figur 3.

For begge grupper gælder der, at de i højere grad oplever at deres mandat er tydeligt afstemt mellem dem og deres chef. I lidt mindre grad oplever, at det er tydeligt afstemt til de kollegaer, de har en ledelsesrolle overfor. Og igen i mindre grad er afstemt med resten af deres organisation.

FIGUR 3: MANDAT I LEDELSESROLLEN FORDELT PÅ LEDELSESTYPE



Note: \* Angiver signifikant forskel mellem de to typer af uformelle ledere.

De uformelle leders mandat er vigtigt i forhold til at sikre, at de kan varetage og få succes med deres ledelsesopgaver. Selvom størstedelen af de uformelle ledere oplever en vis grad af klarhed i deres rolle og i deres mandat, så er der også en relativ stor andel, som modsat ikke oplever denne tydelighed. Et manglende mandat kan gøre det svært for de uformelle ledere at udfylde deres ledelsesrum optimalt.

## Opbakning og kollegaskab

Som uformel leder er man ofte i et udefineret rum mellem sin chef og sine kollegaer, i dette afsnit dykker vi ned i relationerne mellem uformelle ledere og deres chefer samt de uformelle leders deltagelse i kollegafællesskaber.

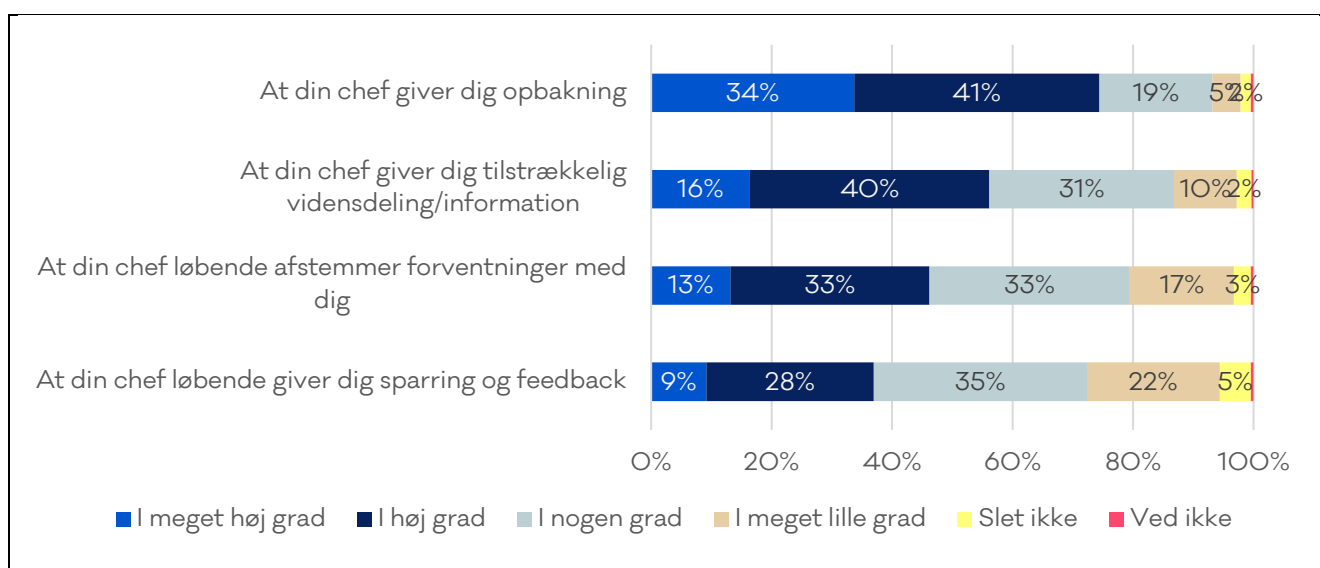
Som uformel leder er dit ledelsesrum typisk i høj grad bundet op om dit samarbejde med din chef, det kan fx være afgørende, at din chef deler relevante informationer med dig eller sparre med dig om din rolle.

Tre ud af fire uformelle ledere oplever, at de i meget høj grad eller i høj grad får opbakning af deres chef, jf. Figur 4. Næsten hver femte (19%) oplever det i nogen grad og 7% har kun i meget lille grad eller slet ikke deres chefs opbakning. Når det kommer til videndeling, så er

det kun 56%, som oplever, at deres chef i meget høj grad eller i høj grad giver dem den tilstrækkelige viden, 31% oplever det i nogen grad og 12% oplever det i meget lille grad eller slet ikke.

46% af de uformelle ledere har i meget høj grad eller i høj grad løbende forventningsafstemning med deres chef. En tredjedel har det i nogen grad og hver femte (20%) har det kun i meget lille grad eller slet ikke. Når det kommer til at få løbende sparring fra sin chef, så er det kun 37%, som i meget høj grad eller i høj grad oplever det. 35% har det i nogen grad og 27% har det i mindre grad eller slet ikke.

FIGUR 4: RELATION TIL – OG SAMARBEJDE MED EGEN CHEF



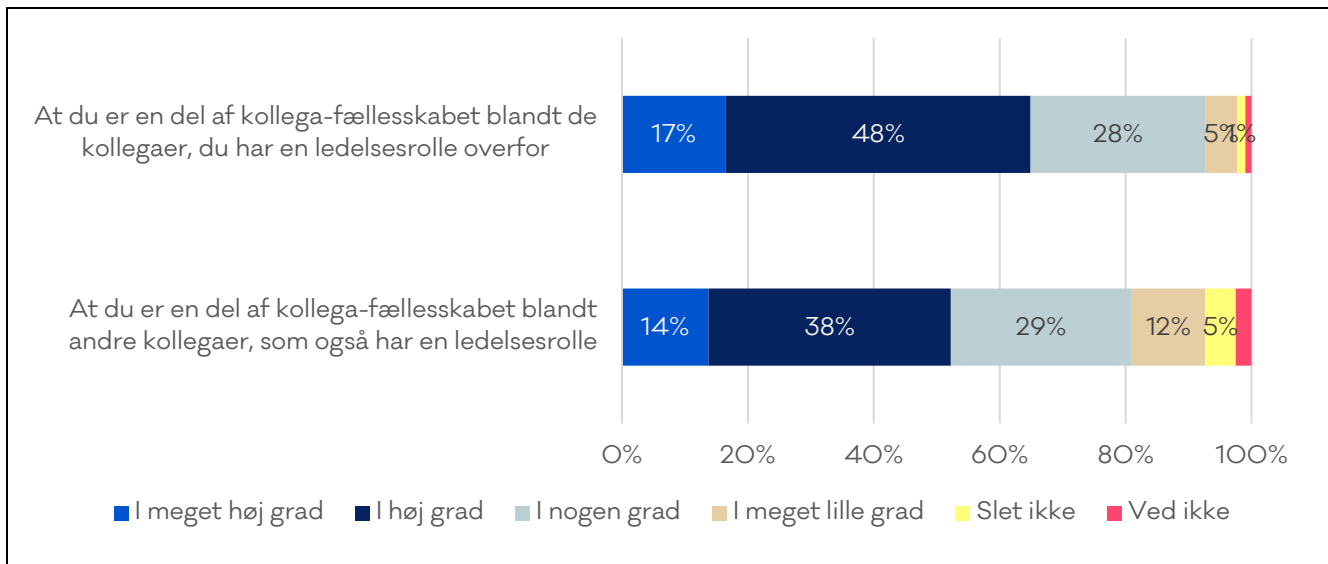
Ovenstående viser, at selv om lagt de fleste uformelle ledere oplever at have deres chefs opbakning, så er der stadig mulighed for forbedring i relationerne mellem de uformelle ledere og deres chefer.

Af figur 5 fremgår de uformelle lederes deltagelse i kollegafællesskaber med hhv. kollegaer, som de har en ledelsesrolle overfor og blandt andre kollegaer, som også har en ledelsesrolle. Langt de fleste uformelle ledere er en del af kollegafællesskabet blandt de kollegaer, som de har en ledelsesrolle overfor, men for 6% gælder det, at de i mindre grad eller slet ikke er med i fællesskabet.

Deltagelsen i kollegafællesskaber med andre med en ledelsesrolle er lidt mindre. Her er det lidt over halvdelen, som er en del af et kollegafællesskab, mens 17% kun er det i mindre grad eller slet ikke.



FIGUR 5: KOLLEGASKAB



## Oplevelse af succes i rollen som uformel leder

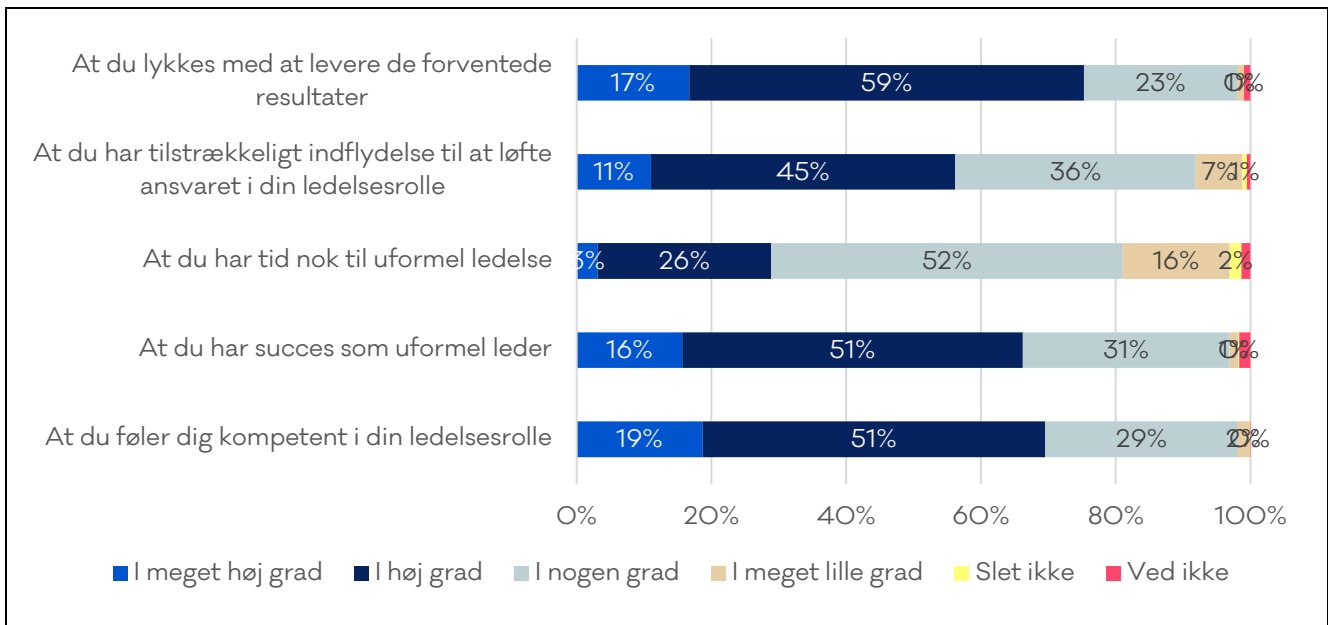
I dette næste afsnit beskrives de uformelle leders egen vurdering af deres muligheder, kompetence og succes i deres ledelsesrolle. Det giver et billede af, hvilke udfordringer og muligheder, der er forbundet med uformel ledelse.

Figur 6 viser, hvordan uformelle ledere opfatter deres egen kompetence og evne til at opnå succes i deres ledelsesrolle. En betydelig del af de uformelle ledere føler sig kompetente og succesfulde i deres rolle som uformel leder og at de lykkes med at levere de forventede resultater. Mere specifikt føler 75% at de i meget høj grad eller i høj grad leverer de forventede resultater, 66%, at de i meget høj grad eller i høj grad har succes som uformelle ledere, og tilsvarende oplever 70%, at de føler sig kompetente i deres ledelsesrolle.

Til trods for disse positive oplevelser indikerer resultaterne også udfordringer. For eksempel føler kun 56% at de i meget høj grad eller i høj grad har tilstrækkelig indflydelse til at løfte ansvaret i deres ledelsesrolle. Desuden mener kun 29%, at de i meget høj grad eller i høj grad har tid nok til deres ledelsesopgaver som uformel leder.

Dette understreger en af de største udfordringer for uformelle ledere: mangel på tid til effektivt at udføre deres roller, hvilket kan hæmme deres mulighed for at levere som forventet og opnå succes.

FIGUR 6: OPLEVELSE AF AT LYKKES I ROLLEN SOM UFORMEL LEDER



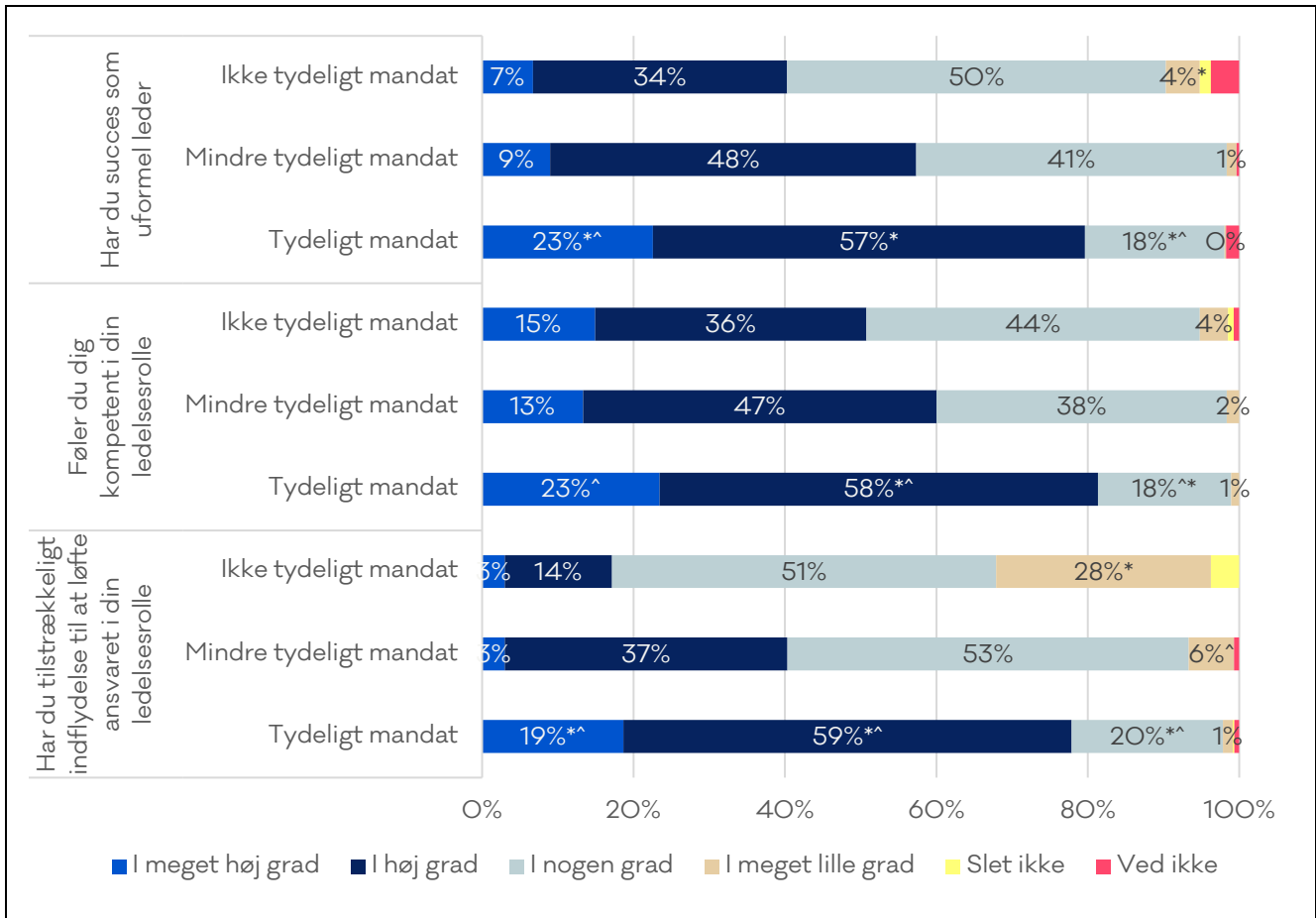
Oplevelsen af at have succes og være kompetent i sin ledelsesrolle er tæt forbundet med tydeligheden i ens ledelsesmandat. I Figur 7 og 8 ses de uformelle lederes oplevelse af succes fordelt på, hvor tydeligt de oplever, at deres mandat er afstemt med hhv. deres chef og deres kollegaer.

Generelt gælder der, at jo mindre de uformelle ledere oplever, at deres mandat er tydeligt afstemt med deres chef eller deres kollegaer, des mindre føler de sig kompetente og succesfulde i deres rolle.

Ca. fire ud af fem af de uformelle ledere, som oplever at deres mandat er tydelig afstemt med deres chef, oplever også at de har succes i deres rolle (80%), at de er kompetente (81%) og at de har tilstrækkelige indflydelse til at løfte ansvaret i din ledelsesrolle (78%).

For de uformelle ledere som i mindre grad eller slet ikke oplever, at deres mandat er tydelig afstemt, gælder det tilsvarende kun for halvdelen, at de føler sig kompetente og for 40% at de føler, at de har succes i deres ledelsesrolle. Og kun 17%, hvis mandat ikke er tydelig afstemt, oplever at de har tilstrækkelige indflydelse til at løfte ansvaret i deres ledelsesrolle, jf. Figur 7.

FIGUR 7: OPLEVELSE AF AT LYKKE I ROLLEN SOM UFORMEL LEDEDER OPDELT PÅ TYDELIGHED I MANDAT FRA CHEF



Note: Figuren er opdelt efter de uformelle leders svar omkring i hvilken grad de oplever, at deres mandat er tydeligt afstemt mellem dem og deres chef. 'Ikke tydeligt mandat' indeholder svarene 'i mindre grad' og 'slet ikke'. 'Mindre tydeligt mandat' indeholder svarene 'i nogen grad'. 'Tydeligt mandat' indeholder svarene 'i meget høj grad' og 'i høj grad'.

^ Angiver signifikant forskel på andelle mellem 'Tydeligt mandat' og 'Mindre tydeligt mandat'.

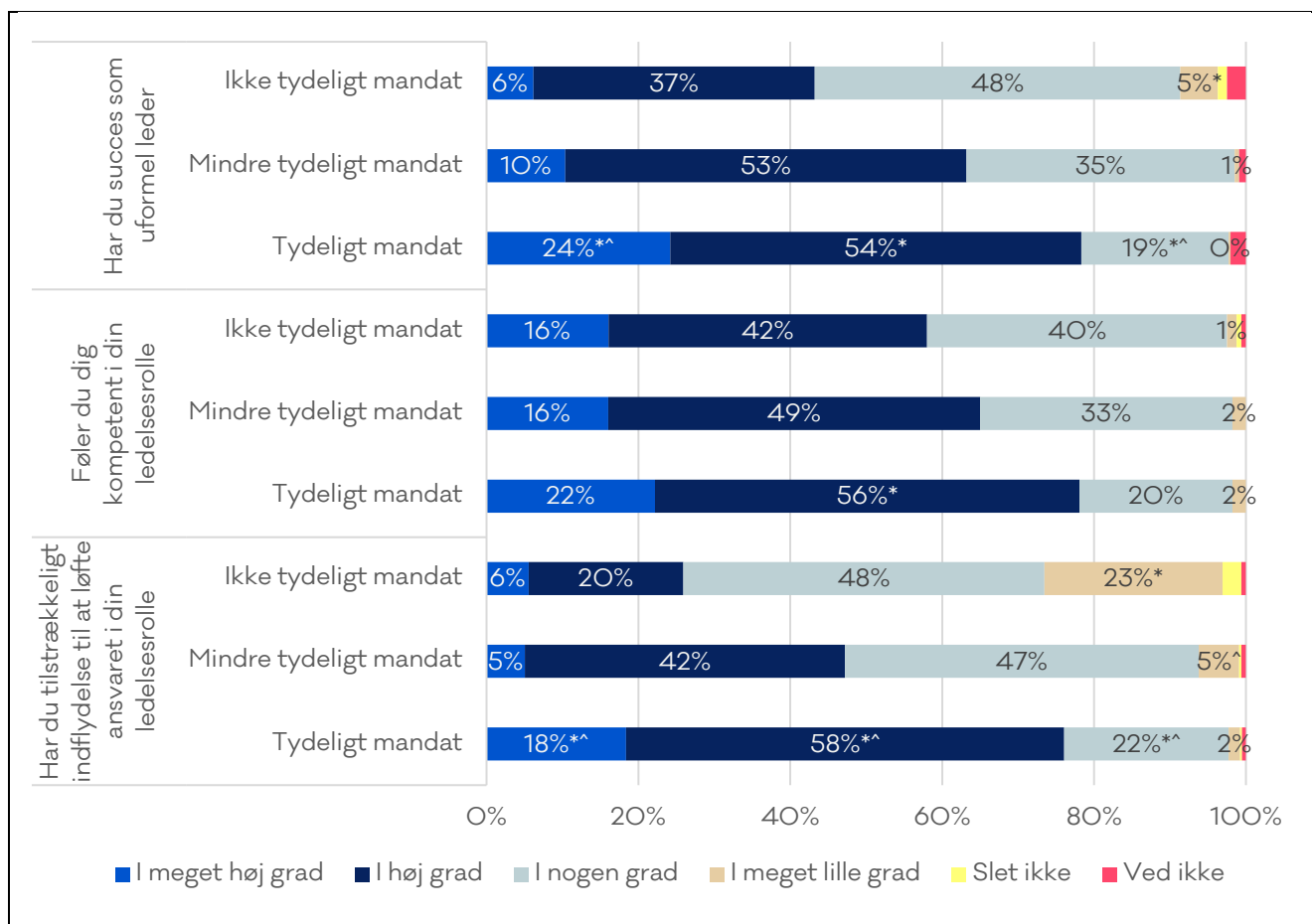
\* Angiver signifikant forskel på andelle mellem 'Tydeligt mandat' og 'Ikke tydeligt mandat'.

Af Figur 8 fremgår det, at de uformelle ledere, som oplever et tydeligt mandat fra deres kollegaer, i højere grad oplever at udfylde deres ledelsesrolle. Næste fire ud af fem oplever at de har succes i deres rolle (78%), at de er kompetente (78%) og at de har tilstrækkelige indflydelse til at løfte ansvaret i din ledelsesrolle (76%).

For de uformelle ledere som i mindre grad eller slet ikke oplever, at deres mandat er tydeligt afstemt med deres kollegaer, er det kun 58%, der føler sig kompetente og 43% der føler, at

de har succes i deres ledelsesrolle. Tilsvarende er det kun ca. hver fjerde (26%), som oplever at de har tilstrækkelige indflydelse til at løfte ansvaret i din ledelsesrolle, jf. Figur 8.

**FIGUR 8: OPLEVELSE AF AT LYKKES I ROLLEN SOM UFORMEL LEDER OPDELT PÅ TYDELIGHED I MANDAT FRA KOLLEGAER**



Note: Figuren er opdelt efter de uformelle leders svar omkring i hvilken grad de oplever, at deres mandat er tydeligt afstemt og meldt ud blandt de kollegaer, som de har en ledelsesrolle for. 'Ikke tydeligt mandat' indeholder svarene 'i mindre grad' og 'slet ikke'. 'Mindre tydeligt mandat' indeholder svarene 'i nogen grad'. 'Tydeligt mandat' indeholder svarene 'i meget høj grad' og 'i høj grad'.

^ Angiver signifikant forskel på andelle mellem 'Tydeligt mandat' og 'Mindre tydeligt mandat'.

\* Angiver signifikant forskel på andelle mellem 'Tydeligt mandat' og 'Ikke tydeligt mandat'.

Samlet set viser ovenstående, at klar kommunikation og en tydelig afstemning af forventninger mellem uformelle ledere og deres chefer er afgørende for, at uformelle ledere kan føle sig kompetente og succesfulde i deres rolle. Tydelighed i ledelsesmandatet er et centralt område, som kan styrke de uformelle leders arbejde og tilfredshed i rollen.

## 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](mailto:djoef@djoef.dk)  
[djoef.dk](http://djoef.dk)