

Økonomen som leder

-CA sætter fokus på lederne



En undersøgelse fra CA's medlemspanel

marts 2005

Økonomen som leder

CA er økonomernes a-kasse. Men økonomerne er også ofte ledere. Cirka 11.000 økonomer i CA arbejder som ledere. Det svarer til 40 % af medlemmerne. Jo mere CA ved om medlemmers arbejdsmarked, jo bedre er vi rustet i vores karriererådgivning. CA har derfor gennemført denne undersøgelse for at få mere viden om 'Økonomen som leder'.

Hovedresultater

Mange ledere i CA

Lederrollen og lederens karriereveje har stor betydning for CA's medlemmer. 40 % af CA's medlemmer er ledere. Yderligere 45 % er endnu ikke ledere, men har ambitioner om at blive det.

Der er mange unge ledere. Syv ud af ti ledere er under 40 år.

Kvinder sakker bagud

De kvindelige ledere i CA har et karrieremæssigt efterslæb. Knap hver anden mand (45 %) arbejder som leder, mens det kun er tilfældet for hver fjerde kvinde.

De fleste kvindelige ledere arbejder som førstelinieledere eller mellemledere. Kun få arbejder med topledelse. Flere mandlige ledere arbejder på højere ledelsesniveauer - og får mere i løn.

De fleste ledere får stress

To ud af tre ledere føler sig ofte eller sommetider stresset. Det gælder især for de unge ledere. De fleste peger på for meget arbejde og for lidt tid som årsagen.

Mere end en tredjedel føler sig desuden stresset i deres arbejde på grund af ubalance mellem karriere og familieliv.

Ringes støtte fra kolleger og ledelse er årsagen til stress for tre ud af ti ledere.

Meget arbejde

Knap hver tredje leder arbejder mere end 50 timer om ugen. Næsten seks ud af ti arbejder mellem 40 og 50 timer om ugen, og kun en ud af ti arbejder 40 timer om ugen eller mindre. Mandlige ledere arbejder i gennemsnit 2 timer mere om ugen end kvindelige ledere.

Leder på vej

60% af CA's medlemmer er ikke ledere, Men tre ud af fire vil gerne være det. Det betyder, at 45% af CA's medlemmer har lederambitioner.

De medlemmer, der gerne vil være ledere, er på forhånd mere end villige til at lægge de mange arbejdstimer i et lederjob. 56 % er villige til at arbejde mere end 50 timer om ugen, og 42 % er villige til at arbejde 40-50 timer om ugen.

Hellere specialist

15 % af CA's medlemmer vil ikke være ledere. Typisk fordi de ikke vil arbejde så meget, som et lederjob kræver, eller fordi de hellere vil arbejde som specialister.

Vigtige kompetencer

80 % af lederne betragter deres økonomiske uddannelsesbaggrund som vigtig i deres stilling som leder. Alligevel lægger de fleste ledere mest vægt på mere bløde kompetencer. De top 3 kompetencer, som en leder bør besidde, er

1. Coaching / motivering / teambuilding
2. Uddelegering / tillid / skabe resultater via andre
3. Kommunikation / åbenhed

Undersøgelsens grundlag

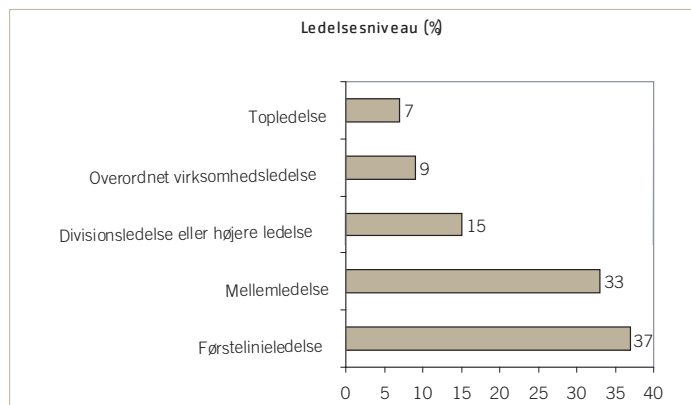
Undersøgelsen er gennemført blandt CA's medlemspanel, som udgør godt 600 af CA's 29.000 medlemmer. Undersøgelsen blev gennemført med internetbaserede surveys. Af de godt 600 medlemmer i medlemspanelet har 475 deltaget i undersøgelsen, hvilket svarer til en svarprocent på ca. 80 %.

Panelet er repræsentativt i forhold til CA's samlede medlemsbestand hvad angår alder, køn, geografi og uddannelse. Der er taget højde for en overvægt af ledige i panelet ved at foretage en vægtning, så de ledige vægter mindre end de beskæftigede i eventuelt tværgående beregninger.

Ansvarlig for rapporten er Peter Uggerholt Eriksen fra CA's viden- og analysecenter, mail pue@ca.dk, telefon 3342 0884.

Mange ledere

40 % af CA's medlemmer sidder i en lederstilling¹. 70 % arbejder som førstelinie- eller mellemlider. 15 % arbejder med divisionsledelse, mens 16% er ledere på direktørniveau².



Fordelingen på ledelsesniveau hænger sammen med, at lederne i CA er forholdsvis unge og nye som ledere.

Tabel 1: Ledernes aldersfordeling

Procent

Under 30	24 %
30-40 år	48 %
40-50 år	18 %
Over 50 år	11 %

Hver fjerde leder er under 30 år, og næsten halvdelen er mellem 30 år og 40 år. Lederne i CA er i gennemsnit 31 år, når de får deres første lederjob³.

Tabel 2: Ledererfaring

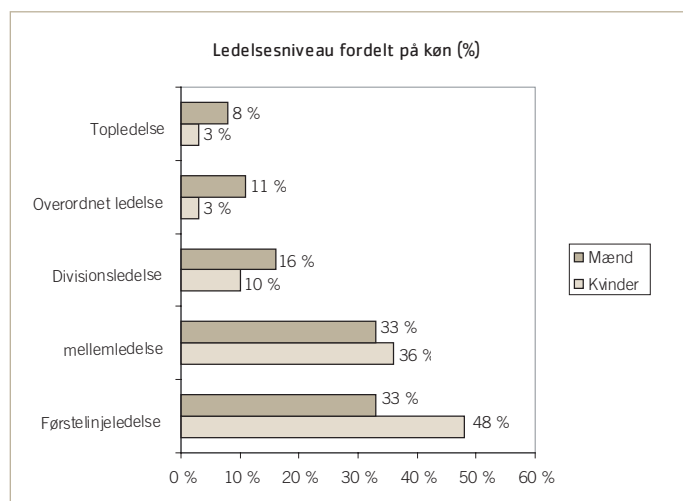
Procent

Under 1 år	7 %
1-3 år	25 %
3-5 år	9 %
5-10 år	22 %
Over 10 år	37 %

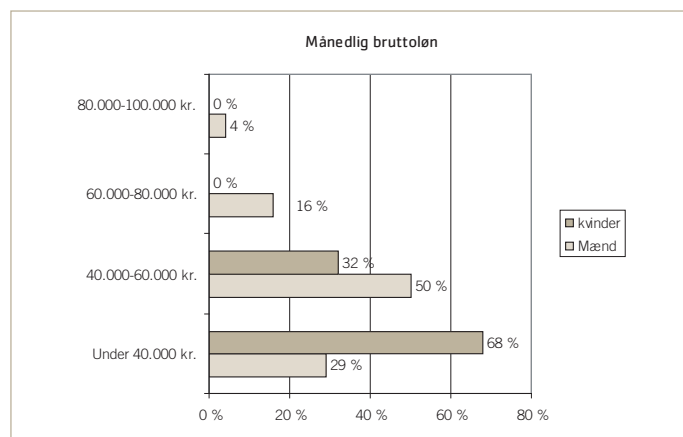
Ledernes unge alder svarer til deres erfaring.

En tredjedel har under 3 års ledererfaring. Knap en tredjedel har 3-10 års erfaring, og kun lidt mere end en tredjedel har mere end 10 års ledererfaring.

Kvinder sakker bagud



Kvinderne i CA har et karrieremæssigt efterslæb: Knap hver anden mand (45 %) er leder, mens det kun er tilfældet for hver fjerde kvinde. Desuden bliver kvinder i mindre grad end mænd topledere. Hver femte mandlige leder arbejder som leder på direktørniveau, mens det kun gælder for 6 % af kvinderne. I den anden ende af skalaen er kun hver tredje mand førstelinieleder, mens det er tilfældet for halvdelen af de kvindelige ledere.



Kvinderne følger heller ikke med lønmæssigt. Syv ud af ti kvindelige ledere får under 40.000 kroner om måneden. Tre ud af ti får

¹ Dette er i overensstemmelse med tidligere undersøgelser, som CA har foretaget blandt medlemmerne. Se rapporterne 'Økonomen i risikosamfundet' og 'Nødvendige netværk', der begge kan begge downloades fra CA's hjemmeside.

² **Førstelinieledelse** (herunder ledelse af projekter og/eller ledelse af få medarbejdere, der ikke selv har ledelsesansvar).

Mellemlidelse (herunder ledelse af mere komplekse projekter eller ledelse af en større afdeling med underafdelinger, herunder økonomi og ledelse af ledere med personale og/eller projektledelsesansvar).

Divisionsledelse eller højere ledelse undtaget virksomhedsledelse (herunder ledelse af flere afdelinger, en funktion, en division eller tilsvarende, hvor der er givet et betydeligt ansvar for funktionens strategi og økonomi, men ikke et direkte ansvar for virksomhedens strategi).

Overordnet virksomhedsledelse (herunder ledelse af en virksomhed, forretningsenhed eller lignende, hvor der er givet et betydeligt ansvar for virksomhedens samlede strategi og økonomi).

Topleddelse (herunder overordnet ledelse og udvikling af en virksomhed eller koncern).

³ Der kan ikke konkluderes en sammenhæng mellem hvornår man starter i det første lederjob og hvilket ledelsesniveau man starter på.

mellem 40.000 og 60.000 kroner om måneden. Ingen kvindelige ledere i undersøgelsen får mere end 60.000 kroner.

Til sammenligning får kun tre ud af ti mandlige ledere under 40.000 kroner om måneden. Halvdelen får mellem 40.000 kroner og 60.000 kroner, og hver femte får mere end 60.000 kroner om måneden.

Lønniveauet hænger et langt stykke af vejen sammen med, hvilket ledelsesniveau, man befinder sig på, og hvilken erfaring, man har som leder. Da kvinderne i højere grad er førstelinieledere og mellemledere og kun i mindre grad er topledere, må man også forvente, at deres lønninger gennemsnitligt er lavere. Det er dog bemærkelsesværdigt, at der faktisk er 6 % af førstelinje- og mellemlederne og 24 % af divisionslederne, der tjener mere end 60.000 kr. om måneden - men deriblandt altså ingen kvinder.

Forventninger til fremtiden

Otte ud af ti ledere på højere niveau forventer at være i samme jobfunktion om 3 år, mens to ud af tre af dem forventer at være i samme virksomhed. Disse ledere har nået et højt ledelsesniveau i deres karriere og har ikke ambitioner om at ændre dette op- eller nedad.

Tabel 3: Forventer du at være i samme jobfunktion om tre år?

	Førstelinje- mellemleder	Divisionsleder	Direktør ⁴	I alt
Ja	48 %	59 %	83 %	55 %
Nej	52 %	41 %	17 %	45 %

Det forholder sig anderledes med lederne på førstelinje- og afdelingsledelsesniveau og divisionsledelsesniveau.

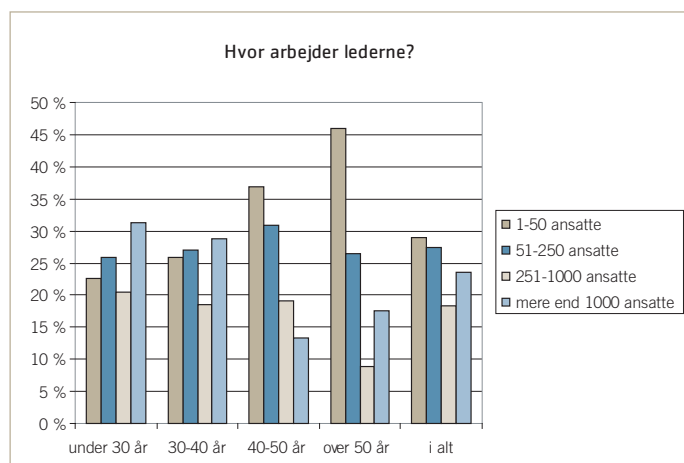
Ikke nær så mange forventer at blive i samme virksomhed eller jobfunktion. Her er der stadig mange, der har ambitioner om at nå længere i deres karriere, og som er villige til at skifte job for at nå det.

Tabel 4: Forventer du at være i samme virksomhed om tre år?

	Førstelinje- mellemleder	Divisionsleder	Direktør ⁴	I alt
Ja	60 %	47 %	67 %	59 %
Nej	40 %	53 %	33 %	41 %

Hvor arbejder lederne?

Erfarne ledere arbejder for det meste i små virksomheder, mens de yngste ledere i højere grad arbejder i store virksomheder med mere end 250 ansatte. Jo ældre du bliver, jo større er chancen for, at du arbejder i en lille virksomhed. Kun hver femte unge leder under 30 år arbejder i en lille virksomhed med under 50 ansatte, men andelen stiger med alderen. Blandt lederne over 50 år arbejder hver anden i en lille virksomhed.



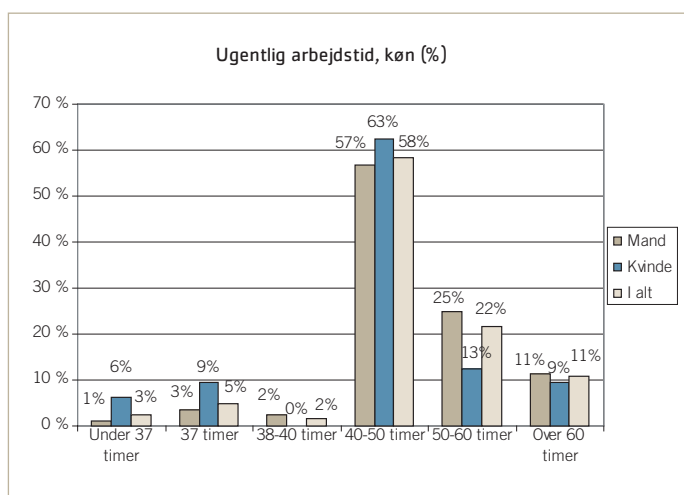
Omvendt arbejder kun lidt over hver fjerde leder over halvtreds år i en virksomhed med mere end 250 ansatte, Halvdelen af de unge ledere under 30 år arbejder derimod i en stor virksomhed.

Det hænger formentlig sammen med, at der i store virksomheder er flere lederstillinger i spil, og at man ofte - via trainee-stillinger og ledertræningsprogrammer - giver unge medarbejdere mulighed for at gøre lederkarriere. I små virksomheder er der færre lederstillinger, og måske mindre plads til 'eksperimenter', hvorfor man oftere vælger en erfaren leder, der har tjent sine spor.

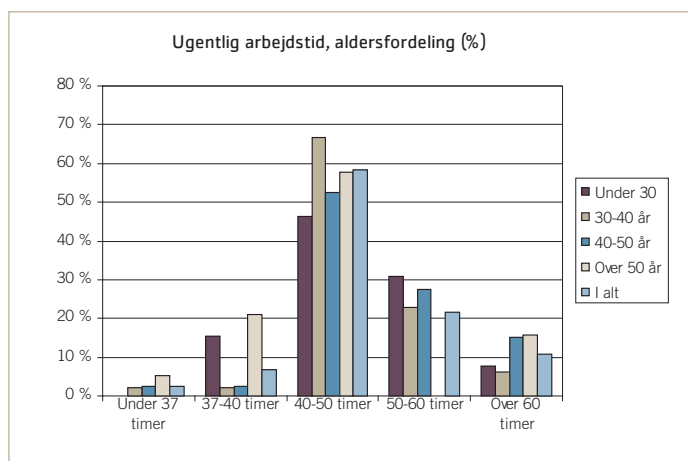
Meget arbejde

Et lederjob er ofte forbundet med lange arbejdstider. 90 % af lederne arbejder over 40 timer om ugen. En tredjedel arbejder over 50 timer om ugen.

Mændene arbejder i gennemsnit 46 timer om ugen, og kvinderne arbejder 44 timer om ugen. Der er ingen signifikant forskel ledelsesniveauerne imellem.

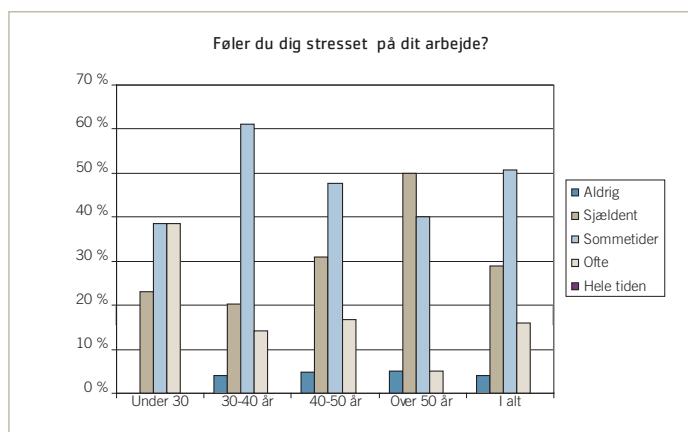


⁴ Opdelt i forhold til respondenternes ledelsesniveau, bliver tallene for små i enkelte kategorier. For at undgå statistisk usikkerhed, er kategorierne 'førstelinjeleder' og 'mellemleder' lagt sammen. Desuden er 'topledelse' og 'overordnet virksomhedsledelse' samlet i kategorien 'direktør'.



Lederne bliver ved med at arbejde meget uanset alder. Hver tredje leder under 50 år arbejder mere end 50 timer om ugen. Blandt lederne, der er fyldt 50 år, arbejder kun 16 % mere end 50 timer, men seks ud af ti arbejder stadig mellem 40 og 50 timer om ugen.

Ledere får stress



67 % af lederne føler sig sommetider eller ofte stressede på arbejdet. Der er ikke forskel på, om det er mænd eller kvinder.

Til gengæld er der en klar aldersfaktor.

Jo yngre ledere, jo flere er stressede. Tre ud fire ledere under 40 år er ofte eller sommetider stressede. Til sammenligning forekommer stress kun hos to ud af tre ledere i aldersgruppen 40-50 år og hos hver anden leder over 50 år.

For meget arbejde er årsagen til stress i tre ud af fire tilfælde. Ikke mindst for de unge ledere under 40 år, hvor 80-90 % har nævnt det som årsagen til deres stress.

35 % er desuden påvirket af ubalance mellem karrieren og familielivet. Igen er det især et problem for ledere i alderen under 40 år, mens det slet ikke er en stressfaktor for ledere over 50 år.

De ældre er typisk kommet i smult karrierevande og børnene er flyttet hjemmefra, mens de unge arbejder hårdt for at komme i

gang med karrieren, samtidig med at de stifter familie.

Tabel 5: Årsager til stress

Alder	Under 30	30-40	40-50	Over 50	I alt
Ubalance mellem karriere og familieliv	46 %	41 %	33 %	0 %	35 %
For meget arbejde, for lidt tid	91 %	78 %	70 %	56 %	75 %
Ringe støtte fra kolleger og ledelse	36 %	22 %	33 %	33 %	29 %
Alenearbejde	18 %	16 %	26 %	22 %	20 %
Utryghed i ansættelsen	0 %	5 %	30 %	22 %	14 %
Mobning og chikane	0 %	0 %	4 %	0 %	1 %
Føler ikke, at jeg kan leve op til ansvaret	18 %	8 %	4 %	22 %	10 %
Andet	9 %	5 %	7 %	0 %	6 %

Der er ikke er nogen sammenhæng mellem lange arbejdstider og ubalancen mellem karrieren og familien.

Ubalancen mellem familie og karriere er dog en større stressfaktor for de kvindelige ledere (45 %), end for de mandlige ledere (30 %), selvom kvinderne i gennemsnit arbejder to timer mindre om ugen. De to timer er formentlig ikke nok til at kompensere for, at det i højere grad er kvinderne, der står med det største ansvar for at få familielivet til at glide i hverdagen.

Hver tiende leder føler ikke, at de kan leve op til ansvaret som leder. Det er især de unge under tredive år, og lederne over 50 år, hvor det i begge aldersgrupper er næsten hver femte, der føler problemer med at leve op til ansvaret.

Tre ud af ti ledere føler sig stresset på grund af ringe støtte fra kolleger og ledelse, og hver femte leder føler sig isoleret med for meget alenearbejde.

Mange søger i stedet sparring og erfaringsudveksling i faglige netværk. Seks ud af ti er medlem af et eller flere faglige netværk, hvor de får den sparring, de savner på deres arbejdsplads.

Tabel 6: Er du medlem af netværk?

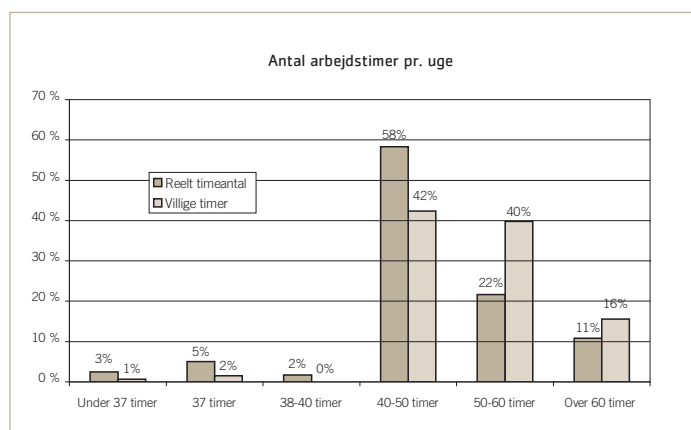
	Procent
Faglige netværksgrupper, der udveksler viden om faglige problemstillinger.	27 %
Tværfaglige netværksgrupper, der udveksler viden om faglige problemstillinger.	23 %
Organiserede faglige netværk, f.eks. foreninger med fagligt fokus.	26 %
Organiserede tværfaglige netværk, f.eks. foreninger for iværksættere eller ledere.	13 %
Organiserede sociale netværk med fokus på medlemmets egen udvikling, socialisering eller decideret 'networking'.	18 %
Politiske foreninger, herunder også græsrodsbevægelser.	8 %
Eksklusive netværk, herunder loger, kamre og foreninger, som kræver særlig optagelse.	15 %
Andre.	3 %
Ikke medlem af nogen netværk.	40 %

Leder på vej

60 % af CA's medlemmer sidder ikke i en lederstilling. Men tre ud af fire af de, der ikke er ledere, vil gerne være det. Det svarer til 45 % af den samlede medlemsskare.

Hvorfor vil du gerne være leder?	Procent
Bedre løn	36 %
Mere indflydelse på min hverdag	56 %
Mere ansvar	67 %
Mere udfordring	83 %
Mere prestige	12 %
Bedre udnyttelse af mine kompetencer	56 %
Har været leder før	12 %
Andet	5 %

Fire ud af fem søger udfordringen i lederjobbet, og to ud af tre ønsker mere ansvar. Over halvdelen mener, at de vil kunne udnytte deres kompetencer bedre som leder. Kun godt en tredjedel har lønnen som motivationsfaktor. Mere end hver tiende har været leder før, og har ikke ladet sig afskrække.



Figuren viser, hvor meget CA's ledere arbejder sammenlignet med, hvor meget de kommende ledere er villige til at arbejde i en lederstilling.

De kommende ledere ved godt, at de kommer på hårdt arbejde. 42 % er indstillet på at arbejde mellem 40 og 50 timer om ugen. 56 % er indstillet på at arbejde mere end 50 timer om ugen.

Hellere specialist end leder

Ikke alle økonomer har ambitioner om at blive leder. Blandt de 60 %, der ikke allerede er ledere, har en fjerdedel ikke lederambitioner. Det svarer til 15 % af den samlede medlemsskare.

Mere end halvdelen begrundes de manglende lederambitioner med, at de ikke ønsker at arbejde så meget, som det kræver for at være leder.

En tredjedel vil hellere forblive i specialistrollen. Typisk vil de hellere koncentrere sig om deres faglige ekspertise, frem for at bruge tid på administrative opgaver og personaleansvar.

Tabel 8:

Årsag	Procent
Ønsker ikke at arbejde så meget, som et lederjob kræver	54 %
Det er ikke realistisk i min nuværende jobsituation	27 %
Det er bedre at være specialist end at være leder	32 %
Ønsker ikke lederansvaret generelt	24 %
Ønsker ikke personaleansvar	24 %
Det er koldt på toppen	17 %
Føler ikke, at jeg kan leve op til et sådant ansvar	14 %
Har været leder og ønsker ikke at være det igen	19 %
Andet	10 %

Hver femte har været leder før, og ønsker ikke dette igen. Det er typisk specialisten, der blev forfremmet pga. af dygtig faglighed, men så senere er vendt tilbage til det, vedkommende brænder for.

Vigtige kompetencer som leder

80 % af lederne mener, at deres økonomiske uddannelsesbaggrund er vigtigt i deres stilling som leder.

Udviklingskilde	Procent
Gennem lederkurser	54 %
Gennem sparring med netværk	42 %
Gennem de erfaringer jeg får hver dag på min arbejdsplads	88 %
Andet	9 %
Jeg udvikler ikke mine kompetencer som leder	8 %

Den vigtigste kilde til udvikling af lederens kompetence er de erfaringer, de får gennem deres daglige arbejde. Det mener ni ud af ti ledere.

Mere end halvdelen får desuden udvikling gennem lederkurser, mens godt fire ud af ti bruger deres netværk til at udvikle kompetencerne. 8 % føler ikke, at de udvikler deres kompetencer som leder.

Alle deltagere i undersøgelsen er blevet spurgt, hvilke kompetencer der er de tre vigtigste for en leder at besidde.

Kvalifikation	Procent
Coaching / motivering / teambuilding	58 %
Uddelegering / tillid / skabe resultater via andre	52 %
Empati / menneskeforståelse	37 %
Kommunikation / åbenhed	33 %
Overblik / prioritering	33 %
Faglige kompetencer	27 %
Initiativrig / gå forrest	16 %
Visionær	16 %
Strategisk	14 %
Resultatorienteret	14 %

På tværs af alder, køn og ledelsesniveau er der stor enighed. Knap 60 % mener, at coaching / motivering / teambuilding er en vigtig kompetence, mens halvdelen har uddelegering / tillid / skabe resultater via andre som en vigtig kompetence.