

Den nye leder

Profilanalyse af den nye leder



Specialanalyse af Det Danske Ledelsesbarometer 2008

Om undersøgelsen

Den demografiske udvikling vil inden for en kort årrække efter al sandsynlighed skabe mangel på gode ledere. I det perspektiv er det uheldigt, at relativt mange medarbejdere skal prikkes eller lokkes til et lederjob.

Lederjobbet er på mange måder et attraktivt job, men det er tænkeligt, at den almindelige ledelsesdebat giver et lettere forvrænget og til tider tendentiøst billede af lederjobbet. Der er et stort behov for at dokumentere og beskrive, hvordan nye ledere selv oplever det at være leder.

Undersøgelsens formål er, med udgangspunkt i talmaterialet fra Det Danske Ledelsesbarometer 2008, at tilvejebringe en profil af den relativt nye leder. Profilen omfatter de ledelsesmæssige rammer og vilkår, den virksomhedsmæssige kontekst, ledelsesopgaven samt lederens trivsel og work-life-balance.

Målgruppen for undersøgelsens resultater er primært kommende ledere, som med materialet i hånden bedre kan leve sig ind i, hvad det vil sige at være ny leder. Sekundært giver analysen virksomhederne et dokumentationsmateriale, der kan indgå i beslutninger vedrørende lederudvikling og almindelig personalepleje.

Opsummering

Den nye leder oplever dagligdagen som kalejdoskopisk dvs. mange forskellige opgaver, mange afbrydelser og mange forskellige interesser indblandet. Til trods for dette flimrer opleves rammerne omkring jobbet som rimeligt klare, og lederjobbet giver i høj eller meget høj grad god mening for otte ud af ti nye ledere. Derimod er præstationsmål eller succeskriterier kun klare for hver tredje leder.

To ud af tre nye ledere deltager i en udviklingssamtale med deres nærmeste chef og to ud af tre tilkendegiver, at de har en jævnlig dialog med nærmeste chef. På trods af, at de nye ledere mener, at evalueringskriterierne ikke er klare og, at evalueringen af dem ikke kan karakteriseres som systematisk, er de nye ledere generelt tilfredse med evalueringssituationen.

To ud af tre nye ledere mener, at lønnen er for lav i forhold til jobkravene og det ledelsesmæssige ansvar. Ligeledes giver to ud af tre udtryk for, at de kunne tænke sig større fleksibilitet i beregningen af lønnen. Disse tilkendegivelser er lidt højere end øvrige ledere på samme niveau.

Otte ud af ti nye ledere skal selv tage initiativ til og har selv ansvaret for deres egen efteruddannelse i ledelse. Det er lidt færre end ledere i øvrigt.

Ikke overraskende mener to ud af tre, at deres efteruddannelse i ledelse er mangelfuld. Halvdelen af de nye ledere er dog af den opfattelse, at deres virksomhed prioriterer lederudvikling højt.

Korte kurser, seminarer og konferencer er de mest benyttede formelle arenaer for læring i ledelse. Desuden har hver fjerde ny leder i løbet af de seneste to år været deltager i netværk eller erfagrunder med ledelse som omdrejningspunkt. Det er væsentlig færre end øvrige ledere (fire ud af ti). Modsat har mere end dobbelt så mange nye ledere i forhold til øvrige inden for de seneste to år deltaget i Den Grundlæggende Lederuddannelse.

Læring i ledelse er for de nye ledere ikke overraskende stærkt knyttet til de personlige oplevelser samt knyttet til ledelsesprocessens nærmeste aktører dvs. nærmeste chef, lederkolleger samt medarbejdere.

Tre ud af fire giver udtryk for, at der er god balance mellem familielivet og arbejdslivet og to ud af tre giver udtryk for, at deres virksomhed er familievenlig. Hver tredje må ofte prioritere arbejdslivet over familielivet, og hver tredje tilkendegiver, at de 'ofte' arbejder i weekenden.

Godt hver anden ny leder oplever, at det at være leder er en særlig livsstil. Det er markant færre end ledere i øvrigt.

Otte ud af ti nye ledere giver udtryk for, at deres job i høj eller meget høj grad opleves som både spændende og udfordrende. Derimod føler kun hver anden sig i høj eller meget høj grad anerkendt og værdsat.

Blandt de mange ledelsesmæssige opgaver figurerer motivering, problemløsning og planlægning øverst, og den foretrukne ledelsesstil blandt de nye ledere karakteriseres ved samarbejde, medindflydelse, dialog og coaching. De nye ledere synes i lidt højere grad at lægge vægt på klassiske management opgaver end ledere i øvrigt, og i særdeleshed synes formidling af værdier og holdninger ikke at have helt den samme høje betydning.

Alt i alt stortrives den nye leder. Jobbet opleves af langt de fleste som både spændende og udfordrende, hvilket til fulde matcher de vigtigste bevæggrunde for karriereskiftet til et lederjob.

Henvendt til virksomhederne må det konstateres, at halvdelen af de nye ledere ikke føler sig tilstrækkeligt anerkendt og værdsat og endnu flere synes at lønnen er for lav i forhold til krav og ansvar. Endelig giver halvdelen af de nye ledere udtryk for, at mangel på tid er den væsentligste hindring for den gode ledelse.

Fakta om undersøgelse

Se side 14.

Tema: Rammer og vilkår

Ledere har generelt mange frihedsgrader i tilrettelæggelsen og udøvelsen af lederjobbet, men lederjobbet er på mange måder afhængigt af ledelsessystemets indretning. Tabel 1 viser nye lederes oplevelse af de rammer og vilkår, der ligger til grund for lederjobbet.

Tabel 1: Andel af nye ledere der tilkendegiver, at nedenstående forhold i høj eller meget høj grad karakteriserer deres lederjob.

	Andel af nye ledere %
Jeg forholder mig til mange forskellige problemstillinger	85
Jeg har et klart defineret ansvar	59
Jeg har klart definerede beføjelser	51
Jeg har beføjelser, der matcher mit ansvar	57
Jeg udsættes for afbrydelser i mit daglige arbejde	74
Jeg har arbejde med hjem	25
Jeg planlægger selv min arbejdstid	53
Jeg har de nødvendige frihedsgrader til mine ledelsesmæssige beslutninger	52
Jeg har medindflydelse på mit jobindhold	58
Jeg har klart definerede præstationsmål/succeskriterier	32
Min arbejdsbyrde er for stor	25
Jeg prioriterer selv mine opgaver	60
Jeg skal dagligt forsøge at balancere forskellige interesser	64
Jeg står til rådighed for min arbejdsplads døgnet rundt	31
Mit job er fyldt med dilemmaer	25
Jeg arbejder mere end jeg har lyst til	11
Jeg og mine lederkolleger støtter hinanden	50
Jeg har indflydelse på min arbejdsbyrde	24
Kommunikationen i ledergruppen er positiv og konstruktiv	50
Mit arbejde giver god mening for mig	78
Mit job indebærer svære beslutninger	47

Lederjobbets rammer og vilkår opleves generelt ikke som markant forskelligt hos de nye ledere i forhold til øvrige ledere på mellemste og nederste niveau. Der er dog enkelte helt forventelige forskelle. Nye ledere føler i lidt mindre grad end øvrige ledere på samme niveau, at

- de selv kan planlægge arbejdstiden
- de har medindflydelse på jobindholdet

Nye ledere føler desuden i mindre grad end øvrige ledere, at de står til rådighed for arbejdspladsen døgnet rundt.

Endelig er det interessant at konstatere, at de nye ledere i noget mindre grad tilkendegiver, at deres præstationsmål/succeskriterier er klart definerede (32% mod 41%).

Tema: Arbejdstid

De nye ledere har i gennemsnit en arbejdsuge på 47 timer. Arbejdstimerne fordeles med 41½ på jobbet og 5½ timer derhjemme. Det er godt ½ time mindre end øvrige ledere på samme niveau.

Tidsforbrugets relative fordeling på arbejdsopgaver er som følgende:

Driftsopgaver

Administration og organisering = 37 %

Mål- og resultatstyring = 27 %

Udviklingsopgaver

Personaleudvikling (HR) = 19 %

Forretningsudvikling = 17 %

I alt = 100 %

I forhold til øvrige ledere på samme niveau bruger de nye ledere lidt mindre tid på udviklingsopgaverne, men tilsvarende mere tid på administration og organisering (37 % mod 33 %).

Tidsforbrugets relative fordeling på aktivitetstype er som følgende:

Interne møder og samtaler = 26 %

Eksterne møder og samtaler = 12 %

Informationshåndtering = 26 %

Egne opgaver = 36 %

I alt = 100 %

Ikke overraskende bruger de nye ledere lidt mere tid på informationsbehandling og på egne opgaver, men til gengæld tilsvarende mindre tid på eksterne møder og samtaler.

Tema: Evaluering

Der er en stigende forståelse for og accept af, at evaluering af den ledelsesmæssige indsats og de ledelsesmæssige resultater udgør en nødvendig og vigtig feedback til den enkelte leder. Derfor er udbredelsen af evalueringsaktiviteter stigende blandt danske virksomheder. Tabel 2 viser nye leders oplevelse af evalueringen af dem som leder.

Tabel 2: Andelen af nye ledere der tilkendegiver, at nedenstående udsagn matcher deres egen oplevelse af evalueringssituationen.

	Andel af nye ledere %
Jeg har en resultatkontrakt eller lignende	17
Jeg er til lederudviklingssamtale hos min overordnede	67
Jeg har klart definerede evalueringskriterier	30
Der foregår en systematisk evaluering af mine ledelsesmæssige resultater	32
Der foregår en systematisk evaluering af mine personlige egenskaber som leder	32
Jeg er enig i relevansen af de forhold, jeg bliver evalueret på	64
Jeg har et godt forhold til den/dem, der evaluerer mig	91
Evalueringsprocessen har været tilfredsstillende	64
Jeg har en løbende dialog med min nærmeste chef om udviklingen i mit lederjob	69

Som forventet har de nye ledere i markant mindre omfang end øvrige ledere en resultatkontrakt. Desuden er de nye ledere generelt lidt mere positivt stemt over for hele evalueringssituationen.

Tema: Løn

To ud af tre nye ledere giver udtryk for, at de kunne ønske sig en større fleksibilitet i beregningen og sammensætningen af deres løn. Det er svagt højere end øvrige ledere på samme niveau.

To ud af tre nye ledere mener, at deres løn er for lav eller decideret alt for lav i forhold til jobbets ansvar og krav. Det er noget højere end øvrige ledere, hvor lige godt halvdelen har samme opfattelse.

Godt halvdelen af de nye ledere giver udtryk for den oplevelse, at deres løn er lavere end andre ledere i sammenlignelige lederstillinger. Svaret er markant højere end andre ledere i øvrigt. De nye ledere har i gennemsnit en bruttoløn på 518.000 kr. mod 592.000 kr. for øvrige ledere på samme niveau (bruttoløn indeholder bonus, pension etc.)

Stillet over for et potentielt valg mellem højere løn eller mere fritid vil godt halvdelen vælge mere i løn. Det er ikke overraskende lidt mere end øvrige ledere. Svarene antyder, at det - i modsætning til andre ledere - specielt er de privatansatte nye ledere, der vil foretrække mere i løn. De offentlige ledere foretrækker mere fritid (N=24).

Tema: Læring i ledelse

God ledelse er i et vist omfang knyttet til personlige egenskaber, men i al væsentlighed er ledelse en profession, der skal læres. Denne læring kan tage afsæt i et seminar, et kursus, en decideret uddannelse i ledelse o.a. Tabel 3 viser nye leders oplevelse af egen uddannelsessituation.

Tabel 3: Andel af nye ledere der tilkendegiver, at nedenstående forhold i høj eller meget høj grad karakteriserer deres uddannelsessituation.

	Andel af nye ledere %
Jeg skal selv tage initiativet til uddannelse	79
Jeg har selv ansvaret for min egen uddannelse og udvikling	78
Virksomhedens økonomiske situation begrænser min efteruddannelse i ledelse	17
Jeg har generelt tid til at deltage i efteruddannelsesaktiviteter	39
I mit job tillægges formel faglig uddannelse stor vægt	50
I mit job tillægges formel lederuddannelse stor vægt	39
Min virksomhed prioriterer lederudvikling højt	52
Der foregår en systematisk opfølgning på mine efteruddannelsesaktiviteter	24
Min efteruddannelse i ledelse er mangelfuld	62

De nye ledere oplever ikke overraskende, at de i mindre grad selv skal tage initiativet til og i mindre grad selv har ansvaret for efteruddannelse. Desuden er de lidt mere tilbøjelige til at give udtryk for, at formel faglig uddannelse er vigtig i deres job og at der foregår en systematisk opfølgning på efteruddannelsesaktiviteterne.

Knap to ud af tre nye ledere har som vist i tabel 3 oplevelsen af, at deres uddannelse i ledelse er mangelfuld. Det er væsentligt højere end øvrige ledere (fire ud af ti). Der synes dog at være gode og oplagte grunde til denne markante forskel.

Tabel 4 viser andelen af de nye ledere, der har markeret, at de inden for de seneste to år har deltaget i den nævnte efteruddannelsesaktivitet.

Tabel 4: Andelen af nye ledere, der inden for de seneste to år har deltaget i den nævnte uddannelsesaktivitet. Prioriteret rækkefølge.

	Andel af nye ledere %
Interne eller eksterne konferencer/seminarer/temadage	60
Korte kurser	53
Jobrelaterede netværk/erfagrupper	26
Den Grundlæggende Lederuddannelse (AMU)	14
Haft en personlig coach	12
Akademiuddannelsen i Ledelse	6
Haft en mentor	5
Diplomuddannelse i Ledelse	5
MBA/Master (med hovedvægt på ledelse)	1

De nye ledere har i klart mindre omfang end øvrige ledere deltaget i interne eller eksterne konferencer m.m. og i klart mindre omfang deltaget i jobrelaterede netværk. Derimod har de i væsentligt større omfang frekventeret Den Grundlæggende lederuddannelse (14% mod 6%).

Udover den iscenesatte læring er en del af den personlige viden om god eller dårlig ledelse inspireret af begivenheder og hændelser, som ikke nødvendigvis har haft et læringsmæssigt formål. Tabel 5 viser betydningen af en række øvrige inspirationskilder til den gode ledelse.

Tabel 5: Andel af nye ledere der tilkendegiver, at de nævnte inspirationskilder i høj grad har haft betydning for den daglige ledergerning.

	Andel af nye ledere %
Personlige oplevelser og erfaringer	83
Læring i og på jobbet	70
Mine medarbejdere	57
Mine kolleger	50
Mine overordnede	44
Private netværk	36
Projektarbejde	22
Konsulenter	15
Tidsskrifter og bøger	13
Fagblade	9
Den generelle ledelsesdebat i medierne	8
Jobrotation	7
Internetbaseret læring	6

Konklusionen synes at være, at det generelt er de personlige oplevelser og erfaringsdannelse, der er de helt dominerende inspirationskilder. Det drejer sig herunder om at hente inspiration fra ledelsesprocessens nærmeste personkreds dvs. nærmeste chef, medarbejdere og lederkolleger. Det er også tilfældet for øvrige ledere, men endnu mere markant for de nye ledere.

Det er lidt overraskende, at svarene antyder, at nye ledere i relativt mindre grad lader sig inspirere via internettet.

Tema: Karriere

Tabel 6 gengiver i prioriteret rækkefølge de nye ledeses motiver bag tiltrædelsen af deres nuværende (og første) lederjob.

Tabel 6: Andel af nye ledere der giver udtryk for, at det nævnte motiv i høj eller meget høj grad har ligget bag tiltrædelsen af det nuværende lederjob.

	Andel af nye ledere %
Personlig udvikling	90
Selve udfordringen	88
Større ansvar	81
Større indflydelse	76
Faglig udvikling	67
Karrieremæssige ambitioner	56
Mine præstationsbehov	47
Højere løn	25
Kørt fast i mit gamle job	23
Andre motiver	17

Af øvrige resultater vedrørende karriereforløbet kan nævnes, at godt to ud af tre nye ledere giver udtryk for, at de fik tilbudt deres lederjob dvs., at de ikke aktivt har søgt det. En mere korrekt fordeling mellem privat og offentligt ansatte ville antageligvis gøre dette tal mindre.

At højere løn figurerer som et lavt prioriteret motiv skal formentlig tolkes med stor varsomhed. Det må antages, at svaret dels kan være dirigeret af ønsket om at svare politisk korrekt, og dels vil det næppe være et nærværende motiv al den stund højere løn almindeligvis indgår som ufravigelig forudsætning for at påtage sig et ledelsesansvar.

Tema: Work-life-balance

Balancen mellem arbejdsliv, familieliv og fritidsliv har stor betydning for lederens trivsel og karriereovervejelser. Dette balancemotiv påkalder sig derfor større og større interesse i virksomhedernes medarbejderpleje. Tabel 7 viser nye ledere oplevelse af denne balancesituation.

Tabel 7: Andel af nye ledere, der svarer ja til de nævnte udsagn om arbejdsliv-privatliv balancen.

	Andel af nye ledere %
Jeg holder al min ferie	76
Det er en livsstil at være leder	56
Jeg tænker på mit job, når jeg har fri	82
Jeg benytter mig af hjemmearbejdsdage	43
Min virksomhed er familievenlig	68
Jeg drøfter konkrete ledelsesmæssige problemstillinger med min ægtefælle/samlever	75
Jeg må ofte prioritere arbejdet frem for familielivet/privatlivet	35
Arbejde, familie og fritid flyder sammen	48
Jeg arbejder ofte i weekenden	36
Der er god balance mellem mit arbejdsliv, familieliv og fritidsliv	76

De nye ledere afviger kun fra øvrige ledere på to punkter.

For det første synes nye ledere i noget mindre omfang at benytte sig af hjemmearbejdsdage. For det andet synes svarene at afspejle det forhold, at nye ledere har kort erfaring med lederjobbet og, at deres job formentlig er omkranset af væsentlig fastere rammer. Blandt andet derfor er de markant mindre tilbøjelige til at markere for, at lederjobbet er en særlig livsstil (det kunne alternativt være udtryk for en ny tendens).

Tema: Trivsel

Lederens trivsel er afgørende for det personlige engagement og for overvejelserne om eventuelt at søge over i et andet lederjob. Tabel 8 giver et indblik i, hvordan den nye leder har det med sit job.

Tabel 8: Andel af nye ledere der giver udtryk for, at de nævnte forhold i høj eller meget høj grad karakteriserer deres trivseloplevelse.

	Andel af nye ledere %
Mit job er spændende og udfordrende	78
Jeg føler mig alene i jobbet	19
Det er fysisk hårdt at være leder	10
Det er psykisk belastende at være leder	25
Jeg føler mig stresset	12
Mit arbejde er følelsesmæssigt belastende	10
Jeg føler mig anerkendt og værdsat	50

Generelt er der kun meget små forskelle mellem nye ledere og andre ledere. Dog synes nye ledere at være mere tilbøjelige til at give udtryk for, at lederjobbet er spændende og udfordrende (78 % mod 68 %). Modsat føler de sig i nogen grad mindre anerkendt og værdsat (50 % mod 56 %).

Tema: Den virksomhedsmæssige kontekst

Oplevelsen af den virksomhedsmæssige kontekst påvirker den daglige ledelsesadfærd. Mere eller mindre udtalte normer, værdier og holdninger sætter sit præg på de ledelsesmæssige beslutninger og prioriteringer. Tabel 9 viser de nye ledesers oplevelse af virksomhedens strategiske fokus.

Tabel 9: Andel af nye ledere, der har svaret ja til de nævnte udsagn.

	Andel af nye ledere %
Virksomheden har mere fokus på udvikling end på drift	34
Virksomheden har mere fokus på fremtiden end på nutiden	63
Virksomheden har mere fokus på eksterne forhold end på interne	27
Virksomheden har en klar strategi	76

Der er generelt ikke forskel på nye ledere og øvrige ledere på samme niveau i disse spørgsmål. Eneste nævneværdige forskel er, at nye ledere synes at være en anelse mere tilbøjelige til at mene, at virksomheden har mere fokus på fremtiden end på nutiden.

Tema: De ledelsesmæssige opgaver

Tabel 10 viser i prioriteret rækkefølge listen over de ti ledelsesmæssige opgaver, som nye ledere tillægger størst betydning i deres lederjob i dag.

Tabel 10: Andel af nye ledere, der tillægger nedenstående ledelsesopgaver stor eller meget stor betydning i dag. Prioriteret rækkefølge.

	Andel af nye ledere %
Motivering	85
Problemløsning	82
Planlægning	77
Uddelegering	74
Personalepleje	73
Medarbejderudvikling	71
Koordinering	70
Beslutningstagen	70
Videndeling	69
Informationsbehandling	67

Denne prioritering er ikke markant forskellig fra øvrige ledere på samme niveau. Dog synes de nye ledere at være væsentlig mere optaget af at motivere (85 % mod 72 %).

Tema: Arbejdsorganisering

Tabel 11 gengiver de nye leders oplevelse af delelementer i virksomhedens arbejdsorganisering.

Tabel 11: Andel af nye ledere, der tilkendegiver, at nedenstående i høj eller meget høj grad karakteriserer virksomhedens arbejdsorganisering.

	Andel af nye ledere %
Der er medbestemmende eller selvstyrende grupper	39
Medarbejderne leder sig selv	20
Projektgrupper benyttes til at løse særlige opgaver	37
Bestyrelsen spiller en aktiv rolle	25

De nye ledere er noget mindre tilbøjelige til at give udtryk for, at medarbejderne leder sig selv (20 % mod 28 %), og noget mindre tilbøjelige til at mene, at projektgrupper benyttes til at løse særlige opgaver.

Tema: Beslutningsprocesserne

Tabel 12 gengiver nye leders oplevelse af virksomhedens beslutningsproces.

Tabel 12: Andel af nye ledere, der tilkendegiver, at nedenstående i høj eller meget høj grad karakteriserer virksomhedens beslutningsproces.

	Andel af nye ledere %
Beslutninger træffes uden for de formelle fora	20
Strategiske beslutninger træffes udelukkende af topledelsen	68
Beslutningskompetencen er decentraliseret	21
Beslutningsprocessen er bureaukratisk	22
Beslutninger træffes på grundlag af sikker viden	35
Beslutningsprocessen er demokratisk	19

Eneste væsentlige forskel til ledere i øvrigt er, at nye ledere er mindre tilbøjelige til at opleve, at beslutningskompetencen er decentraliseret (21 % mod 28 %).

Tema: Ledelsesform

Tabel 13 gengiver de nye lederes foretrukne ledelsesform. Svarene referer til deres egen ledelsesform.

Tabel 13: Andel af nye ledere, der tilkendegiver, at nedenstående i høj eller meget høj grad karakteriserer deres ledelsesform. Prioriteret rækkefølge.

	Andel af nye ledere %
Gennem samarbejde og medindflydelse	76
Gennem dialog og coaching	71
Gennem holdninger og værdier	58
Gennem anerkendelse og belønning	51
Gennem selvstyre og selvledelse	51
Gennem overvågning og opfølgning	24
Gennem ordrer og instrukser	20
Gennem regler og direktiver	13

Denne prioritering er ikke markant forskellig fra øvrige ledere. De nye ledere synes dog at have markeret mindre for de fem øverst nævnte ledelsesformer og højere for de tre sidstnævnte. Markant forskel er der for ledelsesformen holdninger og værdier (58 % mod 82 %)

Underliggende krydstabeller antyder, at en mere korrekt sektorfordeling ville betyde større fokus på de bløde ledelsesværdier og mindre på de hårde.

Sammenligning med andre ledere antyder, at alder, erfaring, og specielt højere niveau medfører en drejning i ledelsesformen fra de hårde til de bløde ledelseselementer.

Tema: Forhindringer for den gode ledelse

Udøvelse af det som lederen selv vil betegne som den gode ledelse forhindres fra tid til anden af eksterne faktorer, som lederen har ingen eller kun ringe indflydelse på. De nye ledere peger i store træk på de samme forhindringer som øvrige ledere¹. Den væsentligste forhindring synes at være manglende tid. Knap halvdelen af de nye ledere peger på mangel på tid. Dette er noget mere end øvrige ledere (48 % mod 40 %).

¹ Se Statusrapporten under www.ledelsesbarometer.dk

Fakta om undersøgelsen

Undersøgelsen omfatter i alt 212 ledere, der opfylder følgende udvælgelseskriterium:

- Deres lederanciennitet er mellem 0 og 2 år²
- De er i gang med deres første lederjob
- De er placeret på nederste eller mellemste ledelsesniveau

Af disse 212 såkaldt nye ledere er 123 mænd og 89 kvinder, svarende til henholdsvis 58% og 42%. Andelen af kvinder er væsentlig højere end den samlede undersøgelse Det Danske Ledelsesbarometer 2008 (henholdsvis 71% og 29%)³. Det må på den baggrund antages, at de kvindelige ledere er overrepræsenterede i denne analyse.

Sektormæssigt er respondenterne også anderledes fordelt. Kun 17% kommer fra den offentlige sektor og 83% fra den private. Den almindelige antagelse er, at ca. en tredjedel af alle ledere i Danmark har ansættelse i den offentlige sektor.

Sektorfordelingen og kønsfordelingen i denne analyse udgør således en potentiel bias i det generelle resultat for så vidt angår de situationer, hvor svarene i de to sektorer eller mellem de to køn er markant forskellige.

Godt halvdelen af de nye ledere er under 40 år. En tredjedel er mellem 40 og 50 og knap 10 procent er over halvtreds år. 16 respondenter var over 50 år på besvarestidspunktet.

Gennemsnitsalderen på den nye leder er 40 år. Lidt mindre i den private sektor end i den offentlige sektor.

Den nye leder arbejder i gennemsnit 47 timer om ugen, hvilket er godt en time mindre end ledere i øvrigt.

² Dvs. respondenter, der har svaret 0,1 eller 2 år på spørgsmålet om, hvor længe de har været ledere.

³ Se www.ledelsesbarometer.dk