

Rapport om

Ledernes læringsmiljøer

Indhold

Forord	3
Sammenfatning	4
Fremtidens læringsformer	5
Læringsformer – lederuddannelser og korte kurser i ledelse	7
Kompetencegivende lederuddannelser	8
Korte kurser i ledelse	10
Læringsformer – mentorordninger, personlig coach og netværk	15
Mentorordninger	15
Personlig coach	17
Netværk	18
Læring på jobbet	22
Hvem lærer ledere ledelse af på jobbet?	24
Rammer og vilkår	27
Om undersøgelsen	31

Forord

I foråret 2003 har Ledernes Hovedorganisation gennemført en større undersøgelse af lederes læringsmiljøer. Formålet med undersøgelsen har været at finde ud af, hvor og hvordan de bedst lærer ledelse og hvad der i det hele taget gør en forskel, når målet er at blive en bedre leder. Endvidere har det været målet at finde ud af, hvilke tendenser der rører sig i forhold til, hvilke læringsformer ledere i fremtiden vil vælge.

For at få belyst dette så bredt som muligt, er der gennemført spørgeskemaundersøgelser med såvel ledere som HR-chefer, samt en gruppe bestående af ledelseskonsulenter og undervisere i ledelse.

Virksomhederne har igennem de senere år iværksat mange spændende tiltag for, at ledere skal blive bedre til at skabe gode læringsmiljøer for deres medarbejderne. Med denne rapport ønsker vi at sætte særligt fokus på ledernes egne læringsmiljøer. En leder bliver ikke en god leder alene, men i samspil med chefer, lederkolleger og medarbejdere, via kurser og uddannelser, netværk og personlige coaches. Derfor er det vigtigt for ledere at forholde sig aktivt til det læringsmiljø, de i virksomheden indgår i. Der vil i efteråret 2003 således også udkomme et *Inspirationshæfte* fra Ledernes Hovedorganisation, som vil komme nærmere ind på, hvad ledere og virksomheder kan gøre for at få skabt gode og inspirerende læringsmiljøer blandt lederne.

Sammenfatning

Ledere benytter sig i dag af mange forskellige læringsformer for at lære ledelse. I fremtiden ser det ud til, at viften af tilbud til ledere vil blive bredere. Ledere på alle niveauer ønsker fortsat at deltage i korte kurser i ledelse og lederuddannelser, men peger også på, at deltagelse i netværk med fokus på ledelse, samt det at få en personlig coach, hører til blandt de læringsformer, der i fremtiden vil blive højt prioriteret. HR-chefer, ledelseskonsulenter og undervisere i ledelse peger også på, at ledere i fremtiden vil anvende personlige coaches.

Blandt de ledere, der har deltaget i hhv. offentligt anerkendte, kompetencegivende lederuddannelser og korte kurser i ledelse, er der overvejende meget stor enighed om, at de får et godt udbytte. Rigtig mange oplever, at de får nye værktøjer med sig hjem og rigtig mange ledere siger, at den lederuddannelse eller de korte kurser, de har været på, er årsag til, at de i dag er bedre ledere. Endvidere har deltagelsen for mange ledere medvirket til, at lederne i stigende grad har fået lyst til at lære mere om ledelse.

Lederne foretrækker generelt de åbne eksterne kurser frem for de virksomhedsinterne kurser. De åbne kurser opleves af lederne som et andet og mere frit læringsrum, hvor man på tværs af brancher og sektorer kan diskutere ledelse.

Mentorordninger, personlige coaches og netværk for ledere er læringsformer, der i højere grad involverer den enkelte leder direkte. Igennem de senere år har der været en del fokus på disse læringsformer, men undersøgelsen her viser, at det stadigvæk er et fåtal af lederne, der selv har haft en mentor eller personlig coach. Omvendt viser undersøgelsen, at der er rigtig mange ledere der ønsker sig enten en mentor eller personlig coach.

Omkring en trediedel af lederne deltager i dag i netværk på deres arbejdsplads, hvis formål det er at skabe fokus på og dialog om ledelse, og omkring en trediedel deltager i netværk med fokus på ledelse uden for jobbet. Generelt er det erfaringen, at de ledere, der deltager i netværk dels oplever, at netværkene er med til at gøre dem til bedre ledere, dels oplever en tilstrækkelig fortrolighed på netværksmøderne til, at de reelt kan drøfte, hvad de synes der er svært ved at være ledere.

Den læring der finder sted på jobbet, kan i mange tilfælde være svær at indkredse og definere, da den ofte foregår ubevidst. Undersøgelsen her søger at skabe større bevidsthed om nogle af de situationer, hvori der enten kan foregå eller foregår læring og udvikling for lederen. Den peger bl.a. på, hvor vigtigt det er aktivt at etablere specifikke fora, hvor målet alene er at diskutere ledelse, lederudvikling og ledelsesstil. Undersøgelsen viser bl.a. en klar effekt af, at mange virksomheder i dag har indført obligatoriske MUS-samtaler, idet op mod halvdelen af lederne benytter disse til at få drøftet egen ledelsesstil med såvel medarbejdere som nærmeste chef.

Generelt tegner undersøgelsen et positivt billede af, at der på flere offentlige og private virksomheder ser ud til at være et frugtbart og lærende miljø, hvor der blandt lederne findes en åbenhed for at drøfte de ledelsesmæssige problemer og udfordringer med hinanden. Omvendt peger den også på, at der i nogen virksomheder med fordel kunne sættes større fokus på netop *ledernes* læringsmiljøer.

Fremtidens læringsformer

For at få et billede af, hvilke læringsformer ledere i fremtiden selv vil vælge, har vi i undersøgelsen bedt såvel ledere, som HR-chefer og konsulenter om at prioritere imellem 9 anførte læringsformer. ¹

Tabel 1: Ledernes prioritering af fremtidens læringsformer. 1 = højeste prioritet²

	Total (alle ledere)	Topledere	Ledere på mellemste niveau	Ledere på første niveau
Korte kurser i ledelse	1	2	1	1
Netværk/erfagrunder	2	1	2	3
Personlig coach	3	4	3	2
Lederuddannelser	4	3	4	4
Læring på jobbet	5	5	5	5
Mentorordninger	6	6	6	6
Konferencer/seminarer om ledelse	7	7	7	7
Læsning af bøger/ artikler om ledelse	8	8	8	8
Jobrotation for ledere	9	9	9	9

Af undersøgelsen fremgår det, at der blandt ledere på alle niveauer er enighed om hvilke fire læringsformer, der i fremtiden bliver størst efterspørgsel på, blot er prioriteringen af, hvilke der er vigtigst, forskellig alt efter ledelsesniveauet. Ligeledes er der bred enighed om hvilke 5 læringsformer der skal prioriteres lavest, og her er rækkefølgen den samme for ledere på alle niveauer.

Det fremgår at også ledere på første niveau anfører, at såvel netværk som personlig coaches hører til de læringsformer, som de i fremtiden vil prioritere højt. Dette tyder på, at der bredt blandt ledere er blevet sat fokus på, at det kan bidrage til deres udvikling som ledere at have en eller flere sparringspartnere. Det tyder også på, at det er ved at være alment anerkendt blandt ledere at udtrykke behov for hjælp til de ledelsesmæssige udfordringer, de står overfor.

Variationerne i læringsformerne peger også på, at tilrettelæggelsen af ledernes fremtidige læring i højere grad vil tage udgangspunkt i en kombination af flere forskellige læringsformer, der så målrettet matches den enkelte leders udvikling og jobsituation.

¹ Der er tale om gennemsnitsberegninger. Respondenterne har anført et tal mellem 1 og 9, med 1 svarende til den højeste prioritet. Gennemsnitsværdierne bag den anførte rangering i tabel 1 (total) ligger inden for de første fire læringsformer fra 3,43 til 4,60 og for de fem sidste læringsformer fra 4,76 til 6,78.

² Ved topledere forstås direktører, underdirektører og lign. Ved ledere på mellemste niveau forstås funktionschefer, afdelingsledere og lign., dvs. ledere med ansvar for både ledere og medarbejdere. Ved ledere på første niveau forstås ledere, der alene har ledelsesansvar for medarbejdere.

Offentlige og private ledere

Netværk og erfagrunder, korte kurser i ledelse, lederuddannelse og personlig coach udpeges også som top 4 af de offentlige ledere, mens de private vægter læring på jobbet lidt højere:

Tabel 2: Lederes prioritering af fremtidens læringsformer fordelt på sektor. 1=højeste prioritet

	Offentlige	Private
Korte kurser i ledelse	1	1
Netværk/erfagrunder	2	2
Personlig coach	3	3
Lederuddannelser	4	5
Læring på jobbet	6	4
Mentorordning	5	6
Konferencer/seminarer om ledelse	7	7
Læsning af bøger/ artikler om ledelse	8	8
Jobrotation for ledere	9	9

HR-chefernes vurdering

For at få belyst hvilke læringsformer, der prioriteres højest blandt dem, der i virksomhederne oftest har det formelle ansvar for lederes uddannelse og udvikling, bad vi endvidere gruppen af HR-chefer om at svare på hvilke læringsformer de mener, vil blive fremtidens mest anvendte inden for ledelse. HR-cheferne er blevet bedt om at prioritere individuelt for ledere på de tre ledelsesniveauer.

Tabel 3: HR-chefers prioritering af fremtidens læringsformer for ledere. 1=højeste prioritet.

	Topledere	Ledere på mellemste niveau	Ledere på første niveau
Korte kurser i ledelse	5	4	3
Netværk/erfagrunder	4	6	4
Personlig coach	1	1	2
Lederuddannelser	3	3	5
Læring på jobbet	2	2	1
Mentorordning	6	5	6
Konferencer/seminarer om ledelse	7	7	7
Læsning af bøger/ artikler om ledelse	8	8	8
Jobrotation for ledere	9	9	9

Det er bemærkelsesværdigt, at HR-cheferne også peger på, at en personlig coach vil blive det mest anvendte blandt ledere i fremtiden. Dette tyder på, at virksomhederne i stigende grad har fået blik for, at denne læringsform vil kunne udvikle den enkelte leder på en måde, som lederen ikke får adgang til på fx lederuddannelser og kurser i ledelse.

Endvidere er det interessant at se, at HR-cheferne vægter læringen på jobbet så højt. Det kunne tyde på, at der i fremtiden vil blive sat øget fokus på netop *ledernes* læringsmiljøer internt i virksomhederne.

Konsulenter og undervisere i ledelse

Da gruppen af konsulenter og undervisere i ledelse, via deres erfaringer, har en stor indsigt i, hvilke behov ledere ser ud til at ville få, og da de har indsigt i hvilke læringsformer der virker bedst, er de også blevet bedt om at prioritere imellem de 9 læringsformer, ligeledes i forhold til de respektive ledelsesniveauer.

Tabel 4: Konsulenternes prioritering af fremtidens læringsformer for ledere. 1=højeste prioritet

	Topledere	Ledere på mellemste niveau	Ledere på første niveau
Korte kurser i ledelse	5	1	1
Netværk/erfagrunder	1	4	4
Personlig coach	2	2	3
Lederuddannelser	3	3	5
Læring på jobbet	4	5	2
Mentorordning	7	6	6
Konferencer/seminarer om ledelse	6	7	8
Læsning af bøger/ artikler om ledelse	8	9	9
Jobrotation for ledere	9	8	7

Igen viser der sig et nyt billede, hvilket dels fortæller, at det ikke er lige til at udpege fremtidens læringsformer, dels fortæller, at der fra de tre adspurgte grupper er mange forskellige bud på, hvilke læringsformer der vil kunne understøtte lederes læring i fremtiden. Gruppen af konsulenter peger også meget klart på, at netværk og erfagrunder samt personlige coaches vil komme til at høre til de mest anvendte blandt ledere i fremtiden. Ligeledes mener konsulenterne, at de korte kurser, på nær for topledere, fortsat vil dominere feltet.

Jobrotation, konferencer og selvstudier

Af ovenstående figurer fremgår det at ledere, HR-chefer og konsulenter prioriterer læringsformerne jobrotation for ledere, konferencer og seminarer samt læsning af bøger og artikler om ledelse lavest. Det betyder dog ikke nødvendigvis, at der i fremtiden ikke vil være interesse for disse områder, men blot at de – i sammenligning med de øvrige – vil blive prioriteret lavere. Generelt har der igennem de senere år således også været en øget interesse for fx konferencer om ledelse og for ledere, ligesom der i stigende grad udgives meget litteratur inden for dette område.

Læringsformer – lederuddannelser og korte kurser i ledelse

Den stigende erkendelse af, at ledelse er et fag, aktualiserer brugen af lederuddannelser og kurser i ledelse. Lederuddannelser og kurser i ledelse er med til at give lederne en værktøjskasse og bidrage til træning i at bruge den.

Både uddannelsesinstitutioner, virksomheder og private konsulent- og kursusvirksomheder benytter sig af betegnelsen 'lederuddannelse'. I denne undersøgelse har vi, i forhold til lederuddannelser, udelukkende spurgt lederne om deres erfaringer med offentligt anerkendte, kompetencegivende lederuddannelser, dvs. dem der er godkendt af Undervisningsministeriet.

Det er aktualiseret af, at Undervisningsministeriet fra 2003 har godkendt offentlige lederuddannelser på fire uddannelsesniveauer for ledere i den private og offentlige sektor. Vi kalder det "ledelseslinien" i det offentlige uddannelsessystem for voksne.

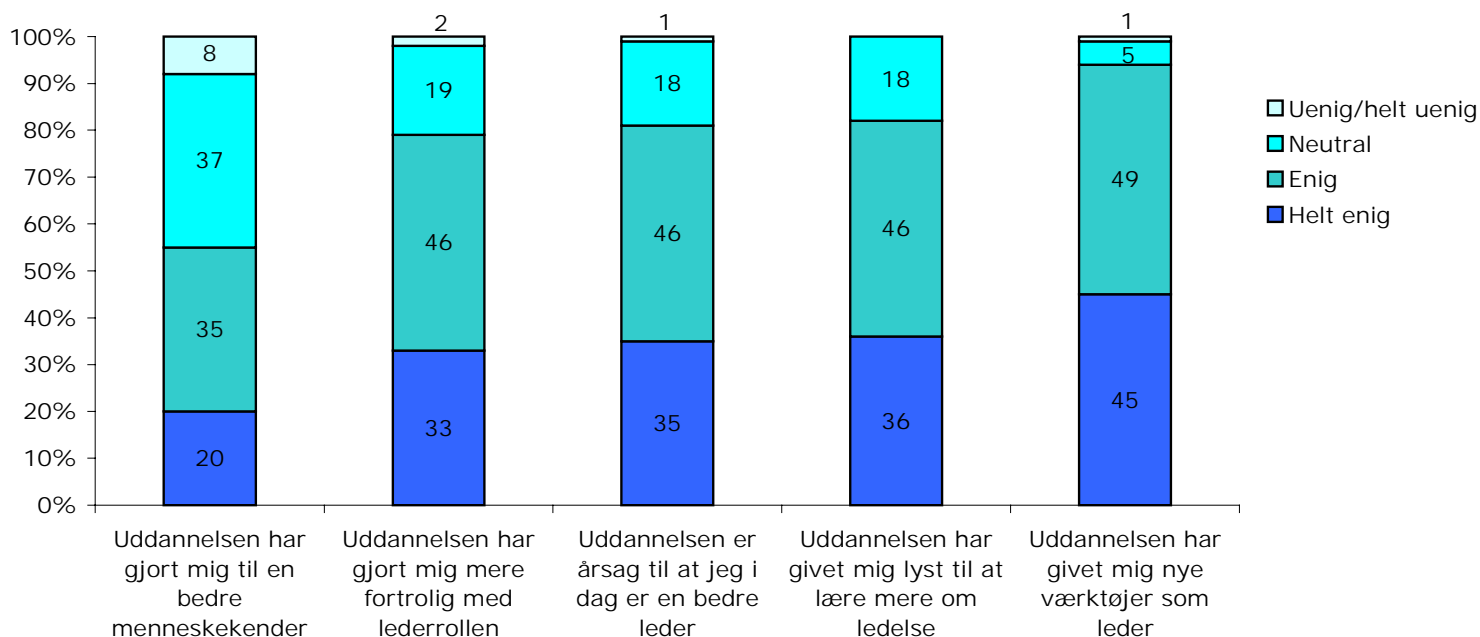
Ledelseslinien består af Den Grundlæggende Lederuddannelse, Akademiuddannelsen i ledelse, Diplomuddannelsen i ledelse og Masteruddannelser. Uddannelserne gennemføres typisk som deltidsstudier og er modulopbygget over en periode fra ½ til 3 år.³

Endvidere er lederens erfaringer med korte kurser i ledelse blevet undersøgt. 'Korte kurser' dækker bredt over viften af de kurser, der findes på markedet, lige fra 1-3 dages kurser til modulopbyggede kurser. I det første afsnit redegøres der for lederens erfaringer med og udbytte af de kompetencegivende lederuddannelser. Dernæst kommer et afsnit om deres erfaringer med de korte kurser i ledelse.

Kompetencegivende lederuddannelser

20% af lederne i undersøgelsen har inden for de sidste 2 år deltaget på en kompetencegivende lederuddannelse. Mellem 80% og 95% af denne gruppe ledere mener, at de har opnået et stort ledelsesfagligt og personligt udbytte gennem uddannelsen.

Figur 1: Lederens udbytte af at deltage på lederuddannelse



³ Før 2003 fandtes der kun Den Grundlæggende Lederuddannelse, Erhvervsdiplomuddannelsen i ledelse, relevante moduler på merkonom- og teknonomuddannelserne samt få relevante masteruddannelser.

Som det fremgår af figuren er mere end 90% af de ledere, der har deltaget på en lederuddannelse enten helt enige eller enige i, at de har fået nye værktøjer som leder i forbindelse med uddannelsen og tilsammen 81% svarer, at uddannelsen er årsag til, at de i dag er en bedre leder. Sammenligner man ledelsesniveauerne viser det sig, at topledere i lidt højere grad mener at lederuddannelsen er årsag til, at de i dag er bedre ledere, end lederne på mellemste og første niveau.

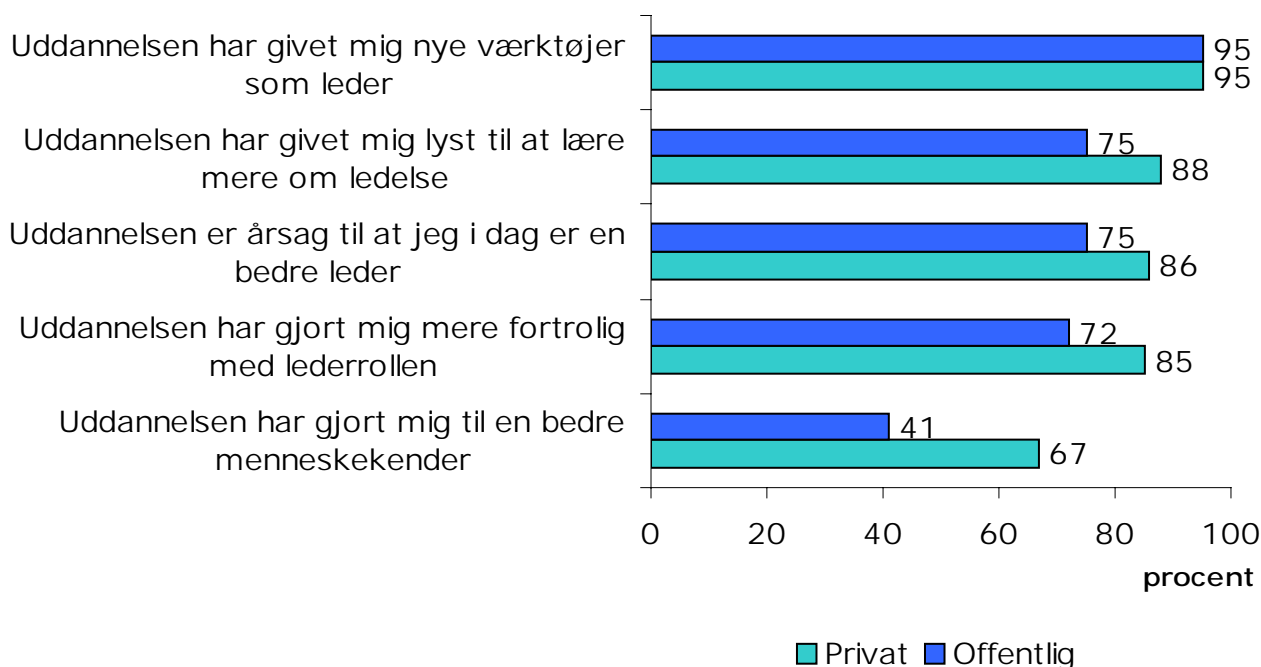
Lederne får lyst til at lære mere

I alt siger 82% af lederne, at de er helt enige eller enige i, at deltagelse i lederuddannelsen har givet dem lyst til at lære mere om ledelse. For mange vil en længerevarende lederuddannelse være første gang, der reelt er tid til fordybelse og refleksion over lederrollen og faget ledelse, hvilket måske især er tilfældet for lederne på første niveau. I forhold til ledelsesniveauerne, er der lidt flere ledere på mellemste og første niveau, der udtrykker, at lederuddannelsen har givet dem lyst til, at lære mere om ledelse, end der er topledere der gør det.

Flere private ledere får større udbytte af lederuddannelser

Undersøgelsen viser, at der er forholdsmæssigt flere af de offentlige ledere end af de private, der har deltaget på en lederuddannelse inden for de sidste 2 år. Af nedenstående figur fremgår det, at private og offentlige ledere er enige om, at uddannelsen først og fremmest har givet dem nye værktøjer som leder.

Figur 2: Ledernes udbytte af at deltage på lederuddannelse fordelt på sektor (Helt enig + enig)



Ud fra de fire øvrige udsagn i figur 2 viser der sig derudover en forskel i, hvor stort et udbytte henholdsvis private og offentlige ledere mener, at de får af at deltage på en lederuddannelse.

I undersøgelsen er lederene endvidere blevet spurgt "i hvor høj grad har du erfaring for, at du også ½ år efter endt lederuddannelse/-kursus fortsat bruger det du lærte" Her svarer i alt 75%, at de i meget høj grad, i høj grad eller i nogen grad fortsat bruger det, de har lært. Dette gælder både for offentlige (76%) og for private (75%) ledere.

Tilrettelæggelse af lederuddannelsen og netværk

Hele 60% ønsker i meget høj grad eller i høj grad, at de på lederuddannelser følger det samme hold hele uddannelsen igennem, mens kun 10% ikke anser det er vigtigt.

Det betyder noget, at det er det samme hold gennem hele uddannelsesforløbet. Det er med til at give et trygt læringsmiljø, hvor deltagerne tør "åbne sig" om deres lederrolle og de problemer, de har som leder.

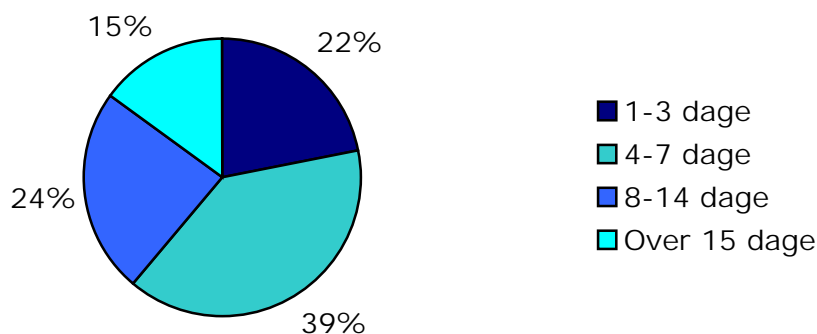
Det giver også et grundlag for dannelse af netværk. 54% af de ledere der siger, at de deltager i netværk uden for arbejdspladsen oplyser, at de deltager i netværk med ledere, de tidligere har været på lederuddannelser eller -kurser med.

Korte kurser i ledelse

Der findes som bekendt mange forskellige kurser af kortere varighed for ledere. Kursusmarkedet rummer et hav af tilbud, der drejer sig om meget forskellige områder af lederjobbet. Formål har været at få indsigt i hvilke generelle erfaringer ledere har med at deltage på kortere kurser i ledelse og hvad denne læringsform kan og ikke kan.

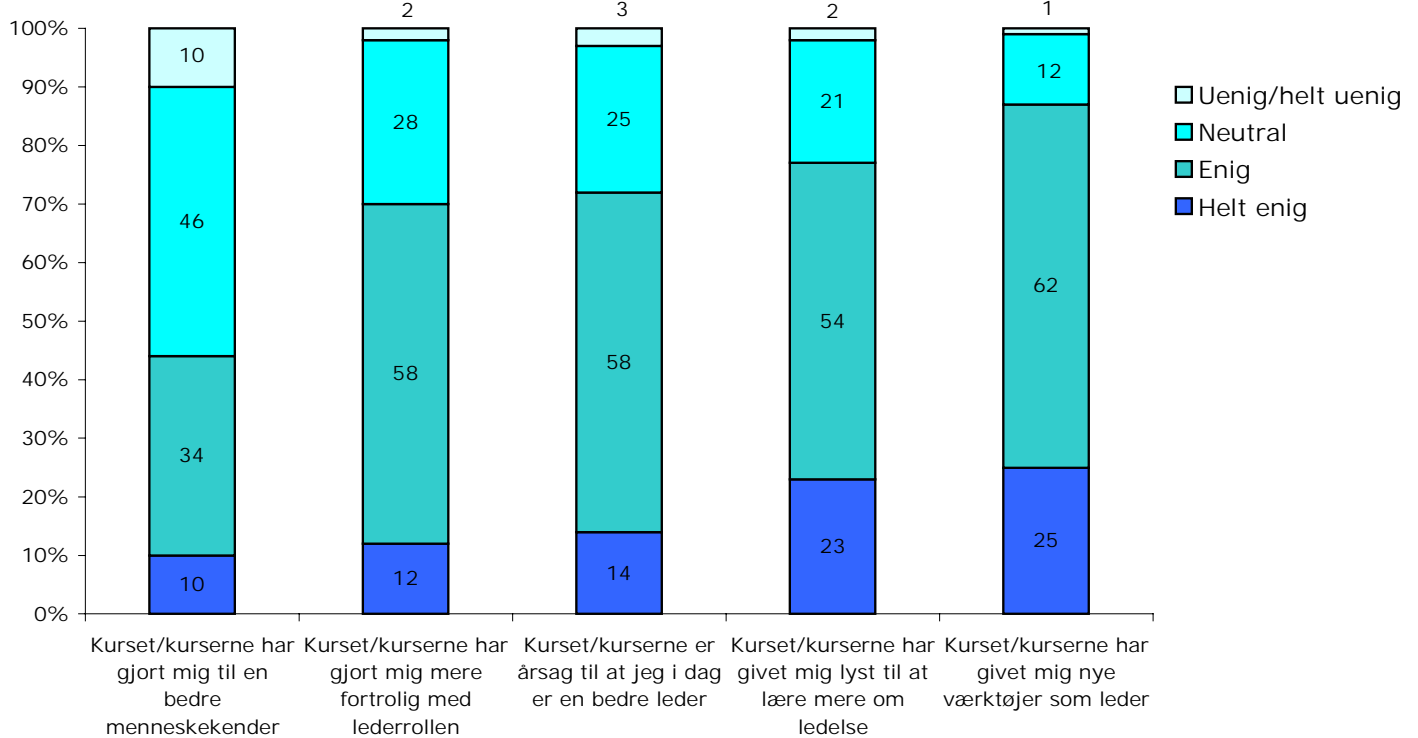
Undersøgelsen viser, at 57% af alle ledere inden for de sidste 2 år har deltaget i korte kurser i ledelse. Af nedenstående figur fremgår det, hvor mange dage lederne i gennemsnit har været af sted.

Figur 3: Hvor mange dage har du inden for de sidste 2 år deltaget på lederkurser?



Figur 4 nedenfor viser, at 72% af lederne enten er helt eller delvist enige i, at et eller flere af de kurser, de har deltaget på, er årsag til, at de i dag er blevet en bedre leder. I lighed med de offentligt anerkendte lederuddannelser, er lederne endvidere blevet spurgt lederne om, hvilket udbytte de har fået af kurserne i ledelse.

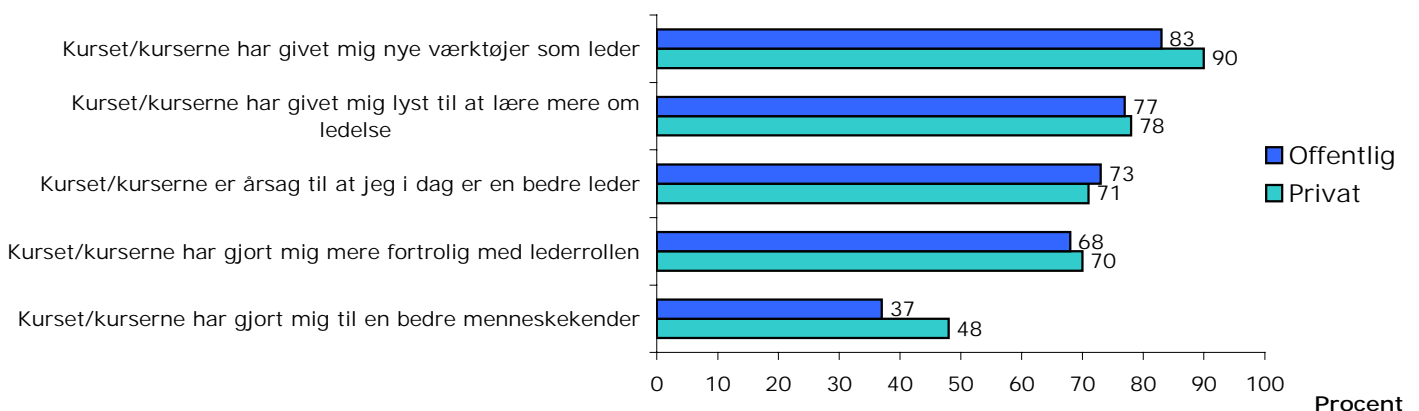
Figur 4: Lederens udbytte af at deltage på korte kurser i ledelse



Som det fremgår af figuren, mener lederne selv, at de generelt set får meget med sig hjem fra denne form for kurser, og at kurserne både giver dem nye ledelsesværktøjer og lyst til at lære mere om ledelse. De korte kurser i ledelse fungerer således som en god inspiration og en saltvandsindsprøjtning i forhold til deres daglige virke. Ikke sådan at forstå, at denne form for kurser er deres eneste inspirationskilde, men selve det at lederne kommer væk fra virksomheden i et par dage, får et fagligt input inden for et specifikt område og møder andre ledere fra helt andre brancher gør, at det er muligt at få flyttet lidt på nogle af de selvfølgeligheder, som det daglige virke producerer.

Ser man på forskelle mellem offentlige og private ledere findes der ikke store udsving i svarene.

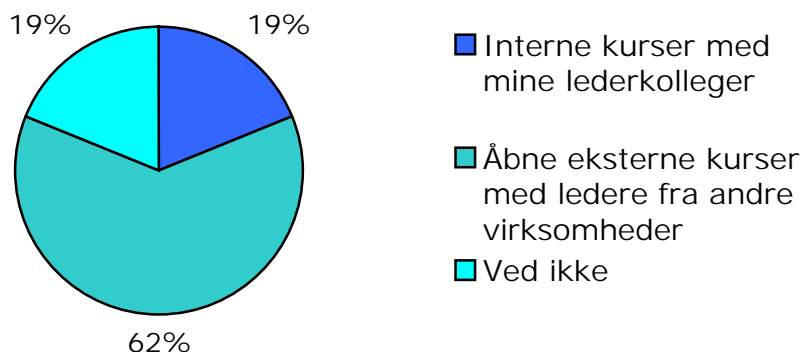
Figur 5: Udbytte af korte kurser i ledelse - sektor



Åbne eksterne kurser eller virksomhedsinterne kurser

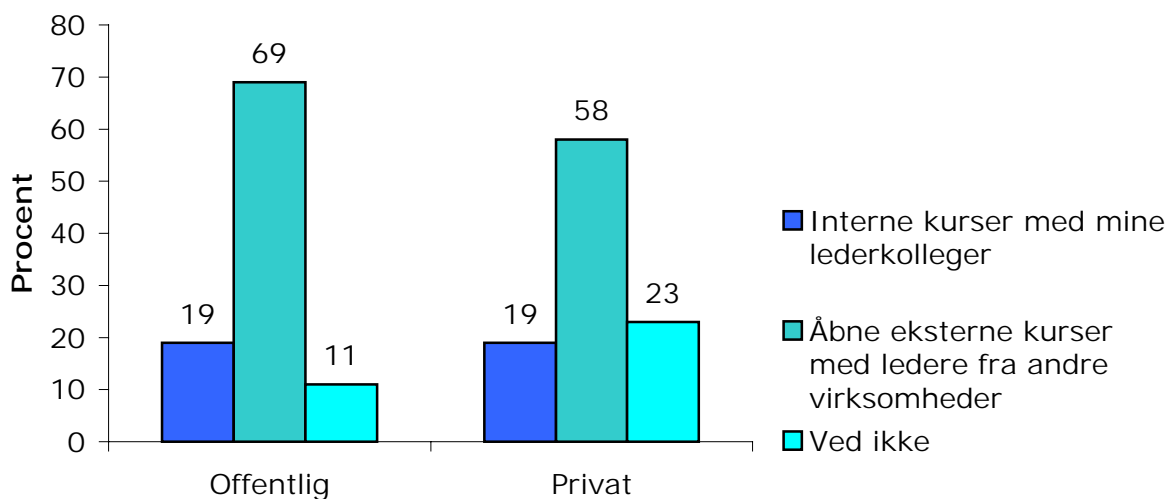
I undersøgelsen er lederne også blevet spurgt om, hvor de selv mener at de bedst og mest effektivt lærer ledelse. 62% af lederne peger på de åbne eksterne kurser frem for de virksomhedsinterne kurser, mens 19% ikke ved hvad de synes der er bedst.

Figur 6: Hvor mener du selv, at du bedst og mest effektivt lærer ledelse?



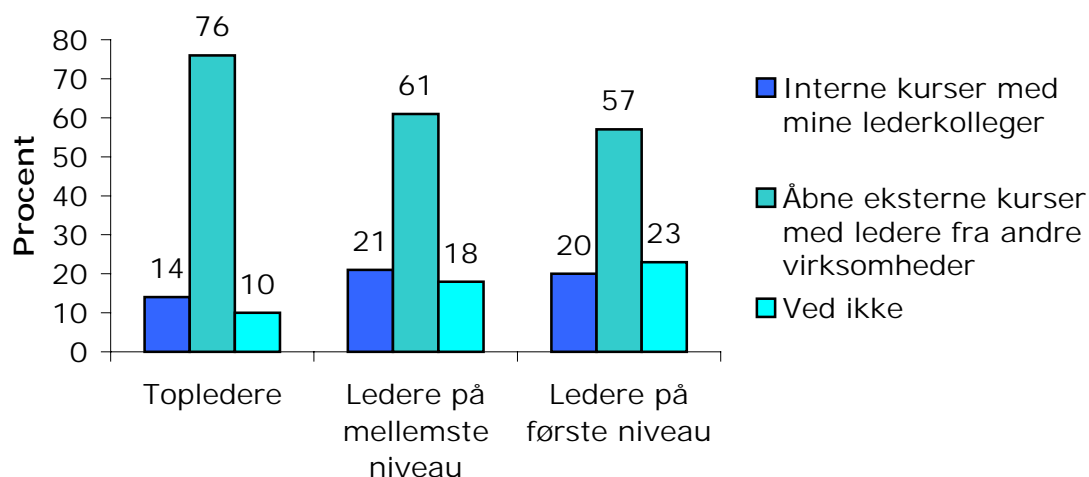
Denne fordeling ændrer sig lidt, hvis vi ser på svarene i forhold til sektor idet 69% af de offentlige ledere foretrækker de åbne eksterne kurser, mens der er 58% af de privatansatte ledere, der foretrækker disse. Forskydningen skyldes især, at flere private ledere svarer 'ved ikke' på spørgsmålet, hvilket kan være med til at indikere, at det kan være vanskeligt entydigt at pege på den ene læringsform som primær i forhold til den anden, da kurserne mange steder vil udfylde forskellige behov for lederne og virksomheden.

Figur 7: Hvor mener du selv, at du er bedst og mest effektivt lærer ledelse (sektor) ?



Den samme problemstilling går igen, hvis man ser på, hvordan hhv. topledere, ledere på mellemste og første niveau har svaret på dette spørgsmål. Her er der en tendens til, at jo højere i ledelseshierarkiet man befinder sig, jo bedre mener man, at de åbne eksterne kurser er til at lære én ledelse. Omvendt er der igen tilsvarende flere ledere på mellemste og første niveau, der svarer 'ved ikke' på spørgsmålet.

Figur 8: Hvor mener du selv, at du bedst og mest effektivt lærer ledelse (ledelsesniveau) ?



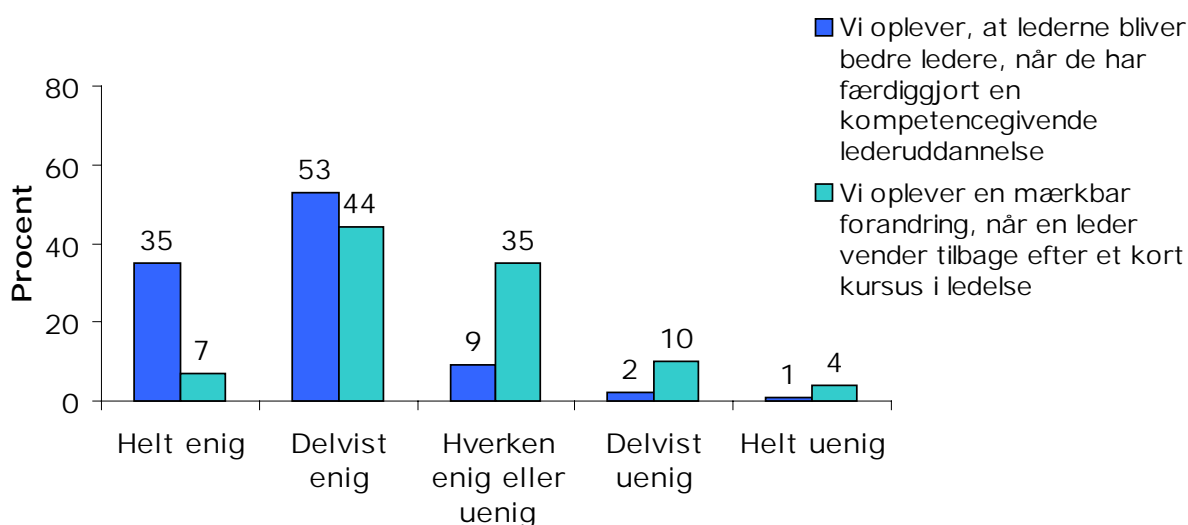
HR-cheferne er ligeledes blevet spurgt om, hvor de mener, at ledere bedst og mest effektivt lærer ledelse. HR-cheferne er overvejende enige med flertallet af lederne, dog således at 48% anser de åbne eksterne kurser for at være de bedste, mens 36% foretrækker de virksomhedsinterne kurser.

Undersøgelsen peger således på, at lederne på de åbne eksterne kurser, oplever et andet og mere frit læringsrum, der giver dem mulighed for at drøfte ledelsesmæssige problemstillinger fra egen virksomhed med ledere, der ikke er involveret i eller kender til lederens organisation.

HR-chefernes tilfredshed med udbyttet af lederuddannelser og korte kurser i ledelse

Som det fremgår af nedenstående figur, har HR-cheferne og virksomhederne overvejende positive erfaringer med såvel de offentlige kompetencegivende uddannelser som de kortere kurser i ledelse.

Figur 9: HR-chefernes tilfredshed med lederuddannelser og korte kurser i ledelse



Dog viser det sig ved en sammenligning, at HR-cheferne mener, at de i virksomheden får større udbytte af de offentlige kompetencegivende lederuddannelser end af de korte kurser. Dette kan der være flere årsager til, men en af forklaringerne skal formodentlig findes i, at lederuddannelser typisk løber over en længere periode (½-3 år), hvorfor læringen når at blive dybere.⁴

Hvordan søger ledere viden om kvaliteten

Ledernes primære kilder i forhold til at søge viden om kvaliteten af en lederuddannelse eller et kursus i ledelse er først og fremmest kursuskataloger og egne kolleger. Nogle ledere ringer også til udbyder, og andre laver research på den konkrete underviser eller konsulent, der skal varetage lederuddannelsen/kurset. Kun få ledere læser tidligere kursisters evalueringer. Som Tabel 5 viser, er der ikke forskel på, hvordan ledere søger informationer om lederuddannelser og korte kurser i ledelse.

Tabel 5: Hvordan søger lederne oftest viden om kvaliteten af hhv. lederuddannelser og kurser i ledelse ? (Det har været muligt at krydse flere muligheder af)

	Leder-uddannelser	Korte kurser i ledelse
Spørge kolleger der har deltaget	58%	56%
Læser præsentation i kursuskatalog	68%	68%
Ringer til udbyder	22%	20%
Læser tidligere kursisters evalueringer	12%	12%
Laver research på den konkrete undervisers/konsulents ry i branchen	19%	19%
Lader min HR-/personaleafdeling eller min chef stå for at undersøge kvaliteten	19%	17%
Jeg foretager ikke nærmere undersøgelse	12%	12%

⁴ De to spørgsmål er dog ikke stillet helt ens, hvorfor en sammenligning kan være vanskelig.

Læringsformer – mentorordninger, personlig coach og netværk

Udover lederuddannelser og korte kurser i ledelse er lederne blevet spurgt om, hvilke erfaringer de har med hhv. mentorordninger, personlige coaches og netværk for ledere. Generelt er det vurderingen af dette er læringsformer, der i stigende grad vil vinde fodfæste i fremtiden, da det – som tidligere nævnt – er læringsformer som mange ledere ønsker eller allerede benytter sig af.

Det er ikke vurderingen, at disse læringsformer vil erstatte hverken lederuddannelser eller de korte kurser i ledelse, men at der i fremtiden i højere grad vil være tale om en bredere vifte af tilbud, der kan understøtte de behov, som lederne selv udtrykker.

Mentorordninger

Betegnelsen 'mentor' har igennem de sidste år i stigende grad vundet fodfæste. I denne undersøgelsen defineres en mentor som 'en aktiv rådgiver, der hjælper med konkrete ledelsesproblemer og udfordringer'. En mentor er således en mere erfaren leder, evt. tidligere leder, der via egne erfaringer kan rådgive lederen i konkrete situationer.

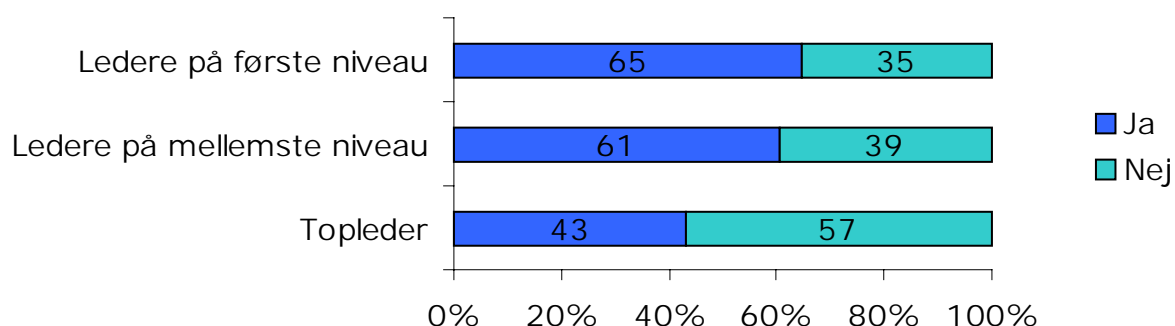
Undersøgelsen viser, at 8% af lederne har haft en mentor via en formel mentorordning og 25% en uformel mentor via eget netværk, men at der er langt flere der i fremtiden ønsker at få en mentor.

60% af de ledere, der har haft en mentor mener, at mentoren er årsag til, at hun/han i dag er en bedre leder, 37% forholder sig neutrale til spørgsmålet, mens 3% er uenige.

Flere vil have en mentor i fremtiden

Blandt de ledere, der ikke har haft en mentor, vil 59% gerne have en mentor i fremtiden. Der er således en bemærkelsesværdig stor interesse for mentorordninger.

Figur 10: Kunne du tænke dig en mentor, der kunne give dig konkret rådgivning i dit job som leder ?



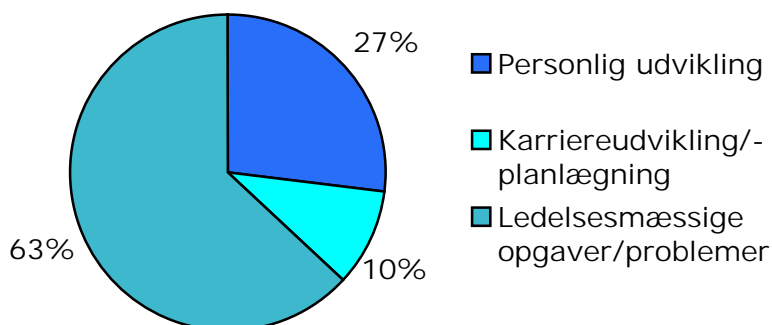
Interessen for en fremtidig mentorordning er størst blandt ledere på første og mellemste niveau og lidt mindre blandt topledere.

Ønsket om at få en mentor er lige stor blandt offentlige og private ledere, mens der i forhold til alder er en overvægt af yngre ledere, der efterspørger mentorordninger i fremtiden.

Hvad bruger lederne mentoren til?

Blandt de 33% af lederne, der enten har haft en formel eller en uformel mentor bruger 63% deres mentor til ledelsesmæssige opgaver/problemer, 27% til personlig udvikling og 10% til karriereudvikling-/planlægning.

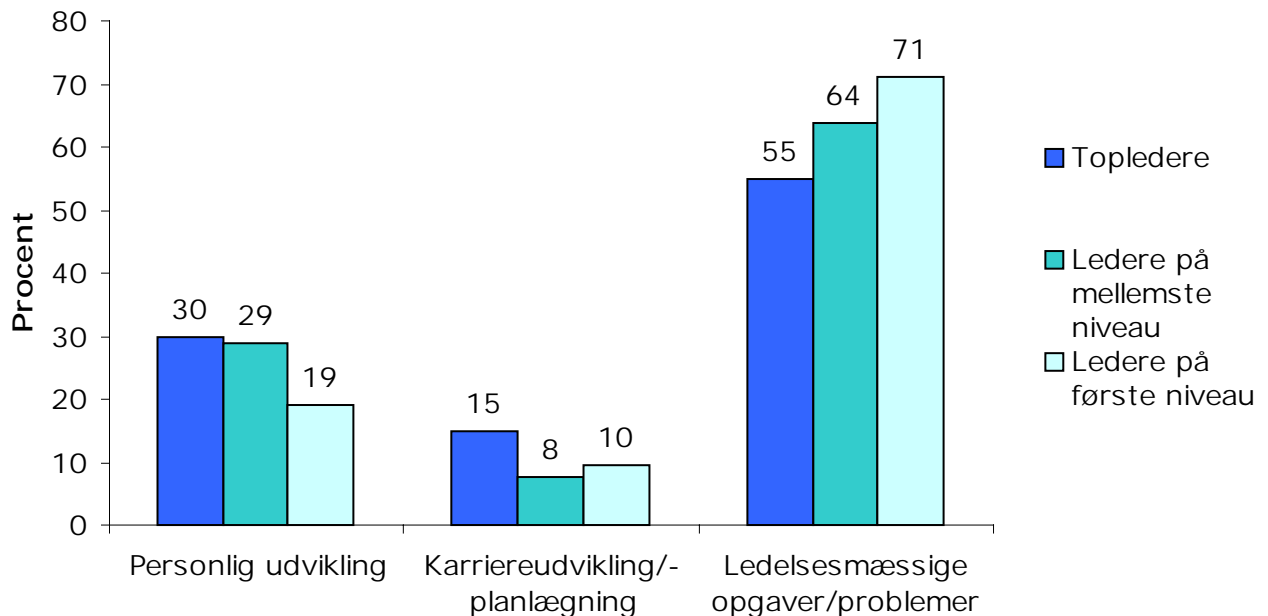
Figur 11: Hvad fik du primært hjælp til fra mentoren ?



Lederne får først og fremmest hjælp fra mentoren til ledelsesmæssige opgaver og problemer, men lederne bruger også mentoren i sin personlige udvikling. Kun en mindre del af lederne får primært hjælp fra mentoren til karriereudvikling.

Undersøges forskellene i forhold til ledelsesniveau ser fordelingen således ud:

Figur 12: Hvad fik du primært hjælp til fra mentoren - opdelt på ledelsesniveau?



Figuren viser at topledere i lidt større grad primært søger hjælp til karriereudvikling, mens ledere på første niveau i højere grad søger hjælp om de daglige ledelsesopgaver og -problemer. Det passer meget godt med, at lederne på første niveau netop har flere driftsopgaver, mens topledere generelt er mere fokuseret på den strategiske ledelse og personlige gennemslagskraft.

Selvom mentorordninger ikke prioriteres højt af lederne – jf. tidligere afsnit om fremtidens læringsformer – er der alligevel 6 ud af 10 ledere, der ønsker en mentor.

Ligeledes er størsteparten, dvs. 7 ud af 10 af ledelseskonsulenter og undervisere i ledelse enige, i at "lederne har stor gavn af en mentorordning" og at "flere virksomheder burde indføre mentorordninger".

Personlig coach

Begrebet coach kan anvendes – og bliver anvendt – på forskellige måder. I det følgende anvendes begrebet coaching som en metode til at hjælpe ledere til at lære, frem for direkte at undervise dem. I undersøgelsen har vi således defineret en personlig coach som "en neutral sparringspartner, der stiller spørgsmål, udfordrer og hjælper til refleksion."

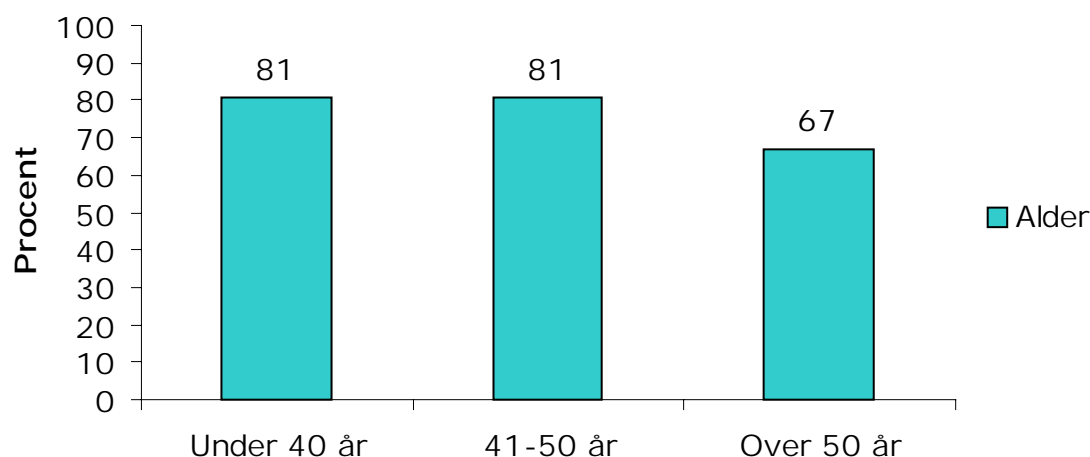
Undersøgelsen viser, at det i dag kun er 15% af lederne, der har haft en formel personlig coach. Af disse er 66% enten helt enig eller enige i, at den personlige coach er årsag til, at de i dag er en bedre leder, mens 27% forholder sig neutralt og 7% enten er uenige eller helt uenige i, at det er den personlige coach, der er årsag til deres udvikling.

Ledere ønsker en personlig coach

Som nævnt ovenfor, er der blandt ledere en stor interesse for mentorordninger. Ligeledes viser undersøgelsen at hele 75% af alle ledere godt kunne tænke sig en personlig coach, der kunne give dem sparring og få dem til at reflektere over deres ledelse via spørgsmål. Dette ønske gør sig i lige høj grad gældende for såvel topledere (74%), ledere på mellemste niveau (76%) og ledere på første niveau (76%). Ligeledes gælder det for såvel offentligt ansatte ledere (76%) som privatansatte (74%).

Ser vi på forskelle i forhold til alder tegner følgende billede sig.

Figur 13: Kunne du tænke dig en coach, der kunne give dig sparring og få dig til at reflektere over din ledelse via spørgsmål til dig?



Som det fremgår af figuren, er ønsket om at få en personlig coach heller ikke i særlig høj grad betinget af alder, idet 8 ud af 10 ledere under 50 år ønsker det, og 2 ud af 3 ledere over 50 år ønsker at anvende denne læringsform.

Blandt HR-cheferne er der som nævnt stor enighed om, at personlige coaches i fremtiden får en central rolle i forhold til ledernes læring. Dette kan tyde på, at der i virksomhederne i stigende grad vil ske en positiv udvikling på dette område, så at flere ledere vil få erfaring med og glæde af personlige coaches.

Resultatet her viser igen meget tydeligt, at der blandt ledere i begge sektorer og på alle ledelsesniveauer er et behov for, at viften af tilbud til dem bredes yderligere ud.

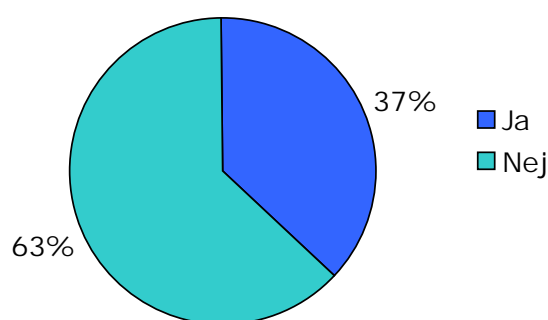
Netværk

Deltagelse i formelle og uformelle netværk hører blandt de læringsformer, som ledere og virksomheder i nyere tid har sat øget fokus på. I undersøgelsen er der derfor søgt viden om, i hvor høj grad ledere deltager i netværk, hvilken status netværket har og om der er tale om netværk på deres arbejdsplads eller netværk udenfor jobbet. Da undersøgelsen drejer sig om, hvordan ledere lærer *ledelse*, er der kun spurgt til netværk, der handler om ledelse.

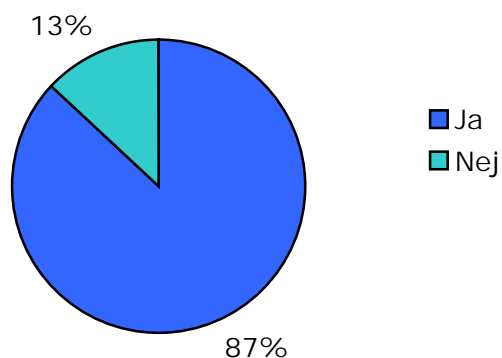
Netværk på jobbet

Af nedenstående figur fremgår det, at der på 37% af ledernes arbejdspladser findes netværk, hvis formål det er at skabe fokus på og dialog om ledelse. Af disse deltager 87% af lederne selv i netværket. 59% svarer, at netværket har en formel status, mens 41% siger at netværket er uformelt.

Figur 14: Findes der netværk på din arbejdsplads, hvis formål det er at skabe fokus på og dialog om ledelse?

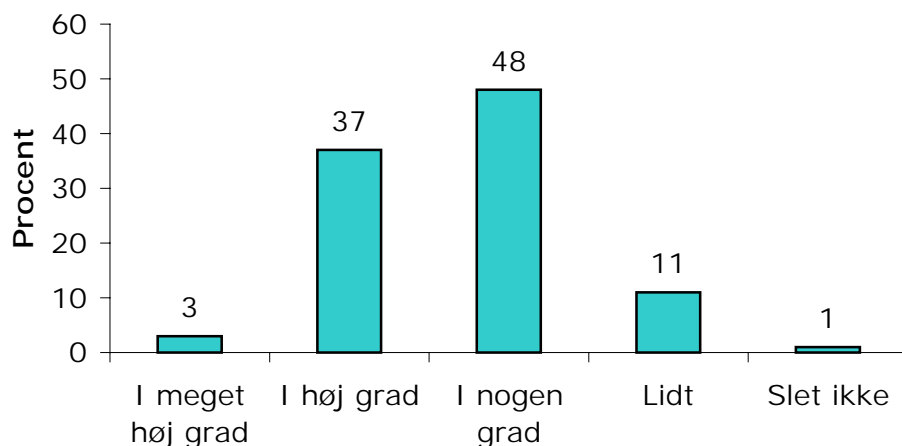


Figur 15: Deltager du i netværket (på jobbet) ?



Blandt de ledere, der deltager i netværk på jobbet oplever de fleste (73%) en tilstrækkelig fortrolighed på møderne til, at de kan drøfte hvad de synes, der er svært ved at være leder. 4 ud af 10 ledere oplever netværksmøder på jobbet som udviklende i forhold til egen læring som leder (i meget høj grad + i høj grad), mens 60% i mindre grad mener at dette er tilfældet.

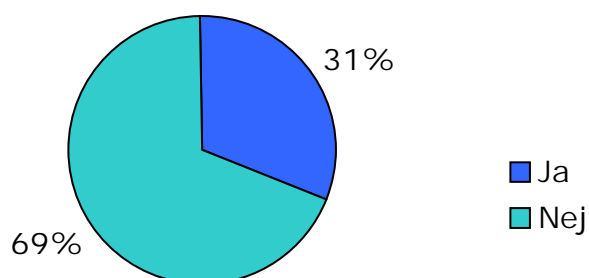
Figur 16: I hvor høj grad oplever du netværksmøderne som udviklende i forhold til din egen læring som leder ?



Netværk uden for jobbet

Undersøgelsen viser, at 31% af lederne deltager i netværk uden for egen arbejdsplads. Igen har vi specifikt spurgt om netværk, der har særligt fokus på ledelse, da der i Danmark findes mange netværk for ledere, hvor fokus ikke nødvendigvis drejer sig om ledelsesudfordringen.

Figur 17: Deltager du i et netværk med fokus på ledelse uden for din arbejdsplads ?



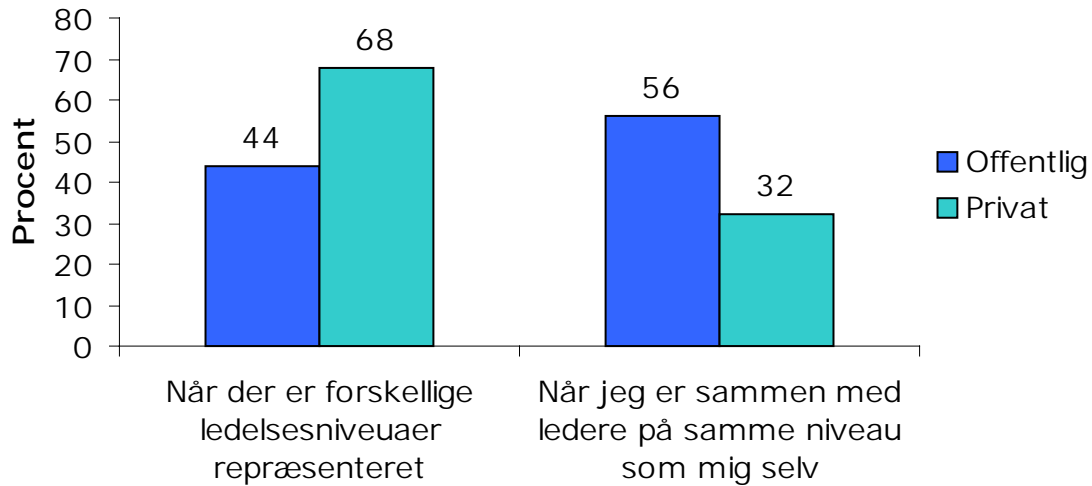
Den generelle erfaring vedrørende denne type netværk er ligeledes, at størsteparten (85%) af de ledere der deltager i eksterne netværk, oplever tilstrækkelig fortrolighed på møderne til, at de reelt kan drøfte hvad de synes, der er svært ved at være leder.

Dette betyder dels, at netværkene spiller en vigtig rolle som et trygt og åbent diskussionsforum for lederne, dels at netværksdeltagerne har et sted at gå hen med de problemstillinger, som de internt i virksomhederne kan finde det vanskeligt at drøfte. Omvendt viser undersøgelsen, at der findes et stort potentiale hvad læring angår i såvel interne som eksterne netværk, hvilket flere ledere og virksomheder i fremtiden kunne få stor gavn af. Som nævnt indledningsvis hører netværk og erfa-grupper også til blandt de fire højest prioriterede læringsformer, som ledere selv vil vælge i fremtiden.

Netværk med forskellige ledelsesniveauer

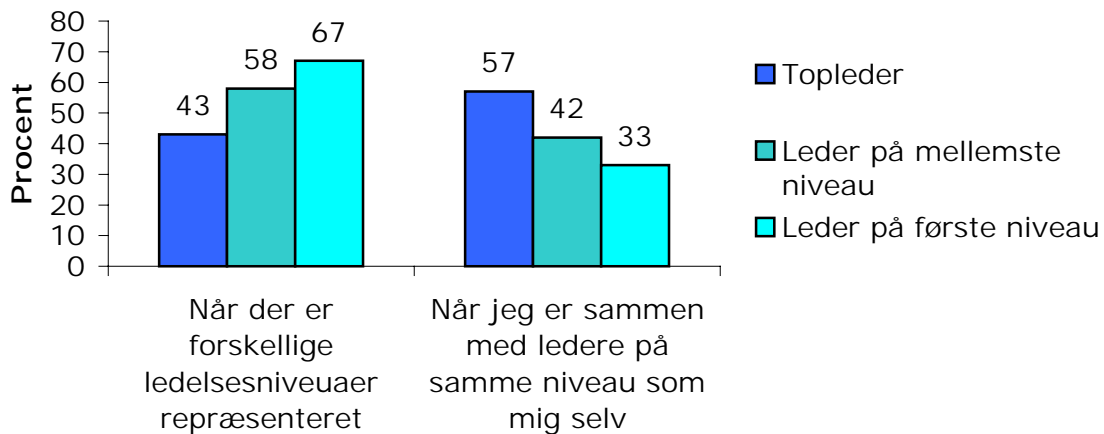
I undersøgelsen er der også sat fokus på, om ledere oplever størst læring i de eksterne netværk, når der er forskellige ledelsesniveauer repræsenteret eller når de er sammen med ledere på samme niveau som dem selv. 58% foretrækker forskellige ledelsesniveauer, mens 42% af lederne foretrækker netværk med ledere på eget niveau. Dog ændrer denne fordeling sig noget, hvis man undersøger forskellene i forhold til hhv. sektor og ledelsesniveau.

Figur 18: I hvilken af de to typer netværk oplever du størst læring (sektor) ?



Det fremgår af figur 18, at flertallet af offentlige ledere foretrækker netværk med ledere på samme niveau som dem selv, mens der blandt de privatansatte ledere er en præference for de netværk, hvor der er forskellige ledelsesniveauer repræsenteret. At der blandt flere ledere i den offentlige sektor er et ønske om at være sammen med ledere på eget niveau kan skyldes, at der i højere grad er tradition for fagligt orienteret samarbejde for ledere.

Figur 19: Hvor mener du selv, at du bedst og mest effektivt lærer ledelse (ledelsesniveau) ?



Undersøgelsen viser, at topledere i højere grad end ledere længere nede i hierarkiet foretrækker at deltage i netværk, hvor der er ledere på samme niveau som dem selv. Omvendt er der blandt ledere på de første og mellemste niveau et større ønske om at deltage sammen med mere erfarne ledere.

Interne vs. eksterne netværk

Sammenligner man de virksomhedsinterne og de eksterne netværk fremgår det, at der er lidt flere ledere der oplever, at de eksterne netværk er årsag til, at de i dag er en bedre leder.

Tabel 6: Netværket er årsag til, at jeg i dag er en bedre leder

	Helt enig	Enig	Neutral	Uenig	Helt uenig
Netværk på jobbet	2	49	42	6	1
Netværk uden for jobbet	10	54	32	4	0

Læring på jobbet

Den læring, der finder sted på jobbet kan i mange situationer være vanskelig at indkredse og beskrive, da den – med mindre der er tale om konkrete kurser eller seminarer – ofte foregår ubevidst. En del af formålet med undersøgelsen er dog at sætte større fokus på – og dermed skabe større bevidsthed om – nogle af de situationer, hvori der enten kan foregå eller foregår læring og udvikling for lederen.

Mange erfaringer viser, at jobbet som leder ofte kan være lidt hektisk, hvorfor det til dagligt kan være vanskeligt at prioritere den nødvendige tid til de ledelsesmæssige refleksioner og til dialog om *ledelse* med ens lederkolleger. Ofte kommer møderne til at handle om drift, budgetter og ildebrandsslukning, mens både de mere udviklingsorienterede drøftelser om ledelse og eventuelle personlige udfordringer udskydes til der bliver bedre tid.

I undersøgelsen har det ikke været målet at undersøge hvilken faglig læring, der finder sted på arbejdspladserne, men at undersøge i hvilke fora lederne har mulighed for at drøfte de ledelsesmæssige problemstillinger og hvor ofte ledere drøfter spørgsmålet om, hvordan de selv kan forbedre egen læring. Endvidere er det undersøgt, hvor ofte ledere diskuterer deres lederstil med hhv. deres chef og deres medarbejdere, samt om lederne oplever størst læring via deres daglige ledelsesudfordringer, i krisetider eller i opgangstider.

Tabel 7: Hvor hyppigt involverer ledere deres lederkolleger?

	Ja, ofte	Ja, 1-2 gange om året	Nej
Drøfter du og dine lederkolleger ledelsesmæssige problemstillinger med hinanden?	61%	27%	12%
Drøfter du og dine lederkolleger spørgsmål om, hvordan I kan forbedre jeres læring som ledere?	32%	32%	38%

Som tabel 7 viser, er der mange ledere der hyppigt drøfter ledelsesmæssige problemer med deres lederkolleger.

Tabellen viser endvidere, at der i ledergrupperne flere steder drøftes, hvordan man som leder kan blive bedre. Blandt en del af ledere drøftes dette spørgsmål aldrig, hvilket indikerer, at der fortsat findes en del ledergrupper, hvor ledernes egen læring ikke aktivt diskuteres.

Tabel 8: Hvor hyppigt diskuteres egen ledelsesstil med andre medarbejdere?

	Ja, ofte	Ja, til MUS og lign.	Nej
Diskuterer du din egen ledelsesstil med dine medarbejdere?	22%	58%	20%
Beder du selv dine medarbejdere om at give dig respons på din egen lederstil?	31%	48%	21%

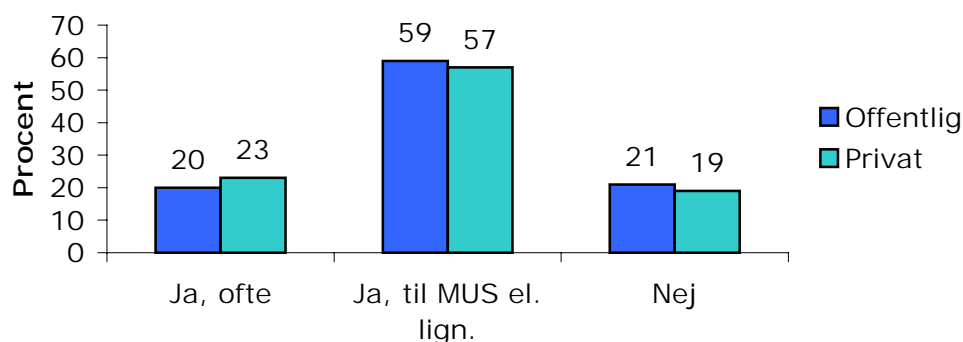
Tabel 9: Hvor hyppigt diskuteres egen ledelsesstil med nærmeste chef?

	Ja, ofte	Ja, til MUS og lign.	Nej	Ikke relevant
Diskuterer du din egen ledelsesstil med din nærmeste chef?	22%	47%	22%	9%
Beder du selv din nærmeste chef om at give dig respons på din egen lederstil?	22%	40%	29%	9%

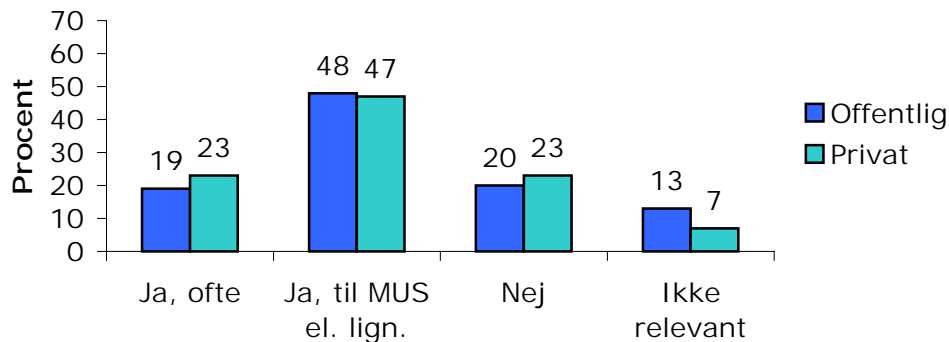
Både tabel 8 og 9 viser meget tydeligt en af effekterne af, at så mange virksomheder har fået indført obligatoriske MUS-samtalerne. Rigtig mange har nu fået en anledning eller måske ligefrem en pligt til at diskutere egen ledelsesstil med såvel egne medarbejdere og nærmeste chef.

Generelt tegner undersøgelsen et positivt billede af, at der på mange virksomheder ser ud til at være et frugtbart og lærende miljø, hvor der blandt lederne findes en åbenhed for at drøfte ledelsesmæssige problemer, egen lederstil og en accept af, at det er en god idé aktivt at bede om respons på egen lederstil. Omvendt findes der fortsat virksomheder og ledergrupper, hvor man ikke har fokus på disse dimensioner af ledergerningen og hvor man med fordel kunne lære af de virksomheder, der aktivt arbejder på at skabe gode læringsmiljøer for ledere.

Ser vi på nogle af forskellene mellem den offentlige og private sektor tegner der sig et billede af, at de to sektorer ikke adskiller sig væsentligt fra hinanden på dette område. Hverken når det drejer sig om at diskutere egen ledelsesstil med medarbejdere eller nærmeste chef.

Figur 20: Diskuterer du din ledelsesstil med dine medarbejdere (sektor)?

Figur 21: Diskuterer du din egen ledelsesstil med din nærmeste chef (sektor)?

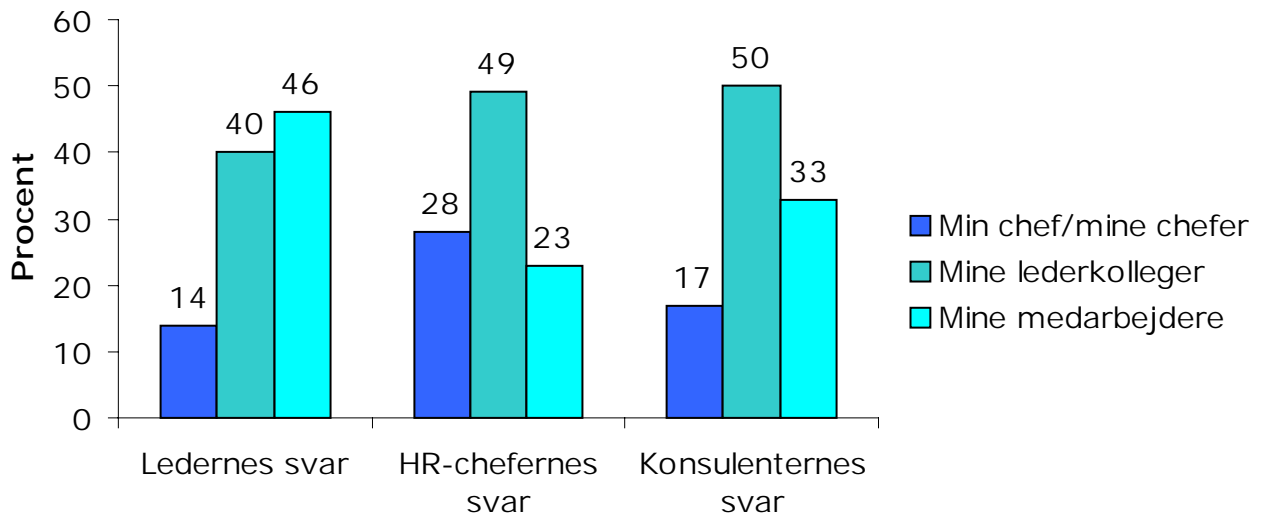


Hvem lærer ledere ledelse af på jobbet?

I undersøgelsen er der også sat fokus på, hvem ledere egentlig lærer ledelse af, hvor de bedst lærer ledelse og hvad der i det hele taget gør en forskel, når målet er at blive en bedre leder.

Lederne selv, såvel som HR-cheferne og gruppen af ledelseskonsulenter og undervisere er således blevet spurgt om, hvem ledere bedst og mest effektivt lærer ledelse af: lederens chef/chefer, lederkolleger eller medarbejdere?

Figur 22: Af hvilken af de nævnte grupper mener du, at ledere bedst og mest effektivt lærer ledelse/lærer at blive en bedre leder ?

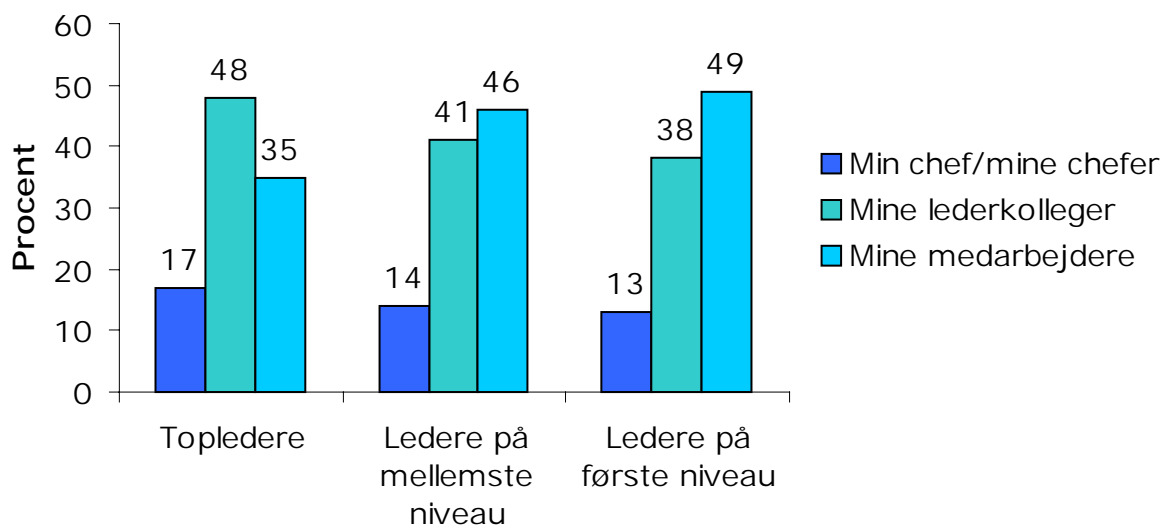


40% af alle ledere mener, at det er deres lederkolleger, de bedst og mest effektivt lærer ledelse af, mens 46% peger på deres medarbejdere. Omvendt peger kun 14% på deres nærmeste chef eller chefer.⁵

⁵ Spørgsmålet til lederne selv er: Af hvilken af de tre nævnte grupper mener du selv, at du som leder bedst og mest effektivt lærer ledelse/lærer at blive en bedre leder ?

Undersøgelsen viser, at der blandt ledernes svar findes en lille forskel i forhold til hvordan lederne på de tre ledelsesniveauer svarer på spørgsmålet:

Figur 23: Af hvilken gruppe mener du selv, at du bedst og mest effektivt lærer ledelse/lærer at blive en bedre leder?

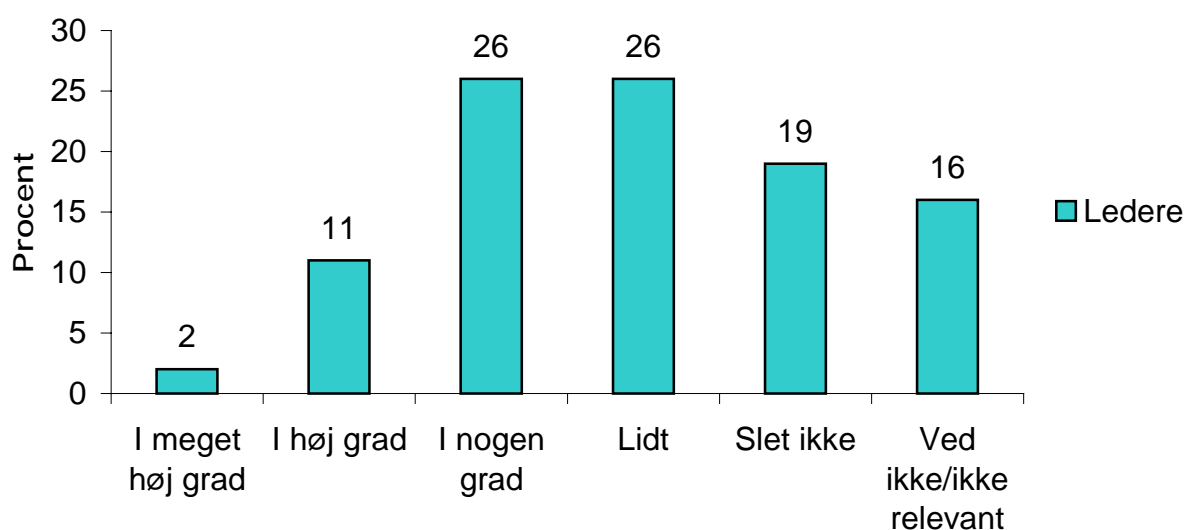


Der kan være flere årsager til, at der findes disse forskelle ledelsesniveauer imellem, men en af årsagerne skal nok findes i, at ledere på første niveau oftere har mere direkte og daglig kontakt til medarbejderne, mens topledere i højere grad har dagligt samarbejde med andre ledere.

Som det fremgår af figur 22 på forrige side er gruppen af konsulenter overvejende enige med lederne i, at det ikke primært er ledernes chefer, de først og fremmest lærer ledelse af, mens dele af HR-cheferne er lidt uenige heri, i det lidt over en fjerdedel af denne gruppe peger på cheferne som dem lederne lærer ledelse af. Omvendt er der langt færre HR-chefer og konsulenter der mener, at lederne bedst og mest effektivt lærer ledelse af deres medarbejdere, hvilket jo er interessant, når det er denne gruppe lederne selv peger på.

Retfærdigvis skal det understreges, at respondenterne i spørgeskemaerne er blevet bedt om at udpege hvem – ud af de tre grupper – de bedst lærer ledelse af, hvorfor det ikke vil være korrekt at sige, at ledere ikke mener, at de lærer ledelse af deres egen chefer. Et andet sted i spørgeskemaet er der dog spurgt til, i hvor høj grad den nærmeste chef forholder sig engageret til de lederuddannelsesaktiviteter, lederne deltager i, når de vender hjem fra et kursus. Heraf fremgår det, at det er meget få ledere der i sådanne sammenhænge oplever et engagement fra deres nærmeste leder:

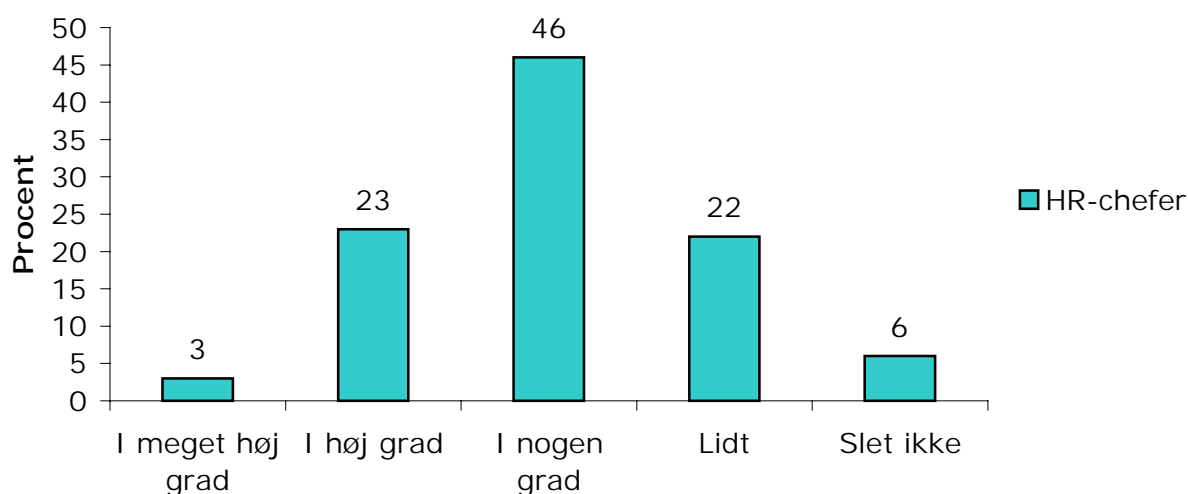
Figur 24: I hvor høj grad forholder din chef sig engageret til leder-uddannelsesaktiviteter, du har deltaget i, når du vender hjem fra et kursus ?



HR-cheferne er ligeledes blevet spurgt om, hvorvidt de oplever, at ledernes nærmeste chefer forholder sig engageret til ledernes lederuddannelsesaktiviteter. HR-chefernes svar fremgår af nedenstående figur 25.

Figuren viser, at det kun er få af HR-cheferne der oplever, at ledernes nærmeste chef engagerer sig i forhold til ledernes lederuddannelsesaktiviteter. Figurene 24 og 25 siger i sig selv ikke noget om, hvorvidt lederne mener at de lærer ledelse af deres chefer. Den peger dog på, at ledernes nærmeste chefer i stigende grad kunne bidrage til at sætte mere fokus på ledernes læringsmiljøer, sådan at der i højere grad kan blive etableret fora, hvor målet er at diskutere ledelse og lederudvikling.

Figur 25: I hvor høj grad forholder lederens nærmeste chef sig engageret til de lederuddannelsesaktiviteter, deres ledere har deltaget i, når de vender tilbage til virksomheden?



Flest lærer af de daglige ledelsesudfordringer

Hele 70% af lederne siger, at det primært er via deres daglige ledelsesudfordringer, at de bedst og mest effektivt lærer ledelse og lærer at blive en bedre leder. Dette hænger godt sammen med, at mange ledere peger på, at det enten er deres medarbejdere eller deres lederkolleger, som er deres primære læremestre.

Der er dog også hele 25% af lederne der mener, at det har været i krisetider, at de har lært mest, mens kun 5% oplever, at det har været i opgangstider. Dette tyder på, at mange ledere har erfaring for, at det har været produktivt for deres udvikling som ledere, at de i deres virksomheder har været igennem vanskelige tider.

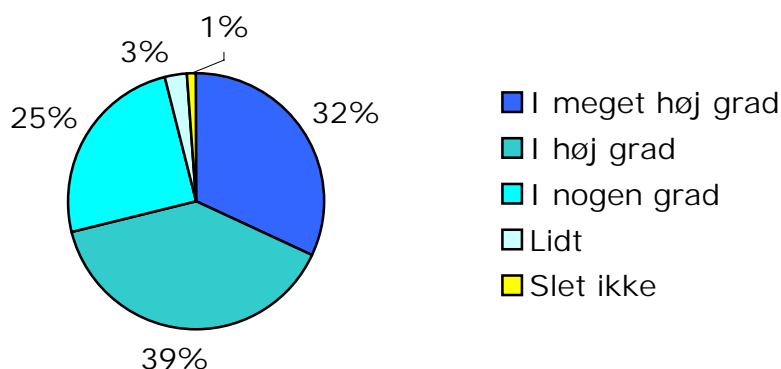
Rammer og vilkår

Ledernes rammer og vilkår for ledelsesudvikling betyder meget, både for hvilke læringsformer lederen har mulighed for at benytte, og for udbyttet og kvaliteten af de forskellige læringsformer.

74% af lederne mener ikke, at lederudviklingen på deres virksomhed er sat i faste rammer.

Det underbygges af, at kun 21% af lederne har en uddannelsesplan, ligesom hovedparten af lederne selv skal tage initiativet, hvis de skal deltage i efter- og videreuddannelsesaktiviteter inden for ledelse.

Figur 26: Skal du selv tage initiativet, hvis du skal deltage i efter- og videreuddannelsesaktiviteter inden for ledelse ?



Er der for få økonomiske ressourcer til ledelsesudvikling?

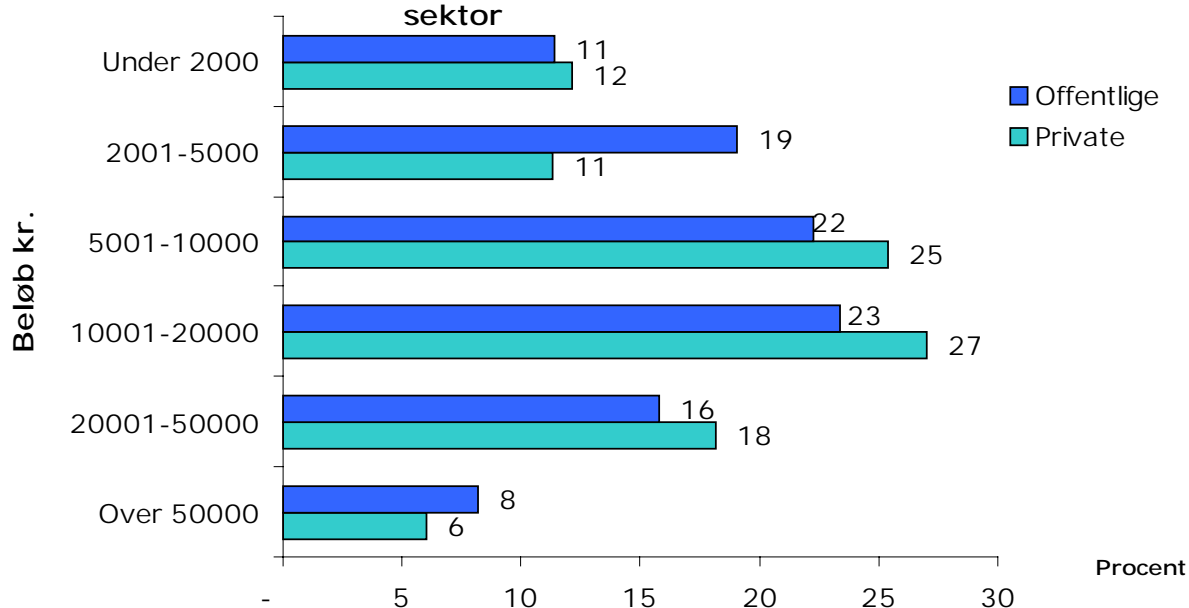
43% af de offentlige ledere og 48% af de private ledere finder det vanskeligt at få ressourcer til efter- og videreuddannelsesaktiviteter på deres virksomhed. Dette gælder for 34% af toplederne, 46% af lederne på mellemste niveau og 51% af lederne på første niveau.

Halvdelen af lederne kender ikke beløbsrammen

Knapt 50% af lederne ved, hvor stort et beløb de har til rådighed til egen efter- og videreuddannelse i ledelse. Det betyder modsat at ca. 50% af lederne *ikke* har kendskab til den beløbsramme, som virksomheden har afsat til deres ledelsesudvikling.

Ser man på forskellene mellem offentlige og private ledere fordeler det sig sådan, at der er 40% af de offentlige ledere og 53% af de privatansatte ledere, der ikke kender beløbsrammen. I forhold til ledelsesniveau fordeler det sig sådan, at 30% af toplederne, 42% af lederne på mellemste niveau og 61% af lederne på første niveau, der ikke kender det beløb, de har til rådighed til egen efter- og videreuddannelse.

Figur 27: Beløb til rådighed opdelt på beløbsstørrelse og sektor



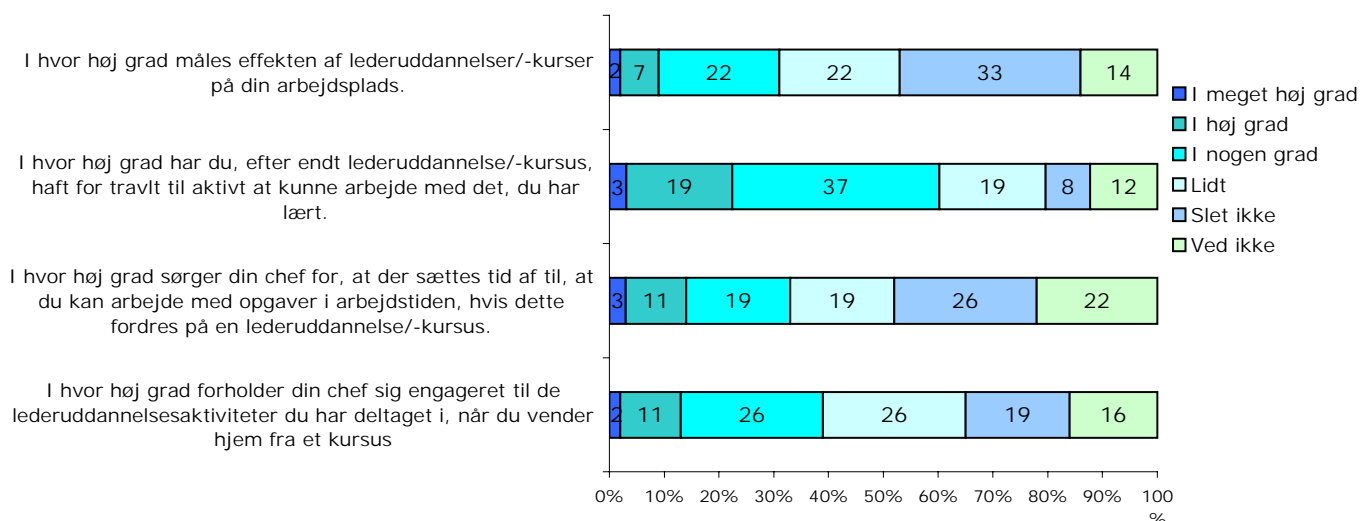
Blandt de ledere, der ved hvilket beløb de har til rådighed, viser figuren at der ikke er de store forskelle, de to sektorer imellem. Omvendt viser den en stor spredning i, hvor mange penge ledere har til rådighed til efter- og videreuddannelsesaktiviteter.

Det er bemærkelsesværdigt, at over 10% af både offentlige og private ledere har under 2000 kr. til egen efter- og videreuddannelse i ledelse pr. år.

Lederens chef og virksomheden

Det kan have en væsentlig betydning for virksomhedens og dermed lederens læringsmiljøer, om lederudviklingen er sat ind i faste rammer. Kun 26% af lederne oplever, at lederudviklingen på deres virksomhed er sat i faste rammer, fx gennem et program eller en formuleret ledelsespolitik.

Figur 28: Rammer og vilkår for lederudvikling



Figuren fortæller lidt om nogle af de rammer og vilkår der har indflydelse på lederudviklingen i virksomhederne. Den viser at det blandt nogle ledere opleves, at chefen eller virksomheden ikke forholder sig direkte til de lederuddannelsesaktiviteter, som lederne deltager i. Omvendt peger den også på, at ledergrupper med fordel selv kan gøre en aktiv indsats for, at der på deres virksomheder bliver sat øget fokus på lederens læringsmiljøer.⁶

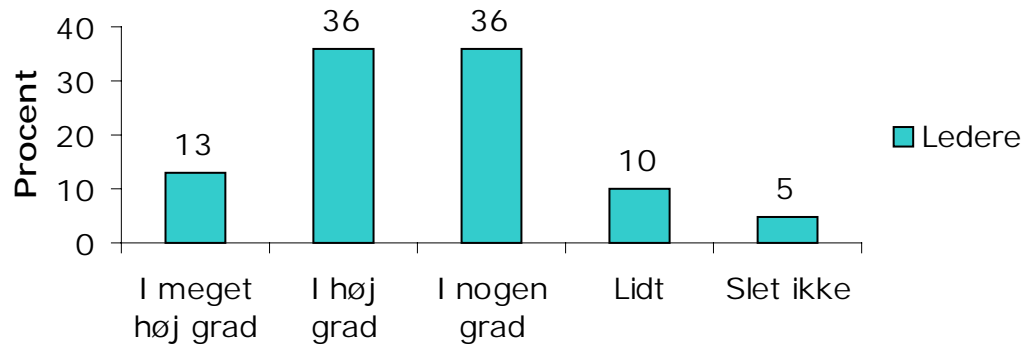
Ledere vil i fremtiden stille krav om lederuddannelser

Hver anden leder (49%) siger i undersøgelsen, at de enten i meget høj grad eller i høj grad vil være et krav til deres næste lederjob, at de stilles efter- og videreuddannelse

⁶ For at sætte fokus på behovet for en ledelsespolitik udgav Ledernes Hovedorganisation i efteråret 2002 Inspirationshæftet: *Ledelsespolitik – vejen til god ledelse*.

inden for ledelse i sigte. Mange ledere er således blevet opmærksomme på, hvor vigtigt det er, løbende at sikre egen udvikling og ledelsesfaglige opkvalificering.

Figur 29: I hvilket omfang vil det være et krav til dit næste lederjob, at efter- og videreuddannelse inden for ledelse stilles dig i sigte?

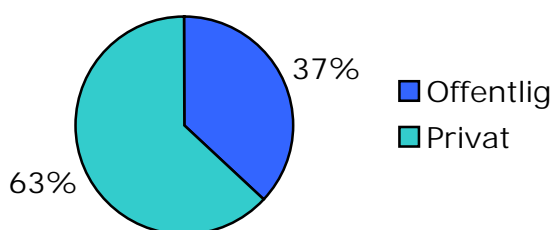


Om undersøgelsen

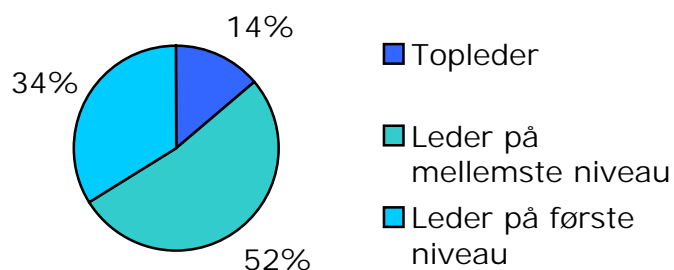
Rapporten er lavet på baggrund af resultaterne fra tre spørgeskemaundersøgelser. En med ledere (838 respondenter), en med HR-chefer (242 respondenter) samt en med konsulenter og undervisere i ledelse (80 respondenter). Endvidere har vi gennemført i alt fire fokusgruppeinterviews, heraf to med ledere og to med henholdsvis HR-chefer og konsulenter/undervisere. Resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen med ledere er efterfølgende blevet vægtet, så fordelingen mellem den offentlige og private sektor svarer til erhvervsstrukturen i Danmark.

Ledernes respondentfordeling – efter vægtningen – fremgår af nedenstående figurer

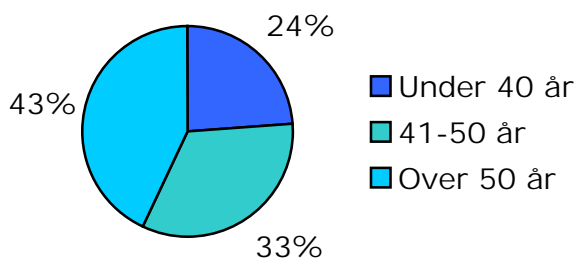
Figur 30: Respondenternes fordeling på sektor



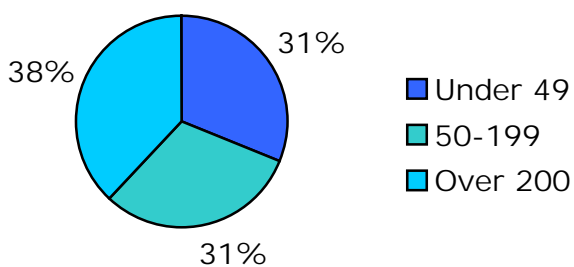
Figur 31: Respondenternes fordeling på ledelsesniveau



Figur 32: Respondenternes aldersmæssige fordeling

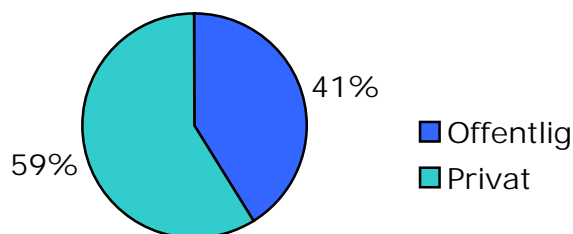


Figur 33: Respondenternes fordeling på virksomhedsstørrelse

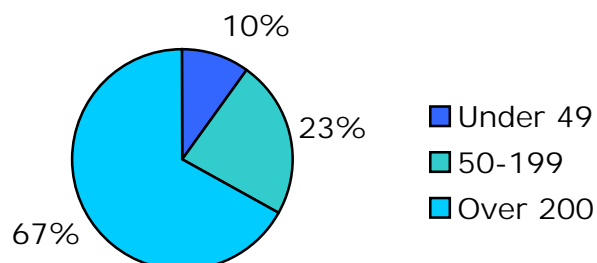


Gruppen af HR-chefer fordeler sig i undersøgelsen således

Figur 34: HR-chefernes fordeling på sektor



Figur 35: HR-chefernes fordeling på virksomhedsstørrelse



note⁷

Ledelseskonsulenter og undervisere i ledelse

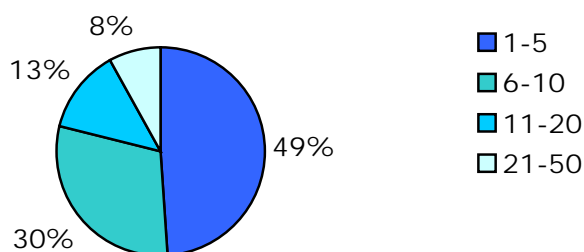
Gruppen af ledelseskonsulenter og undervisere i ledelse repræsenterer både den offentlige og den private sektor. Det gælder for denne målgruppe, at respondenterne både kan arbejde i og for begge sektorer.

Tabel 10: Sektoriel fordeling af ledelseskonsulenter og undervisere i ledelse

Ansæt i			Arbejder for		
Offentlig	Privat	Selvstændig	Offentlig	Privat	Begge
30%	45%	34%	20%	15%	69%

Af nedenstående figur fremgår det endvidere, hvor mange af konsulentens/underviserens arbejdskolleger, der ligeledes arbejder som ledelseskonsulent eller undervise i ledelse.⁸

Figur 36: Hvor mange af dine arbejdskolleger er ledelseskonsulenter/undervisere i ledelse ?



⁷ Vedr. virksomhedsstørrelse skal det her anføres, at fordelingen for HR-chefer er anderledes end den for lederne, hvorfor sammenligninger skal tages med et vist forbehold.

⁸ Frem for at angive virksomhedsstørrelse er konsulenter/undervisere blevet bedt om at angive antal kolleger, da der dels kan være flere ansættelsessteder, dels kan være tale om arbejdspladser hvis forretningsområder kan være meget brede (fx store konsulenthuse, hvor mange kolleger fx ikke arbejder med ledelse eller uddannelsesinstitutioner, der har uddannelser i meget andet end Ledelse).

