

Udviklingssamtaler og dialog

Undersøgelse om

**Lederudviklingssamtaler
Medarbejderudviklingssamtaler
Gruppeudviklingssamtaler
Den daglige dialog**



Indledning

Undersøgelsen belyser blandt andet:

- hvor mange respondenter, der deltager i fast tilbagevendende medarbejder- eller lederudviklingssamtaler, og hvor tilfredse de er med resultatet af deres seneste udviklingssamtale
- omfanget af dialogen med deres nærmeste chef og hvor tilfredse de er med dialogen med deres nærmeste chef
- om udviklingssamtalen eller den daglige dialog med nærmeste chef giver størst værdi
- hvor mange respondenter der afholder fast tilbagevendende individuelle udviklingssamtaler eller gruppeudviklingssamtaler med deres direkte ledere og medarbejdere og tilfredsheden med resultaterne af de senest afholdte udviklingssamtaler
- omfanget af deres dialog med deres direkte medarbejdere og ledere og tilfredsheden hermed
- om udviklingssamtalerne eller den daglige dialog med deres direkte medarbejdere og ledere giver størst værdi

Respondentsammensætningen fremgår af afsnittet "Om undersøgelsen".

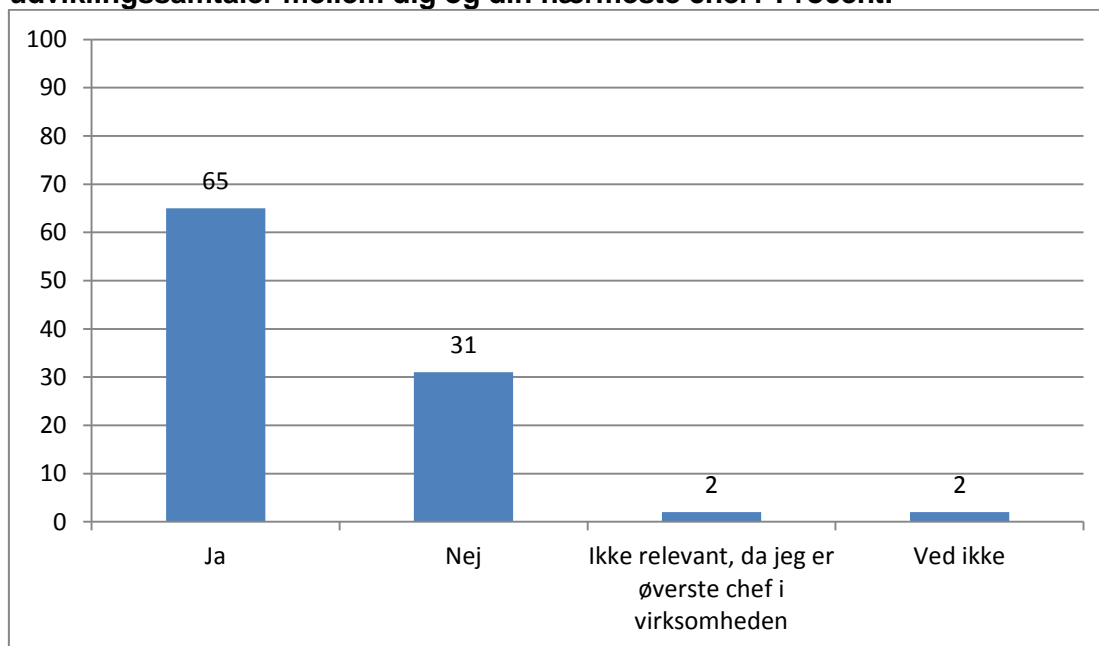
	<u>Side</u>
Egen udviklingssamtale	2
Dialogen med nærmeste chef	11
Udviklingssamtaler med direkte ledere og medarbejdere	13
Dialogen med direkte ledere og medarbejdere	20
Om undersøgelsen	22

Egen udviklingsamtale

Tre ud af ti har ikke fast tilbagevendende udviklingsamtaler med nærmeste chef

Samlet set svarer 31 procent, at der ikke afholdes fast tilbagevendende udviklingsamtaler med nærmeste chef, se figur 1.

Figur 1. Afholdes der fast tilbagevendende lederudviklings-/medarbejderudviklingsamtaler mellem dig og din nærmeste chef? Procent.



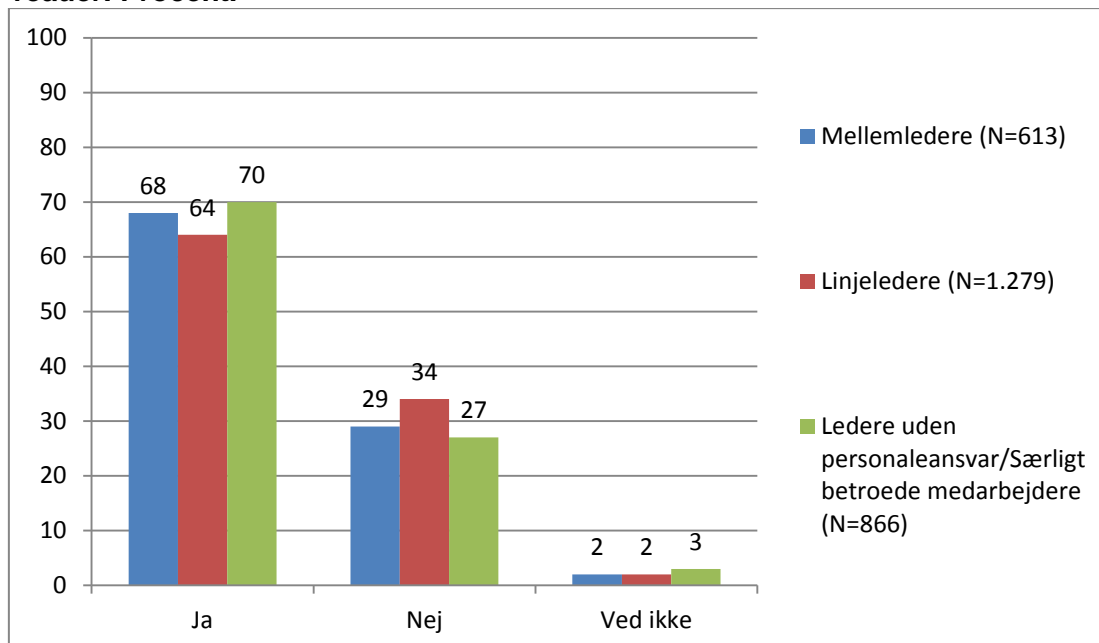
Undersøgelsen omfatter også administrerende direktører og øvrige medlemmer af direktionen. Særligt de administrerende direktører vil helt naturligt i mindre omfang deltage i en lederudviklingsamtale med nærmeste chef, der i en privat virksomhed i så fald kunne være formanden for direktionen.

Derfor er det hensigtsmæssigt at se på følgende tre ledelsesniveauer:

- Mellemledere (defineret som ledere med ledelsesansvar for ledere og eventuelt også andre medarbejdere)
- Linjeledere (defineret som ledere med ledelsesansvar for medarbejdere, men ikke for andre ledere)
- Ledere uden personaleansvar/særligt betroede medarbejdere

Som det fremgår af figur 2, er det også for disse grupper omkring tre ud af ti, der ikke deltager i fast tilbagevendende leder-/medarbejderudviklingsamtaler med nærmeste chef.

Figur 2. Afholdes der fast tilbagevendende lederudviklings-/medarbejderudviklingssamtaler mellem dig og din nærmeste chef? Udvalgte ledelsesniveauer. Procent.



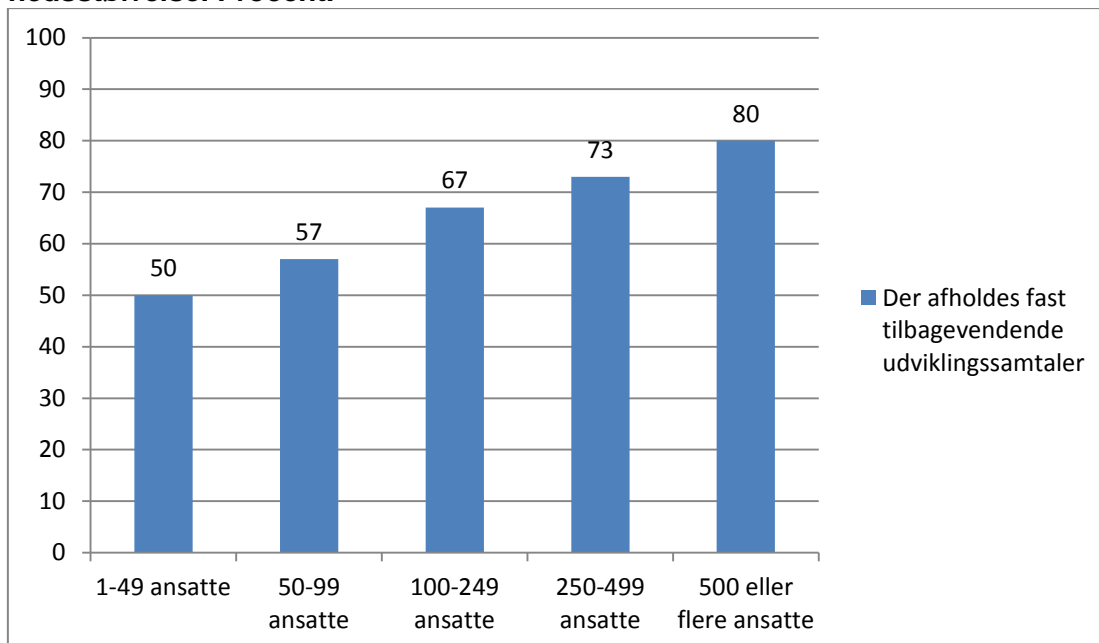
Fast tilbagevendende udviklingssamtaler er mest anvendt i den offentlige sektor og i store virksomheder/arbejdspladser

74 procent af offentligt ansatte respondenter deltager i fast tilbagevendende udviklingssamtaler mod 66 procent i den private sektor¹.

Ser man på virksomhedsstørrelse er det ikke overraskende, at andelen der deltager i fast tilbagevendende udviklingssamtaler stiger med virksomhedens/arbejdspladsens størrelse, se figur 3. Det kan skyldes, at større virksomheder i højere grad end mindre virksomheder har en nedskreven personalepolitik, som også indeholder regler for, at der skal afholdes udviklingssamtaler.

¹ Renset for respondenter, der har svaret "Ikke relevant, da jeg er øverste chef i virksomheden".

Figur 3. Afholdes der fast tilbagevendende lederudviklings-/medarbejderudviklingssamtaler mellem dig og din nærmeste chef? Fordelt på virksomhedsstørrelse. Procent.

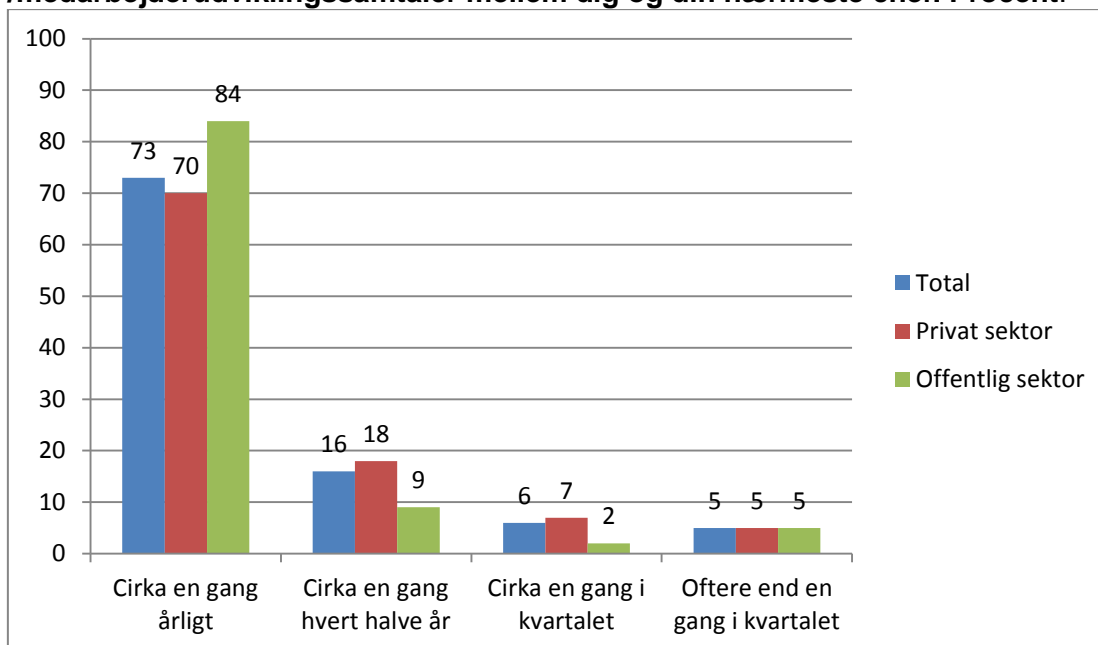


Note: Renset for respondenter, der har svaret "Ikke relevant, da jeg er øverste chef i virksomheden". Der er en overrepræsentation af respondenter fra store virksomheder set i forhold til virksomhedsstørrelsen i Danmark. Se respondentsammensætningen i afsnittet "Om undersøgelsen".

Årlige samtaler er det mest udbredte

For 73 procent af respondenterne afholdes udviklingssamtalen en gang årligt. Andre 16 procent har halvårslige udviklingssamtaler.

Figur 4. Hvor ofte afholdes de fast tilbagevendende lederudviklings-/medarbejderudviklingssamtaler mellem dig og din nærmeste chef. Procent.



Fast tilbagevendende udviklingssamtaler er mere udbredt i den offentlige end i den private sektor. I den private sektor er der dog en større andel, som afholder udviklingssamtaler oftere end én gang årligt.

Når det gælder virksomhedsstørrelse er der 21 procent af respondenterne på virksomheder med 500 eller flere ansatte, som har udviklingssamtale hvert halve år mod 12 procent på virksomheder med 1-49 ansatte.

Forberedelsestiden er 15-30 minutter eller 30-60 minutter

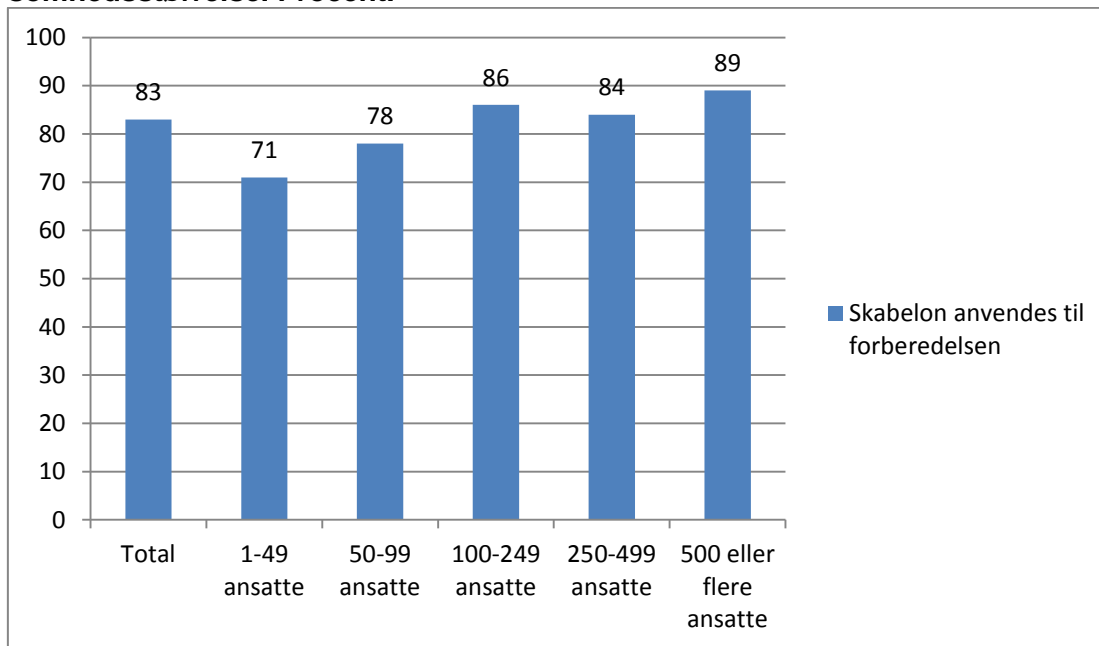
Det mest almindelige er at bruge enten 15-30 minutter eller 30-60 minutter på at forberede sig til udviklingssamtalen, se tabel 1.

Tabel 1. Hvor lang tid bruger du typisk på at forberede dig til udviklingssamtalen mellem dig og din nærmeste chef?

	Procent
Under 15 minutter	13
15-30 minutter	35
30-60 minutter	37
Mere end 60 minutter	15
Total	100

Mere end otte ud af ti respondenter anvender i forberedelsen til udviklingssamtalen et på forhånd udarbejdet materiale (en form for skabelon). Ikke overraskende er det mest udbredt på de store virksomheder, se figur 5.

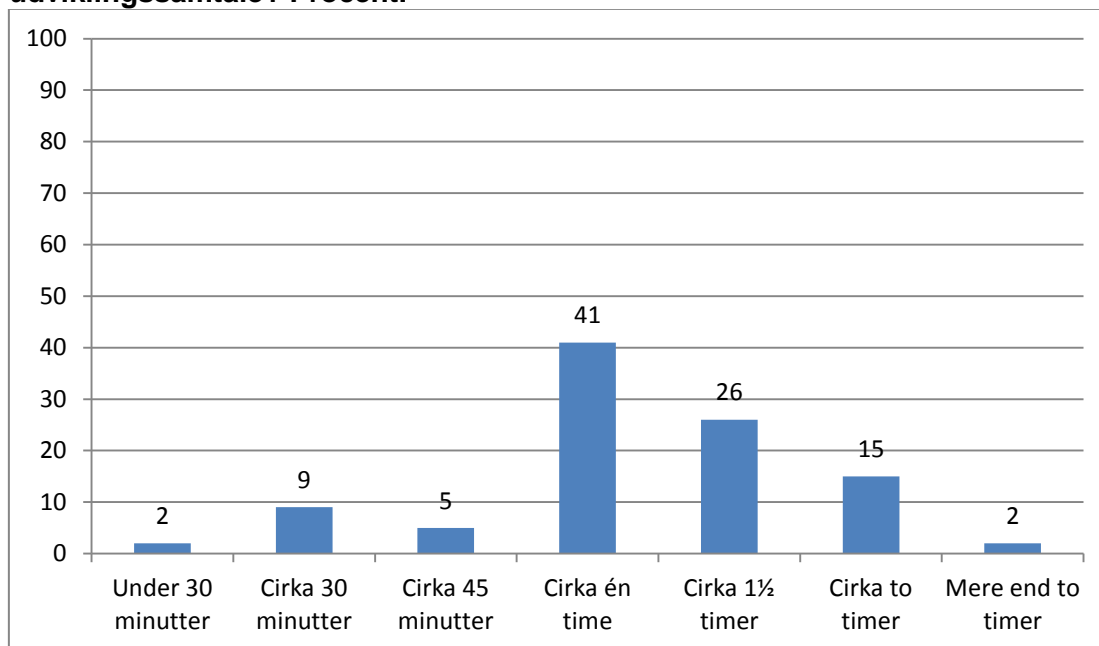
Figur 5. Sker forberedelsen til udviklingssamtalen mellem dig og din nærmeste chef på grundlag af et på forhånd udarbejdet materiale (en fællesskabelon for den leder- eller medarbejdergruppe du er en del af)? Total og fordelt på virksomhedsstørrelse. Procent.



En udviklings samtale på en time er det mest udbredte

Lidt mere end fire ud af ti respondenter svarer, at der typisk er afsat en time til udviklings samtalen. Hver fjerde har en udviklings samtale på 1½ timer og andre 15 procent på cirka to timer, se figur 6.

Figur 6. Hvor lang tid er der typisk afsat til din lederudviklings-/medarbejderudviklings samtale? Procent.



Den forgangne periodes resultater er det mest almindelige tema for udviklings samtalen

Flere end syv ud af ti svarer, at de resultater de opnåede i den forgangne periode, blev drøftet på deres seneste lederudviklings-/medarbejderudviklings samtale.

Omkring *halvdelen* peger på følgende øvrige temaer:

- Kommende opgaver og projekter
- Trivsel
- Samarbejdet med nærmest chef og kolleger
- Områder man har behov for at forbedre
- Rolle og funktion i forhold til virksomhedens mål og strategi
- Efteruddannelsesbehov og kompetenceudviklingsbehov

23 procent nævner, at *karrieremulighederne* på deres nuværende arbejdsplads er et tema, og 17 procent svarer, at *løn og mulighed for lønstigning* er et tema i udviklings samtalen.

Table 2. Hvilke af følgende temaer blev drøftet på din seneste lederudviklings-/medarbejderudviklingssamtale? Mulighed for flere svar

De resultater du har opnået i den forgangne periode	73
Kommende opgaver og projekter	55
Din trivsel	54
Dit samarbejde med din chef	52
Dit samarbejde med kolleger	51
Hvilke områder du har behov for at forbedre	47
Min rolle og funktion i forhold til virksomhedens mål og strategi	46
Dine efteruddannelsesbehov og kompetenceudviklingsbehov	45
Dine udviklingsmuligheder i din nuværende stilling	37
Dine karrieremuligheder på din nuværende arbejdsplads	23
Dine sociale kompetencer	19
Min løn og mulighed for lønstigning	17
Ingen af disse	1
Ved ikke/husker ikke	2

Virksomhedens/arbejdspladsens størrelse og ledelsesniveau spiller en vis rolle for, hvilke temaer der drøftes på udviklingssamtalen

Selv om de resultater, der er opnået i den forgangne periode er det tema som flest drøfter – uanset virksomhedsstørrelse og ledelsesniveau – er der forskel på, hvor stor en andel af respondenterne der har dette som tema for udviklingssamtalen.

Forskelle på ledelsesniveauer:

- Jo højere oppe respondenter er i ledeshierarkiet, jo større er andelen, hvor resultater i den forgangne periode er et tema.
- Tilsvarende er andelen på de højere ledelsesniveauer, der peger på deres rolle og funktion i forhold til virksomhedens mål og strategi, større højere oppe i ledeshierarkiet.

Forskelle på virksomhedsstørrelse:

- Den forgangne periodes resultater er et tema for otte ud af ti respondenter på virksomheder med 500 eller flere ansatte, hvorimod det kun er et tema for to ud af tre respondenter på virksomheder med 1-49 ansatte.
- Karrieremuligheder på nuværende arbejdsplads er også et mere udbredt tema på virksomheder med 500 eller flere ansatte (28 procent). Det gælder 18 procent af respondenterne på virksomheder med 1-49 ansatte.
- Modsat er temaet løn og mulighed for lønstigning et tema for knap hver fjerde på virksomhederne med mellem 1-49 ansatte.

Det mest udbredte er at bruge lige meget tid under udviklingssamtalen på at tale om fortid og fremtid

Knap halvdelen svarer, at der blev brugt lige meget tid på at tale fortid og fremtid på seneste udviklingssamtale, se tabel 3.

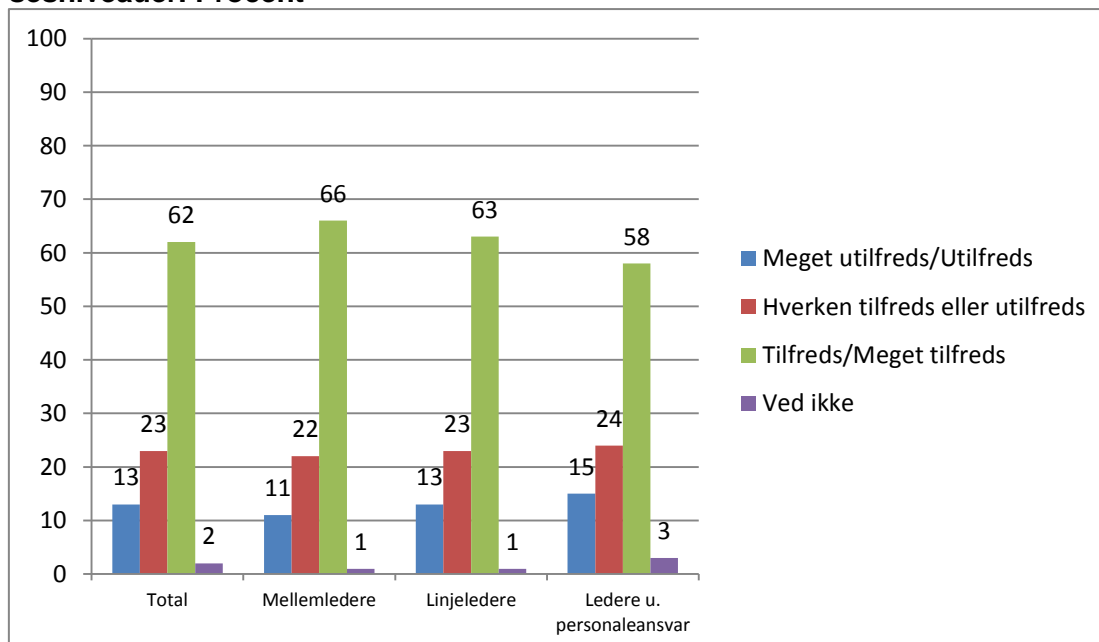
Tabel 3. Hvordan blev tiden brugt på den seneste lederudviklings-/medarbejderudviklingssamtale du deltog i?

	Procent
Der blev brugt mest tid på at tale om, hvordan det var gået i den forgangne periode	24
Det blev brugt lige meget tid på at tale om fortid og fremtid	48
Der blev brugt mest tid på at tale om fremtid	23
Ved ikke	4
Total	100

Lidt mere end seks ud af ti var tilfredse med resultatet af deres seneste udviklingssamtale

62 procent var tilfredse eller meget tilfredse med resultater af deres seneste lederudviklings-/medarbejderudviklingssamtale, hvorimod 13 procent var meget utilfredse eller utilfredse, se figur 7. Ser man på de tre ledelsesniveauer (mellemlider, linjeleder, leder uden personaleansvar/særligt betroet medarbejder) er andelen af tilfredse/meget tilfredse størst blandt mellemliderne.

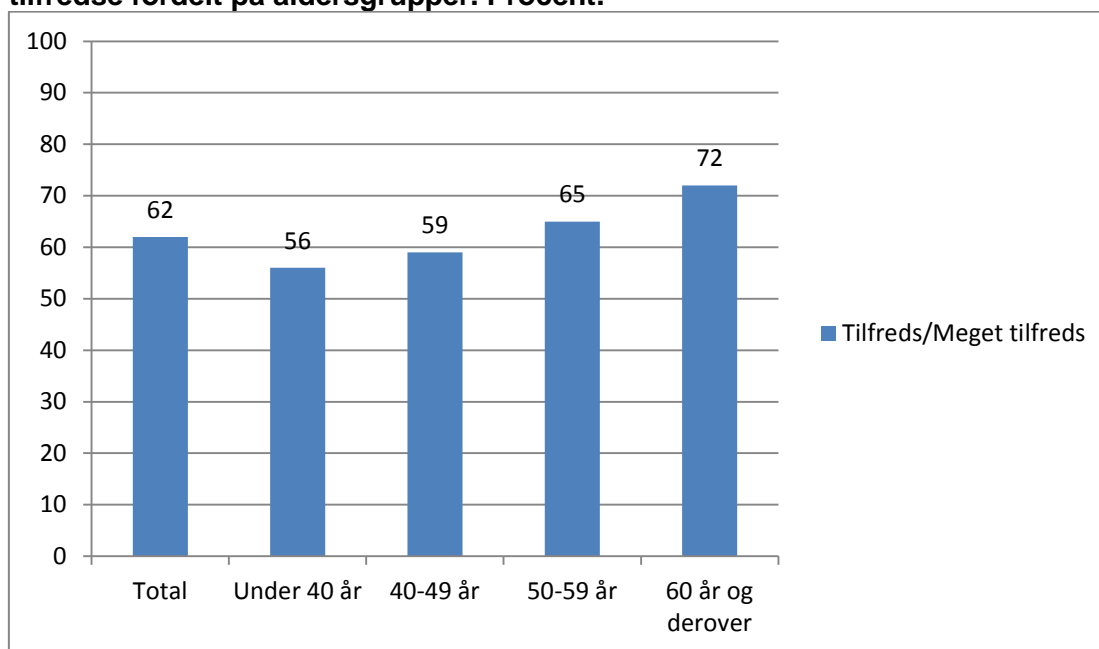
Figur 7. Hvor tilfreds eller utilfreds var du alt i alt med resultatet af din seneste lederudviklings-/medarbejderudviklingssamtale? Total og på udvalgte ledelsesniveauer. Procent



Ældre er mere tilfredse med resultatet af udviklingssamtalen end yngre

Som der er forskel på tilfredsheden med resultaterne på ledelsesniveau, er der også forskel på tilfredsheden afhængig af alder. Andelen af tilfredse er jævnt stigende med alderen, se figur 8.

Figur 8. Hvor tilfreds eller utilfreds var du alt i alt med resultatet af din seneste lederudviklings-/medarbejderudviklingssamtale? Andelen af tilfredse/meget tilfredse fordelt på aldersgrupper. Procent.

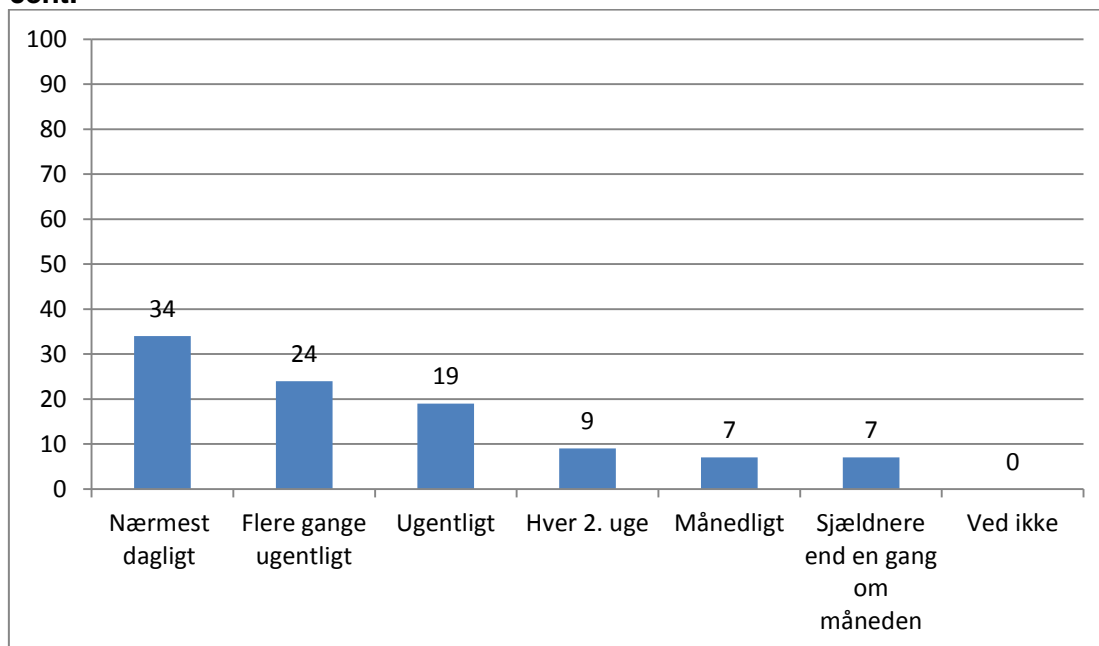


Dialogen med nærmeste chef

Mere end hver tredje er dagligt i uformel dialog med nærmeste chef

34 procent svarer, at de nærmest dagligt er i uformel dialog med deres nærmeste chef, og andre 24 procent svarer, at de er det flere gange om ugen. Kun 14 procent er det kun månedligt eller sjældnere, se figur 9.

Figur 9. Hvor ofte er du typisk i uformel dialog med din nærmeste chef? Procent.



Note: Eksklusive respondenter, der har svaret, at de er øverste chef i virksomheden.

Virksomhedens størrelse har betydning for hyppigheden af den uformelle dialog

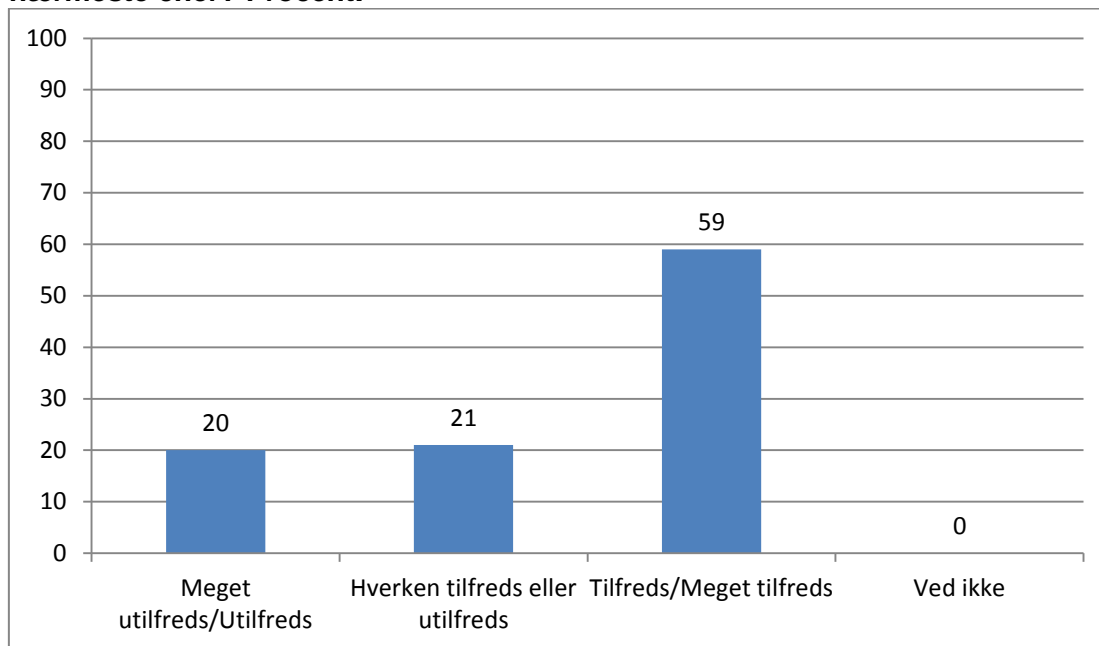
Der er ikke noget overraskende i, at den uformelle daglige dialog med nærmeste chef er mere udbredt på mindre end på store virksomheder.

41 procent af respondenterne på virksomheder/arbejdspladser med 1-49 ansatte svarer, at de nærmest dagligt er i uformel dialog med nærmeste chef. Det samme er 28 procent på virksomheder med 500 eller flere ansatte. Dog er 46 andre procent på virksomheder/arbejdspladser med 500 eller flere ansatte i uformelt dialog med nærmeste chef flere gange ugentligt eller ugentligt.

Knap seks ud af ti er alt i alt tilfredse med dialogen med nærmeste chef

58 procent er alt i alt tilfreds eller meget tilfreds med dialogen med nærmeste chef, hvorimod hver femte er meget utilfreds eller utilfreds, se figur 10. Flere ældre end yngre er tilfredse eller meget tilfredse. Således er 65 procent af respondenterne på 60 år og derover tilfredse eller meget tilfredse mod 57 procent af respondenterne under 40 år.

Figur 10. Hvor tilfreds eller utilfreds er du alt i alt med dialogen med din nærmeste chef? Procent.



Note: Eksklusive respondenter, der har svaret, at de er øverste chef i virksomheden.

Den løbende uformelle dialog giver mere værdi end udviklingssamtaler

De respondenter, der deltager i fast tilbagevendende udviklingssamtaler, er blevet bedt om at vurdere, hvad der giver dem mest værdi: Udviklingssamtalen eller den løbende uformelle dialog med nærmeste chef. 61 procent svarer, at den løbende uformelle dialog giver dem mest værdi. Lidt mere end hver fjerde svarer, at udviklingssamtalen og den løbende uformelle dialog giver lige stor værdi, se tabel 4.

Tabel 4. Hvilken af følgende giver dig mest værdi?

	Procent
Din lederudviklings-/medarbejderudviklingssamtale med din nærmeste chef	4
Den løbende uformelle dialog med din nærmeste chef	61
Din lederudviklings-/medarbejderudviklingssamtale og den løbende uformelle dialog giver dig lige stor værdi	26
Ved ikke	8
Total	100

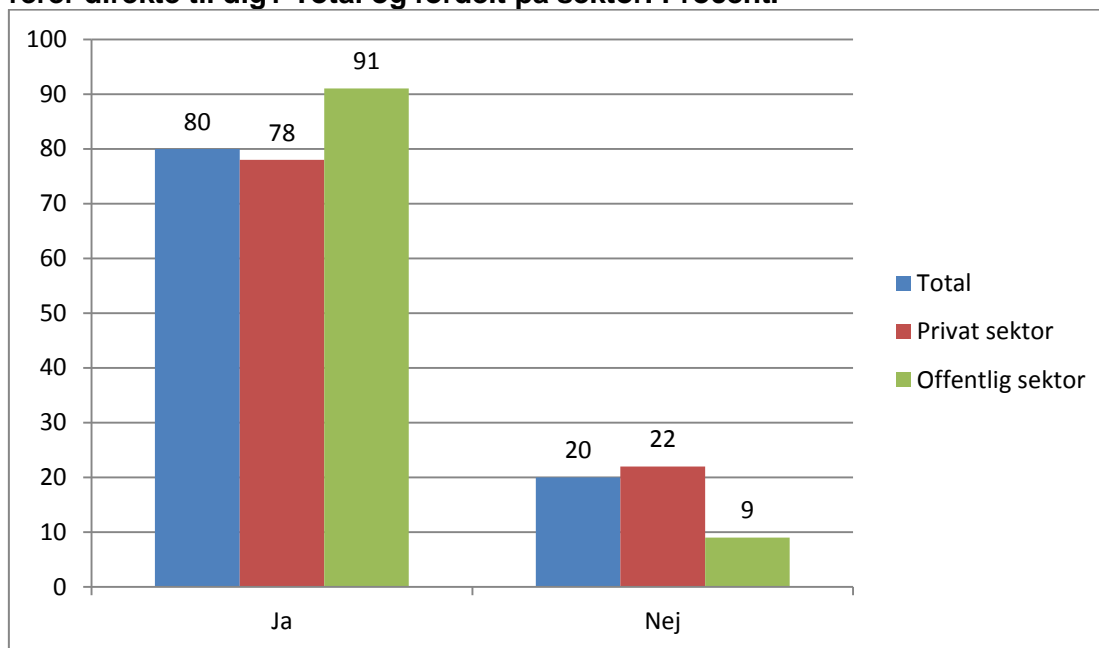
Udviklingssamtaler med direkte ledere og medarbejdere

Otte ud af ti ledere holder fast tilbagevendende udviklingssamtaler med de ledere og medarbejdere, der refererer direkte til dem. Flest i den offentlige sektor

Otte ud af ti ledere med personaleansvar holder fast tilbagevendende udviklingssamtaler med de ledere eller medarbejdere, der refererer direkte til dem, se figur 11. Der er således flere, der holder fast tilbagevendende udviklingssamtaler med ledere og medarbejdere, der refererer direkte til dem, end der deltager i fast tilbagevendende udviklingssamtaler, jf. figur 1.

Som det gælder respondenternes egen deltagelse i udviklingssamtaler er andelen af ledere, der holder fast tilbagevendende udviklingssamtaler størst i den offentlige sektor

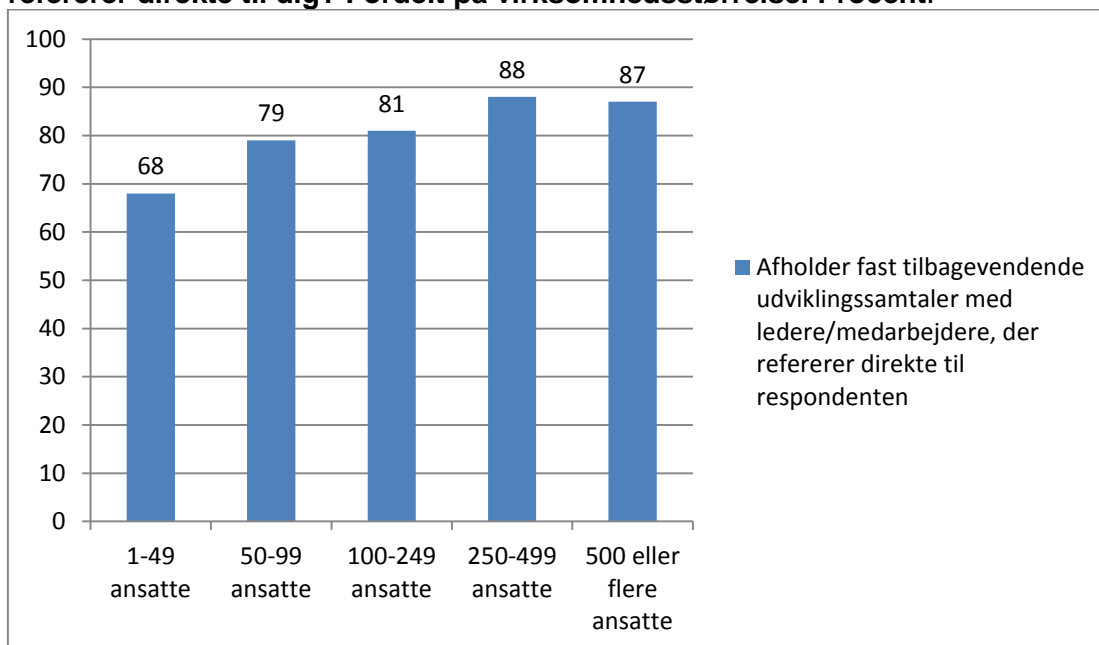
Figur 11. Holder du fast tilbagevendende individuelle lederudviklingssamtaler/medarbejderudviklingssamtaler med de ledere og/eller medarbejdere, der refererer direkte til dig? Total og fordelt på sektor. Procent.



Fast tilbagevendende udviklingssamtaler med ledere og medarbejdere er mest anvendt i store virksomheder/arbejdspladser

Knap ni ud af ti respondenter på større virksomheder holder fast tilbagevendende udviklingssamtaler mod knap syv ud af ti på virksomheder med 1-49 ansatte, se figur 12.

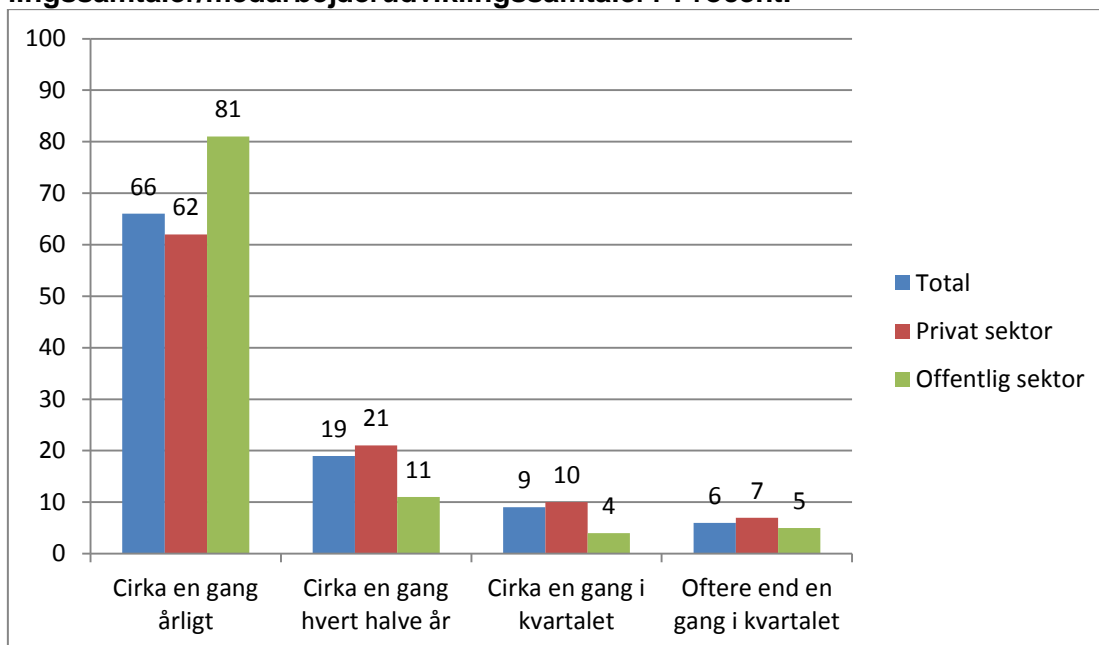
Figur 12. Holder du fast tilbagevendende individuelle lederudviklingssamtaler/ medarbejderudviklingssamtaler med de ledere og/eller medarbejdere, der refererer direkte til dig? Fordelt på virksomhedsstørrelse. Procent.



Årlige samtaler er det mest udbredte

Det mest almindelige er at afholde årlige samtaler. 66 procent svarer, at de afholder årlige samtaler, og 19 procent svarer, at de afholder halvårslige samtaler, se figur 13.

Figur 13. Hvor ofte holder du de fast tilbagevendende individuelle lederudviklingssamtaler/medarbejderudviklingssamtaler? Procent.



Når det gælder virksomhedsstørrelse, er der tilsvarende flere, som holder leder- og medarbejderudviklingssamtaler på store virksomheder end på mindre. 25 procent af respondenterne, der er ansat på virksomheder med 500 eller flere ansatte, holder udviklingssamtaler hvert halve år.

Forberedelsestiden er 15-30 minutter eller 30-60 minutter

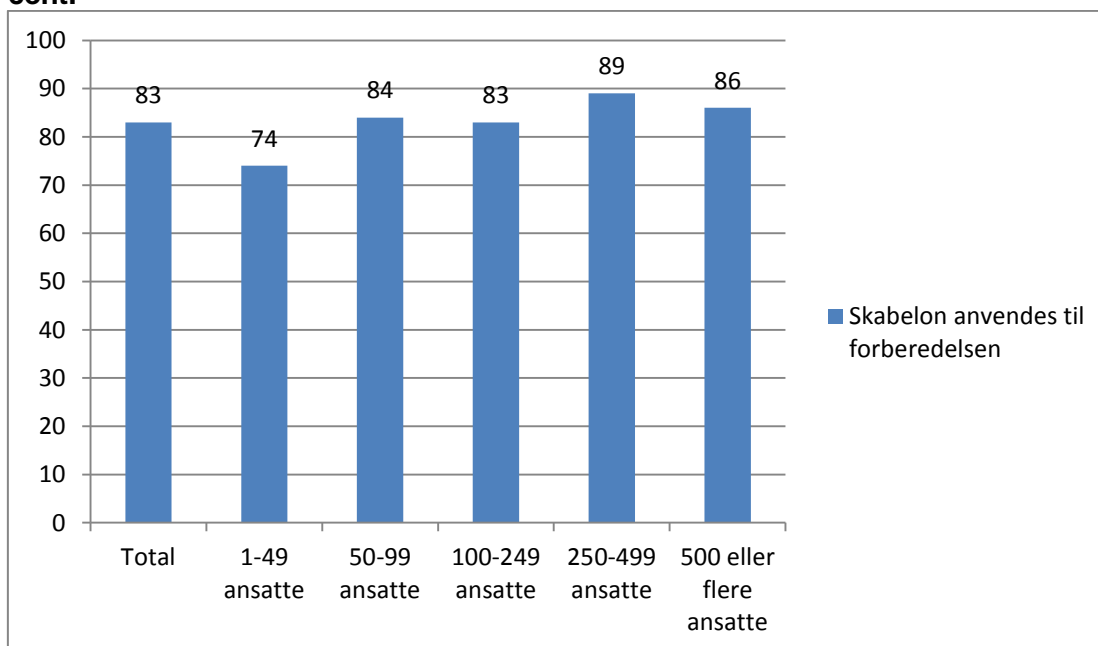
37 procent bruger 15-30 minutter og 39 procent 30-60 minutter på at forberede sig til samtalen, se tabel 5.

Tabel 5. Hvor lang tid bruger du typisk på at forberede dig til samtalen?

	Procent
Under 15 minutter	9
15-30 minutter	37
30-60 minutter	39
Mere end 60 minutter	15
Total	100

Som når det gælder respondentens egen udviklingssamtale anvender mere end otte ud af ti en skabelon til den udviklingssamtale, de holder med ledere/medarbejdere, der refererer direkte til dem. Også her gælder, at det er mere udbredt på store end på mindre virksomheder, se figur 14.

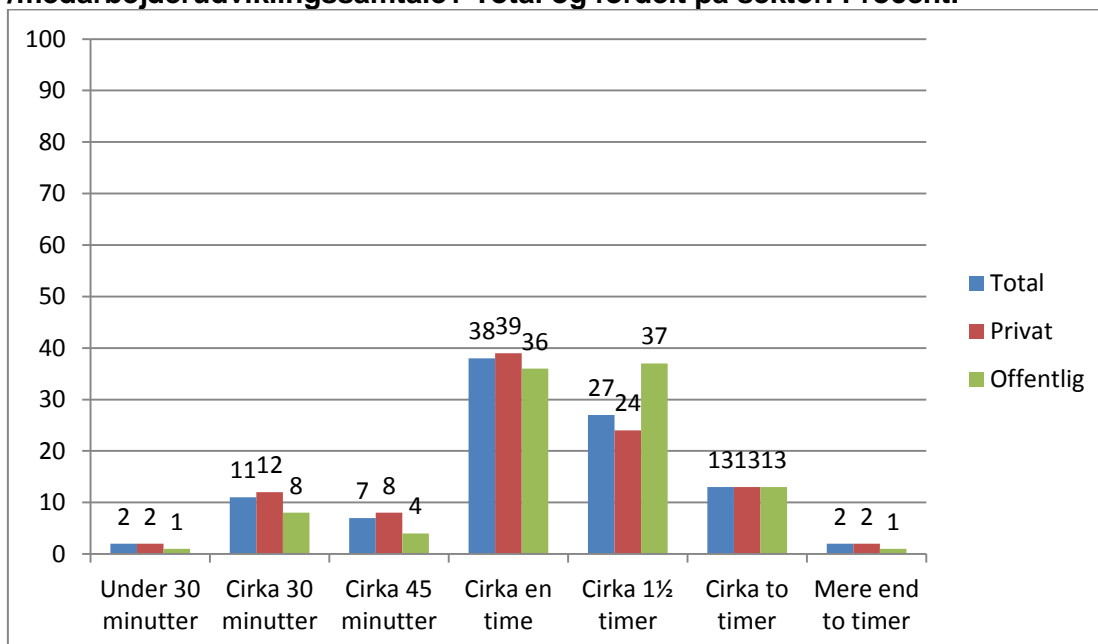
Figur 14. Sker forberedelsen til udviklingssamtalen mellem dig og de medarbejdere/ledere, der refererer direkte på grundlag af et på forhånd udarbejdet materiale (en fællesskabelon). Total og fordelt på virksomhedsstørrelse. Procent.



En udviklingssamtale på en time er det mest udbredte i den private sektor

Når det gælder de udviklingssamtaler, som respondenterne selv holder, er en samtale på en time det mest udbredte i den private sektor. I den offentlige sektor er andelen, der afsætter 1½ timer til udviklingssamtalen markant større end i den private sektor, se figur 15.

Figur 15. Hvor lang tid er der typisk afsat til din lederudviklings-/medarbejderudviklingssamtale? Total og fordelt på sektor. Procent.



Generelt afsættes der længere tid til samtalen på store end på mindre virksomheder.

På virksomheder med 1-49 ansatte svarer 21 procent, at der typisk afsættes 1½ timer. Det samme gør henholdsvis 35 procent på virksomheder med 250-499 ansatte og 28 procent på virksomheder med 500 ansatte eller flere. 8 procent af respondenterne med 1-49 ansatte afsætter typisk to timer mod 17 procent på virksomheder med 500 eller flere ansatte.

Det mest udbredte er at bruge lige meget tid under udviklingssamtalen på at tale om fortid og fremtid – mere fokus på fremtid i den offentlige sektor

Også når det gælder de samtaler, respondenterne holder med medarbejdere/ledere er en blanding af at tale fortid og fremtid, det mest udbredte (71 procent), se tabel 6. Dog peger markant flere på dette, end når det gælder de udviklingssamtaler, de selv deltager i. Her er det 48 procent.

Tabel 6. Hvordan blev tiden typisk generelt brugt på de seneste samtaler, du har afholdt?

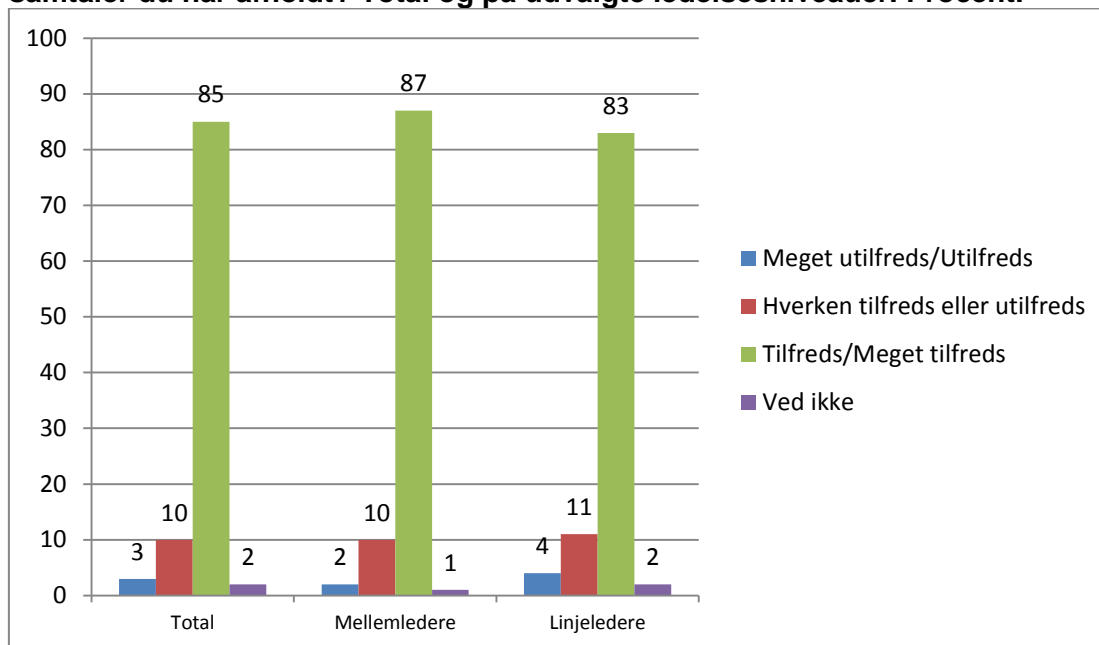
	Procent
Der blev brugt mest tid på at tale om, hvordan det var gået i den forgangne periode	9
Der blev brugt lige meget tid på at tale om fortid og fremtid	71
Der blev brugt mest tid på at tale om fremtid	18
Ved ikke	1
Total	100

Markant flere – 25 procent ansat i den offentlige sektor – svarer, at der blev brugt mest tid på at tale fremtid mod 17 procent i den private sektor.

85 procent er alt i alt tilfredse med resultatet

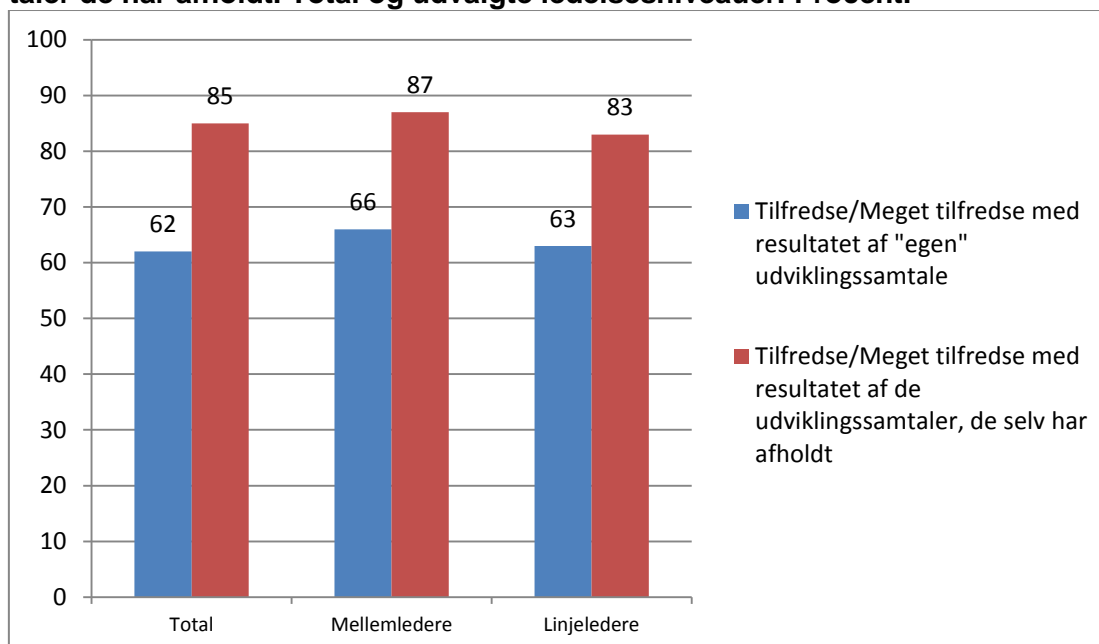
Langt hovedparten er alt i alt tilfredse med resultatet, se figur 16.

Figur 16. Hvor tilfreds eller utilfreds var du alt i alt med resultatet af de seneste samtaler du har afholdt? Total og på udvalgte ledelsesniveauer. Procent.



Andelen, der er tilfredse med de samtaler de holder, er betydeligt større end andelen, der er tilfredse med deres egen udviklingssamtale, se figur 17.

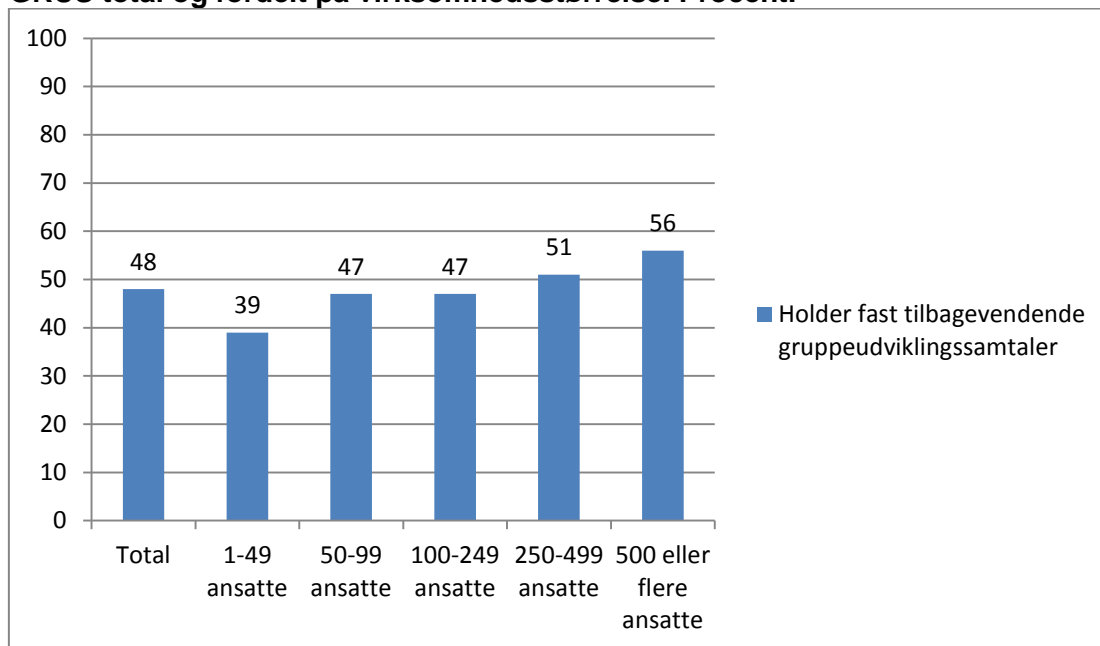
Figur 17. Andelen af tilfredse/meget tilfredse med "egen" udviklingssamtale sammenholdt med andelen af tilfredse/meget tilfredse med de udviklingssamtaler de har afholdt. Total og udvalgte ledelsesniveauer. Procent.



Knap hver anden holder fast tilbagevendende gruppeudviklingssamtaler

48 procent af respondenterne holder fast tilbagevendende gruppeudviklingssamtaler med den medarbejder-/ledergruppe, der refererer direkte til respondenterne. Helt naturligt er andelen der holder gruppeudviklingssamtaler markant større på store virksomheder end på mindre virksomheder, se figur 18.

Figur 18. Holder du fast tilbagevendende gruppesamtaler med den ledergruppe/medarbejdergruppe, der refererer direkte til dig (GRUS)? Andel, der holder GRUS total og fordelt på virksomhedsstørrelse. Procent.

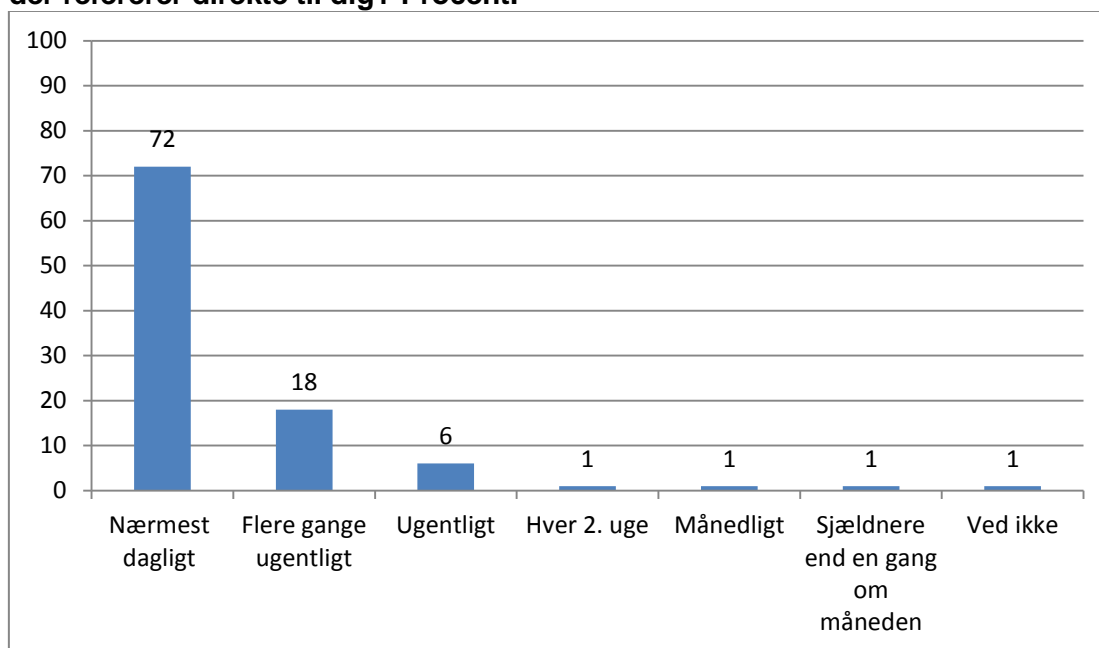


Dialogen med direkte ledere og medarbejdere

Mere end syv ud af ti er i daglig dialog med deres direkte medarbejdere

72 procent svarer, at de typisk er i uformel dialog nærmest dagligt med de medarbejdere/ledere, der refererer direkte til dem. 18 procent svarer, at de er det flere gange om ugen. Svarene skal næppe tages som udtryk for, at man dagligt er i uformel dialog med samtlige de ledere og medarbejdere, der refererer direkte til respondenterne, men at man på en daglig basis har en uformel dialog med en eller flere af de ledere og medarbejdere, der er respondentens direkte medarbejdere.

Figur 19. Hvor ofte er du typisk i uformel dialog med de ledere/medarbejdere, der refererer direkte til dig? Procent.

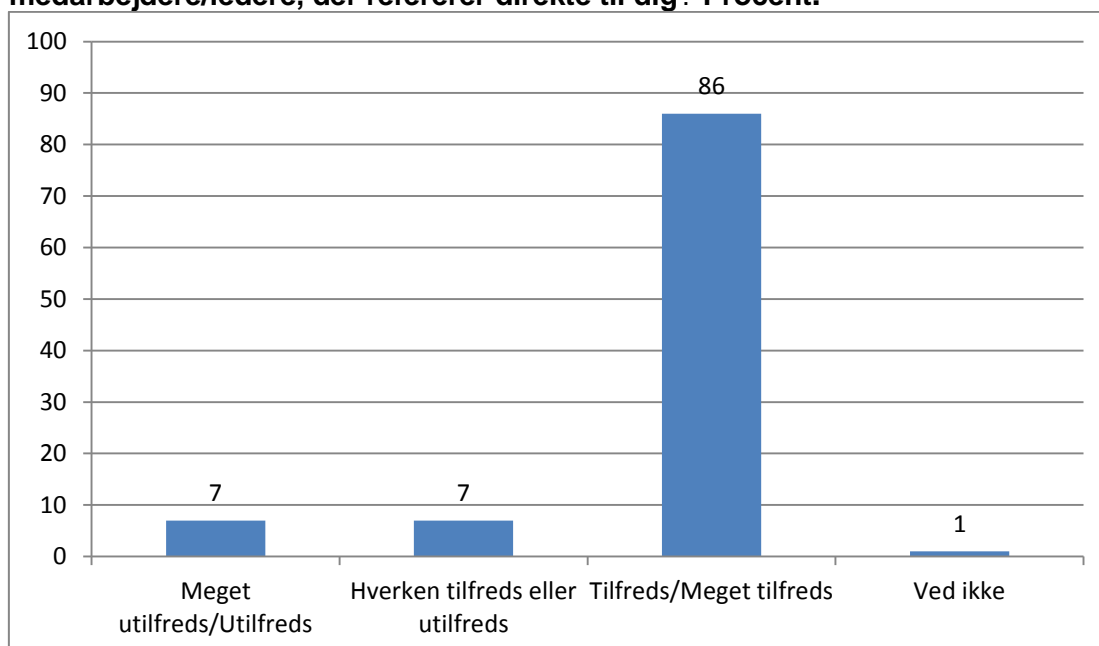


Der er ikke nogen entydig sammenhæng mellem antal af medarbejdere, som refererer direkte til respondenterne, og hvor ofte man er i dialog med sine direkte ledere og medarbejdere.

Knap ni ud af ti er alt i alt tilfredse eller meget tilfredse med den direkte dialog med de medarbejdere og ledere, der refererer direkte til dem

86 procent er alt i alt tilfredse eller meget tilfredse med dialogen med de ledere og medarbejdere, der refererer direkte til dem. Kun syv procent er meget utilfredse eller utilfredse, se figur 20.

Figur 20. Hvor tilfreds eller utilfreds er du alt i alt med dialogen med de medarbejdere/ledere, der refererer direkte til dig? Procent.



Den løbende dialog giver mere værdi end udviklingssamtaler

De respondenter, der afholder fast tilbagevendende individuelle udviklingssamtaler og/eller gruppeudviklingssamtaler, er blevet bedt om at vurdere, hvad der giver dem mest værdi: Udviklingssamtalerne eller den løbende dialog.

83 procent svarer, at den løbende uformelle dialog giver mest værdi, se tabel 7.

Tabel 7. Hvilken af følgende giver dig mest værdi?

	Procent
De fast tilbagevendende lederudviklings-/medarbejderudviklingssamtaler jeg afholder	3
De fast tilbagevendende gruppeudviklingssamtaler jeg afholder	1
Den løbende dialog med de medarbejdere/ledere der refererer direkte til dig	83
De fast tilbagevendende individuelle lederudviklings-/medarbejderudviklingssamtale, gruppesamtaler og den løbende dialog giver mig lige stor værdi	8
Ved ikke	5
Total	100

Om undersøgelsen

Undersøgelsen er gennemført i samarbejde med analyseinstituttet YouGov. Der er gennemført 2.961 CAWI interview med medlemmer af Lederne i perioden 10. november til 17. november 2014. Nedenfor er udvalgte baggrundsvariable.

Køn	Antal	Procent
Kvinder	969	33
Mænd	1.992	67
Total	2.961	100

Alder	Antal	Procent
Under 40 år	497	17
40-49 år	1.117	38
50-59 år	1.106	37
60 år og derover	241	8
Total	2.961	100

Uddannelse	Antal	Procent
Grund-, Folkeskole, Almengymnasial, Erhvervsgymnasial uddannelse	261	9
Erhvervsfaglig uddannelse	769	26
Kort videregående uddannelse	615	21
Mellemlang videregående uddannelse	864	29
Lang videregående uddannelse, master eller mere	371	13
Anden uddannelse	81	3
Total	2.961	100

Ledelsesniveau	Antal	Procent
Topchef (Administrerende direktør/Direktør/Øvrig direktion)	203	7
Leder med ledelsesansvar for ledere og eventuelt også andre medarbejdere	613	21
Leder med ledelsesansvar for medarbejdere, men ikke for andre ledere	1.279	43
Leder uden personaleansvar/Særligt betroet medarbejder	866	29
Total	2.961	100

Sektor	Antal	Procent
Privat	2.462	83
Offentlig	308	10
Selvejende institution	123	4
Non-profit organisation	68	2
Total	2.961	100

Virksomhedens størrelse	Antal	Procent
1-49 ansatte	769	26
50-99 ansatte	406	14
100-249 ansatte	471	16
250-499 ansatte	262	9
500 eller flere ansatte	1.041	35
Ved ikke	12	0
Total	2.961	100

I tabeller med procentangivelser kan det ske, at summen angives til 100 procent, mens en simpel sammentælling af tallene giver 1-2 point højere eller lavere. Det er ikke en fejl, men skyldes almindelige afrundingsprincipper.

Yderligere oplysninger om undersøgelsen kan fås ved henvendelse til analysechef Kim Møller Laursen, kml@lederne.dk, telefon 32 83 32 83.