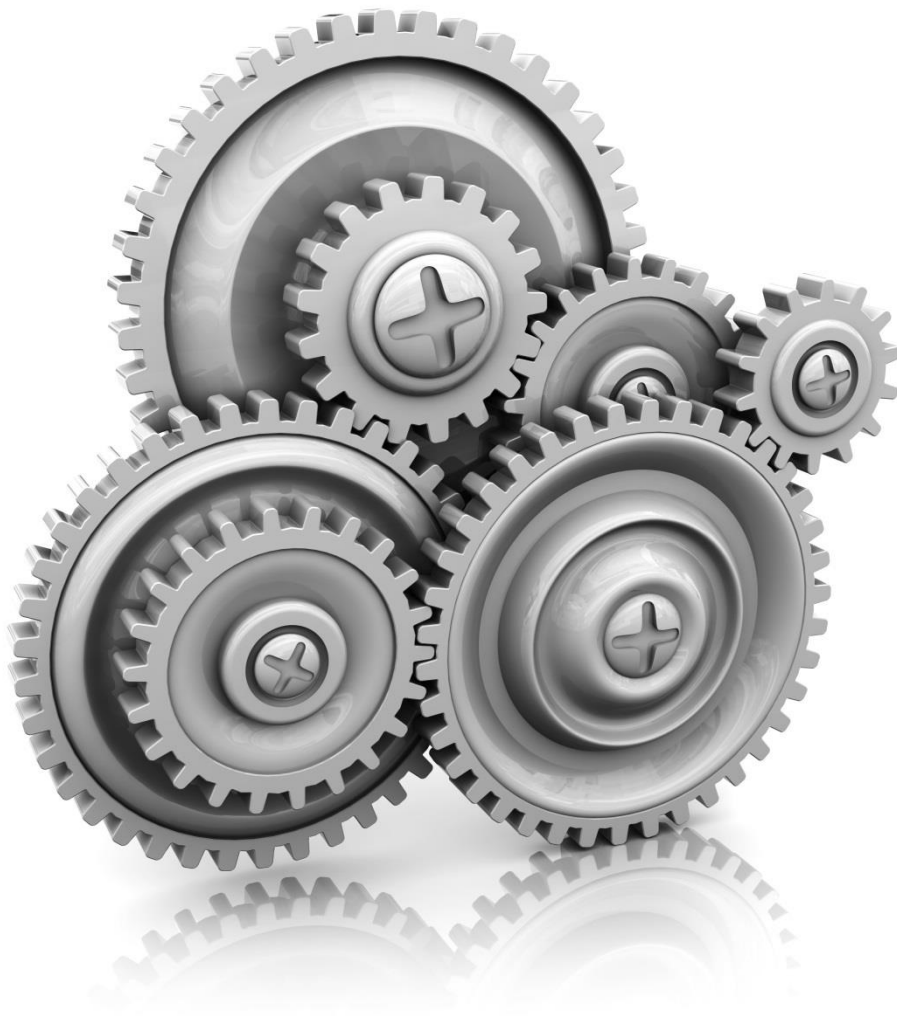


Samarbejdet i ledergruppen



Indledning

Undersøgelsen belyser:

- Hvad der kendetegner ledergruppen og samarbejdet i ledergruppen
- Hyppigheden af uenighed i ledergruppen og årsagerne til uenighed
- Sammenhængen mellem uenighed og egentlige konflikter i ledergruppen og årsager til konflikter i ledergruppen
- Hvem og i hvilken grad ledere føler sig særligt fortrolige med blandt lederkolleger og medarbejdere

Respondentgruppens sammensætning fremgår af afsnittet "Om undersøgelsen".

Ledere er kolleger og ikke konkurrenter

68 procent af respondenterne svarer, at det i høj eller meget høj grad kendetegner ledergruppen i deres virksomhed, at man ser hinanden som kolleger og ikke som konkurrenter, se tabel 1.

Til gengæld er det kun 38 procent, der mener, at man hjælper en lederkollega, der har for meget at lave. Kun knap halvdelen mener, at det i høj eller meget høj grad kendetegner ledergruppen i deres virksomhed,

- at man anerkender hinanden for en godt udført arbejdsopgave
- har forståelse for hinandens styrker og svagheder
- at der er en fælles forståelse i ledergruppen om, hvordan opgaverne skal udføres

Tabel 1. I hvilken grad kendetegner følgende ledergruppen i din virksomhed/på din arbejdsplads?

Procent	Slet ikke/ I mindre grad	I nogen grad	I høj/ I meget høj grad	Ved ikke	Total
Vi ser hinanden som kolleger og ikke som konkurrenter	8	22	68	1	100
Vi er gode til at samarbejde, når der opstår problemer, som kræver fælles løsninger	11	26	63	1	100
Vi udviser respekt for hinandens kompetencer og ansvarsområder	11	26	63	0	100
Vi har tillid til hinanden i ledergruppen	14	26	59	0	100
Der er et godt sammenhold i ledergruppen	17	29	54	0	100
Vi er åbne og ærlige over for hinanden i ledergruppen	15	31	53	1	100
Vi bruger hinanden som sparringspartnere	17	33	50	0	100
Vi er generelt gode til at arbejde sammen på tværs i ledergruppen	16	34	50	0	100
Vi prioriterer helheden over vores eget ansvarsområde	17	32	50	1	100
Andre ledere giver mig den information, som jeg har brug for til at løse arbejdsopgaverne i mit team/min afdeling	17	33	50	0	100
Vi anerkender hinanden for en godt udført arbejdsopgave	18	33	48	0	100
Vi har forståelse for hinandens styrker og svagheder	17	35	46	1	100
Der er en fælles forståelse i ledergruppen om, hvordan opgaverne skal udføres	17	37	45	1	100
Vi hjælper en lederkollega, der har for meget at lave	27	34	38	1	100

Generelt svarer omkring halvdelen af lederne, at de i høj eller i meget høj grad bruger en eller flere af deres lederkolleger til sparring med mere om arbejdsrelaterede emner, se tabel 2. Til gengæld er de kun knap tre ud af ti, der bruger en eller flere lederkolleger til uformel dialog om private forhold.

Tabel 2. I hvilken grad bruger du en eller flere af dine lederkolleger til følgende?

Procent	Slet ikke/ I mindre grad	I nogen grad	I høj/ I meget høj grad	Ved ikke	Total
Sparring om personalemæssige udfordringer	16	31	52	0	100
Generel idéudveksling	15	34	51	0	100
Videndeling	13	37	50	0	100
Sparring om faglige udfordringer	15	35	49	0	100
Søge information	14	37	49	0	100
Problemløsning generelt	15	37	48	0	100
Sparring om nye måder at løse arbejdsopgaverne på	19	35	45	0	100
Uformel dialog af privat karakter	27	43	29	0	100

Der er en klar – og nok ikke overraskende sammenhæng – mellem alle svarene i tabel 1 og i tabel 2 på samtlige parametre. Som eksempel viser tabellen nedenfor sammenhængen på udvalgte parametre.

I tabel 3 sammenlignes de respondenter, der har svaret, at man i høj eller meget høj grad

- hjælper en lederkollega, der har for meget at lave
- har forståelse for hinandens styrker og svagheder
- har en fælles forståelse i ledergruppen om, hvordan opgaverne skal udføres
- anerkender hinanden for en godt udført arbejdsopgave

med om man i høj eller meget høj grad bruger en eller flere af sine lederkolleger til

- sparring om faglige udfordringer
- sparring om personalemæssige udfordringer

Tabel 3. Sammenhæng mellem udvalgte svar i tabel 1 og 2. Andel, der svarer i høj eller i meget høj grad.

Procent	Man hjælper i høj/i meget høj grad en lederkollega, der har for meget at lave	Der er i høj/i meget høj grad forståelse for hinandens styrker og svagheder	Der er i høj/i meget høj grad en fælles forståelse i ledergruppen om, hvordan opgaverne skal udføres	Anerkender i høj/i meget høj grad hinanden for en godt udført arbejdsopgave
Bruger i høj/i meget høj grad lederkolleger til sparring om faglige udfordringer	72	71	69	65
Bruger i høj/i meget høj grad lederkolleger til sparring om personalemæssige udfordringer	74	73	70	68

Hvis det kendetegner ledergruppen, at man i høj eller i meget høj grad

- hjælper en kollega, der har for meget at lave
- har forståelse for hinandens styrker og svagheder
- har en fælles forståelse i ledergruppen om, hvordan opgaverne skal udføres
- anerkender hinanden for en godt udført arbejdsopgave

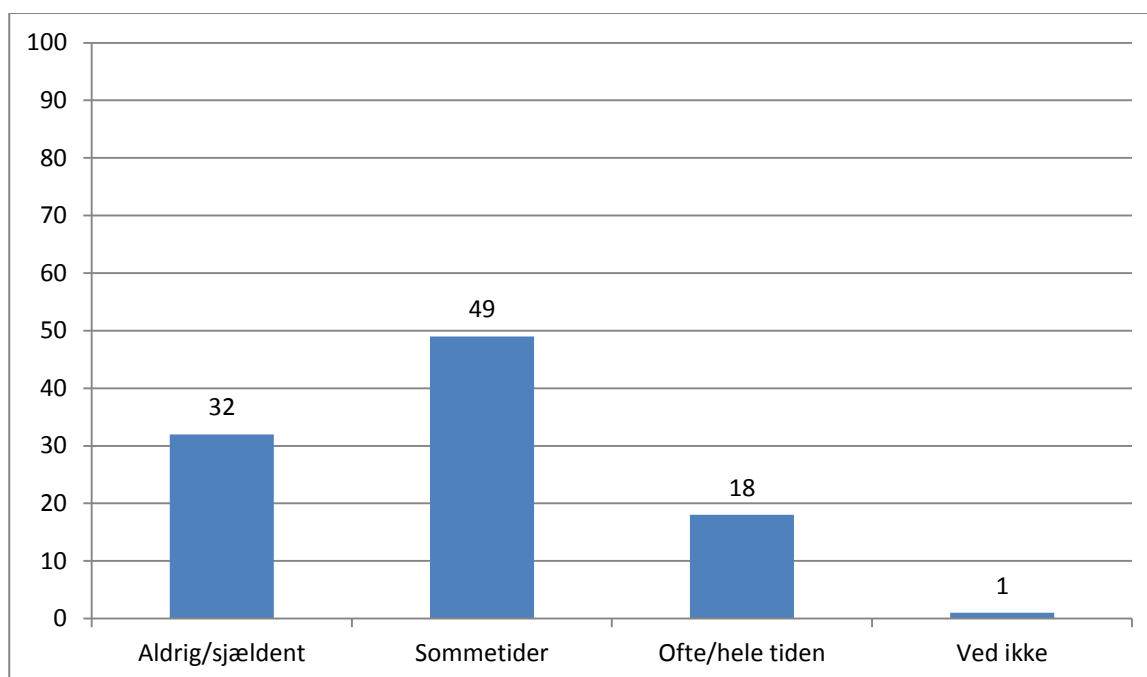
er det mellem 65 og 72 procent, der i høj/i meget høj grad bruger lederkolleger til sparring om faglige udfordringer, hvor det samlet er 49 procent. Og det er mellem 68 og 74 procent, der i høj eller i meget høj grad bruger lederkolleger til sparring om personalemæssige udfordringer, hvor det samlet er 52 procent.

Ud fra en "hønen og ægget"-betragtning, kan det naturligvis diskuteres, hvad der kommer først, men sammenhængen er klar.

Der er ofte uenighed i 18 procent af ledergrupperne

Det er ikke uenighed, der kendetegner ledergrupperne. 32 procent svarer, at der aldrig eller sjældent er uenighed i ledergruppen. 18 procent svarer, at det sker ofte eller hele tiden.

Figur 1. Hvor ofte er der uenighed i ledergruppen som helhed eller mellem enkelte eller flere medlemmer af ledergruppen? Procent.



Mere en halvdelen svarer, at den hyppigst forekommende uenighed er mellem ledere på samme ledelsesniveau, og fire ud af ti svarer, at den hyppigst forekommende uenighed er mellem underordnede og overordnede ledere, se tabel 4.

Tabel 4. Hvilken af følgende typer uenighed er hyppigst forekommende i ledergruppen?

Kun stillet til respondenter, der har svaret sommetider, ofte eller hele tiden i figur 1. N=695

	Procent
Uenighed mellem ledere på samme ledelsesniveau	53
Uenighed mellem underordnede ledere og overordnede ledere	40
Ved ikke	7
Total	100

De hyppigst forekommende årsager til uenighed

Mere end fire ud af ti svarer, at de hyppigst forekommende årsager til uenighed, er

- uenighed om hvilke opgaver der er vigtigst samt,
- at man prioriterer sit eget ansvarsområde over helheden

Mellem 30 og 40 procent peger på *for lidt tid til opgaverne, uklarhed om ansvar, utilstrækkelig eller mangelfuld information og uklarhed om mål.*

Omkring hver fjerde peger på *manglende tillid til hinanden, manglende respekt for hinandens kompetencer og dårlig personlig kemi,* som de hyppigst forekommende årsager.

Kun 14 procent svarer, at konkurrence mellem lederne er den hyppigst forekommende årsag.

Tabel 5. Hvilke af følgende er de hyppigst forekommende årsager til uenighed i

ledergruppen? *Mulighed for flere svar. Kun stillet til respondenter, der har svaret sommetider, ofte eller hele tiden i figur 1. N=695.*

	Procent
Uenighed om, hvilke opgaver der er vigtigst	46
Man prioriterer sit eget ansvarsområde over helheden	41
For lidt tid til opgaverne	37
Uklarhed om ansvar	36
Utilstrækkelig eller mangelfuld information	35
Uklarhed om mål	34
Uenighed om strategi	27
For få medarbejdere	26
Manglende tillid til hinanden	24
Manglende respekt for hinandens kompetencer	24
For stramt budget	24
Uenighed om implementering af strategi	23
Dårlig personlig kemi	23
Konkurrence imellem lederne	14
Andet, skriv venligst:	4
Ved ikke	1

18 procent svarer, at uenighed i ledergruppen typisk ikke bliver håndteret

I de fleste tilfælde bliver uenighed i ledergruppen typisk håndteret indbyrdes af de ledere, der er uenige. 18 procent svarer, at uenighed i ledergruppen i høj eller i meget høj grad ikke bliver håndteret, se tabel 6.

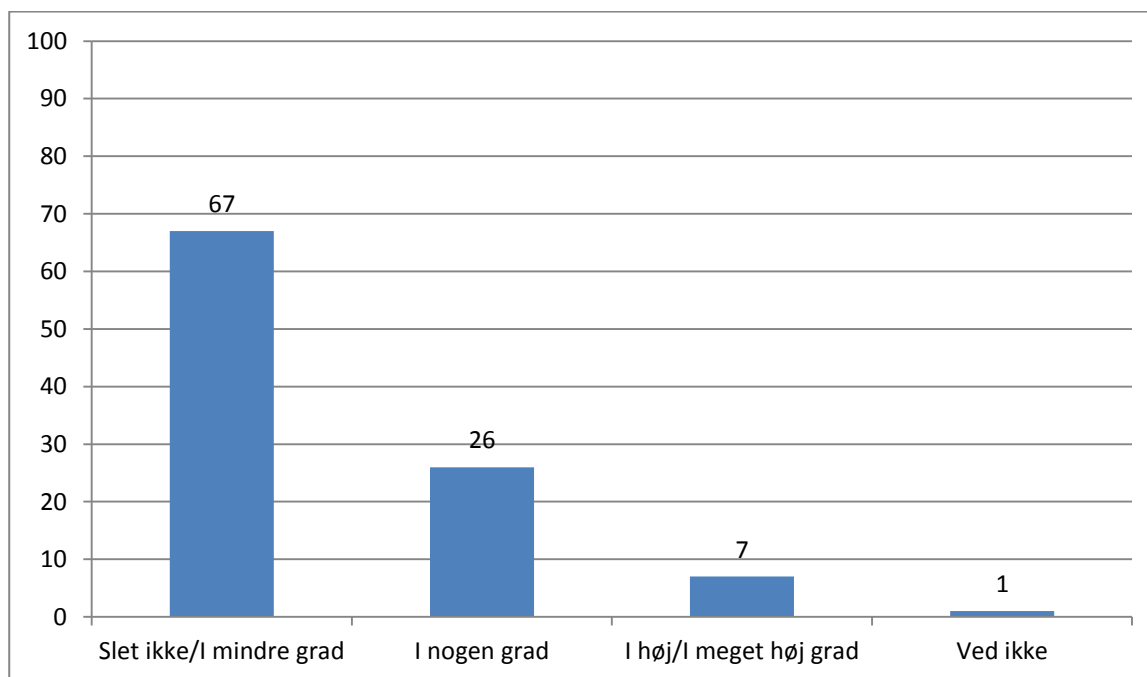
Tabel 6. Hvordan bliver uenighed i ledergruppen typisk håndteret? Kun stillet til respondenter, der har svaret sommetider, ofte eller hele tiden i tabel 5. N=695.

Procent	Slet ikke/ I mindre grad	I nogen grad	I høj/ I meget høj grad	Ved ikke	Total
Den bliver typisk håndteret indbyrdes af de ledere, der er uenige	22	39	38	1	100
Den bliver typisk håndteret indbyrdes af de involverede ledere og deres eventuelle chefer	33	35	28	4	100
Den bliver typisk håndteret på et møde i ledergruppen	38	34	26	2	100
Den bliver typisk ikke håndteret	54	24	18	3	100
Den bliver typisk håndteret af de involverede ledes chefer	55	24	16	5	100

Der er langt fra uenighed i ledergruppen til egentlige konflikter i ledergruppen

Blandt de respondenter, der har svaret, at der sommetider, ofte eller hele tiden er uenighed i ledergruppen, vurderer 26 procent, at det i nogen grad er egentlige konflikter, og syv procent, at det i høj eller meget høj grad er egentlige konflikter, se figur 2. Hele 67 procent svarer, at uenigheden slet ikke eller kun i mindre grad er egentlige konflikter.

Figur 2. Er uenigheden i ledergruppen efter din vurdering egentlige konflikter? Procent. Kun stillet til respondenter, der har svaret sommetider, ofte eller hele tiden i figur 1. N=695



Som når det gælder uenighed, gælder det også konflikter, at flest peger på konflikter mellem ledere på samme ledelsesniveau som de hyppigst forekommende.

Dog svarer signifikant flere (47 procent), at de hyppigst forekommende konflikter er mellem underordnede og overordnede ledere i forhold til uenighed, hvor 40 procent svarede, at det var den hyppigst forekommende type af uenighed i ledergruppen.

Tabel 7. Hvilken af følgende typer konflikter er hyppigst forekommende i ledergruppen? Kun stillet til respondenter, der har svaret i nogen, i høj eller i meget høj grad i figur 2. N=225

	Procent
Konflikter mellem ledere på samme ledelsesniveau	52
Konflikter mellem underordnede ledere og overordnede ledere	47
Ved ikke	1
Total	100

De hyppigst forekommende årsager til konflikter

Omkring halvdelen peger på, at de hyppigst forekommende årsager til konflikter er *manglende tillid til hinanden, manglende respekt for hinandens kompetencer* samt, at man *prioriterer sit eget ansvarsområde over helheden*.

Tabel 8. Hvilke af følgende er de hyppigst forekommende årsager til konflikter i ledergruppen? Mulighed for flere svar. Kun stillet til respondenter, der har svaret i nogen, i høj eller i meget høj grad i figur 2. N=225.

	Procent
Manglende tillid til hinanden	52
Manglende respekt for hinandens kompetencer	49
Man prioriterer sit eget ansvarsområde over helheden	48
Uenighed om, hvilke opgaver der er vigtigst	43
Uklarhed om ansvar	38
Utilstrækkelig eller mangelfuld information	37
Dårlig personlig kemi	37
Uklarhed om mål	36
Uenighed om strategi	34
Uenighed om implementering af strategi	29
For få medarbejdere	28
For lidt tid til opgaverne	28
Konkurrence imellem lederne	23
For stramt budget	21
Andet	2
Ved ikke	1

Knap hver tredje svarer, at konflikter typisk ikke bliver håndteret

Hvor 18 procent svarede, at uenighed i ledergruppen i høj eller i meget høj grad ikke bliver håndteret, svarer 28 procent, at det i høj eller i meget høj grad er tilfældet, når det gælder konflikter.

Tabel 9. Hvordan bliver konflikter i ledergruppen typisk håndteret? Kun stillet til respondenter, der har svaret i nogen, i høj eller i meget høj grad i figur 2. N=225.

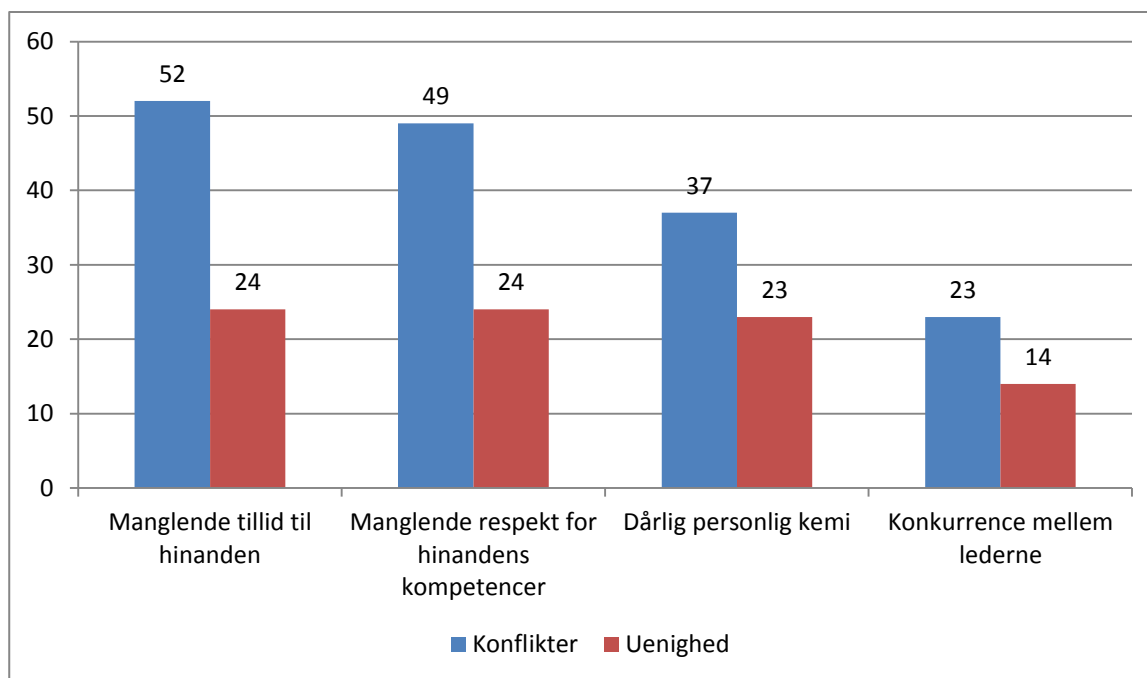
Procent	Slet ikke/ I mindre grad	I nogen grad	I høj/ I meget høj grad	Ved ikke	Total
De bliver typisk ikke håndteret	42	28	28	3	100
De bliver typisk håndteret indbyrdes af de ledere, der er uenige	35	42	23	0	100
De bliver typisk håndteret på et møde i ledergruppen	48	35	17	1	100
De bliver typisk håndteret indbyrdes af de involverede ledere og deres eventuelle chefer	45	36	16	3	100
De bliver typisk håndteret af de involverede lederes chefer	54	28	15	3	100

Konflikter i ledergruppen er i højere grad personrelaterede end uenighed i ledergruppen

Sammenligner man de hyppigst forekommende årsager til konflikter med de hyppigst forekommende årsager til uenighed er det tydeligt, at de mere personrelaterede årsager spiller en væsentlig større rolle, når det gælder konflikter, end når det gælder uenighed, se figur 3.

Omkring halvdelen af de respondenter, der vurderer, at uenigheden i ledergruppen er egentlige konflikter, peger på manglende tillid til hinanden og manglende respekt for hinandens kompetencer. Det gælder kun hver fjerde af de respondenter, der vurderer, at der er uenighed i ledergruppen.

Figur 3. Sammenligning mellem primært personrelaterede årsager til konflikter og uenighed. Procent.



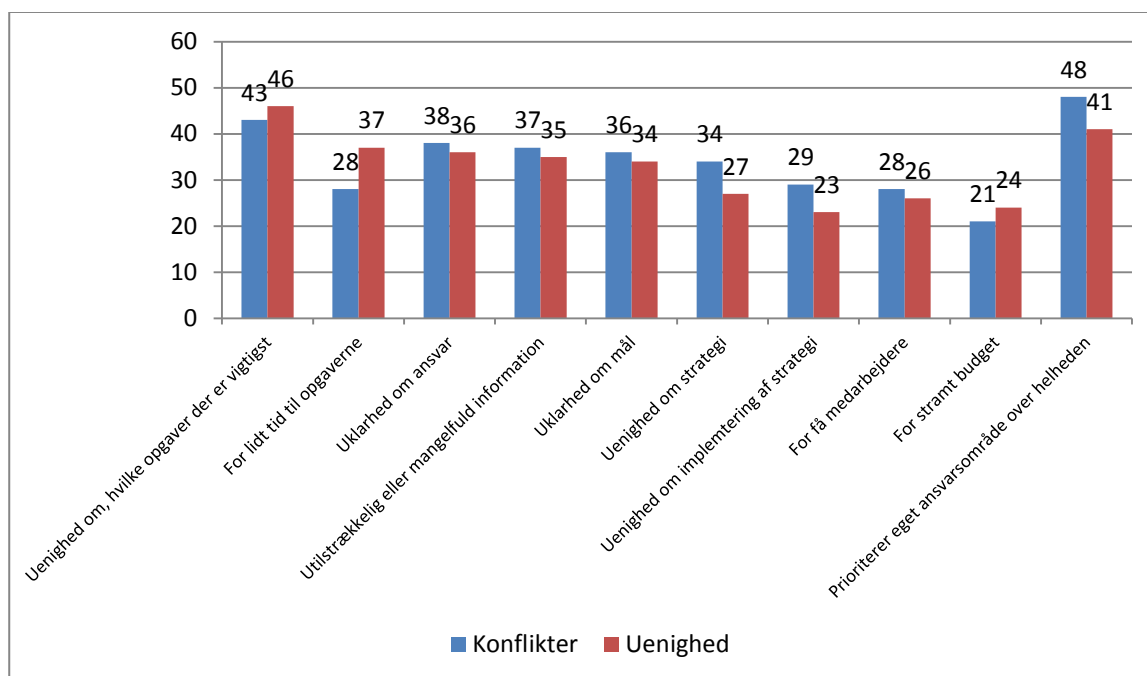
Når det gælder de mere arbejdsrelaterede konflikter, er der kun på fire områder signifikante forskelle, se figur 4.

Flere blandt respondenterne, der vurderer, at uenigheden i ledergruppen er konflikter peger på

- prioritering af eget ansvarsområde over helheden,
- uenighed om strategi og
- uenighed om implementering af strategi som årsag,

hvorimod færre svarer for lidt tid til opgaverne.

Figur 4. Sammenligning mellem primært arbejdsrelaterede årsager til konflikter og uenighed. Procent.

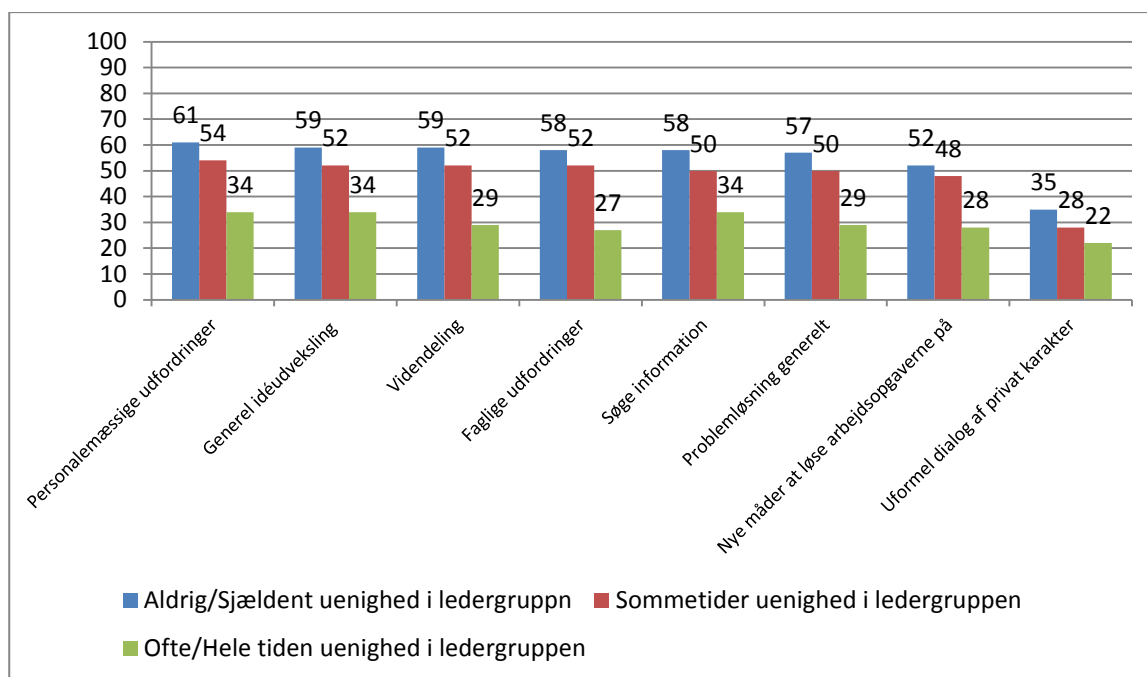


Sammenhængen mellem uenighed og konflikter i ledergruppen og hvordan man "bruger" sine lederkolleger

Figur 5 viser, at der er en klar sammenhæng mellem hyppigheden af uenighed i ledergruppen, og i hvilken grad man bruger sine lederkolleger til sparring, videndeling med mere. Hyppig uenighed i ledergruppen betyder, at man bruger sine lederkolleger mindre til sparring, videndeling med mere. Og hvis der sjældent eller aldrig er uenighed i ledergruppen, bruger flere deres lederkolleger til sparring, videndeling med mere.

Eksempelvis er det 61 procent af de ledere, som svarer, at der sjældent eller aldrig er uenighed i ledergruppen, der i høj eller meget høj grad bruger en eller flere lederkolleger til sparring om personalemæssige udfordringer. Det samme gør kun 34 procent af de ledere, der svarer, at der ofte eller hele tiden er uenighed i ledergruppen.

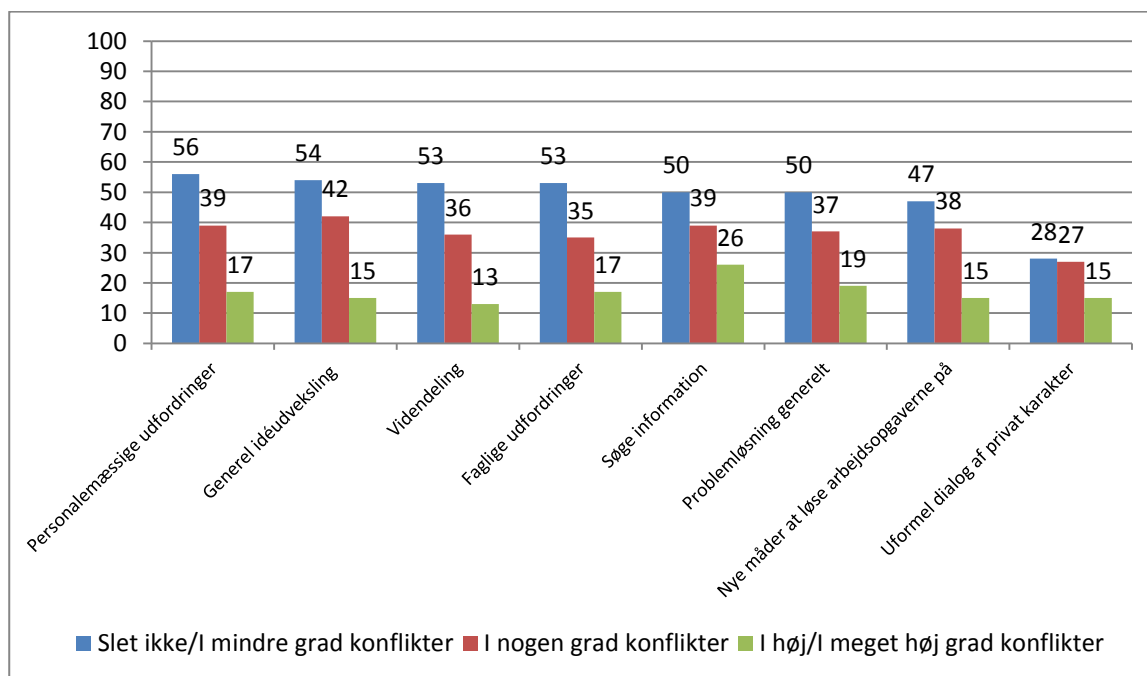
Figur 5. Andel, der har svaret, at de i høj eller meget høj grad bruger en eller flere af deres lederkolleger til følgende i forhold til hyppigheden af uenighed i ledergruppen. Procent.



Det tilsvarende gør sig gældende, når man sammenligner graden af konflikter i ledergruppen med, hvordan lederne "bruger" deres lederkolleger.

Eksempelvis er det 56 procent af de ledere, der har svaret, at uenigheden i ledergruppen slet ikke eller i mindre grad er egentlige konflikter, der svarer, at de i høj eller i meget høj grad bruger en eller flere lederkolleger til sparring om personalemæssige udfordringer. Blandt de ledere, der svarer, at uenigheden i nogen grad er egentlige konflikter, er det 39 procent, der i høj eller meget høj grad bruger en eller flere lederkolleger til sparring om personalemæssige udfordringer. Det gælder kun 17 procent af de ledere, der svarer, at uenigheden i høj eller meget høj grad er egentlige konflikter.

Figur 6. Andel, der har svaret, at de i høj eller meget høj grad bruger en eller flere af deres lederkolleger til følgende i forhold om uenigheden i ledergruppen er egentlige konflikter¹. Procent.

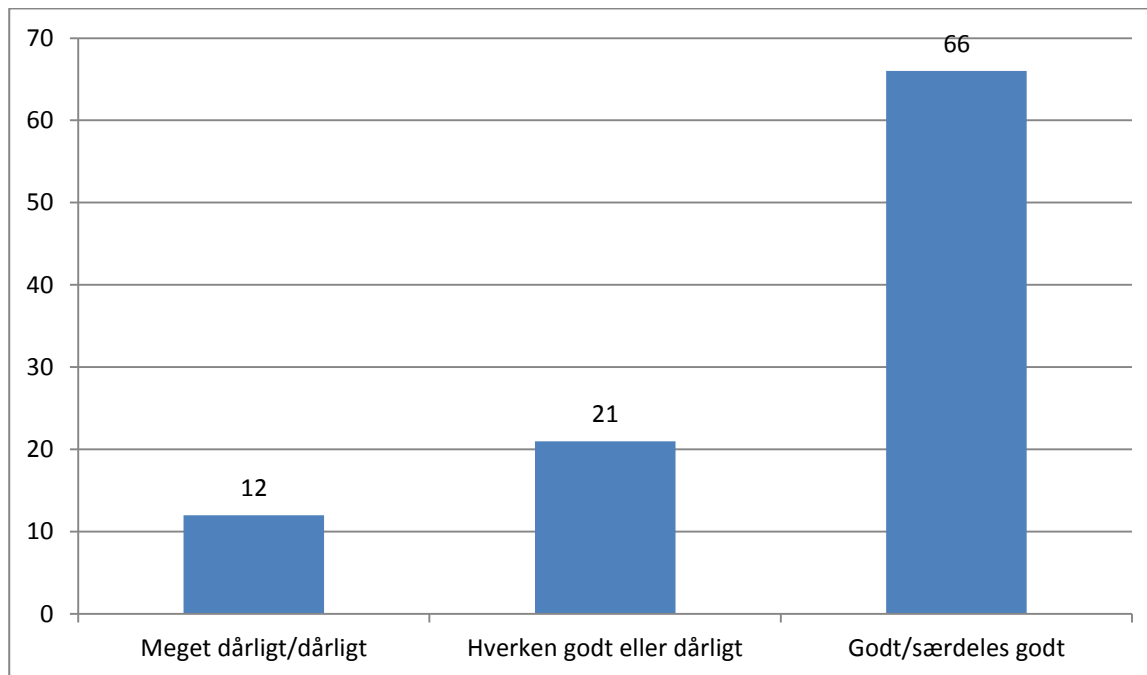


¹ Der er kun 47 respondenter, som har svaret, at uenigheden i ledergruppen i høj eller i meget høj grad er egentlige konflikter. På grund af de få respondenter i denne gruppe skal tallene derfor tolkes med forsigtighed.

To ud af tre vurderer, at ledergruppen fungerer godt

Langt de fleste vurderer, at ledergruppen på deres virksomhed samlet set fungerer godt. Kun 12 procent vurderer, at ledergruppen samlet set fungerer dårligt eller meget dårligt, se figur 7.

Figur 7. Hvordan vurderer du, at ledergruppen i din virksomhed samlet set fungerer? Procent.

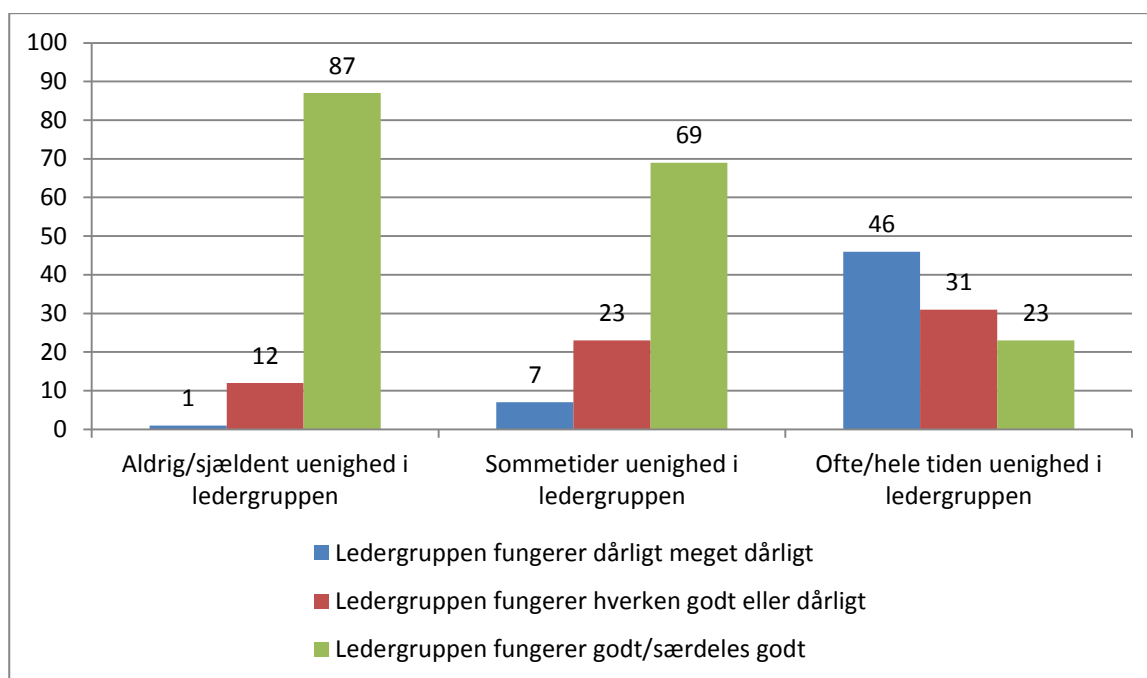


Mødehyppigheden i den ledergruppe, man oftest mødes med, har ingen signifikant betydning for vurderingen af, hvordan ledergruppen samlet fungerer. Det er ikke således, at signifikant flere blandt de ledere, der hyppigt har møder i ledergruppen, vurderer, at ledergruppen fungerer godt i forhold til de ledere, der sjældnere har møder i ledergruppen.

Der er en klar sammenhæng mellem hyppigheden af uenighed i ledergruppen og respondenternes vurdering af, hvordan ledergruppen samlet set fungerer.

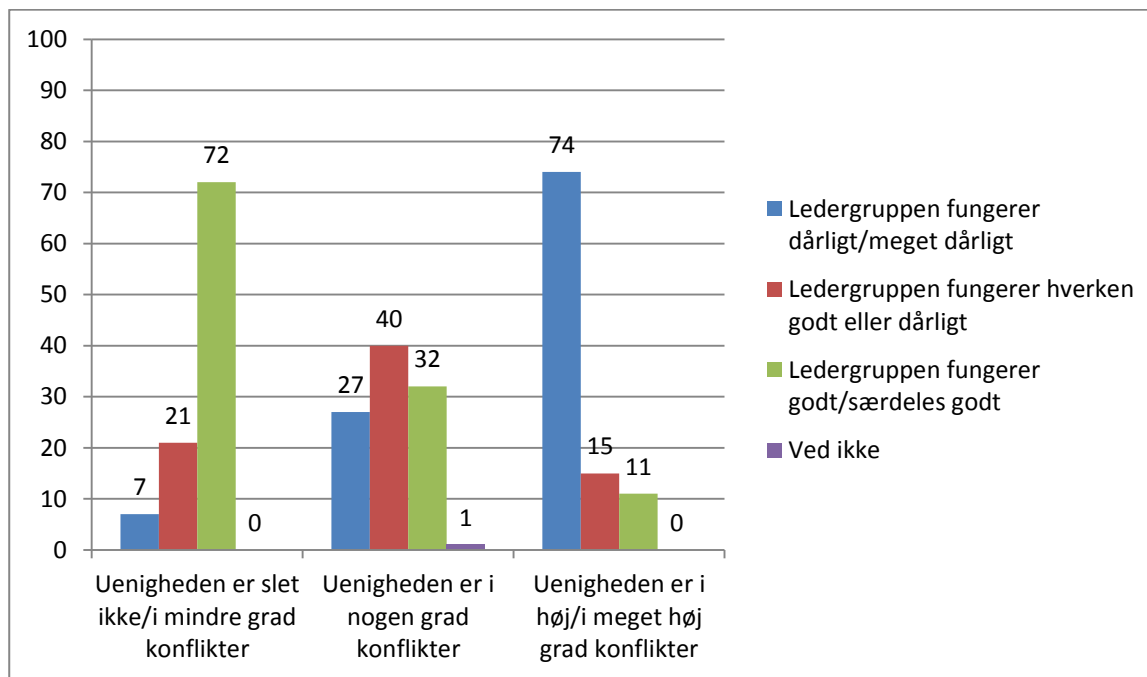
87 procent af de ledere, som svarer, at der aldrig eller sjældent er uenighed i ledergruppen vurderer, at ledergruppen samlet set fungerer godt eller særdeles godt. Den vurdering deler 69 procent af de ledere, som svarer, at der sommetider er uenighed i ledergruppen. Blandt de ledere, der svarer, at der ofte eller hele tiden er uenighed i ledergruppen, er det kun 23 procent, der vurderer, at ledergruppen samlet set fungerer godt eller særdeles godt, se figur 8.

Figur 8. Sammenhængen mellem hyppigheden af uenighed i ledergruppen og hvordan ledergruppen samlet set fungerer. Procent.



Det samme billede tegner sig, når man ser på sammenhængen mellem om uenigheden er egentlige konflikter, og vurderingen af hvordan ledergruppen samlet set fungerer. Blandt de ledere, der svarer, at uenigheden slet ikke eller i mindre grad er konflikter, vurderer 72 procent, at ledergruppen samlet set fungerer godt. Det mener 32 procent af de ledere, der vurderer, at uenigheden i nogen grad er egentlige konflikter og 11 procent af de ledere, der vurderer, at uenigheden i høj eller i meget høj grad er egentlige konflikter, se figur 9.

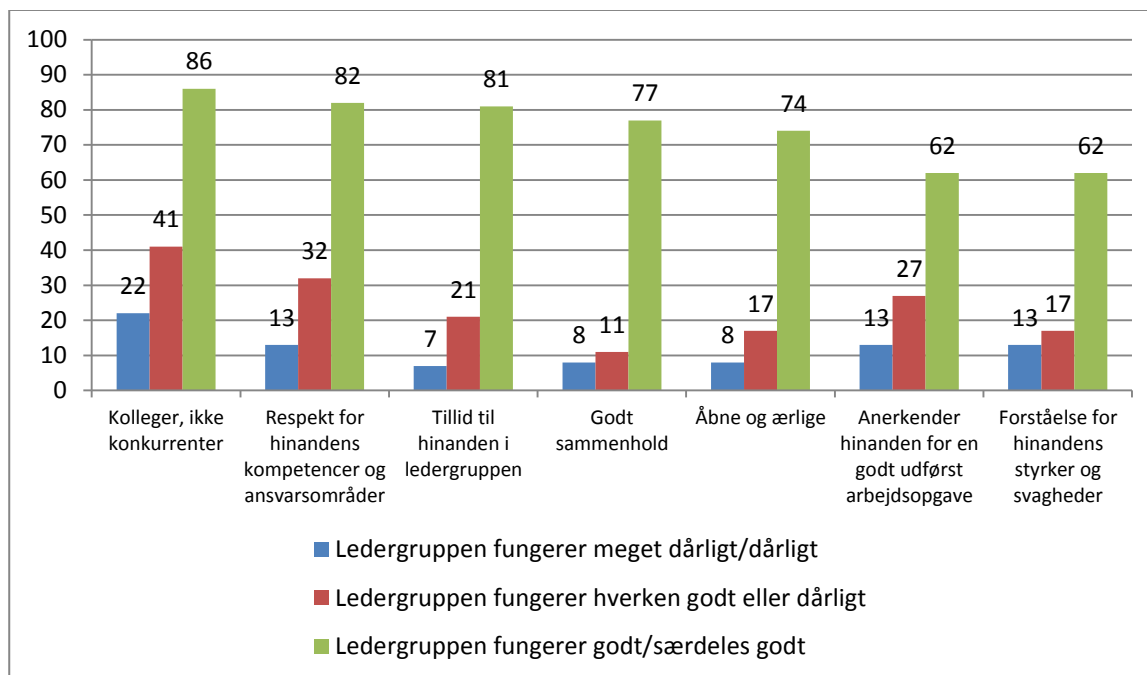
Figur 9. Sammenhæng mellem omfanget af konflikter i ledergruppen, og hvordan ledergruppen samlet set fungerer. Procent.



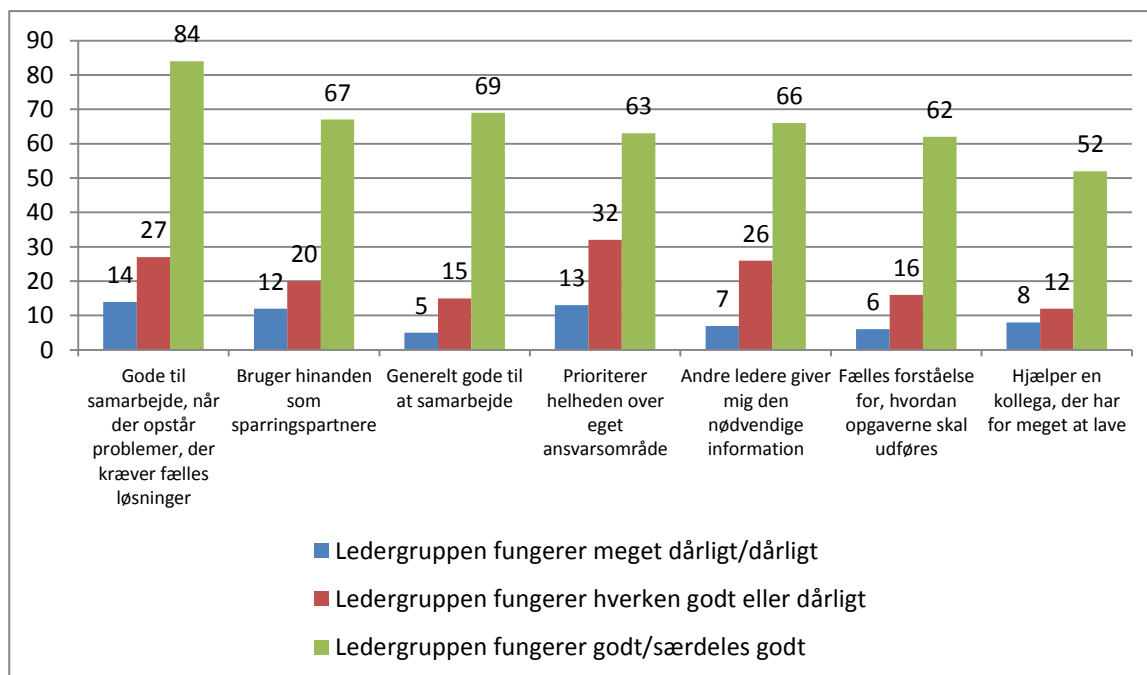
Sammenhængen mellem vurderingen af, hvordan ledergruppen fungerer, og hvad der kendetegner ledergruppen (svarene i tabel 1) er tilsvarende meget klar, både når det gælder det mere personrelaterede emner, og de mere arbejdsrelaterede emner. Når det gælder de mere personrelaterede emner, er det 81 procent blandt de ledere, der vurderer, at ledergruppen fungerer godt eller særdeles godt, der svarer, at man i høj eller meget høj grad har tillid til hinanden i ledergruppen. Det gælder 21 procent af lederne, der vurderer, at ledergruppen hverken fungerer godt eller dårligt, og 7 procent af de ledere, der vurderer, at ledergruppen fungerer dårligt eller meget dårligt (figur 10).

Det tilsvarende gælder for de mere arbejdsrelaterede emner. Her mener 84 procent af de ledere, der vurderer, at ledergruppen fungerer godt eller særdeles godt, at man i høj eller i meget høj grad er gode til at samarbejde, når der opstår problemer, som kræver fælles løsninger. Det samme mener 27 procent af de ledere, der vurderer, at ledergruppen hverken fungerer godt eller dårligt, og 14 procent af de ledere, der vurderer, at ledergruppen fungerer meget dårligt eller dårligt (figur 11).

Figur 10. Andel, der svarer, at følgende i høj eller i meget høj grad kendetegner ledergruppen i forhold til vurderingen af, hvordan ledergruppen i virksomheden samlet set fungerer. De mere personrelaterede områder. Procent.



Figur 11. Andel, der svarer, at følgende i høj eller i meget høj grad kendetegner ledergruppen i forhold til vurderingen af, hvordan ledergruppen i virksomheden samlet set fungerer. De primært arbejdsrelaterede områder. Procent.



Omfanget af fortrolighed med lederkolleger og medarbejdere

Respondenterne har svaret på, i hvilken grad de føler sig fortrolige med lederkolleger og medarbejdere. Spørgsmålene er stillet afhængig af relevans i forhold til ledelsesniveau. Det betyder, at de administrerende direktører ikke er blevet spurgt, i hvilken grad de føler sig særligt fortrolige med ligestillede lederkolleger eller nærmeste chef. Og ledere, der har personaleansvar for medarbejdere, men ikke for andre ledere, er ikke blevet spurgt, i hvilken grad de føler sig særligt fortrolige med en eller ledere, der refererer direkte til dem.

Generelt er det samlede billede, at en betydelig andel i høj eller meget høj grad føler sig fortrolige med en eller flere af deres direkte medarbejdere eller direkte ledere, se tabel 10. Færrest føler sig særligt fortrolige med ledergruppen som helhed, hvilket ikke er overraskende, da det er mere naturligt at have en særlig fortrolighed på individniveau end i forhold til en kollektiv gruppe.

Tabel 10. I hvilken grad føler du dig særligt fortrolig med følgende? Svarmuligheder betinget af relevans i forhold til ledelsesniveau.

Procent	Slet ikke/ I mindre grad	I nogen grad	I høj/ I meget høj grad	Ved ikke/Ikke relevant	Total
En eller flere af de ledere, der refererer direkte til dig	5	17	75	3	100
En eller flere af de medarbejdere, der refererer direkte til dig	7	23	68	2	100
En eller flere af dine ligestillede lederkolleger	10	28	60	2	100
Dine direkte medarbejdere som helhed	8	32	60	1	100
Din nærmeste chef	19	25	55	2	100
Ledergruppen som helhed	18	35	46	1	100

De respondenter, der i tabel 10 har svaret, at de slet ikke, i mindre grad eller i nogen grad føler sig fortrolig med en eller flere af grupperne, har efterfølgende svaret på, om de gerne ville have en større grad af fortrolighed med disse grupper. Signifikant flest peger på ønsket om større grad af fortrolighed med *ledergruppen som helhed*, *en eller flere ligestillede lederkolleger* og *nærmeste chef*.

Tabel 11. Ville du gerne have en større grad af fortrolighed med.... Kun stillet til respondenter, der slet ikke, i mindre grad eller i nogen grad føler fortrolighed med en eller flere fra tabel 14.

Procent	Ja	Nej	Ved ikke	Total
Ledergruppen som helhed	68	26	6	100
En eller flere af dine ligestillede lederkolleger	64	32	5	100
Din nærmeste chef	61	31	8	100
En eller flere af de ledere, der refererer direkte til dig	47	50	3	100
En eller flere af de medarbejdere, der refererer direkte til dig	25	69	6	100
Dine direkte medarbejdere som helhed	25	70	6	100

Få ledere omgås privat med lederkolleger og medarbejdere

18 procent omgås privat med ligestillede lederkolleger og andre 11 procent med en eller flere af deres medarbejdere eller underordnede ledere. Kun 6 procent ser chefen i privat sammenhæng.

Tabel 12. Omgås du privat med en eller flere af følgende? Svarmuligheder betinget af relevans i forhold ledelsesniveau

Procent	Ja	Nej	Total
En eller flere af mine ligestillede lederkolleger	18	82	100
En eller flere af mine direkte medarbejdere	11	89	100
En af flere af mine underordnede ledere	11	89	100
Min nærmeste chef	6	94	100

Om undersøgelsen

Undersøgelsen er gennemført i samarbejde med analyseinstituttet YouGov. Der er gennemført i alt 1.036 CAWI-interview med medlemmer af Lederne i perioden fra den 27. oktober til den 5. november 2015. Nedenfor er en gennemgang af udvalgte baggrundsvariabler.

Køn	Antal	Procent
Kvinder	352	34
Mænd	684	66
Total	1.036	100

Alder	Antal	Procent
Under 40	143	14
40-44	173	17
45-49	240	23
50-54	238	23
55-59	164	16
60 og derover	78	8
Total	1.036	100

Sektor	Antal	Procent
Privat	787	76
Offentlig	176	17
Selvejende institution	73	7
Total	1.036	100

Ledelsesniveau	Antal	Procent
Administrerende direktør/Øvrig direktion	118	11
Leder med ledelsesansvar for ledere og eventuelt også andre medarbejdere	333	32
Leder med ledelsesansvar for medarbejdere, men ikke for andre ledere	585	57
Total	1.036	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. Tilsvarende kan en sammenlægning af "I høj grad" og "I meget høj grad" vise en procent, der er ét procentpoint højere eller lavere end opgjort hver for sig. Hvis for eksempel 10,3 procent har svaret "I høj grad", og 5,3 procent har svaret "I meget høj grad", vil det ved en sammenlægning betyde, at 16 procent tilsammen har svaret "i høj grad" og "i meget høj grad". Det er således 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.