

— 11 faktaark

Udpluk fra Ledelseskommisionens
spørgeskemaundersøgelse 2017

11 fakta-ark fra Ledelseskommisionens spørgeskemaundersøgelse

Introduktion og læsevejledning

På de følgende 11 fakta-ark præsenteres i kortform 11 væsentlige historier fra Ledelseskommisionens spørgeskemaundersøgelse. Historierne er suppleret med citater fra både kommisionens formand og lederne i selve undersøgelsen.

Nedenstående ses en oversigt over de 11 historier.

- 1** De offentlige ledere efterspørger en tilpas grad af styring
- 2** Politikere, lovgivning og dokumentationskrav presser de offentlige ledere
- 3** Offentlige ledere: fri os for al den dokumentation!
- 4** Politisk fokus på godt og ondt påvirker de offentlige ledere
- 5** Lederne på daginstitutionsområdet: Målstyring kan være en gave til pædagogerne
- 6** Tør de offentlige ledere lede?
- 7** Er vi for dårlige til at skille os af med de ledere, der ikke løfter opgaven godt nok?
- 8** Vi kan lære af hinanden
- 9** Offentlige ledere motiveres af at gøre en forskel for borgerne
- 10** Peter, Anna, Katrine... Se hvor mange lederne i det offentlige typisk er ledere for
- 11** De unge ledere har sværest ved at lede

De offentlige ledere efterspørger en tilpas grad af styring

Tilpas styring – ikke mindre

Ikke alle offentlige ledere efterspørger mindre styring. Tværtimod viser Ledelseskommisionens undersøgelse, at der er et "gyldent midtpunkt", hvor styring virker mest understøttende. Formentlig fordi der her hverken er for lidt eller for meget styring.

Disse styringsformer har vi undersøgt

Vi har både spurgt lederne til, hvor meget den pågældende styring påvirker dem på en skala fra 1 til 5, og om påvirkningen er begrænsende eller understøttende på en skala fra -3 til +3.



Lovgivning



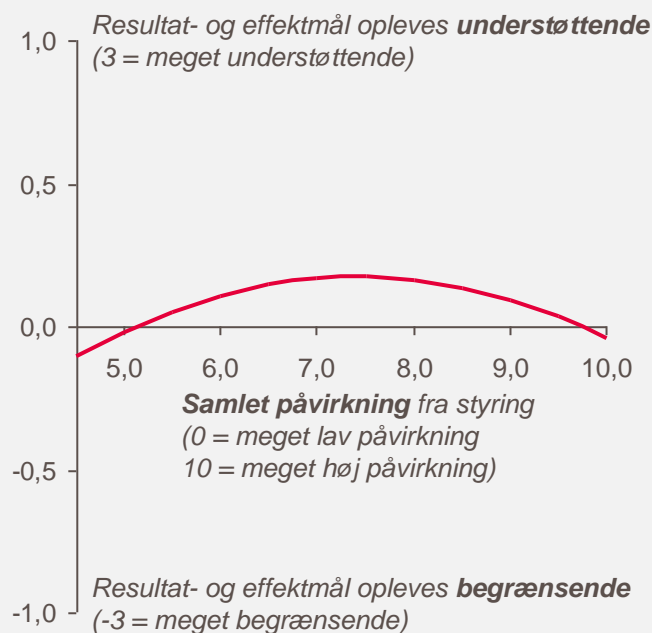
Proces- og aktivitetsmål



Resultat- og effektmål



Dokumentation



Det er forfejlet, hvis man tror, at offentlig ledelse kalder på mindre styring. Den store udfordring er at finde den rette styring, som hjælper de offentlige ledere til at skabe resultater.

- Allan Søgaard Larsen, formand for Ledelseskommisionen

Jeg har oplevet stadigt voksende styring fra centralt hold. I starten hilste jeg dette velkommen - og mener faktisk resultatet var en kraftig professionalisering af indsatsen. Efterhånden er vi dog nået et punkt hvor den stadige strøm af tests og kontrolbesøg fra mange sider er en direkte hindring af vores arbejde.

- Leder inden for ungdoms- og videreuddannelse

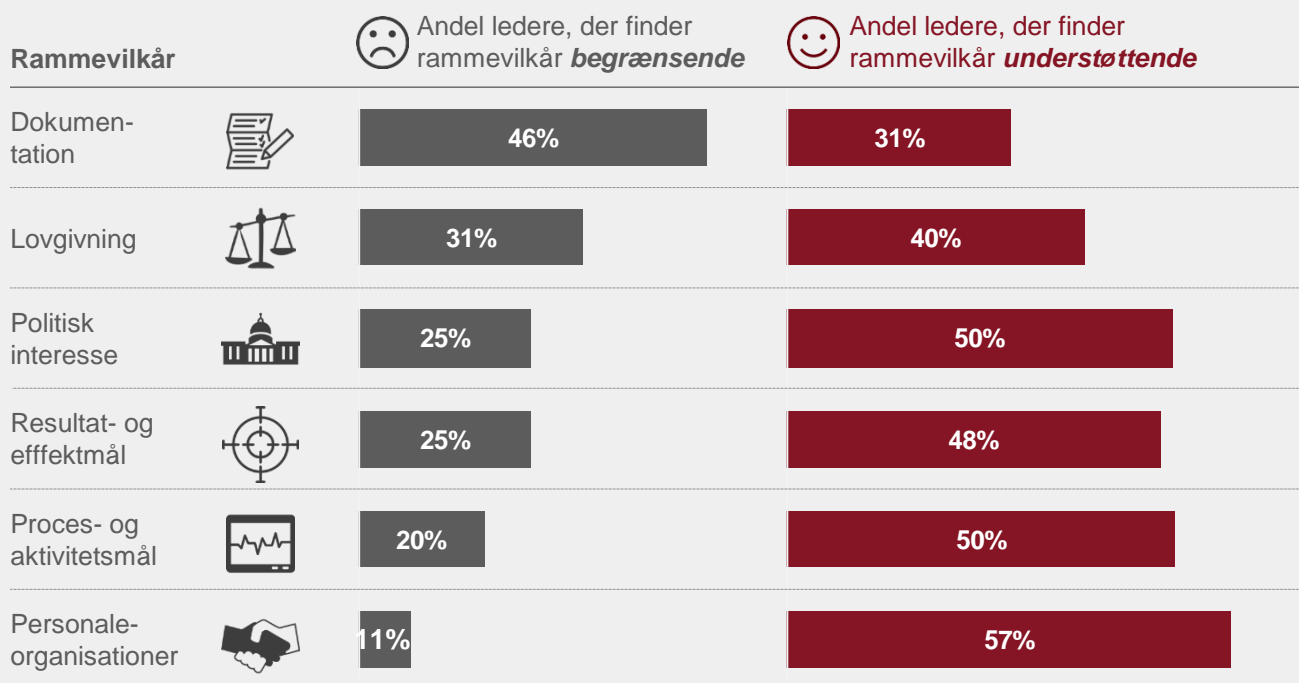
Ledere med stort handlerum ser positivt på øget styring

Undersøgelsen viser også, at størrelsen af ledernes handlerum hænger sammen med deres opfattelse af styring. Hvor ledere med et stort handlerum ser øget styring som mere understøttende, ser ledere med et lille handlerum øget styring som mere begrænsende. Handlerum er bl.a. defineret ved, at man har opbakning til at løbe risici og mulighed for at oversætte centralt fastsatte tiltag.

Politikere, lovgivning og dokumentationskrav presser de offentlige ledere

Rammevilkår begrænser mange offentlige ledere

De offentlige ledere er ikke ubetinget begejstrede for deres rammevilkår. Mange offentlige ledere føler sig begrænset af særligt dokumentation, men også eksempelvis politisk interesse. Det er altså hverdagen for de offentlige ledere – også for de ledere, der er tæt på kerneopgaven, fx skoleledere.



Vi bliver nødt til at se på, hvordan vi kan udvide ledelsesrummet, hvis vi skal have bedre ledelse i det offentlige.

- Allan Søgaard Larsen, formand for Ledelseskommisionen

Ledelsesrummet opleves som indskrænket, når administration, dokumentation mv. kommer til at få større fokus end opgaven og personaleledelsen. Det opleves som om, at når det, der er vigtigt, ikke kan måles, så bliver det, der kan måles, vigtigt.

- Leder inden for forsvar & politi

Smid ikke barnet ud med badevandet!

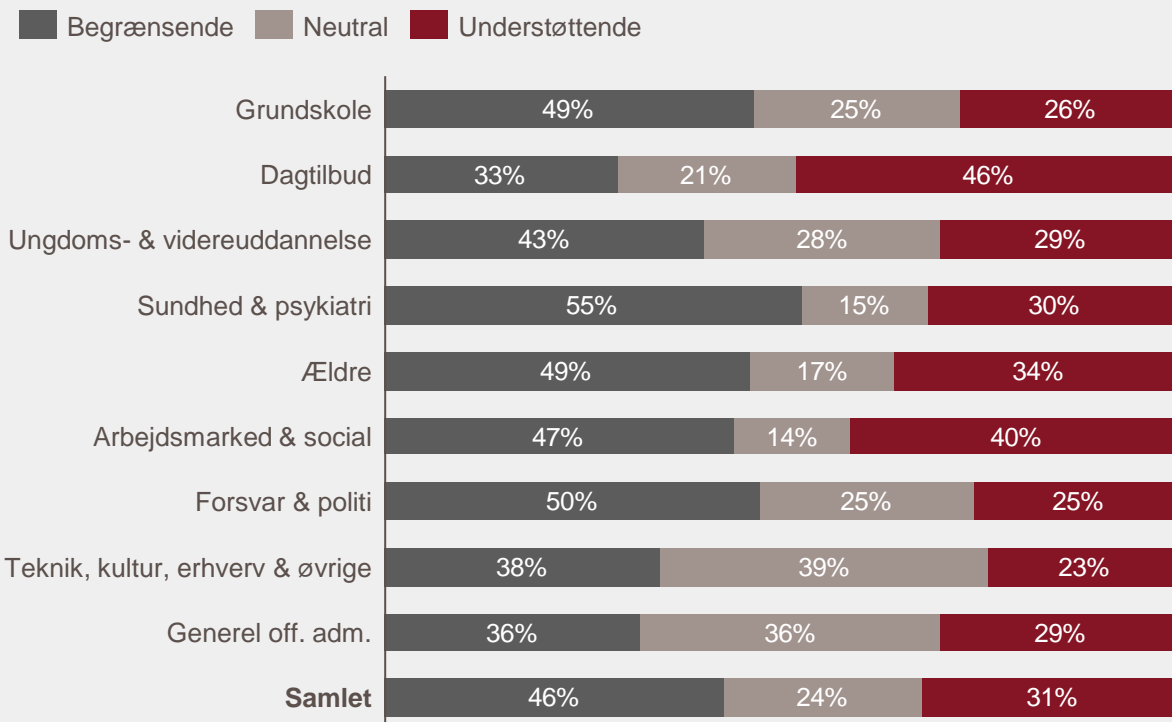
I bestræbelserne på at udvide ledelsesrummet er det vigtigt at have for øje, at mange ledere også finder de enkelte rammevilkår understøttende. Det er altså ikke bare et spørgsmål om at fjerne al dokumentation og målstyring, for en hel del ledere svarer faktisk, at vilkår som disse er understøttende for deres ledelse.

Offentlige ledere: fri os for al den dokumentation!

Dokumentation er det mest begrænsende rammevilkår for de offentlige ledere

Dokumentationsprocedurer er det, de fleste offentlige ledere peger på som en begrænsning af deres ledelsesrum. Ledelseskommisionen vil se på, hvordan begrænsningerne i stedet kan blive en hjælp for lederne i det offentlige.

Andel offentlige ledere inden for fagområder som svarer, at dokumentationsprocedurer er...



"Der er et stort behov for, at vi får kigget på kravene til dokumentation. Mange offentlige ledere oplever det ikke som en hjælp til at skabe resultater - og det er ikke opløftende for hverken motivationen eller kvaliteten"

- Allan Søgaard Larsen, formand for Ledelseskommisionen

Hver gang der kommer nye krav om dokumentation, er der kun et sted at tage tiden fra - nemlig patienterne.

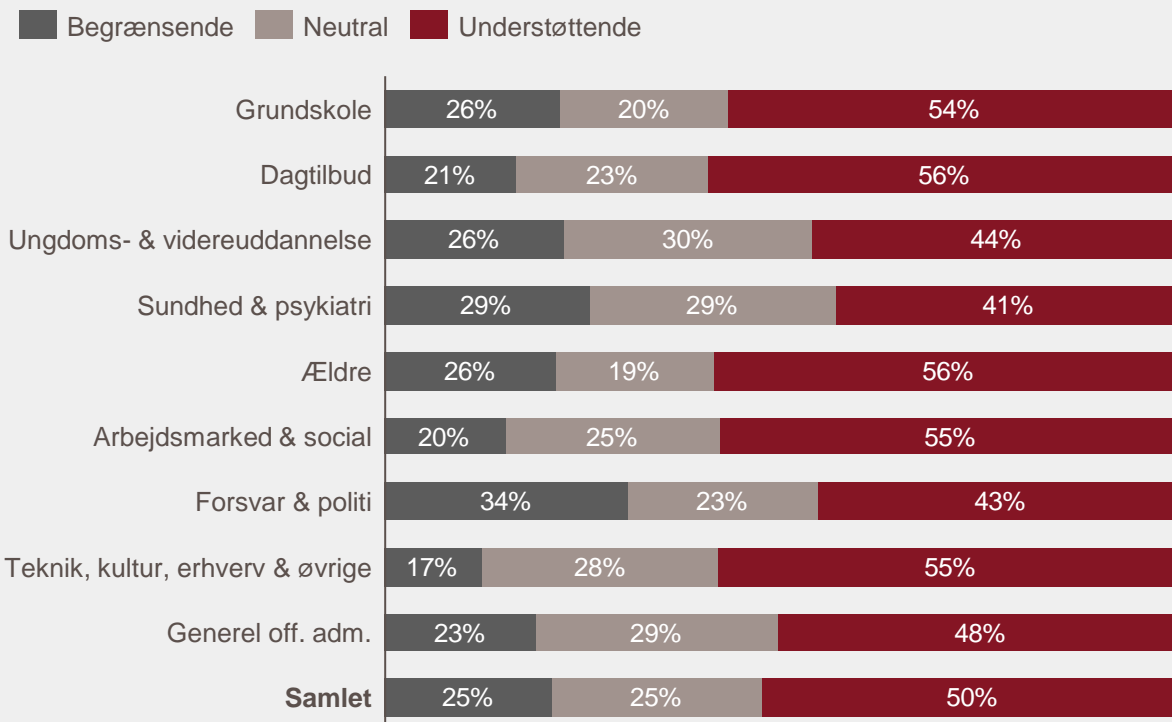
- Leder inden for sundhed og psykiatri

Politisk fokus på godt og ondt påvirker de offentlige ledere

En fjerdedel af lederne opfatter politisk interesse som begrænsende

Halvdelen af lederne i Ledelseskommisionens undersøgelse peger på, at politisk fokus hjælper dem med at skabe resultater. En fjerdedel peger på, at det er direkte begrænsende. Ledelseskommisionen vil være med til at gøre ledelsesrummet større, så flere ledere oplever det politiske fokus som en støtte.

Andel offentlige ledere inden for fagområder som svarer, at politisk interesse er...



Vi har set eksempler på, at politisk fokus er gået over gevind og har blandet sig i faglige spørgsmål. Det er ikke vejen frem, hvis vi skal sikre god offentlig ledelse.

- Allan Søgaard Larsen, formand for Ledelseskommisionen

Politisk indblanding i den daglige ledelse er en stor udfordring - armlængdeprincippet er ikke gældende.

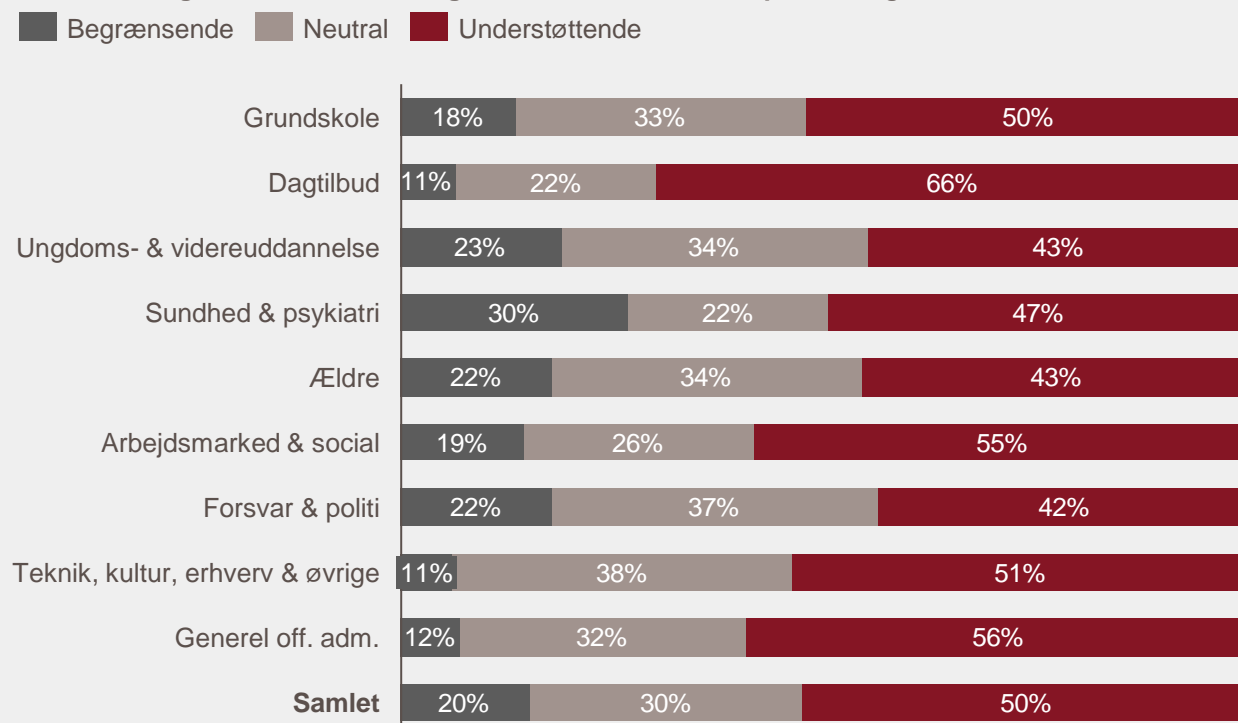
- Topleder inden for forsvar og politi

Lederne på daginstitutionsområdet: Målstyring kan være en gave til pædagogerne

Særligt dagtilbudsledere finder proces- og aktivitetsmål understøttende

2 ud 3 ledere på daginstitutionsområdet opfatter proces- og aktivitetsmål som en hjælp for at opnå resultater. Det tilsvarende tal blandt lederne på ældreområdet er 2 ud af 5.

Andel offentlige ledere inden for fagområder som svarer, at proces- og aktivitetsmål er...



Daginstitutionsområdet har bevæget sig rigtig langt ledelsesmæssigt, og i den proces har man fået øjnene på for, hvordan man kan bruge målstyring som en hjælp til at skabe resultater. Her er nogle erfaringer, som vi med fordel kan bringe videre til andre offentlige områder.

- Allan Søgaard Larsen, formand for Ledelseskommisionen

Der er stor frihed omkring opgaveudførelsen. Der er tillid og respekt omkring ledelsesmål og resultat. Visioner og resultatorienteret ledelse vægtes højt.

- Leder på dagtilbudsområdet

Tør de offentlige ledere lede?

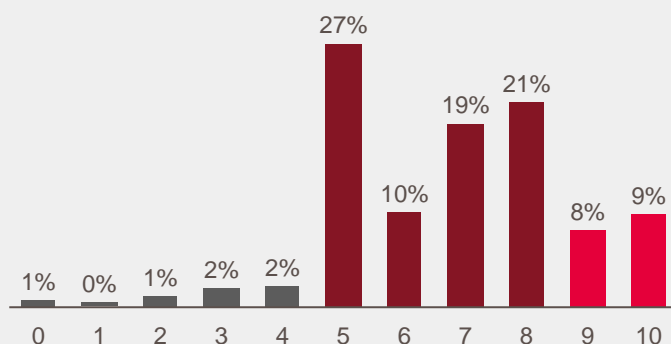
De fleste ledere har overvejende en lederidentitet

Vi har bedt lederne om at vurdere deres faglige identitet i forhold til deres lederidentitet på en skala fra 0 til 10. Det samlede gennemsnit er **6,8**.

27 pct. af lederne placerer sig i midten på 5. Det er særligt driftslederne, altså ledere af medarbejdere, der placerer sig her.

Sådan vurderer lederne deres lederidentitet

Andele på en skala fra 0-10



Ikke alle ledere er lige gode til at sætte retning

De ledere der har en stærk faglig identitet (dvs. 0-4), halter bagefter, når det gælder om at sætte retning i form af *visionsledelse*. Visionsledelse betyder, at man som leder skaber forståelse og klarhed for enhedens fælles vision.

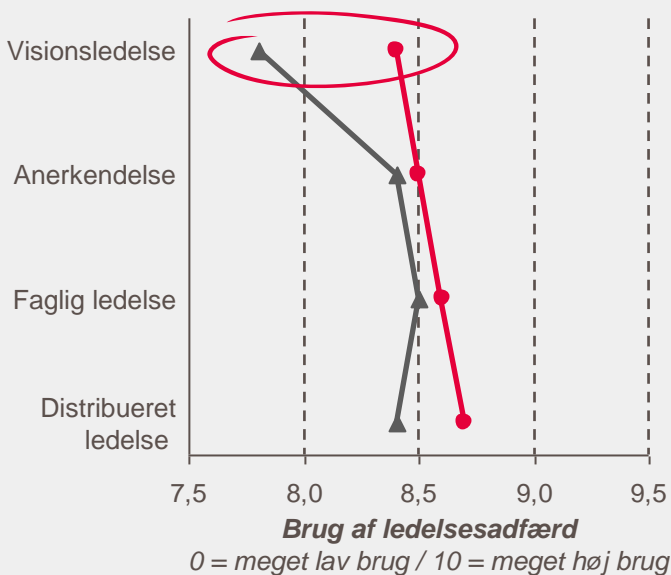
For de øvrige ledelsesformer er der ingen systematisk sammenhæng mellem adfærd og identitet.

Vi skal have udviklet en stærkere lederidentitet blandt de offentlige ledere. Det bliver helt afgørende for at kunne sætte retning og bidrage til at løse fremtidens udfordringer.

- Allan Søgaard Larsen, formand for Ledelseskommisionen

Ledelsesadfærd for ledere med hhv. stærk faglig identitet og meget stærk lederidentitet

▲ Stærk faglig identitet ● Meget stærk lederidentitet



Er vi for dårlige til at skille os af med de ledere, der ikke løfter opgaven godt nok?

Ingen stærk tradition for præstationsbetinget afskedigelse i den offentlige sektor

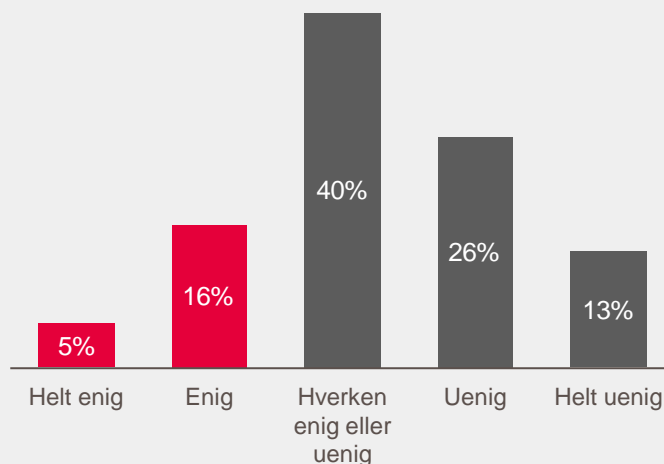
Kun hver femte leder er enig i, at der i vedkommendes organisation er tradition for at afskedige ledere, der ikke præsterer.

Dårlig ledelse giver dårlige løsninger til borgerne og dårligere arbejdsvilkår for medarbejderne. Det er ikke rimeligt, og der er ingen tvivl om, at det offentlige skal blive bedre til at tage dialogen, når lederne ikke præsterer.

- Allan Søgaard Larsen, formand for Ledelseskommisionen

Er der i din organisation tradition for at afskedige ledere, som ikke præsterer?

Andele af svar



Lederne finder den manglende tradition for præstationsbetinget afskedigelse begrænsende for deres ledelse

Et stort del af de ledere, der svarer, at der *ikke* er tradition for præstationsbetinget afskedigelse, svarer samtidig, at netop dette forhold er begrænsende for deres *egen* ledelse.

Der burde være mere konsekvens i de tilfælde, hvor en leder ikke leverer det nødvendige.

- Leder i forsvar & politi

Særligt forsvar og politi skiller sig negativt ud

Tallene er nogenlunde ens på tværs af sektorer, men staten skiller sig dog ud. Det skyldes forsvar og politi, hvor hele 72 pct. af lederne er uenige eller helt uenige i, at der er en tradition for præstationsbetinget afskedigelse af ledere.

Vi kan lære af hinanden

Udveksling mellem offentlig og privat sektor kan blive stærkere

I dag har 1 ud af 5 offentlige ledere erfaring fra den private sektor. Det tal må gerne blive meget højere, hvis det står til Ledelseskommisionen.

Erfaringen fra det private er en god ballast for lederne i det offentlige.

- Allan Søgaard Larsen, formand for Ledelseskommisionen

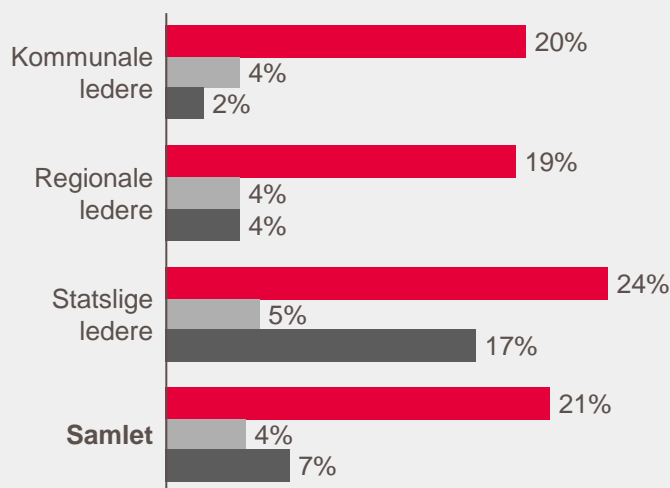
Det er ærgerligt, at der ikke er større udveksling af ledere mellem den offentlige og private sektor, og at der er relativt låste karriere- og rekrutteringsveje i staten og i kommunerne.

- Kommunal topleder

Andel offentlige ledere med ledelseserfaring fra andre steder end den offentlige sektor

I pct. af det samlede antal ledere med tidligere lederjob

- Private organisationer
- Interesseorganisationer, NGO'er og lignende
- Udlandet



Offentlige ledere motiveres af at gøre en forskel for borgerne

Borgerne topper listen over de offentlige lederes motivationsfaktorer

Se den fulde liste her. Bemærk, at ca. halvdelen af lederne har besvaret spørgsmålet om motivation.

Top-5 motivationsfaktorer for de offentlige ledere

- 

1 At gøre noget godt for borgerne
252 ledere
- 

2 Ledelsen af mine medarbejdere
251 ledere
- 

3 Arbejdet med min kerneopgave
224 ledere
- 

4 Udvikling af min kerneopgave
175 ledere
- 

5 At få mine medarbejdere til at levere
152 ledere

Løn og arbejdsvilkår har selvfølgelig betydning, men det er tydeligt, at det er nogle andre ting, der for alvor motiverer lederne i det offentlige. Det skal vi nok være bedre til at anerkende og værdsætte.

- Allan Søgaard Larsen, formand for Ledelseskommisionen

At gøre noget godt for borgerne overtrumfer alt, men det er også vigtigt for mig, at mine medarbejdere har et meningsfuldt arbejdsliv og god sammenhæng mellem arbejde og privatliv.

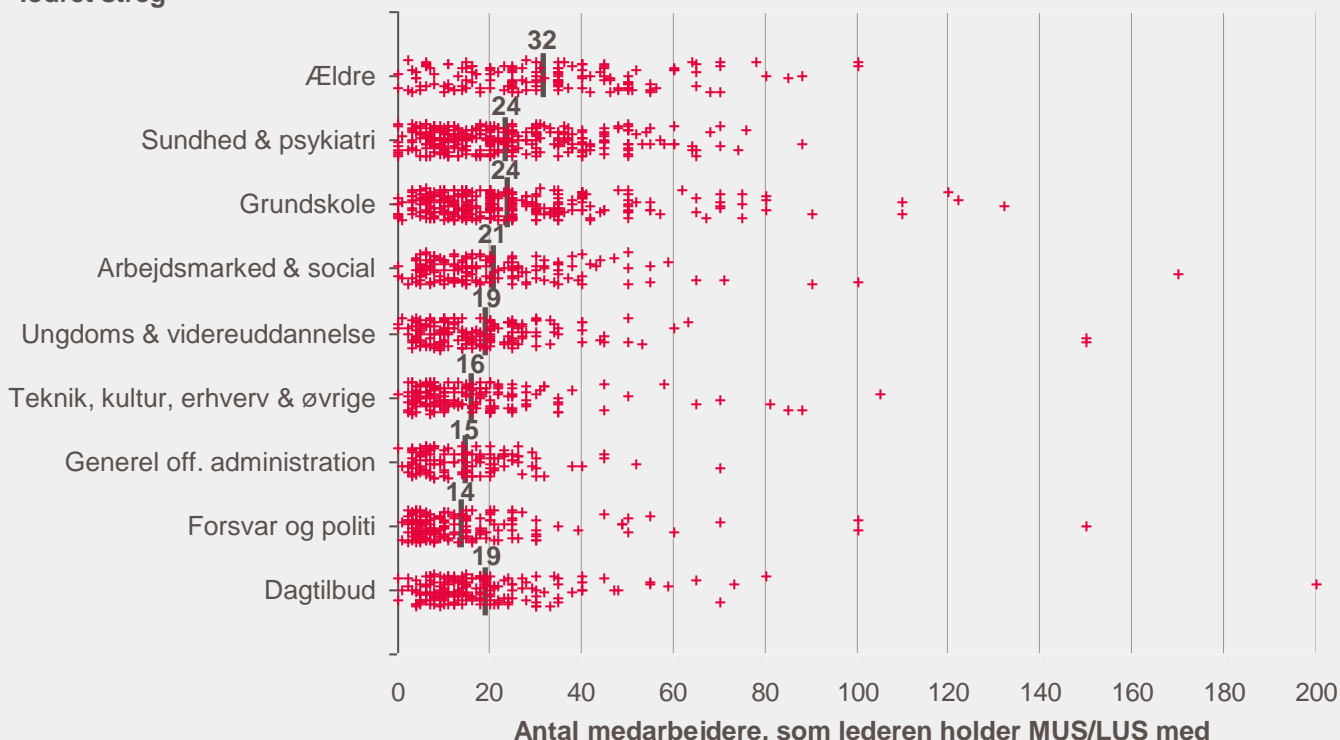
- Regional leder af ledere

Peter, Anna, Katrine... Se hvor mange lederne i det offentlige typisk er ledere for

Ledelsesspændet varierer kraftigt på tværs af fagområder

Der er massive forskelle på, hvor mange man har under sig som leder i det offentlige. Mens lederne på ældreområdet i gennemsnit holder MUS med 32 medarbejdere, så skal lederne på politi- og forsvarsområdet i gennemsnit kun holde MUS med 14 medarbejdere.

Enkelte leders ledelsesspænd på tværs af fagområder samt områdernes gennemsnit markeret med en lodret streg



Vi bliver nødt til at se på, hvad det gør ved ledelseskvaliteten, jo flere man er leder for og omvendt. Der er helt sikkert nogen gevinster ved at lede en større gruppe medarbejdere, men der er også nogle områder i det offentlige, hvor man må se på, om medarbejdergruppen ikke er blevet for stor.
 - Allan Søgaard Larsen, formand for Ledelseskommisionen

Ledelsesenhederne er for store. Driften fylder meget, og det er svært at nå faglig ledelse og personaleledelse.
 - Leder med ledelsesspænd på over 45

De unge ledere har sværest ved at lede

De første fem år er de sværeste som ny leder

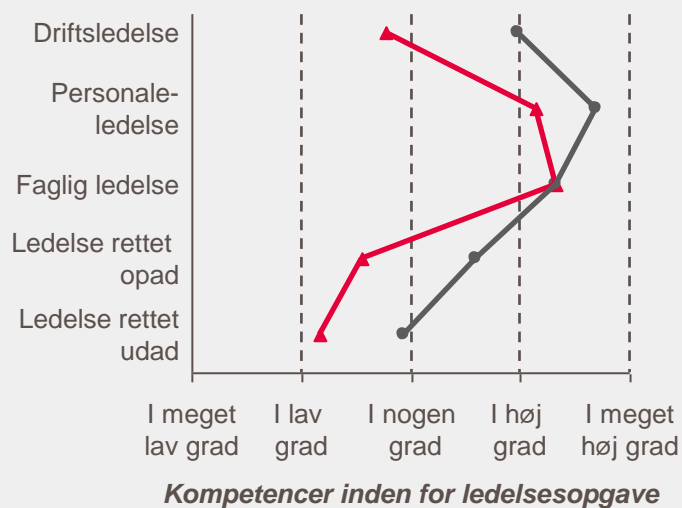
Det er særligt i de første fem år af din lederkarriere, at du er i tvivl om dine egne kompetencer. Herefter rykker det, viser en ny undersøgelse offentliggjort af Ledelseskommisionen

De nye ledere skal i særlig grad hjælpes på vej. Og der er et stort potentiale i at klæde lederne på tidligt i deres karriere, så vi ikke mister dygtige, offentlige leder undervejs.

- Allan Søgaard Larsen, formand for Ledelseskommisionen

Selvvaluerede kompetencer for hhv. meget nye og meget erfarne ledere

▲ 0-4 års erfaring ● 20+ års erfaring



Generationsskifte fører til ledelsestab

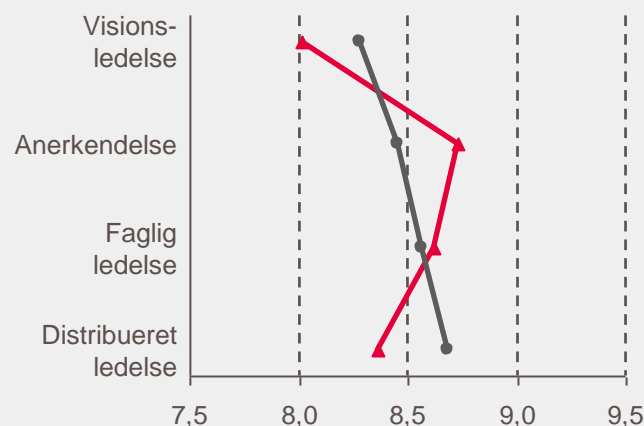
Det er de erfarne ledere der uddelegerer mest viser en ny undersøgelse i det offentlige. Hvordan sørger vi for, at de unge ledere hurtigst muligt får de samme kompetencer?

Det er helt afgørende at de nye ledere i det offentlige fra starten bliver klædt på til at kunne inddrage, uddelegere og sætte retning. Ellers risikerer vi et enormt ledelsestab i forbindelse med et generationsskifte.

- Allan Søgaard Larsen, formand for Ledelseskommisionen

Brug af ledelsesadfærd for hhv. meget nye og meget erfarne ledere

▲ 0-4 års erfaring ● 20+ års erfaring



— Ledelses
Kommissionen

Ledelseskommisionen
2017 - 2018

Landgreven 4
Postboks 2193
1017 København K

www.ledelseskom.dk