

—— Indblik i de offentlige lederes motivation og arbejdsvilkår

Kvalitative resultater fra Ledelseskommisionens
spørgeskemaundersøgelse 2017

Om dette materiale

Et kvalitativt indblik i de offentlige lederes motivation og arbejdsvilkår

I ledelseskommisionens spørgeskemaundersøgelse blev lederne stillet to åbne spørgsmål, hhv. "Hvad motiverer dig som leder i den offentlige sektor?" og "Er der andre forhold vedrørende offentlige lederes karakteristika, vilkår styrker og udfordringer, som du vil fremhæve overfor Ledelseskommisionen?" Ledernes besvarelser på disse to spørgsmål danner baggrund for dette bilag.

Et mere omfattende indblik i ledernes karakteristika, arbejdsvilkår, adfærd mm. fremgår af den samlede afrapportering *Offentlige ledere og ledelse anno 2017*.

Hovedmateriale fra undersøgelsen Sidetal angivet i rød cirkel

233
Samlet afrapportering:
*Offentlige ledere og ledelse
anno 2017*

38
22 centrale fund fra
*Ledelseskommisionens
spørgeskemaundersøgelse*

12
11 fakta-ark fra
*Ledelseskommisionens
spørgeskemaundersøgelse*

18
Et kvalitativt indblik i de
offentlige lederes motivation og
arbejdsvilkår

11
15 konkrete ledelsesinitiativer
fra offentlige ledere

Bilag til undersøgelsen Sidetal angivet i rød cirkel

65
Svarfordelinger for alle
spørgsmål i undersøgelsen

38
Teknisk appendiks til
undersøgelsen

Indholdsfortegnelse



Introduktion (s. 4)

- Metode
 - Hvem har besvaret de åbne spørgsmål?
-



Top-3 motivationsfaktorer (s. 7)

- Kort introduktion og opsummering
 - At gøre noget godt for borgerne
 - Ledelse af mine medarbejdere
 - Arbejdet med mine kerneopgaver
-



Negative påvirkninger på lederens arbejdsvilkår (s. 11)

- Kort introduktion og opsummering
 - Ressourceknaphed
 - Den politiske ledelse
 - Dokumentation
-



Motivationsfaktorer relateret til lederens handlerum (s. 15)

- Kort introduktion og opsummering
- Autonomi
- Indflydelse
- Fleksibel jobkontekst

Metode: systematisk klassificering af alle ledernes udsagn



Metode

Alle ledernes udsagn er **systematisk klassificeret** ud fra deres meningsindhold med henblik på både at styrke vores viden om kommissionens allerede definerede temaer og at få indblik i ledernes egne specifikke forståelser af forhold med betydning for løsningen af ledelsesopgaven. Kodelisten med kommissionens temaer blev derfor systematisk udvidet med ledernes egne opmærksomhedspunkter, før den blev brugt til en tværgående klassifikation af alle udtalelser. Denne liste findes i undersøgelsens appendiks og udgjorde grundlaget for vores gennemlæsning og klassificering af alle udtalelser. Konkret blev hvert udsagn knyttet til en eller flere af koderne fra kodelisten i analyseprogrammet NVivo 11. En given leders udsagn kan indeholde indikationer på flere problematikker og motivationstyper (fx både borgerrettet og medarbejderrettet motivation), hvorved samme persons udsagn kan være relevant for flere koder samtidigt.

For at sikre konsistens i kodningen har flere personer kodet de samme udsagn (interkodning) for at sikre overensstemmelse og en klar forståelse af koderne og deres bagvedliggende betydning.

1. Hvad motiverer dig som leder i den offentlige sektor?

(1.043 besvarelser)

2. Er der andre forhold vedrørende offentlige leders karakteristika, vilkår, styrker og udfordringer, som du vil fremhæve overfor Ledelseskommisionen?

(524 besvarelser)

Hvem har svaret på de åbne spørgsmål?



Både ledelsesniveauer og sektorer er repræsenteret i besvarelsen af de åbne spørgsmål

I Ledelseskommisionens spørgeskemaundersøgelse bliver lederne stillet to åbne spørgsmål:

Spørgsmål 1

"Hvad motiverer dig som leder i den offentlige sektor?"

Spørgsmål 2

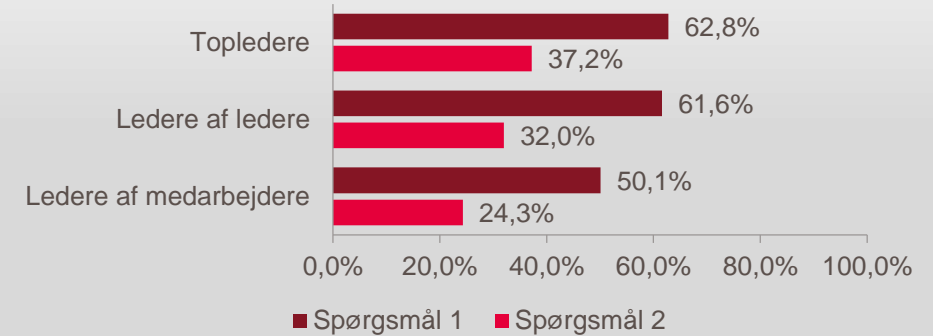
"Er der andre forhold vedrørende offentlige lederes karakteristika, vilkår styrker og udfordringer, som du vil fremhæve overfor Ledelseskommisionen?"

Ledernes besvarelser på disse to spørgsmål danner baggrund for denne opgørelse.

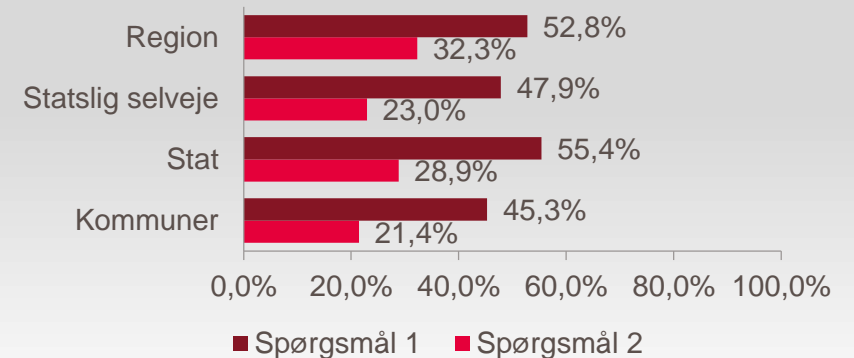
Alle ledelsesniveauer er repræsenteret i forhold til begge spørgsmål. Særligt toplederne valgte at benytte sig af mulighederne for at formulere sig selvstændigt om såvel motivation som øvrige ledelsesvilkår.

Ligeledes er alle sektorer repræsenteret. Dog valgte lidt flere ledere i staten at besvare spørgsmål 1 end ledere i kommuner, regioner og den statslige selvejesektor.

Andel af ledere på forskellige ledelsesniveauer, der brugte muligheden for at formulere sig åbent.



Andel af ledere i forskellige sektorer, der brugte muligheden for at formulere sig åbent.



Hvem har svaret på de åbne spørgsmål?



... ligeledes er alle fagområder repræsenteret i besvarelserne af de åbne spørgsmål

I Ledelseskommisionens spørgeskemaundersøgelse bliver lederne stillet to åbne spørgsmål:

Spørgsmål 1

"Hvad motiverer dig som leder i den offentlige sektor?"

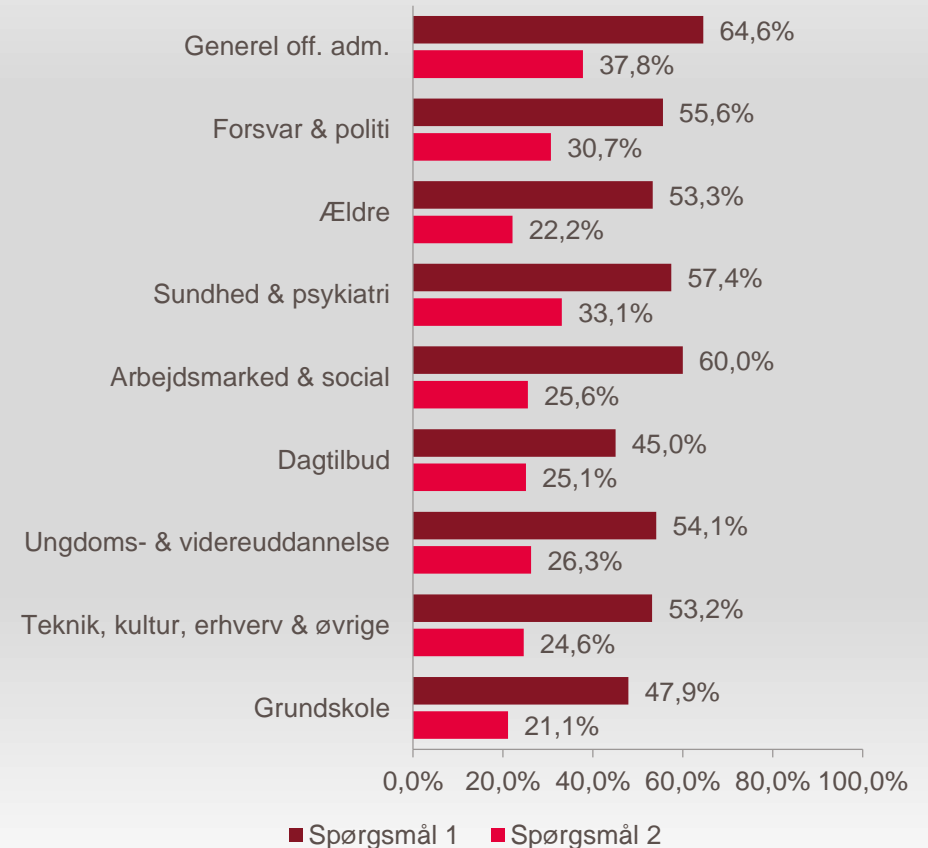
Spørgsmål 2

"Er der andre forhold vedrørende offentlige lederes karakteristika, vilkår styrker og udfordringer, som du vil fremhæve overfor Ledelseskommisionen?"

Ledernes besvarelser på disse to spørgsmål danner baggrund for denne opgørelse.

Det fremgår, at der er en variation i andel af ledere, der har valgt at bruge muligheden for at formulere sig åbent på de forskellige fagområder. Eksempelvis er andelen af ledere inden for området generel offentlig administration større end andelen af ledere på dagtilbudsområdet.

Andel af ledere på forskellige fagområder, der brugte muligheden for at formulere sig åbent.



Oversigt: top 3 motivationsfaktorer



Motivation

Arbejdsmotivation udgør den energi, som en ansat er villig til at lægge bag sine handlinger for at opnå et givent mål på jobbet. For en stor del af de offentlige ledere er det særligt det at gøre noget godt for borgerne, det at lede sine medarbejdere og selve kerneopgaven, der driver lederne i deres arbejde.



Ordsky over de ord, som lederne hyppigst nævner i forbindelse med top tre motivationsfaktorer



Anm.: Antallet af ledere angiver, hvor mange ledere der har peget på disse faktorer som motiverende i deres arbejde.

Kilde: Ledelseskommisionens spørgeskemaundersøgelse, 2017.

Anm.: I fortolkningen af ordskyen bør det bemærkes, at ordenes størrelse afhænger af, hvor hyppigt det specifikke ord er nævnt. Årsagen til at ordet 'borger' derfor ikke er mere fremtrædende i ordskyen skyldes, at lederne bruger forskellige synonymer for ordet borger fx elever, patienter eller klienter.

Kilde: Ledelseskommisionens spørgeskemaundersøgelse, 2017.

1 At gøre noget godt for borgerne

At gøre noget godt for **borgerne** er det der motiverer flest ledere. Det er vigtigt for lederne, at arbejdet og indsatsen kommer den enkelte borger til gavn, samt at borgerne oplever indsatsen som værdifuld. Lederne betoner særligt det at gøre en forskel som motiverende, hvorfor ordet `forskel` blev nævnt 76 gange i forbindelse med det at gøre noget godt for borgerne. Blandt de forskellige sektorer og fagområder udtrykte særligt ledere i regioner og kommuner, og ledere inden for sundhed & psykiatri og arbejdsmarkedet & socialområdet, at de bliver motiveret af at gøre noget godt for borgerne.

"At mine kompetencer bruges til gavn for brugere og medarbejdere." Leder af medarbejdere, dagtilbud.

"I mit job føler jeg, at jeg gør en forskel for borgerne, hvilket er en stor drivkraft." Leder af medarbejdere, forsvar & politi.

"Jeg drives af trangen til at gøre en forskel for syge mennesker og troen på, at jeg har noget at bidrage med på et organisatorisk plan." Leder af ledere, sundhed & psykiatri.

"Muligheder for at skabe resultater i en retning der giver værdi for patienter." Topleder, sundhed & psykiatri.

"Selvom det er banalt, så motiveres jeg af at "gøre en forskel". I mit tilfælde gennem at skabe gode uddannelser for unge". Leder af ledere, ungdoms- & videreuddannelse.

"At se brugerne/borgerne komme styrket "ud af" min del af den offentlige sektor. At vide at hver beslutning har en effekt på vores brugere." Leder af medarbejdere, grundskole.

2 Ledelse af mine medarbejdere

At lede **medarbejdere** er noget, der i høj grad også motiverer de offentlige ledere. Ledelse af medarbejdere skal her forstås som personaleledelse, hvor lederen bliver motiveret af selve de initiativer og handlinger, der skal til for at fx fastholde og motivere medarbejdere, reducere sygefravær mv. Flere ledere finder det motiverende at arbejde med deres medarbejdere og opsætte gode rammer og vilkår, så deres medarbejdere kan performe. Særligt ledere af medarbejdere og ledere af ledere giver udtryk for at personaleledelse motiverer dem.

"At inddrage medarbejderne i opgaveløsningen og forhåbentlig på den måde at få nogle motiverede medarbejdere." Leder af medarbejdere, sundhed & psykiatri.

"At kunne bidrage til at udvikle mine medarbejdere." Leder af medarbejdere, arbejdsmarked & social.

"Det er en stor tilfredsstillelse at få mennesker til at arbejde sammen, gøre dem fagligt nysgerrige, støtte deres faglige udvikling og opleve dem føle sig dagligt betydningsfulde og stolte." Leder af medarbejdere, sundhed & psykiatri.

"Muligheden for at skabe gode arbejdspladser, der giver medarbejdere rum til udvikling og til at bidrage med det de kan - hver for sig og i kombinationer." Leder af medarbejdere, ungdoms- & videreuddannelse.

"At vi kan skabe et miljø, hvor medarbejderne trives og brænder for deres opgaver." Leder af medarbejdere, teknik, kultur, erhverv & øvrig.

"At medarbejderne trives, og jeg som leder kan være med til at motivere dem hver især, bidrage til et godt arbejdsmiljø og sikre en god kultur på arbejdspladsen." Leder af medarbejdere, sundhed & psykiatri.

3 Arbejdet med min kerneopgave

Den tredje største motivationsfaktor blandt de offentlige ledere er selve **kerneopgaven**. Kerneopgaven skal her forstås bredt og er derfor relevant for såvel driftsopgaver som organisatoriske opgaver og mere faglige opgaver. Opgaveløsningen i sig selv finder flere ledere spændende og motiverende. Særligt ledere af ledere og topledere nævner arbejdet med kerneopgaven som en motivationsfaktor.

"Det motiverer mig at få flow i dagens opgaver." Leder af medarbejdere, sundhed & psykiatri.

"Den faglige opgave." Leder af medarbejdere, arbejdsmarked & social.

"Det der driver lederen er at forstå den ydelse, der skal leveres. Forståelse af afsenderens mål og modtagerens forventninger." Topleder, teknik, kultur, erhverv & øvrig.

"At medvirke til opnåelse af sikkerhed, fred og orden ud fra de retningslinjer, der er bestemt af lovgivningen til samfundets bedste, ved optimal brug af til rådighed værende ressourcer." Leder af medarbejdere, forsvar & politi.

"kerneopgaven og at holde fast i den, selv om der er mange omlægninger og besparelser på området." Leder af medarbejdere, grundskole.

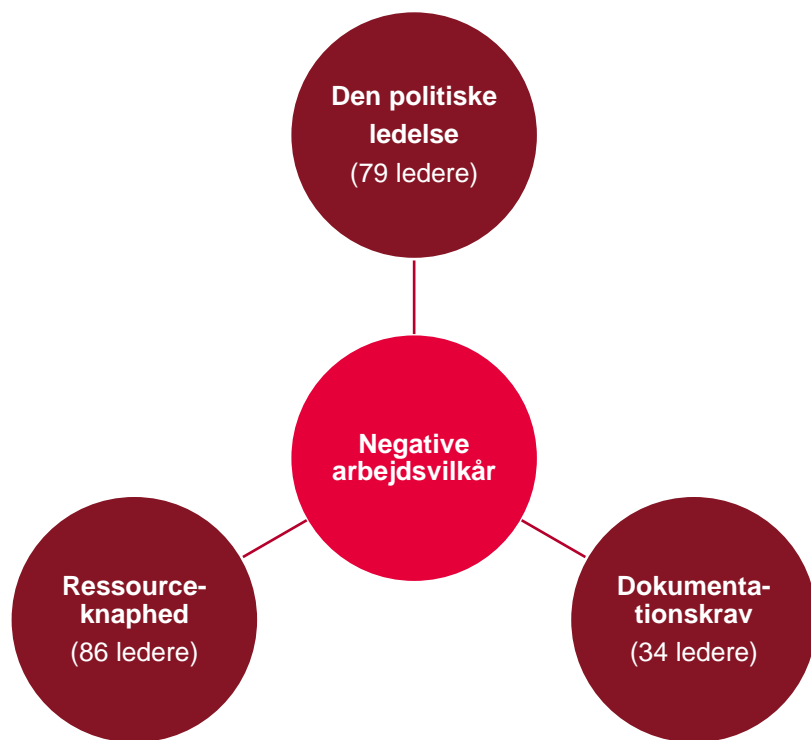
"Min motivation er primært de anderledes opgaver og oplevelser, som ledelse indenfor Forsvaret kan tilbyde." Leder af medarbejdere, forsvar & politi.

Oversigt: negative påvirkninger på ledernes arbejdsvilkår



Arbejdsvilkår

Arbejdsvilkår udgør de forhold, som lederne arbejder under. Af negative påvirkninger på ledernes arbejdsvilkår nævner flere ledere, at ressourceknaphed, den politiske ledelse og dokumentationskrav frustrerer dem og påvirker deres arbejdsvilkår negativt.



Anm.: Antallet af ledere angiver, hvor mange ledere der har peget på disse faktorer som værende negative for deres arbejdsvilkår.

Kilde: Ledelseskommisionens spørgeskemaundersøgelse, 2017.

Ordsky over de ord, som lederne hyppigst nævner i forbindelse med negative påvirkninger på ledernes arbejdsvilkår



Anm.: I fortolkningen af ordskyen bør det bemærkes, at ordenes størrelse afhænger af, hvor hyppigt det specifikke ord er nævnt. Årsagen til at ordet 'borger' derfor ikke er mere fremtrædende i ordskyen skyldes, at lederne bruger forskellige synonymer for ordet borger fx elever, patienter eller klienter.

Kilde: Ledelseskommisionens spørgeskemaundersøgelse, 2017.

1 Ressourceknaphed

Mange offentlige leder peger på, at **ressourceknaphed** er en belastning for dem og deres medarbejdere. Stramme budgetter og udsigten til besparelser beskriver flere ledere som demotiverende, særligt når opgavemængden og kvalitetskravene forbliver de samme eller øges.

"Det er ikke attraktivt konstant at skulle håndtere besparelser."
Leder af medarbejdere, sundhed & psykiatri.

"Pga. den knappe personaleresource bliver der brugt meget tid på at få dagen til at hænge sammen ved ferie, sygdom mm. Personalet løber stærkt, og det slider på dem." Leder af medarbejdere, dagtilbud.

"Den største udfordring og ledelsesmæssig belastning er økonomiske stramninger i en grad, så det reelt på sigt kan true institutionens eksistens. Som øverste leder er jeg nødsaget til at bruge mange ressourcer på økonomiske stramninger, også vel vidende, at det rammer god udvikling og kvalitet i opgaveløsning." Topleder, ungdoms- & videreuddannelse.

"Krav og ressourcer hænger ikke sammen, hvorfor du som leder hele tiden skal vælge til og fra. Alt for mange ressourcer bruges på ikke relevante opgaver, og dette går ud over borgerne". Leder af medarbejdere, forsvar & politi.

"Det er en udfordring, at min kommune bruger økonomi som den væsentligste beslutningsparameter, at det ikke er ambitioner og mål, der bestemmer mulighedsrummet."
Leder af medarbejdere, teknik, kultur, erhverv & øvrig.

2 Den politiske ledelse

Flere offentlige ledere oplever, at **den politiske ledelse** påvirker deres arbejde negativt. Når den politiske ledelse blander sig i driften og de faglige beslutninger, oplever flere ledere, at det underminerer deres faglighed og indskrænker deres ledelsesrum. Særligt topledere, og ledere inden for forsvaret & politiet giver udtryk for, at den politiske ledelse påvirker deres arbejde negativt.

"Politikerne bør have mere tillid til de offentlige ledere og medarbejdere."
Leder af medarbejdere, ungdoms- & videreuddannelse.

"At de politiske agendaer undertrykker den faglige viden, der ligger hos lederne og medarbejderne. Og at det sjældent er velset at påpege fejl ud fra faglige viden overfor de politiske beslutninger." Leder af medarbejdere, grundskole.

"Den stadig stærkere politiske indblanding i enkeltsager er en stadig større udfordring og underminerer respekten for faglighed og underminerer lederens rolle som faglig leder." Leder af ledere, teknik, kultur, erhverv & øvrige.

"Det er vigtigt som leder at have indre ro, selvom man oftest er fanget i en politisk virkelighed, hvor politikerne hele tiden blander sig i konkret sagsbehandling i stedet for at udstikke politiske retningslinjer/visioner." Leder af medarbejdere, generel offentlig administration.

"Det er for mig meget begrænsende, at der i embedsmandsvirket oftere og oftere udføres politik. Det betyder - i min optik - at resultater, beslutninger, produkter, etc. der ikke rammer præcis i det aktuelle politiske spil eller som fortæller historier, der ikke er gode lige nu, bliver filtreret fra, og dermed er der ikke altid et nuanceret billede af situationen i institutionen/ministerområdet." Leder af medarbejdere, forsvar & politi.

3

Dokumentationskrav

Flere offentlige ledere oplever, at mængden af **dokumentationskrav** er alt for store og tidskrævende. Frustrationerne opstår særligt, når lederne ikke finder dokumentationen meningsgivende, men modsat oplever, at dokumentationen stjæler tiden fra de ledelsesopgaver, der skaber værdi for medarbejderne og borgerne.

"Der er så stor dokumentationsgrad og krav fra politisk side om hvilke mål der skal nås, at min reelle handlefrihed som leder er meget begrænset." Leder af medarbejdere, forsvar & politi.

"Der kommer nye krav om dokumentation inden nye initiativer har haft en mulighed for at give resultat." Leder af medarbejdere, grundskole.

"Dokumentationen omkring en borger kunne nedsættes, sådan at tiden sammen med borgeren blev større." Leder af medarbejdere, sundhed & psykiatri.

"I den korte tid, jeg har været leder, har jeg undret mig over den strøm af dokumentation, der efterspørges centralt fra. Der bliver brugt mange mandetimer på at levere diverse statistikker, validere dem, undersøgelser osv." Leder af medarbejdere, arbejdsmarked & social.

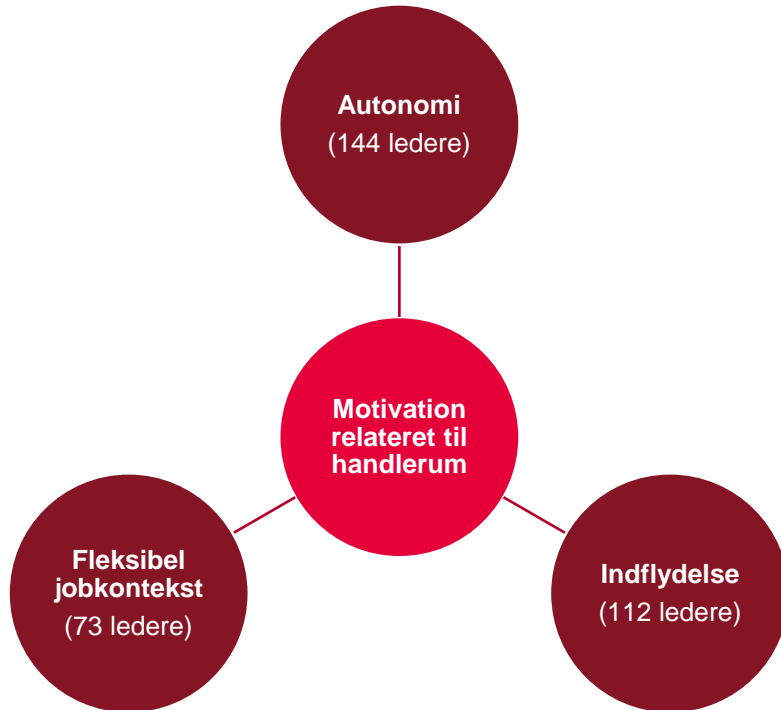
"Der er alt for meget fokus på nytteløs dokumentation." Leder af ledere, ungdoms- & videreuddannelse.

Oversigt: motivationsfaktorer relateret til lederens handlerum



Handlerum

Handlerummet udgør det rum, hvor den offentlige leder legitimt kan udøve skøn og handle. Når det kommer til faktorer, der relaterer sig til lederens handlerum, peger flere ledere på, at indflydelse, autonomi og fleksibel jobkontekst er med til at motivere dem.



Anm.: Antallet af ledere angiver, hvor mange ledere der har peget på disse faktorer som motiverende i deres arbejde.

Kilde: Ledelseskommisionens spørgeskemaundersøgelse, 2017.

Ordsky over de ord, som lederne hyppigst nævner i forbindelse med motivationsfaktorer relateret til lederens handlerum



Anm.: I fortolkningen af ordskyen bør det bemærkes, at ordenes størrelse afhænger af, hvor hyppigt det specifikke ord er nævnt. Årsagen til at ordet 'borger' derfor ikke er mere fremtrædende i ordskyen skyldes, at lederne bruger forskellige synonymer for ordet borger fx elever, patienter eller klienter.

Kilde: Ledelseskommisionens spørgeskemaundersøgelse, 2017.

1 Autonomi

De offentlige ledere oplever i høj grad at være motiveret af at have **autonomi** i arbejdet. Autonomi skal her forstås som lederens råderum samt deres ret til at oversætte beslutninger, der er truffet på et højere ledelsesniveau. Lederne udtrykker meget eksplicit, at følelsen af selvstændighed og handlefrihed er med til at motivere dem. Særlig topledere, og ledere inden for dagtilbud giver udtryk for at autonomi i arbejdet er med til at motivere dem.

"Min frihed til at udmønte værdigrundlaget." Topleder, grundskole

"Selvstændigheden i opgaveløsningen". Leder af ledere, ungdoms- & videreuddannelse.

"Mit ledelsesmæssige råderum". Leder af ledere, teknik, kultur, erhverv & øvrig.

"Råderummet for egne måder at skabe resultater". Leder af medarbejdere, ungdoms- & videreuddannelse.

"At træffe selvstændige beslutninger og have fingeren på pulsen." Ledere af medarbejdere, dagtilbud.

"Det motiverer mig, at der er et stort mulighedsrum, og det motiverer mig, når der er tydelige rammer og rammerne giver mening for mig ift. mit område." Leder af medarbejdere, grundskole.

2 Indflydelse

Flere ledere oplever, at det motiverer dem at have **indflydelse** på deres arbejde og mulighed for at præge arbejdspladsen. Det tyder på vigtigheden af at sikre alle ledere et afstemt handlerum med indflydelse på egne arbejdsopgaver, fleksible rammer for løsningen af kerneopgaven og mulighed for at påvirke centrale beslutninger. Især ledere med et lavt ledelsesspænd (hhv. 0-10 og 11-20 medarbejdere) oplever indflydelse som en motivationsfaktor.

"Indflydelse på beslutninger og det ansvar der følger med."
Leder af ledere, ældre.

"Jeg har en stor indflydelse i mit job". Leder af ledere, generel offentlig administration.

"Det motiverer mig, at jeg kan være meget medbestemmende og være med i mange forskellige projekter". Leder af ledere, ældre.

"Jeg har stor indflydelse på mine opgaver, og jeg kan udvikle min organisation og ruste den til fremtidens krav og forventninger, uden at der går bureaukrati i den." Leder af ledere, grundskole.

"Kunne præge og have indflydelse på udvikling af mine fagområder".
Leder af ledere, arbejdsmarked & social.

"At man har stor indflydelse på sine egne opgaver og på udviklingen af det offentlige."
Leder af medarbejdere, generel offentlig administration.

3

Fleksibel jobkontekst

Flere ledere oplever at en **fleksibel jobkontekst**, hvor de har mulighed for at tilrettelægge deres egen dag, er med til at motivere dem. Derudover peger flere ledere på, at en fleksibel jobkontekst gør det nemmere at få både arbejdet og familielivet til at hænge sammen.

"Oftest mulighed for planlægge egen arbejdstid." Leder af medarbejdere, sundhed & psykiatri.

"At jeg har frihed til at tilrettelægge mit arbejde og arbejdstid." Leder af medarbejdere, dagtilbud.

"Større grad af frihed i forhold til arbejde i en hverdag, der skal fungere på et familieplan". Leder af medarbejdere, teknik, kultur, erhverv & øvrig.

"Jeg oplever, at der er god mulighed for god balance mellem job og privatliv". Topleder, teknik, kultur, erhverv & øvrig.

"Fleksibiliteten i arbejdstilrettelæggelse og opgaveløsning". Leder af medarbejdere, sundhed & psykiatri.

— Ledelses
Kommissionen

Ledelseskommisionen
2017 - 2018

Landgreven 4
Postboks 2193
1017 København K

www.ledelseskom.dk