

— Teknisk appendiks

Bilag til Ledelseskommisionens
spørgeskemaundersøgelse 2017

Teknisk appendiks til Ledelseskommis- sionens spørgeskemaundersøgelse

Indledning – om dette appendiks

Formålet med dette tekniske appendiks er at give en detaljeret redegørelse for, hvordan Ledelseskommisionens spørgeskemaundersøgelse er gennemført. Nedenstående gennemgang skulle derfor gerne skabe maksimal transparens omkring de metodiske valg, som er foretaget, i forhold til både gennemførelsen af selve spørgeskemaundersøgelsen og de efterfølgende analyser, som afrapporteres i hovedmaterialet fra undersøgelsen.

Det tekniske appendiks er inddelt i fire hovedafsnit: 1) indeksskonstruktioner, 2) estimationsmetoder, 3) populationsgrundlag og 4) kodeliste til klassificering af udsagn. Afsnit 1 beskriver dannelsen af de indeks, som anvendes i analysen og afrapporteringen. Afsnit 2 angiver, hvornår vi har brugt specifikke statistiske metoder i analyserne og hvorfor. Afsnit 3 beskriver tilvejebringelse af populationsgrundlaget for undersøgelsen, herunder kriterier for inklusion. Afsnit 4 viser grundlaget for vores gennemlæsning og klassificering af alle ledernes udtalelser i de åbne spørgsmål.

Skulle det tekniske appendiks give anledning til spørgsmål, er man velkommen til at rette henvendelse til enten Johannes Christensen (johch@modst.dk) ved Center for Modernisering og Analyse i Moderniseringsstyrelsen eller Rasmus Hagedorn-Olsen (rahag@ledelseskom.dk) ved Ledelseskommisionens sekretariat.

1. Indeksskonstruktioner

Følgende afsnit beskriver, hvordan de indeks, der anvendes i analysen af Ledelseskommisionens spørgeskema, konstrueres. Først beskrives de item, som indgår i hvert indeks samtidigt med at faktorloadings og reliabilitetstest afrapporteres. Herefter beskrives eventuelle fravalg, og den praktiske konstruktion af indekset forklares.

Visionsledelse

Visionsledelse kaldes i litteraturen ofte transformationsledelse, og angiver, i hvilken grad lederne mener, at de formår at konkretisere, samt skabe forståelse og klarhed for enhedens fælles vision.

Indekset for ledernes brug af visionsledelse består af forskningsvaliderede items, som bruges i LEAP-projektet¹. Ordlyden af spørgsmålene fremgår neden for, og

¹ Se Boye et al (2015), "LEAP: Technical report – Survey of leaders and employees, pre-treatment spring-summer 2014", side 35-37, som kan findes på:

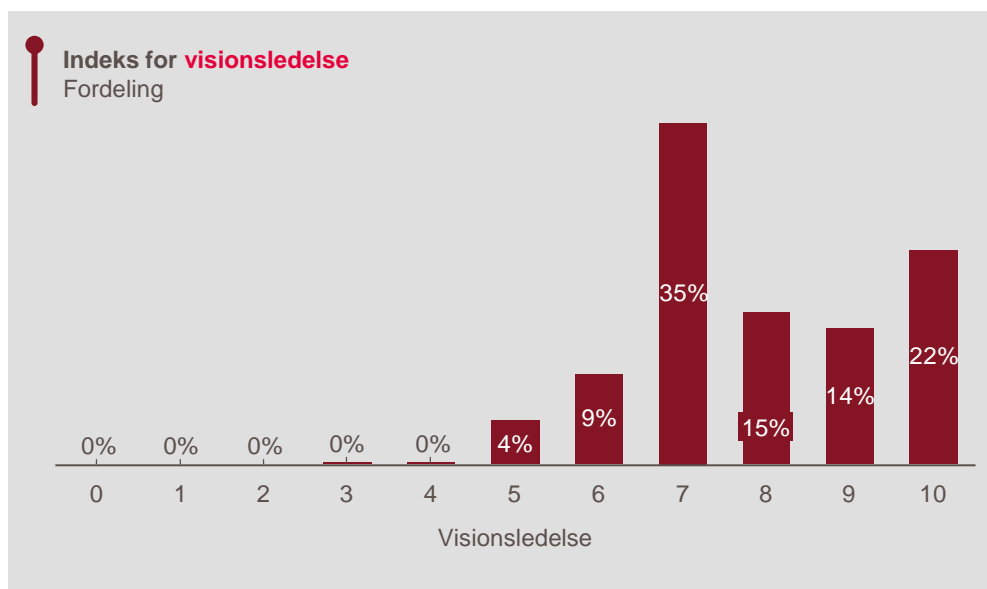
lederne har haft muligheden for at svare på en fempunkts-likertskala fra "Helt uenig" til "Helt enig".

Tabel 1: Faktoranalyse: Ledernes brug af visionsledelse

#	Item	Faktorloadings
1	Som leder konkretiserer jeg en klar vision for min enheds fremtid	0,64
2	Som leder forsøger jeg at få medarbejderne til at acceptere fælles mål for min enhed	0,72
3	Som leder bestræber jeg mig på at gøre det klart for medarbejderne, hvordan de kan bidrage til at opnå min enheds mål	0,73
Cronbachs alpha		0,77

Note: Uroterede faktorloadings. Udtrykket vha. principal faktoranalyse.

Det fremgår, at alle tre items har faktorloadings på over 0,6, og derfor korrelerer stærkt med samme underliggende dimension: Visionsledelse. Indekset har en cronbachs alpha på 0,77, som ikke kan forbedres ved at fjerne items. Indekset dannes som sumindeks pba. af alle tre items og skaleres fra 0-10, hvor 10 udgør høj brug af visionsledelse. Indekset har et gennemsnit på 8,2 og en standardafvigelse på 1,3. Figuren neden for viser et histogram over indekset.



Note: n=1819.

Det fremgår, at lederne generelt angiver, at de bruger visionsledelse. 22 pct. har således maksimumværdien 10, som betyder, at de angiver, at de i meget høj grad bruger visionsledelse. Omvendt har praktisk talt ingen ledere en værdi under 5. Jf. andre undersøgelser vurderer lederne dog ofte deres brug af denne ledelsestype markant højere sammenlignet med deres medarbejders vurdering.

Anerkendelse

Anerkendelse kaldes i litteraturen ofte ikke-materielle, betingede belønninger (en form for transaktionsledelse), og angiver, i hvilken grad lederne bruger ikke-materielle goder (såsom positiv feedback og ros) til at belønne medarbejdere, som præsterer godt.

Indekset for ledernes brug af anerkendelse består ligesom indekset for visionsledelse af forskningsvaliderede items, som også bruges i LEAP-projektet². Ordlyden af spørgsmålene fremgår neden for, og lederne har haft muligheden for at svare på en fempunkts-likertskala fra "Helt uenig" til "Helt enig".

Tabel 2: Faktoranalyse: Ledernes brug af anerkendelse

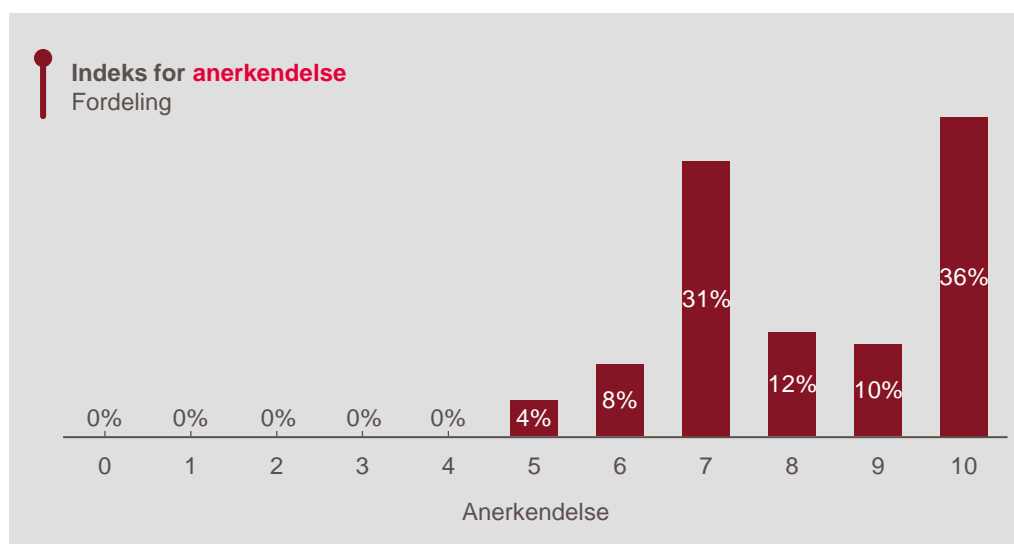
#	Item	Faktor-loading
1	Som leder giver jeg individuelle medarbejdere positiv feedback, hvis de præsterer godt	0,77
2	Som leder viser jeg aktivt min påskønnelse af medarbejdere, der gør deres arbejde bedre end forventet	0,78
3	Som leder roser jeg personligt medarbejdere, når de gør deres arbejde særligt godt	0,78
4	Som leder giver jeg konstruktiv feedback til individuelle medarbejdere, hvis de ikke præsterer godt	0,51
Cronbachs alpha (uden item 4)		0,84

Note: Uroterede faktorloadings. Udtrukket vha. principal faktoranalyse.

Det fremgår, at alle fire items har faktorloadings på over 0,5. Dog har item fire en lavere score end de andre tre items. Samtidigt viser reliabilitetstest, at indekset får en højere cronbachs alpha, hvis item fire ekskluderes (0,84 i stedet for 0,81). Item 4 er desuden ikke valideret i forskningen, men derimod konstrueret i forbindelse med denne undersøgelse. Til sidst kan man argumentere, at item fire adskiller sig fra de tre andre items ved at have fokus på en reaktion ved medarbejders negative performance, snarere end brug af anerkendelse som belønning. Af disse årsager inkluderes item 4 ikke i det endelige indeks.

² Se Boye et al (2015), "LEAP: Technical report – Survey of leaders and employees, pre-treatment spring-summer 2014", side 44-45, som kan findes på:
http://ps.au.dk/fileadmin/Statskundskab/Billeder/Forskning/Forskningsprojekter/LEAP/Dokumenter/LEAP_technical_report_pretreatment.pdf

Indekset dannes som sumindeks pba. af item 1-3 og skaleres fra 0-10, hvor 10 udgør høj brug af anerkendelse. Indekset har et gennemsnit på 8,5 og en standardafvigelse på 1,4. Figuren neden for viser et histogram over indekset.



Note: n=1819.

Lederne angiver, at de bruger anerkendelse i høj grad. Hele 36 pct. har således maksimumværdien 10. Igen har praktisk talt ingen ledere en værdi under 5. Det gælder også for denne ledelsesform, at lederens selvsvurderinger typisk ligger højere end medarbejdervurderingerne.

Faglig ledelse

Faglig ledelse indfanger lederens bestræbelser på at understøtte faglig udvikling. Især når mange af medarbejderne har høj grad af specialiseret, teoretisk viden og faste normer indenfor faggruppen, kan udvikling af denne faglighed udgøre en højt prioriteret type ledelse.

Indekset for lederens brug af faglig ledelse består af spørgsmål, der er udviklet i forbindelse med udarbejdelsen af dette spørgeskema. Ordlyden af spørgsmålene fremgår neden for, og lederne har haft muligheden for at svare på en fempunktsskala fra "Helt uenig" til "Helt enig".

Tabel 3: Faktoranalyse: Lederens brug af faglig ledelse

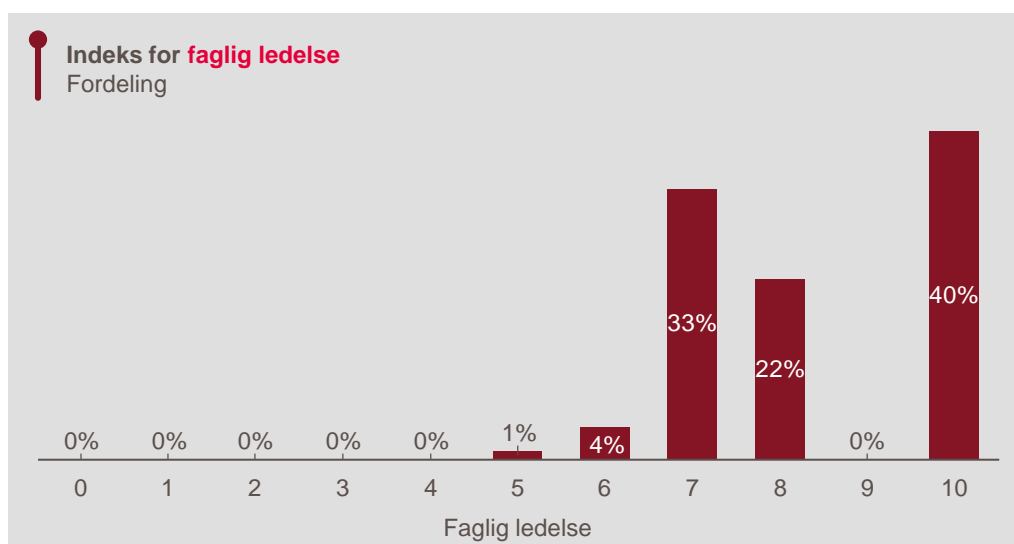
#	Item	Faktorloadings
1	Som leder lægger jeg vægt på, at der er en fælles forståelse af faglig kvalitet i min enhed	0,65
2	Som leder understøtter jeg min enheds faglige udvikling	0,65

3	Som leder har jeg fokus på at gøre de politisk fastsatte mål retningsgivende for enhedens faglige opgaveløsning	0,36
Cronbachs alpha (uden item 3)		0,7

Note: Uroterede faktorloadings. Udtrukket vha. principal faktoranalyse.

Det fremgår, at alle tre items har faktorloadings på over 0,3, men at item 3 loader markant lavere end item et og to. Reliabilitetstest viser desuden, at indekset har en højere cronbachs alpha ikke inkluderes (0,7 i stedet for 0,59). Derfor inkluderes item tre ikke i det endelige indeks. Det er som udgangspunkt uhensigtsmæssigt at danne et indeks pba. to items, men vi vurderer i dette tilfælde, at det er bedre end alternativet.

Indekset dannes som sumindeks pba. af item et og to og skaleres fra 0-10, hvor 10 udgør høj brug af faglig ledelse. Indekset har et gennemsnit på 8,7 og en standardafvigelse på 1,3. Figuren neden for viser et histogram over indekset.



Note: n=1819.

Generelt angiver lederne, at de bruger faglig ledelse i høj grad. Hele 40 pct. har således maksimumværdien 10. Igen har praktisk talt ingen ledere en værdi under 5.

Distribueret ledelse

Distribueret ledelse betegner et ledelsesfænomen, hvor medarbejderne og den formelle ledelse deles om ledelsesopgaverne med henblik på at påvirke ressourcer, beslutninger og mål.

Indekset for lederne brug af distribueret ledelse består af spørgsmål, der er udviklet i forbindelse med udarbejdelsen af dette spørgeskema. Ordlyden af spørgsmålene fremgår nedenfor, og lederne har haft muligheden for at svare på en

fempunkts-likertskala fra "Helt uenig" til "Helt enig". Desuden har lederne haft mulighed for at svare, at opgaven er delegeret til medarbejderne. Ledere, som har svaret dette, inkluderes ikke indekset, idet det kan dække over, at opgaver reelt ikke er ledelsesopgaver i den pågældende enhed, og derfor ikke kan distribueres.

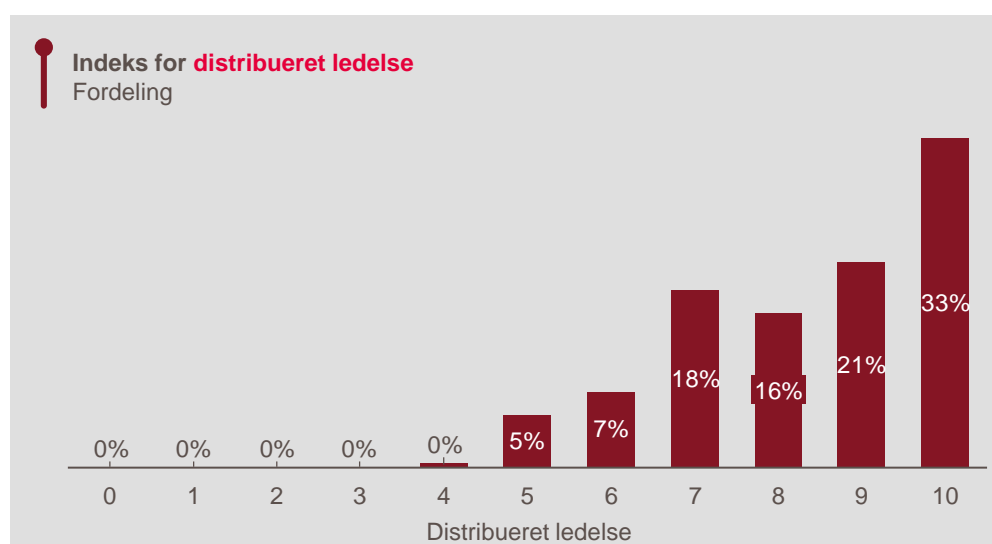
Tabel 4: Faktoranalyse: Ledernes brug af distribueret ledelse

#	Item	Faktorloadings
1	Som leder inddrager jeg medarbejderne i tilrettelæggelse af den konkrete opgaveløsning	0,67
2	Som leder inddrager jeg medarbejderne i den generelle arbejdstilrettelæggelse	0,62
3	Som leder inddrager jeg medarbejderne i udviklingen af min enhed	0,65
Cronbachs alpha		0,72

Note: Uroterede faktorloadings. Udtrykket vha. principal faktoranalyse.

Det fremgår, at alle tre items har faktorloadings på over 0,6, og loader derfor alle stærk på én underliggende dimension: Distribueret ledelse. Indekset har en cronbachs alpha på 0,72, som ikke kan forbedres.

Indekset dannes som sumindeks pba. af alle tre items og skaleres fra 0-10, hvor 10 udgør høj brug af distribueret ledelse. Indekset har et gennemsnit på 8,6 og en standardafvigelse på 1,4. Figuren neden for viser et histogram over indekset.



Note: n=1099.

Generelt angiver lederne, at de bruger distribueret ledelse. Hele 33 pct. har således maksimumværdien 10. Meget få ledere har en værdi under 5.

Indeks for handlerum og påvirknings fra styring

Undersøgelsen anvender to indeks, som begge særligt relaterer sig til ledernes ledelsesrum. Handlerum kan ses som lederens selvbestemmelse og autonomi inden for organisationen, mens påvirkning fra styring kan ses som det omfang, styringsredskaber påvirker lederens arbejde.

Indeksene for ledernes handlerum består af spørgsmål, der er udviklet i forbindelse med udarbejdelsen af dette spørgeskema. Ordlyden af spørgsmålene fremgår nedenfor, og lederne har haft muligheden for at svare på en fempunkts-likertskala fra "Helt uenig"/"I meget lav grad" til "Helt enig"/"I meget høj grad".

Tabel 5: Faktoranalyse: Ledernes handlerum og påvirknings fra styring

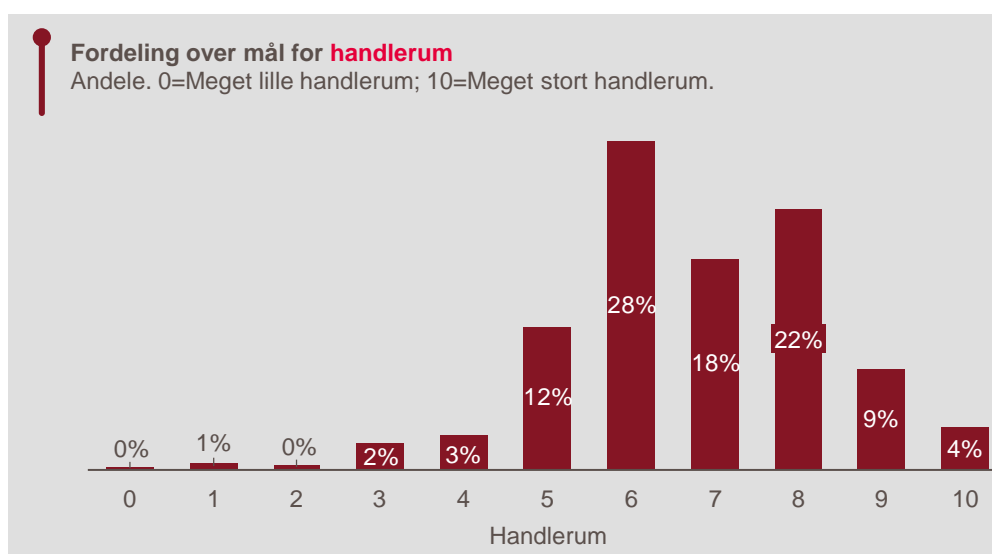
#	Item	Handlerum	Påvirkning fra styring
1	Som leder oplever jeg at have opbakning fra min organisation til at løbe risici	0,68	0,07
2	(I hvilken grad påvirker nedenstående faktor dit arbejde som leder?) Den lovgivningsmæssige ramme	-0,04	0,40
3	(I hvilken grad påvirker nedenstående faktor dit arbejde som leder?) Resultat- og effektmål	-0,02	0,83
4	(I hvilken grad påvirker nedenstående faktor dit arbejde som leder?) Proces- og aktivitetsmål	0,06	0,81
5	(I hvilken grad påvirker nedenstående faktor dit arbejde som leder?) Dokumentationsprocedurer	-0,18	0,70
6	(I hvilken grad påvirker nedenstående faktor dit arbejde som leder?) Politisk interesse for opgavevaretagelsen på mit område	-0,03	0,23
7	(I hvilken grad påvirker nedenstående faktor dit arbejde som leder?) Dialogen med ledelsesniveauer over mit	0,08	0,21
8	Som leder har jeg mulighed for at oversætte centralt fastsatte tiltag på en måde, så de passer til min enhed	0,72	-0,09
9	Som leder har jeg mulighed for at træffe beslutninger inden for det område, jeg har ansvar for	0,78	-0,05
10	Som leder bliver jeg inddraget i udviklingen af min organisation	0,74	-0,02
11	I min organisation er der tradition for at afskedige ledere, som ikke præsterer	0,17	0,13

12	Der er stor politisk interesse for opgaveløsningen på mit fagområde	0,08	0,00
Cronbachs alpha (kun inklusiv markerede items)		0,71	0,7

Note: Oblimin-roterede faktorloadings. Udtrykket vha. principal komponentanalyse.

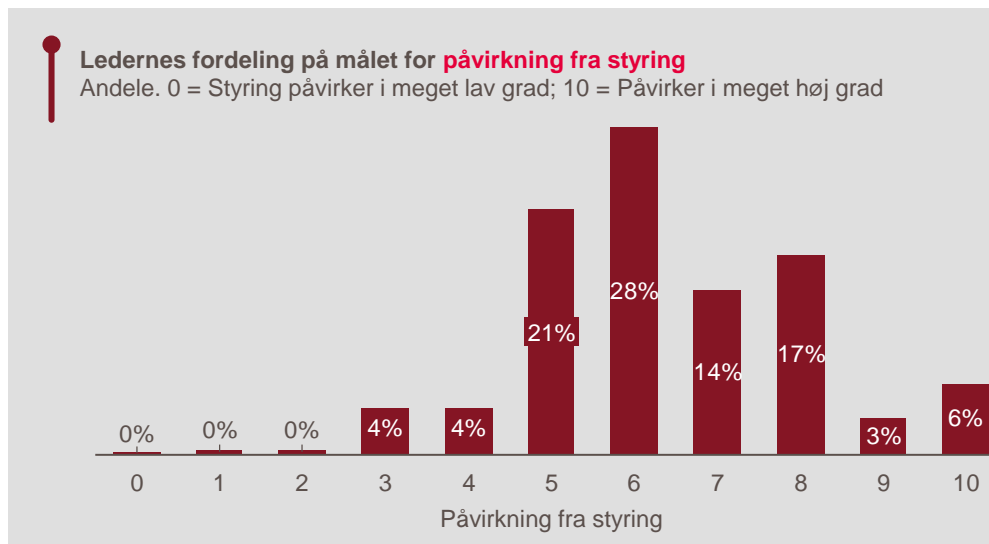
Handlerum måles ved item 1 samt 8-10, mens påvirkning fra styring måles ved item 2-5. Item 1 samt 8-10 har alle faktorloadings på over 0,6 med dimensionen handlerum, og loader således stærkt. Indekset har en cronbachs alpha på 0,71, som ikke kan forbedres ved at fjerne items. Item 2-5 loader alle 0,4 eller mere på dimensionen påvirkning fra styring. Indekset har en cronbachs alpha på 0,7, og kan ikke forbedres.

De to indeks dannes som sumindeks og skaleres fra 0-10, hvor 10 angiver stort hhv. handlerum og påvirkning fra styring. Figurene neden for viser histogrammer over indeksene.



Note: n=1819.

Det fremgår af figuren, at lederne generelt oplever, at de har et handlerum til at udøve ledelse, og over 80 pct. har en værdi på over 5. Ledernes gennemsnitlige værdi er 7,2 og indeksets standardafvigelse er 1,6.



Note: n=1819.

Det fremgår, at lederne overordnet oplever, at styring påvirker dem i mellem til høj grad. Der er således relativt få ledere, som har værdier på 0-4 eller 9-10. Derimod har størstedelen af lederne en værdi på mellem 5 og 8, hvilket indikerer, at de oplever, at styring påvirker dem i nogen grad eller i høj grad. Ledernes gennemsnitlige værdi er 6,8, og indeksets standardafvigelse er 1,7.

2. Estimationsmetoder

Følgende afsnit beskriver de statistiske metoder, som undersøgelsen anvender. Som udgangspunkt er metoderne brugt til at sikre, at de bivariate sammenhænge, som fremgår i rapporten, er robuste for kontrol for baggrundsvARIABLE. I andre tilfælde er metoderne brugt til at estimere konkrete sammenhænge. Det fremgår af rapporten, hvornår dette er tilfældet. I modellerne kontrolleres der for ledernes: Uddannelsesbaggrund, sektor, fagområde, samlet ledererfaring, alder, køn og hierarkisk niveau. I nogle modeller er samlet erfaring og/eller alder kvadreret for at sikre bedst mulige model. I de tilfælde, hvor rapporten viser den estimerede sammenhæng mellem to eller flere variable, estimeres sammenhængen for en leder med følgende karakteristika: 40 årig kvinde med fem års samlet ledererfaring, leder af medarbejdere, mellemlang pædagogisk uddannelse, ansat i en kommune inden for grundskoleområdet. I regressionsmodellerne er kategorierne kvinde, leder af medarbejdere, mellemlang pædagogisk uddannelse, ansat i kommune, og grundskoleområdet er desuden referencekategorier for variablene køn, hierarkisk niveau, uddannelse, sektor og fagområde.

Følgende afsnit beskriver kort de metoder, som vi har brugt i undersøgelsen. Her beskrives i overordnede træk, hvornår de forskellige metoder er brugt og hvorfor.

Lineære regressioner

En række sammenhænge er estimeret ved hjælp af OLS-regressioner. Dette gælder specifikt sammenhænge, hvor den afhængige variabel er metrisk, hvilket inkluderer: indeksene for ledelsesadfærd, styring og handlerum, ledernes opfattelse af betydningen af forskellige faktorer og samarbejde (som er skaleret -3 til +3) samt ledernes opfattelse af deres identitet. Disse variables kategorier kan rangeres, og der er tilnærmelsesvis lige lang afstand mellem kategorierne. Derfor er det meningsfuldt at bruge OLS-regressioner til at estimere ledernes forventede værdi på disse variable.

Ordinale logistiske regressioner

En række andre variable kan til gengæld ikke behandles som metriske variable. Dette gælder fx de spørgsmål, som er skaleret på fempunktsskalaer, såsom "Helt uenig" til "Helt enig" eller "I meget lav grad" til "I meget høj grad". De forskellige kategorier på disse variable kan rangeres, men der er ikke nødvendigvis lige lang afstand mellem kategorierne. Med andre ord er fx "uenig" ikke nødvendigvis et klart midtpunkt mellem "Hverken uenig eller enig" og "Helt uenig", men kan være tæt på "Helt uenig" for nogle respondenter, og tættere på "Hverken uenig eller enig" for andre. Dette problem er mindre i de tilfælde, hvor lederne har haft mulighed for at angive deres svar på syv- eller 11-punktsskalaer.

I tilfælde, hvor den afhængige variables kategorier kan rangeres, men hvor de ikke nødvendigvis kan behandles, som om der er lige lang afstand mellem den, anvendes ordinale logistiske regressioner. På denne måde estimeres ledernes sandsynlighed for at vælge de givne kategorier.

En antagelse, som ligger bag brugen af ordinale logistiske regressioner, er, at de uafhængige faktorer har samme koefficient ved alle kategorier på den afhængige variabel. Med andre ord antages det, at hvis en faktor gør det mere sandsynligt, at en leder svarer "I lav grad" end "I meget lav grad", gør denne faktor det også mere sandsynligt, at ledere svarer "I meget høj grad" end "I høj grad". Denne antagelse gælder dog ikke nødvendigvis for alle afhængige variable, hvis kategorier ellers kan rangeres. Dette er særligt tilfældet mht., hvorvidt lederne oplever at bruge for meget eller for lidt tid på forskellige ledelsesopgaver. Her kan man umiddelbart inddele lederne i tre kategorier: Bruger for lidt tid, bruger tilpas tid, og bruger for meget tid. Samtidigt kan disse tre kategorier intuitivt rangeres. Det er dog mere tvivlsomt, at de uafhængige variable, vi undersøger, har samme koefficient for hver kategori. Man kan fx forestille sig, at en variabel som oplevede kompetencer gør det mere sandsynligt, at ledere bruger tilpas tid end for lidt tid, og mere sandsynligt, at de bruger tilpas tid end for meget tid. Derved er antagelserne for ordinal logistisk regression ikke opfyldt. I dette tilfælde benytter vi os af multinominale logistiske regressioner.

Multinominale logistiske regressioner

Nogle variable har mere end to kategorier, som ikke kan rangordnes. Som beskrevet ovenfor kan ledernes opfattelse af deres tidsforbrug fx fortolkes således. Af

andre variable kan man særligt forestille sig, at ledernes holdning til afskedigelse (positiv, neutral eller negativ) ikke lever op til antagelserne for ordinale logistiske regressioner. I disse tilfælde estimeres sammenhænge derfor vha. multinominale logistiske regressioner. Her udregnes forskellige koefficienter for hver kategori af den afhængige variabel, og derfor er det ikke nødvendigt at kunne rangere den afhængige variabels kategorier.

Logistiske regressioner

Nogle variable er dikotome, og har altså kun to kategorier. Dette gælder fx spørgsmål til, hvorvidt lederne bruger en given type ledelsesinformation eller ej. I disse tilfælde bruges logistisk regression til at estimere, hvad sammenhængen er mellem forskellige faktorer og sandsynligheden for at falde i en kategori frem for den anden.

3. Populationsgrundlag

Populationsgrundlaget for undersøgelsen består af 46.054 individer. Individerne er identificeret fra centralt hold vha. tre forskellige datakilder:

1. Kommunale og regionale ledere: KRL (Kommuner og Regioners løndatakontor)
2. Statslige ledere ekskl. forsvaret: ISOLA (Informationssystem om Løn og Ansættelsesvilkår)
3. Ledere i forsvaret (Forsvarsministeriets Personalestyrelse)

Alle tre datakilder har en fejlmargen, idet enkelte personer som udgangspunkt er kategoriseret ud fra deres stillingsoplysninger i form af fx stillingsbetegnelse, lønklasse eller lignende. Disse oplysninger skelner ikke altid mellem ledere og ikkeledere. For alle tre datakilder har formålet været at identificere alle ledere med personaleledelsesansvar. Derfor indgår der også individer i populationsgrundlaget, som ud fra deres stillingsoplysninger *muligvis*, men ikke nødvendigvis har personaleledelsesansvar. I alt har 10 pct. af respondenterne, som har gennemført spørgeskemaet, svaret, at de ikke har personaleledelsesansvar. Det udtrykker den fejlmargen, der er på nedenstående centrale datakilder og metoder. Fejlmarginen er dog tilfredsstillende, eftersom en lav fejlmargen kunne have indikeret, at visse ledergrupper ikke indgik i populationsgrundlaget. De nedenstående afsnit uddyber, hvordan ledere konkret er blevet identificeret i de tre datakilder.

1. Kommunale og regionale ledere

KRL definerer ledere ud fra individernes lønklasseoplysninger og inddeler dem i fire kategorier: 1) topchefer, 2) chefer, 3) ledere og 4) mellemledere.

Til Ledelseskommisionens populationsgrundlag er KRL's definition anvendt, dog med undtagelse af stillingsgrupperne "overlæger" og "løntrinaflønnede overlæger". Disse stillingsgrupperne er markeret som ledere i KRL's data, men indgår *ikke* i Ledelseskommisionens spørgeskemaundersøgelse. Heri indgår kun stillings-

grupperne "specialeansvarlige overlæger/professorer" og "ledende overlæger/professorer". I alt er der 1.023 individer i denne gruppe. Den almindelige overlægegruppe er udeladt, eftersom deres ledelsesansvar ofte er af ren faglig karakter. På samme grundlag er overlæger og professorer i staten også udeladt af populationsgrundlaget.

KRL's data til Ledelseskommisionens spørgeskemaundersøgelse indeholder således i alt 34.415 individer, der er markeret som ledere. 442 er defineret som topledere, 2.956 er defineret som chefer, 23.141 er defineret som ledere og 7.876 er defineret som mellemledere. Se bilag for en fuld oversigt over alle stillingsgrupper.

Fejlmarginen ved KRL's data er, at det ikke fremgår entydigt af lønklasserne, om de pågældende personer faktisk har ledelsesopgaver. Fx vil chefer der er aflønnet efter AC-overenskomsten ikke optræde som ledere, ligesom der kan være problemer med at skelne ledere fra specialister i HK-overenskomsten, og måske enkelte andre steder.

2. Statslige ledere ekskl. forsvaret

I ISOLA, det statslige informationssystem om løn- og ansættelsesvilkår, findes ikke en kategorisering af ledere på samme måde som i KRL's data ovenstående. Derfor er definitionen af den statslige ledergruppe foretaget på baggrund af en række øvrige oplysninger i ISOLA såsom lønramme, lønklasse, stillingsbetegnelse o.lign.

Lederne er søgt defineret med nedenstående metoder. Hvis mindst én af metoderne udpeger et individ som leder, vil individet indgå i populationen.

Lønrammeafgrænsning

Alle individer i lønramme 37 eller derover indgår i populationsgrundlaget.

... **med undtagelse af følgende stillingsgrupper:** alle professorer, alle dommere, retsformænd, retsassessorer, læger, overlæger, speciallæger, lægekonsulenter, speciallægekonsulenter, kommitterede, lektorer, og docenter

Lønklasseafgrænsning

Individer med nedenstående lønklasser indgår i populationsgrundlaget: adm. ledere, afdelingsleder, center/sekretariatsleder, centerleder, chef, dekan, forestillingsleder, forstander, institutleder, kantineleder, kontraktansatte (chefer), køkkenleder, ledende bioanalytiker, ledende inspektør, ledende socialrådgiver, leder, leder ved VUC, produktionsgruppelider, rektor, skoleleder, stationsleder, sygeplejefaglig leder, teamchef, teamleder, teknisk leder, uddannelsesleder, viceforstander, viceinspektør, øvrige chefer.

... **medmindre individernes stillingsbetegnelse er:** fiskemester, (teknisk) serviceleder, køkkenassistent, kantinekoordinator, cater, ernæringsassistent, kanti-

nemedhjælper, maskinmester, underviser, skibsinspektør, inspektør, teknisk konsulent, adm.kontorleder, lærer, socialrådgiver, forsorgsassistent, konsulent, vejleder, leder, ledende socialrådgiver, værkfører, rengøringsleder, chefkonsulent, specialkonsulent, kontorfunktionær, uddannelseskonsulent, teknisk leder, studiekoordinator, koordinator, kursusleder, rådgiver, ingeniørdocent, docent, lektor, eksamensleder og trafikleder.

Afgrænsning vha. stillingsbetegnelser:

Alle individer med nedenstående stillingsbetegnelser indgår i populationsgrundlaget.

Adm.direktør

Administrationschef

Administrationsleder

Administrativ leder

Advokaturchef

Afdelingschef

Afdelingsleder: alle afdelingsledere på AC-overenskomst indgår. For øvrige forhandlingsfællesskaber indgår kun de afdelingsledere, som ifølge deres DISCO-markering er ledere.

Afsnitsleder

Akademichef

Andenfører

Ankechef

Anlægschef

Arbejdersleder

Arbejds miljøchef

Arrestinspektør

Balletmester

Bibliotekschef

Biskop

Brigadechef

Budgetchef

Bygnings- og servicechef

Bygningschef

Cafeterialeder

Campuschef

Centeradministrator

Centerchef

Centerleder

Centerleder - ny løn

CFU leder
Chef
Chef for direktionssekretariatet
Chef for Facility Service
Chef for Uddannelsesservice
Chefpolitiinspektør
Daglig leder
Datachef
Dekan
Direktør
Drifts- + adm.chef
Driftschef
Driftsøkonomichef
Efter-og videreuddannelseschef
Ejendomschef
Enhedschef
Enhedsleder
Entreprisechef
Facilitychef
Fakultetsdirektør
Fiskeriinspektør
Forretningsudviklingschef
Forsknings- og Udviklingschef
Forskningschef
Forstander
Fungerende kontorchef
Funktionschef
Funktionschef Hk
Funktionsleder
Fængselsinspektør
Førstefører
Hospitalschef
HR chef
HR direktør
HR- og økonomichef
HR Partner
Hr-Chef
HR-direktør
Indkøbschef

Innovationschef
Innovationsdirektør
Inspektør: *kun inspektører på erhvervsuddannelser indgår.*
Institutadministrator
Institutchef
Institutionschef
Institutionsleder
Institutleder
International chef
IT direktør
IT Driftschef
IT-Afdelingschef
IT-chef
IT-Driftschef
IT-Leder
IT-Supportleder
IT-Udviklingschef
Juridisk chef
Kantinechef
Kirkegårdsleder
Kolonnechef
Kommunikations- og marketingchef
Kommunikationschef
Koncernstyringschef
Kontorchef
Krim.forsorgsleder
Kursuschef
Kvalitetschef
Kødkontrolchef
Køkkenchef
Køkkenleder
Laboratorieforstand.
Laboratorieleder
Ledende Bioanalytik.
Ledende Inspektør
Ledende Jordbrugstek
Ledende Laborant
Ledende Psykolog
Ledende socialrådgiver

Ledende Tandlæge
Leder
Leder af Kvalitetsenheden
Leder af Studieadm.
Leder af Videncenter
Logistikchef
Lufthavnschef
Løn- og personalechef
Lønafdelingsleder
Lønchef
Managing Director
Markedschef
Marketingchef
Meteorologiinspektør
Museumschef
Områdechef
Områdechef EVU
Områdedirektør
Områdeleder
Områdeleder - FU
Operachef
Overflyveleder
Personalechef
Politidirektør
Politiinspektør
Politikommisær
Praktikcenterchef
Presse- og kommunikationschef
Prodekan
Produktionschef
Produktionsleder
Programchef
Prorektor
Provst
Pædagogisk administrativ leder
Pædagogisk chef
Pædagogisk leder
Regnskabschef
Rektor

Rengøringsleder
Ressourcechef
Ressourcedirektør
Retspræsident
Revisionschef
Rigspolitichef
Scenechef
Sekretariatleder
Sekretariatschef
Sekretariatsleder
Sektionschef
Sektionschef - LG 5
Sektionsleder
Servicechef
Sikkerhedschef
Skolechef
Skovfoged
Skuespilchef
Snedkermester
Stabschef
Statsgeolog
Statsobducent
Strategi- og proceschef
Studieadm.chef
Studieadministrativ chef
Studiechef
Supportchef
Systemchef
Teamchef
Teamleder
Teaterchef
Teknisk Chef
Teknologichef
Tilsynsdirektør
Tourneleder
Uddannelseschef
Uddannelsesdirektør
Uddannelsesleder
Uddannelses-og kursuschef

Udviklingschef
Udviklingschef IT + Økonomi
Udviklingsleder
Underdirektør
Vedligeholdelseschef
Vicedirektør
Vicefiskeri-inspektør
Viceforstander
Vicefængselsinspek.
Vicefængselsinspekt.
Vicepolitiinspektør
Vicerektor
Videncenterchef
Vts-Centerleder
Økonomi- og Adm.chef
Økonomi- og Adm.leder
Økonomi- og HR-chef
Økonomi og Pers.chef
Økonomi- og Regnskabschef
Økonomi-/Pers.chef
Økonomichef
Økonomidirektør
Økonomileder

3. Ledere i forsvaret

På forsvarets område er der særligt vanskeligt at se i centralt data fra ISOLA, om individer er ledere eller ej. Derfor har Forsvarsministeriets Personalestyrelse leveret data til at dække populationsgrundlaget på forsvarets område.

Ifølge Forsvarsministeriets Personalestyrelse er der i alt 5.628 individer med personaleledelsesansvar i hele forsvaret, hvilket skal ses i forhold til omkring 21.000 ansatte i alt. Gruppen af ledere er stor, da den også indeholder ledere fra fx sergent-, løjtnant- og korporalniveaue.

Til Ledelseskommisionens undersøgelse har sekretariatet valgt at inkludere ledelsesniveauerne ned til og med premierløjtnanter vha. af ovenstående data fra Forsvarsministeriets Personalestyrelse. Det svarer til 2.214 ledere. En inklusion af de lavere ledelsesniveauer ville have betydet, at forsvaret ville blive kraftigt overrepræsenteret i undersøgelsen.

En samlet oversigt over stillingsgrupperne fra forsvaret, som indgår i undersøgelsen, kan findes i nedenstående bilag.

Bilag: stillingsgrupper i populationsgrundlaget

Nedenfor kan ses en fuldstændig oversigt over alle stillingsgrupper og deres antal i populationsgrundlaget. Stillingsgrupper med under fem individer er slået sammen i gruppen "stillingsgrupper<5".

Stillingsgrupper på det **kommunale og regionale område**, sorteret efter antal

Rækkenavne	Antal individer
Ledere	7831
Ledende sygeplejersker	4121
Andre chefer	2638
Tekniske serviceledere	1760
Ledere, folkeskolen	1632
Souschefer/afdelingsledere	1323
Ledere/mellemedere	1148
1. tandklinikassistenter	994
Afdelingsledere	839
Ledere, socialrådgivere	737
Afdelingsledere, folkeskolen	697
Specialeansvarlige overlæger/professorer	527
Ledende overlæger/professorer	496
Mellemedere, folkeskolen	467
Formænd	465
Viceskoleinsp., folkeskolen	449
Bygningskonstruktører	401
Ledende bioanalytikere	375
Chefer, Kbh	349
Ledende fysioterapeuter	347
Ledende ergoterapeuter	329
Tekniske designere	326
Kostfaglige Ledere	310
Ledende lægesekretærer	303
Forvaltningschefer/tekniske chefer	296
Stedfortrædere	246
Specialister Mellemedere og Ledere	209
Kantineledere	203

Stedfortrædere/afdelingsledere	197
Pers.ved kommunale forsyningsvirksomh.	189
Beredskabsinspektører	184
Skibsførere	180
Ledere, LU	180
Ledere, silkeborg data	159
Hal-/Stadioninspektører	139
Rengøringsledere/-chefer	135
Tekniske servicechefer	120
Servicechefer	120
Mellemedere	119
Maskinmestre	117
Byggeteknikere/produktionsteknologer	103
Musikskoleledere	101
Kommunaldirektører	101
Værkstedsledere	98
Ledere, forvaltningen	96
Ledende økonomaer	95
Ledende radiografer	89
Overtandlæger	87
Skolekonsulenter med ledelsesbeføjelser	86
Forstandere	84
Holdledere	82
Ledere, socialformidlere	81
Skov- og Landskabsingeniører	74
Afdelingstandlæger	72
Ledende jordemødre	72
Mellemedere, LU	72
Filialklinikledere	69
Stillingsgrupper<5	64
Viceberedskabsinspektører	60
Assisterende halinspektører	59
Ledende sundhedsplejersker	52
Indsatsledere, honorarlønnede	51
Ledere, ungd.sk./u.kostsk.,LC	48
Serviceledere	48
Souschefer	45
Rengøringschefer	45
Overstyrmænd	44

Ledende farmakonomer	41
Chefportører	39
Viceberedskabschefer	37
Havnefogeder/havnemestre	36
Beredskabschefer	36
Ledere, spec.underv. for voksne	35
Ledere/mellemledere/specialister, Kbh	33
Dagcenter-/daghjemsledere	29
Kort- og Landmålingsteknikere	28
Ledende skolepsykologer	26
Afdelingsledere, ungd.sk./u.kostsk.,LC	25
Overtandlæger, løntrinaflønnede	25
Ledere, sprogcentre	24
Andre lægelige chefer	23
Idrætsinspektører	22
Mellemledere, ungd.sk./u.kostsk.,LC	20
Ledende beskæftigelsesvejledere	19
Institutionsledere	19
Cheflæger	15
Viceskoleinsp., ungd.sk./u.kostsk.,LC	14
Skolepsykologer med særlige beføjelser	14
Ledende psykologer	13
Beredskabschefer, honorarlønnede	12
Koncerndirektører-/chefer	10
Ledere ved forsorghjem/krisecentre	10
Ledende trafikpersonale	10
Stedfortrædere/souschefer	9
Øvrige	9
Klinikchefer	9
Afdelingsledere, spec.underv. for voksne	9
Ledende overtandlæger	8
Personale ved aftenskoler/fritidsunderv.	8
Mellemledere, sprogcentre	8
Havnechefer	7
Øvrige ledere m.fl., underv.området	7
Overlærere/viceforstandere	7
Sygehusapotekere, grundløn 52	7
Ledere, UUV	7
Forstandere/souschefer, grundløn 32	7

Maskinchefer	6
Øvr. ledende servicepersonale	6
Lægelige direktører	6
Ledende psykomotoriske terapeuter	6
Mellemedere, spec.underv. for voksne	6
Overlæger	6
Afdelingsledere, sprogcentre	6
Viceskoleinsp., spec.underv. for voksne	6
Koncertmestre	5
Vaskerichefer	5
Chefpsykologer	5
Hovedtotal	34415

Oversigt over stillingerne i kategorien ”stillingsgrupper<5”, dvs. stillingsgrupper med under fem individer, på det kommunale og regionale område

Mellemedere, UUV
 Souschefer ved forsorgshjem./krisecentre
 Regionsdirektører
 Ledende audiologiassistenter
 Ledene kliniske diætister
 Overtandlæger, tjenestemandsansatte
 Sygehusapotekere, grundløn 51
 Beredskabsinspektører, honorarlønnede
 1. assistenter
 Ledende tandplejere
 Rengøringsledere
 Mellemedere, silkeborg data
 Viceforstandere
 Konsulenter
 Pædagogiske ledere
 Regionsbetjentformænd
 Viceskoleinsp., sprogcentre
 Pædagogiske medhjælpere, LU
 Øvr. maritimt personale
 Øvr. led./mellemed.v. komm. ældreomsorg
 Ledende fotografer
 Ledende fodterapeuter

Socialoverlæger
Havnedirektører
Produktionsledere

Stillingsgrupper på det statslige område ekskl. forsvaret, sorteret efter antal

Rækkenavne	Antal individer
Anden stillingsbetegnelse (<i>typisk afdelingsledere, skoleledere mv. på frie grundskoler mv. Se klasseafgrænsning</i>)	1514
Kontorchef	832
Politikommisær	610
Uddannelsesleder	534
Afdelingsleder	344
Leder	343
Funktionsleder	316
Sektionsleder	295
Uddannelseschef	286
Stillingsgrupper < 5 (<i>se nedenstående oversigt for en fuldstændig oversigt</i>)	262
Teamleder	219
Rektor	218
Kirkegårdsleder	190
Direktør	190
Vicedirektør	151
Pædagogisk Leder	140
Institutleder	136
Afdelingschef	136
Vicepolitiinspektør	135
Provst	103
Administrationschef	100
Enhedschef	89
Sekretariatschef	81
Økonomichef	79
Ambassadør	77
Enhedsleder	73
Sekretariatsleder	70
Vicerektor	69
Funktionschef	67
Skovfoged	65
Sektionschef	64

IT-Chef	61
Kantineleder	60
Områdechef	60
Politiinspektør	53
Centerchef	51
Køkkenleder	50
Kommunikationschef	46
Områdeleder	45
Advokaturchef	44
Forstander	43
Inspektør	39
Souschef	38
Underdirektør	35
Afsnitsleder	32
Administrativ Leder	31
Regnskabschef	30
Udviklingschef	27
Dekan	27
Servicechef	26
Produktionsleder	24
Prodekan	24
Centerleder	22
Hr-Chef	22
Forskningschef	20
Departementschef	18
Instituddirektør	17
Driftschef	17
Studieleder	16
Skovrider	16
Ingeniørdocent	16
Projektchef	16
Byretspræsident	15
Chefpolitiinspektør	15
Kvalitetschef	15
Prorektor	15
IT-Leder	15
Studiechef	15
Uddannelsesdirektør	14
Stabschef	14

Institutchef	14
Leder af Studieadm.	14
Tilsynschef	14
Rengøringsleder	13
Institutadministrator	13
Ledende Inspektør	13
Bygningschef	13
Politidirektør	13
Områdeleder - FU	13
Chefanklager	13
Personalechef	13
Forsvarsattache	12
Teknisk Chef	12
Vicestatsadvokat	12
Præsident	12
Fængselsinspektør	12
Ressourcedirektør	12
Områdedirektør	12
Vicefængselsinspekt.	11
Viceforstander	11
Statsgeolog	11
Økonomi- og Adm.chef	10
Sikkerhedschef	10
Biskop	10
Afdelingsforstander	10
Sekretariatleder	9
Ledende Laborant	9
Administrationsleder	9
Fakultetsdirektør	8
Institutionschef	8
Programchef	8
Kursuschef	8
Chefkonsulent	8
Forestillingsleder	8
Campuschef	8
Konsulent	7
Universitetsdirektør	7
Indkøbschef	7
Bibliotekschef	7

Vicepolitimester	6
Økonomidirektør	6
Statsadvokat	6
Budgetchef	6
Fødevarerchef	5
Viceinstitutdirektør	5
International chef	5
Ledende Tandlæge	5
Akademichef	5
IT-Supportleder	5
Ankechef	5
Afdelingsdirektør	5
Fiskeriinspektør	5
Scenechef	5
Køkkenchef	5
Pædagogisk administrativ leder	5
Laboratorieleder	5
Hovedtotal	9435

Oversigt over stillingerne i kategorien ”stillingsgrupper<5”, dvs. stillingsgrupper med under fem individer, i staten ekskl. forsvaret

Forskningsleder
 Specialattache
 Økonomileder
 Adm.direktør
 Efter-og videreuddannelseschef
 Arbejdsleder
 Juridisk Chef
 Arbejdsmiljøchef
 Revisionschef
 Centeradministrator
 Studieadministrativ chef
 Chef
 Kødkontrolchef
 Arrestinspektør
 Programleder
 Vicepræsident
 Anlægschef

Skolechef
Krim.forsorgsleder
Tilsynsdirektør
Økonomi og Pers.chef
Generalkonsul
Ledende Bioanalytik.
Ankenævnsssekretariatschef
Leder af Videncenter
Forskningsdirektør
Analysechef
Systemchef
Marketingchef
Vedligeholdelseschef
Minister-Råd
Vicestatsobducent
Museumsdirektør
Overflyveleder
Rådgiver
Departementsråd
Supportchef
Forretningsudviklingschef
Regionsleder
Forsknings- og Udviklingschef
Skoleleder
Hospitalschef
Udviklingsleder
HR- og servicechef
Pædagogisk chef
IT-Direktør
Divisionschef
Kommissarius
Sektordirektør
Laboratoriefchef
Statskonsulent
Markedschef
Ejendomschef
Økonomi- og Adm.leder
Veterinærchef
Professionshøjskoledirektør

Fagchef
Statsobducent
Rigsarkivar
Trafikinspektør [F]
Koncerndirektør
Drifts- + adm.chef
Koncernøkonomichef
Særlig rådgiver for minister
Kontrolchef
Forsvarsrådgiver
Koordinerende Klinisk Lærestol
IT-Afdelingschef
Bygningsinspektør
Snedkermester
Kursusleder
Driftsøkonomichef
Bygningskonstruktør
Kantinechef
Funktionschef Hk
Kirketjener
Campus direktør
Entreprisechef
Ledende Jordbrugstek
Rigspolitichef
Ledende Psykolog
Seniorrådgiver
Ledende socialrådgiver
Skuespilchef
Leder af Kvalitetsenheden
Specialkonsulent
Ambassaderåd
Studie- og Kvalitetschef
Logistikchef
Juridisk Konsulent
Lufthavnschef
Teaterchef
Løn- og personalechef
Trafikdirektør
Lønafdelingsleder

Udviklingschef IT + Økonomi
Centerleder - ny løn
Vejdirektør
Balletmester
Vicefængselsinspek.
Markedsdirektør
Videncenterchef
CFU leder
Rigsombudsmand
Meteorologiinspektør
Rigsstatistiker
Ministerråd
Asylchef
Administrations-og HR direktør
Sikkerhedsdirektør
Museumschef
IT-Udviklingschef
Chefrådgiver
Slotschef
National Repræsentant
Driftsleder
Netværkschef
Biblioteksdirektør
Operachef
Strategi-og proceschef
Overbibliotekar
Studieadm.chef
Daglig leder
Studierektor
Patentchef
Akademiingeniør
PET-chef
Teamchef
Forbrugerombudsmand
Teknisk Direktør
Økonomi-/Pers.chef
Touneleder
Produktionschef
Trafikinspektør

Anlægs- og driftdirektør
 Uddannelses- og kursuschef
 HR-direktør
 Udviklingsdirektør
 Projectchef
 Eksekutivdirektør
 Prorektor for Uddannelse
 Vejledningsfaglig chef
 Innovationschef
 Veterinærdirektør
 Innovationsdirektør
 Vicekontorchef
 Ressourcechef
 Facilitychef
 Institutionsleder
 Kommunikationsdirektør
 Rigsadvokat
 Politimester
 Fagleder
 Pressechef
 Lønchef

Stillingsgrupper i **forsvaret**, sorteret efter antal

Rækkenavne	Antal individer
Kaptajn	503
Premierløjtnant	475
Major	378
Oberstløjtnant	172
Kaptajnløjtnant	145
Orlogskaptajn	113
Stillingsgrupper < 5 (se nedenstående oversigt for en fuldstændig oversigt)	61
Oberst	59
Kontorchef	57
Kommandørkaptajn	42
Afdelingsleder-3	32
Overværkmester	23
Stationsleder	21

Kommandør	20
Materielmester	20
Materielforvalter	16
Afdelingschef	11
Afdelingsleder-2	11
Generalmajor	9
Afdelingsingeniør	8
Værkmester	6
Overingeniør	6
IT-Afdelingsleder	6
Kasernemester	5
Direktør	5
Hovedtotal	2204

Oversigt over stillingerne i kategorien ”stillingsgrupper<5”, dvs. stillingsgrupper med under fem individer, i forsvaret

Civilingeniør
 Maskinmester
 Kaserneforvalter
 Afdelingsleder-1
 Fyrleder
 Afdelingssygeplejerske
 Kontreadmiral
 Afdelingstandlæge, MIL
 Stabslæge af 2. grad
 Informationschef, Hjemmeværnet
 Divisionschef
 Diplomingeniør
 Afdelingsarkitekt
 Sektionsleder
 VTS-centerleder
 Betjentformand
 Brigadegeneral
 Auditør
 General
 Stabsdyrlæge
 Generalauditør

Teamleder
 Generallæge
 Managing director
 Økonomidirektør
 Overmekaniker af 1. grad
 Bygningskonstruktør
 Skibsinspektør
 Afdelingslæge, militær
 Stabslæge af 1. grad
 Departementschef
 Stabstandlæge
 Ledende cafeteriadministrator
 Vicegeneralauditør
 Leder
 Feltprovst
 Leder køreskole
 Generalløjtnant

4. Kodeliste til klassificering af ledernes udsagn

Nedenstående kodeliste udgjorde grundlaget for vores gennemlæsning og klassificering af alle ledernes 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.

Hovedkode	Underkode	Kodebeskrivelse/ udbybning:
1. Brugerorienteret	1.1 At gøre noget godt for borgeren	
	1.2. Samspil med borgerne	Interaktion med borgerne
2. Medarbejderorienteret	2.1 Personaleledelse	I en drift forstand, f.eks. rekruttering, fastholdelse, sygefravær.

		(obs. Lederen <u>gør</u> noget ved medarbejderne, tiltaget/handlingen er i sig selv motiverende)
	2.2 Mine medarbejderes engagement	Det de får tilbage (respons) fra deres medarbejdere, f.eks. glade medarbejdere
	2.3 At få medarbejderne til at levere gode løsninger	Fokus er her på opgaven, men hvor medarbejderne fungerer som det medierende led.
3. Opgaveorienteret	3.1 Opgaven	Driftsopgaver og/eller organisatoriske opgaver f.eks. afvikling af undervisning. Det er en konstant/statisk handling.
	3.2 Udvikling af kerneopgaven	Lederne tilskriver opgaven mening. Det handler om udvikling / noget dynamisk/aktivt.
	3.3. At skabe resultater	[Hvis medarbejdere nævnes kodes ovenfor, til analyse lægges de to kategorier sammen]
4. Ekstrinsisk	4.1. Materielle belønninger	Materielle ting f.eks. løn
	4.2 Andres anerkendelse	Andre ser beundrende på en (Other esteem)
	4.3 Egen oplevelse af kompetence	Self esteem. Egen vurdering af eget værd.
	4.4 Jobsikkerhed	
	4.5. Sammenhængen mellem løn og	

	arbejdsindsats	
5. Personligt orienteret	5.1. Friheden	f.eks. at planlægge sin egen arbejdsdag. Hvorvidt kan lederen gøre hvad han/hun vil.
	5.2. Personlige udviklingsmuligheder	
	5.3. Mulighed for variation	
	5.4. At blive mødt med krav/udfordringer	
	5.5 Indflydelse	
	5.6 Arbejdsglæde	
	5.7 At blive lyttet til	
	5.8 Autonomi	Retten til at oversætte. Rettet opad ift. Styringskæden. Lederens råderum.
	5.9 At finde løsninger	
	5.10 Lederens relationer	Fokus på det relationelle (det kan være til alle, både medarbejdere og andre ledere). Relationen er her målet i sig selv. F.eks. "Vi har det hyggeligt i min organisation."
	5.11 Ansvar	
6. Faktorer knyttet til at det er offentligt	6.1 At arbejde i en politisk kontekst	
	6.2 Offentlig lederes ry	
	6.3. Kvaliteten af politikernes beslut-	

	ninger	
	6.4. Politikernes indblanding i driften	
	6.5 Krydspres (Politikere, Medarbejdere, Borgere)	
7. Faktorer relateret til hierarkiet/organisationen	7.1 Dokumentation	
	7.2. Lovgivning	
	7.3. Økonomi, krav om besparing	
	7.4 Dårlige chefer (over besvareren)	
	7.5 Forandringstempo	Det kan både gå for hurtigt og for langsomt
	7.6 Uklar ledelsesstruktur	
	7.7 Betydningen af procedurer	
	7.8 Silotænkning	For klar ledelsesstruktur
	7.9 Standardisering	
	7.10 Balancen mellem at kigge op og ned i styringskæden	
8. Den samlede styring	8.1 Styringsmix	
	8.2 NPM	
	8.3 Det fagpolitiske system (lokalt vs. Nationalt)	Alt der har at gøre med fagforeningsarbejde
9. Organisatorisk orienteret	9.1 At gøre en forskel for min organisation	
	9.2 At være en del af et fællesskab	Rettet indad i organisationen
	9.3 Gode rammer	F.eks. støttefunktioner
	9.4 At sikre samspil mellem dele af organisationen	
10. Samfundsori-	10.1 Påvirke samfundet	

enteret	10.2 At tjene demokratiet	
	10.3 At sikre gode politiske beslutninger	
11. Sammenligning med anden sektor/tidligere job		F.eks. tidligere erfaring fra det private
12. Øvrig	12.1 Akademisering (DJØF'isering)	
13. Valens	13.1 Negativt ladet	
	13.2 Positivt ladet	
14. Gode citater		Gode citater der er kød på og af en vis længde.
15. Lederrollen	15.1 Tese 1	Lederens fokus på værdiskabelse for borgeren skaber retning, motivation og stolthed for medarbejderne og bedre resultater for borgerne
	15.2 Tese 2	Lederens kommunikation af vision og strategi skaber mening og følgelse i organisationen
	15.3 Tese 3	Lederens nærvær og tilgængelighed skaber bedre resultater
	15.4. Tese 4	Lederens blik for samarbejde med borgere, civilsamfundet og virksomheder fører til bedre løsninger, legitimitet og samfundsværdi

16. Ledelsesrummet	16.1 Tese 5	Mindre detaljeret styring giver plads til mere reel ledelse tæt på kerneopgaven – opgaver fremfor opskrifter skaber motivation
	16.2 Tese 6	Ledere skal turde løberisici for at skabe fornyelse og innovation. Det kræver et reelt ledelsesrum og stor opbakning
	16.3 Tese 7	Forudsætningen for at indfri politiske målsætninger er en klar dialog, feedback i styringskæden og gensidig respekt for arbejdsdelingen mellem politiske opdragsgivere og udførende led
17. Ledelsesudvikling	17.1 Tese 8	Den fortsatte udvikling af det personlige lederskab er afgørende for at skabe følgeskab, autenticitet og resultater
	17.2 Tese 9	Det personlige lederskab udvikles gennem feedback, dialog og refleksion over ledelsesmæssige handlinger
	17.3 Tese 10	Ledere skal søge inspiration og læring gennem andres gode eksempler

		– også på tværs af sektorer og landegrænser
	17.4 Tese 11	De ledere, som har de bedste forudsætninger for at skabe resultater, er rekrutteret og udviklet med fokus på ledelsesfagligt talent, opgavens karakter og lederens personlighed
	17.5 Tese 12	Tiltrækning af talenter til offentlige lederstillinger sker i konkurrence med andre sektorer og forudsætter professionelle rekrutteringsforløb, fleksible ansættelsesforhold og passende honorering
	17.6 Tese 13	Ledere, der ikke løser ledelsesopgaven, skal udvikles, omplaceres eller afskediges.

— Ledelses
Kommissionen

Ledelseskommisionen
2017 - 2018

Landgreven 4
Postboks 2193
1017 København K

www.ledelseskom.dk