

# Kommunal ledelse

Lederrollen i den kommunale sektor anno 2010



## Indledning

Ideen til en undersøgelse af lederrollen i den kommunale sektor udspringer af regeringens og kommunernes arbejde med at kvalitetsforbedre de offentlige serviceydelser. Centralt i de diskussioner, der danner fundament for dette arbejde, er ledelseskompetencen og ledernes mulighed for at udøve ledelse.

Begrebet ledelsesrum er i den forbindelse kommet i fokus, og det har i de fleste debatter været en fremtrædende holdning, at New Public Management i sin mest konsekvente form skaber et for lille ledelsesrum.

Der findes ikke en officiel kanoniseret definition af, hvad der forstås ved et ledelsesrum. Hensigten med denne undersøgelse er først og fremmest at sætte fokus på en række af de faktorer, som i større eller mindre grad konstituerer begrebet ledelsesrum.

Undersøgelsen giver et indblik i, hvordan *250 kommunale ledere* oplever deres lederjob og de vilkår og rammer, som omkranser deres dagligdag.

# Indhold

<b>Sammenfatning</b>	Side 4
<b>Resume</b>	Side 5
<b>1. Ledelsesgrundlag</b> Er målene realistiske?, Dokumentationskravene, Det formelle ledelsesgrundlag, Ledelsesansvar og beslutningskompetence, Ledelsesmæssige styringsredskaber, Den kommunale beslutningsproces, Egen deltagelse i den daglige drift, Styreform	Side 9
<b>2. Forventningerne til lederen</b>	Side 16
<b>3. Inspiration til ledelsesopgaven</b> Nærmeste chef som inspirationskilde, Deltagelse i netværk, Inspiration fra bestyrelser m.v.	Side 19
<b>4. Lederjobbet</b> Dilemmaer, Handlemuligheder, Frihedsgrader i regelfortolkningen, Tidsforbrug, Evaluering af lederen, Opbakning til lederen, Jobudvikling, Indflydelse.	Side 22
<b>5. Karriere</b> Initiativ til lederkarrieren, Overvejelse om jobskifte, Den fortsatte karriere, Privat sektor som karrieremulighed?	Side 30
<b>6. Identitet</b>	Side 36
<b>7. Lederens kompetencer</b>	Side 39
<b>8. Lederen selv</b> Mening, Om at føle sig alene, Lederjobbets kompleksitet, Løn, Forholdet til medierne, Lederjobbet som match til lederen selv, Generelle tilfredshed.	Side 41
<b>9. Fremtiden</b> Flere eller færre forandringer?, Handlemulighederne Løn som ledelsesværktøj, sammenlægnings m.m.	Side 46
<b>Om undersøgelsen</b>	Side 50

## Sammenfatning

Undersøgelsen viser, at 82% af lederne generelt er tilfredse i jobbet som leder i den kommunale sektor. Undersøgelsen viser endvidere, at langt de fleste ledere finder god mening i det, de gør.

Svarene efterlader i det hele taget det indtryk, at langt over halvdelen af lederne – typisk mellem 65% og 75% – er positivt stemt over for de rammer og vilkår, som det daglige ledelsesarbejde er underkastet.

Godt halvdelen af lederne har i 2009 seriøst overvejet at skifte job. Det primære jobønske har været mere ledelsesansvar. En smag for mere ledelse om man vil.

Den kommunale sektor vil i lighed med andre sektorer efter al sandsynlighed opleve en åreladning af ældre ledere, der i de kommende år går på efterløn eller pension. Det er vigtigt, at kommunerne evner at fastholde nuværende kompetente ledere, samt udstiller lederjobbets attraktivitet i en sådan grad, at genbesættelse af de mange ledige stillinger med nye kompetente ledere bliver knap så stor en udfordring, som forudsigelserne lægger op til.

Vigtige indikatorer for denne opgave er i undersøgelsen defineret ved ledernes generelle tilfredshed og omfanget af ønsker om at søge nyt job. Det giver i den forbindelse stof til eftertanke, at

- Tre ud af ti ledere ikke finder, at de til rådighed stående ledelsesværktøjer er en god støtte i hverdagen
- Tre ud af ti ledere ikke finder, at dokumentationskravene er relevante
- Fire ud af ti ledere ikke har indflydelse på de ledelsesmæssige dokumentationskrav
- Fire ud af ti ledere ikke har en jævnlig dialog med deres nærmeste chef
- Tre ud af ti ledere ikke finder deres nærmeste chef inspirerende
- Tre ud af ti ledere ikke finder inspiration i deres bestyrelser el.lign.
- Tre ud af ti ledere ikke finder deres handlemuligheder tilfredsstillende
- Fire ud af ti ledere ikke er enige i, at evalueringen af dem er relevant
- Fire ud af ti ledere føler sig alene

Årsagerne til variationen i de kommunale lederes tilfredshed eller tilbøjelighed til at søge nyt job, skal findes i et meget bredt spektrum af forhold. Det er ikke muligt på baggrund af denne undersøgelse at pege en enkelt eller to altafgørende faktorer ud. Enten fordi tilfredshed eller jobsøgning netop udløses af mange forskellige faktorer, eller fordi årsagerne er individuelle og kontekstafhængige.

Mest iøjnefaldende er imidlertid spørgsmålet om handlemuligheder. Tilfredsstillende handlemuligheder synes at være et omdrejningspunkt for lederens vurdering af sit eget job. Større tilfredshed og bedre fastholdelse skabes ved større fokus på disse handlemuligheder. Det kommunale ledelsessystem skal kort sagt blive bedre til at lede ledere.

Fremadrettet peger lederne på behovet for større individualisering i fastsættelsen af medarbejdernes løn, større fleksibilitet i overenskomster og faggrænser samt flere handlemuligheder i lederjobbet. Et synspunkt som kunne tolkes som et ønske om større ledelsesrum.

## **Resume**

### ***Ledelsesgrundlaget***

Flertallet af undersøgelsens ledere giver udtryk for tilfredshed med de vilkår og rammer, som danner det formelle grundlag for deres ledelsesarbejde.

Syv ud af ti respondenter giver udtryk for, at deres mål er realistiske og at dokumentationskravene til dem er relevante. Dog er fire ud af ti af den opfattelse, at dokumentationskravene er for omfattende.

Tilsvarende er seks ud af ti respondenter af den opfattelse, at deres ledelsesansvar og beslutningskompetence er klart. Knap så mange – nemlig fire ud af ti – synes at de til rådighed stående ledelsesværktøjer er en god støtte for det daglige ledelsesarbejde.

For så vidt angår de eksterne relationer mener seks ud af ti ledere, at den kommunale beslutningsproces er unødigt langsommelig og i øvrigt alt for kompleks.

Hvis lederne selv skulle vælge styreform peger en tredjedel på tidligere tiders mål- og rammestyring og en tredjedel peger på nutidens kontrakt- og kvalitetsstyring.

### ***Forventningerne til lederen***

Mere end otte ud af ti ledere giver udtryk for, at forventningerne mellem dem og deres medarbejdere er klare og, at de har en god fornemmelse af chefens forventninger. Alt i alt synes en overvejende del af respondenterne, at de gensidige forventninger til dem står ganske klare.

Derimod synes forventninger ikke at være samstemmende og slet ikke, hvis forventningerne fra øvrige interessenter inddrages.

### ***Inspiration til lederjobbet***

Knapt halvdelen af de kommunale ledere giver udtryk for, at deres nærmeste chef er en positiv inspirationskilde til ledelsesarbejdet. En tredjedel er uenig i dette synspunkt.

I tæt relation til dette tema, giver fem ud af ti respondenter udtryk for, at de jævnligt har en dialog med nærmeste chef. Fire ud af ti kan imidlertid ikke genkende denne situation.

En relativ stor andel af respondenterne deltager i netværk med ledere fra den offentlige sektor og/eller ledere fra den private sektor. Disse netværk synes at have stor betydning for respondenterne som leder. Netværk med offentlige ledere synes at have noget større betydning end netværk med private ledere.

Respondenterne er meget uenige om, hvorvidt bestyrelser/brugerrepræsentationer og lignende er en positiv inspirationskilde for dem eller ej.

### ***Lederjobbet***

Godt syv ud af ti kommunale ledere oplever et dilemma mellem økonomiske hensyn og faglig bæredygtighed. Knapt så mange oplever en konflikt mellem behovet for standardisering og behovet for nytænkning. Af disse og andre grunde giver mere end otte ud af ti respondenter udtryk for, at løsning af dilemmaer og konflikter er en væsentlig del af deres lederjob.

To ud af tre respondenter tilkendegiver, at deres handlemuligheder som leder er tilfredsstillende og at handlemulighederne har vide grænser. Knap halvdelen af respondenterne giver udtryk for, at deres handlemuligheder kan forhandles.

Knap to ud af tre respondenter giver udtryk for, at det af og til er nødvendigt for dem som leder at bøje eller omgå formelle regler.

Den ugentlige arbejdstid fordeler sig på følgende måde: 21% til faglig ledelse, 31% til personaleledelse, 16% til administrativ ledelse, 23% til strategisk ledelse og 9% til andre opgaver.

Hvis tidsforbruget kunne følge respondenternes egne ønsker, så skulle der gå markant mere tid til administrativ ledelse og tilsvarende mindre tid til strategisk ledelse.

Seks ud af ti ledere giver udtryk for, at de forhold, de formelt bliver evalueret på som leder, er relevante.

Ni ud af ti ledere giver udtryk for, at de generelt har opbakning fra såvel nærmeste chef som medarbejdere.

Godt otte ud af ti ledere vurderer, at deres job er under konstant udvikling og forandring.

Mere end otte ud af ti ledere tilkendegiver, at de har indflydelse på målene for deres ledelsesmæssige ansvarsområde, mens lidt under halvdelen giver udtryk for, at de har indflydelse på dokumentationskravene.

### **Karriere**

Langt de fleste (syv ud af ti) har selv taget initiativ til en lederkarriere. For tre ud af ti har den nærmeste chef haft en afgørende indflydelse på karrierevalget.

Halvdelen af respondenterne har i løbet af 2009 haft seriøse overvejelser om at søge andet job. Karriereovervejelserne drejer sig primært om af få mere ledelsesansvar. Et tilsvarende lederjob virker også tiltrækkende.

For godt halvdelen af alle respondenter vedkommende indgår den private sektor som potentielt kommende arbejdssted. For disse er de primære motiver nye udfordringer og sekundært højere løn, flere frihedsgrader og større ansvar.

For dem, der ikke forestiller sig en karriere i den private sektor er det primære motiv, at de simpelthen ikke ønsker at skifte sektor.

### **Identitet**

Halvdelen af respondenterne er uenige i, at de i højere grad føler sig som repræsentant for kommunen end for medarbejderne. Næsten lige så mange er uenige i, at de i højere grad føler sig som repræsentant for brugerne/borgerne end for kommunen.

Godt seks ud af ti ledere er uenige i, at de føler sig mere som kollega end som leder, og knap fire ud af ti tilkendegiver, at de er enige i, at deres identitet først og fremmest er knyttet til deres fagprofession.

### **Ledernes kompetencer**

Godt hver fjerde leder mener, at deres efteruddannelse i ledelse er mangelfuld. Det modsatte synspunkt har godt halvdelen af lederne.

Godt halvdelen af respondenterne har på arbejdsgiverens initiativ deltaget i førleder-træning.

Tre ud af fire ledere mener, at deres faglige kompetencer er en nødvendig forudsætning for, at de kan bestride deres lederjob, og knapt halvdelen af lederne mener tillige, at deres faglige kompetencer er den vigtigste forudsætning.

Mere end otte ud af ti ledere finder, at deres faglige kompetencer er et godt match til deres lederjob.

### **Lederen selv**

Mere end otte ud af ti ledere finder, at deres job giver god mening, og et tilsvarende antal ledere giver udtryk for, at de alt i alt er tilfredse i jobbet.

En tredje del af lederne føler sig alene i jobbet, og kun hver femte er af den opfattelse, at deres løn står i passende forhold til ledelsesansvaret.

Knap otte ud af ti respondenter tilkendegiver, at lederjobbet er blevet mere kompliceret, og næsten tre ud af ti anser mediernes bevågenhed som en stor udfordring.

Syv ud af ti respondenter finder ikke, at der er et passende forhold mellem løn og ledelsesansvar.

Tre ud af fire respondenter giver udtryk for, at deres lederjob er et godt match til den, de er og det, de vil med deres arbejdsliv.

### **Fremtiden**

Respondenterne er delt i spørgsmålet om behovet for forandringer. Fire ud af ti ledere giver udtryk for, at færre forandringer inden for deres ansvarsområde vil skabe en bedre drift. Lige så mange peger på behovet for flere forandringer.

Selvom respondenterne generelt er tilfredse med handlemulighederne i lederjobbet, peger seks ud af ti på, at flere ledelsesmæssige handlemuligheder ville skabe bedre resultater. Konkret peger ganske mange ledere (otte ud af ti) på, at mere fleksible overenskomster og mere fleksible faggrænser kan være vejen frem.

For så vidt angår lønnen peger lige godt halvdelen på, at større individualisering af deres egen løn vil kunne skabe større engagement og tilfredshed.

Større interesse er der for individualisering af medarbejdernes løn. Dels for at skabe større engagement men i særdeles for at kunne tiltrække de rigtige medarbejdere. Respondenterne giver udtryk for, at en sådan justering næppe kan forløbe uden, at det generelle lønniveau stiger.

Respondenterne er delte i spørgsmålet om, hvorvidt flere sammenlægninger i den kommunale administration eller de kommunale institutioner vil skabe bedre ledelse. Derimod er de mere enige i (syv ud af ti), at ledelse i den kommunale sektor kunne forbedres ved i højere grad at lade sig inspirere af den private sektor.



## 1. Ledelsesgrundlaget

God ledelse handler et langt stykke ad vejen om lederens personlige kompetencer, men den enkelte leder handler sjældent uafhængigt af organisationens øvrige ledelsessystem. Ledelsesmæssige overvejelser og beslutninger er formet og retningsdirigeret af det formelle ledelsesgrundlag, og det er dette ledelsesgrundlag, der er i fokus i nedenstående analyse.

### **Er målene realistiske?**

Der er almindeligvis bred enighed om, at mål og målstyring er hovedelementer i al ledelse. Vigtige begrundelser er, at mål skaber retning og engagement.

Mål udtrykker ofte et højt ambitionsniveau, men meget ambitiøse mål kan af de involverede parter opleves som urealistiske i forhold til ressourcer og kompetencer. I så fald er styringseffekten snarere negativ end positiv, og konsekvenserne er manglende motivation, opgivenhed, uansvarlighed og laden-stå-til. Oplevelse af realisme i ledelsesmålene er derfor en uhyre vigtigt drivkraft for den ledelsesmæssige motivation og loyalitet.

Det vil senere i undersøgelsen fremgå, at realistiske mål positivt påvirker oplevelsen af relevansen af eksisterende resultatmålinger, oplevelsen af god mening i lederjobbet samt positivt påvirker oplevelsen af, at lønnen står i rimeligt forhold til ledelsesansvaret.

Konkret har respondenterne forholdt sig til, i hvilket omfang de mener, at deres ledelsesmål er realistiske.

Tabel 1. Målrealisme. Procent af alle.

	Meget uenig	Lidt uenig	Hverken eller	Enig	Meget enig
Målene for mit ansvarsområde er realistiske	4	17	11	50	18

To ud af tre respondenter giver udtryk for, at målene er realistiske. Modsat er godt hver femte uenig i denne opfattelse. Ganske få ledere er decideret *meget* uenige i, at målene er realistiske.

Sammenkobles disse svar med svarene på undersøgelsens øvrige spørgsmål afdækkes flere interessante, om end måske knapt så overraskende sammenhænge. For det første er oplevelsen af målrealisme tydeligt forbundet med positiv oplevelse af handlemulighederne i lederjobbet. Jo mere målene opleves som realistiske, jo mere opleves handlemulighederne i lederjobbet som tilfredsstillende.

For det andet synes realistiske mål at gøre det nemmere at skabe harmoni mellem forventningerne fra henholdsvis medarbejdere og nærmeste chef, samt etablere et fælles syn på ledelsesopgaven chef og leder imellem.

### **Dokumentationskravene**

Som led i den organisatoriske styring er ledere almindeligvis underlagt et krav om dokumentation af de ledelsesmæssige resultater. To spørgsmål i undersøgelsen omhandler lederens oplevelse af disse dokumentationskrav.

Tabel 2. Dokumentationskrav. Procent af alle.

	Meget uenig	Lidt uenig	Hverken eller	Enig	Meget enig
Dokumentationskravene til mit ledelsesområde er relevante	5	22	9	41	24
Dokumentationskravene til mit ledelsesområde er unødvendigt omfattende	12	28	24	27	10

To ud af tre respondenter erklærer sig enige i, at dokumentationskravene til deres ledelsesområde er relevante. Modsat er godt hver fjerde respondent uenig i dette synspunkt.

Der synes at være større uenighed respondenterne imellem om, hvorvidt dokumentationskravene er for omfattende eller ej. Knap fire ud af ti respondenter finder, at dokumentationskravene er for omfattende. Stort set det samme antal respondenter har det modsatte synspunkt.

Analyse af svarene viser, at der ikke overraskende synes at være den sammenhæng, at de respondenter, der ikke finder, at dokumentationskravene er relevante, er relativt mere tilbøjelige til at give udtryk for, at dokumentationskravene er for omfattende.

Hovedindtrykket er således, at flertallet af lederne finder dokumentationskravene relevante, men mange er alligevel tilbøjelige til at mene, at kravene er for omfattende. Blandt de respondenter, der er enige i, at dokumentationskravene er relevante, giver 22 % udtryk for, at dokumentationskravene er for omfattende.

Krydstabelanalyser viser endvidere, at omfanget af indflydelse har stor betydning for oplevelsen af dokumentationskravene. Det gælder både oplevelsen af dokumentationskravenes relevans og oplevelsen af kravene til dokumentationens omfang.

Oplevelsen af relevans i dokumentationskravene er desuden ikke overraskende knyttet til oplevelsen af, hvorvidt handlemulighederne i jobbet har vide grænser eller ej.

Som det vil fremgå senere i rapporten har oplevelsen af relevans i dokumentationskravene en "dæmpende" indflydelse på eventuelle ønsker om at skifte job, medens dokumentationskravenes omfang har negativ indflydelse på lederens samlede tilfredshed.

### **Det formelle ledelsesgrundlag**

Det er i dag almindelig udbredt, at private og især offentlige organisationer supplerer den formelle målstyring med anvisninger på, hvad man i den konkrete ledelsessituation forstår ved henholdsvis god ledelse og god ledelsesadfærd. Skriftlige erklæringer om organisatoriske værdier eller governance principper udgør eksempler på disse elementer i det formelle ledelsesgrundlag.

Undersøgelsen har spurgt til betydningen af det formelle ledelsesgrundlag.

Tabel 3. Betydningen af det formelle ledelsesgrundlag. Procent af alle respondenter ansat i kommunen.

	Meget uenig	Lidt uenig	Hverken eller	Enig	Meget enig
Kommunens formelle ledelsesgrundlag spiller en afgørende rolle for mit ledelsesarbejde	3	10	13	44	30

Udtrykket *formelle ledelsesgrundlag* kan tolkes meget bredt, og det må antages, at det også er tilfældet i disse besvarelser. Tolkningen kan dække over alt lige fra den formelle målstyring til løst formulerede værdisætninger. Ikke desto mindre giver tre ud af fire ansatte i kommunen udtryk for, at de er enige i, at det formelle ledelsesgrundlag spiller en *afgørende* rolle for deres arbejde som leder. Kun ganske få ledere er uenige i dette synspunkt.

I sammenligning med de i øvrigt mange andre "positive" svar i undersøgelsen, er det relativt mange ledere (30%), der giver udtryk for, at de er *meget enige* i, at det formelle ledelsesgrundlag spiller en afgørende rolle.

### **Ledelsesansvar og beslutningskompetence**

Klarhed er et vigtigt element i al målstyring og ofte en afgørende forudsætning for god ledelse. Dertil kommer, at klarhed i såvel beslutningskompetence som ledelsesansvar har en positiv indvirkning på lederens generelle tilfredshed.

Et minimum af klarhed i det ledelsesmæssige ansvar og i den ledelsesmæssige beslutningskompetence er derfor i mange situationer at foretrække. Respondenternes vurdering af denne klarhed fremgår af svarene i tabel 4.

Tabel 4. Klarhed i kompetence og ansvar. Procent af alle.

	Meget uenig	Lidt uenig	Hverken eller	Enig	Meget enig
Min beslutningskompetence er klart defineret	8	19	12	42	20
Mit ledelsesansvar er klart defineret	7	17	13	44	20

Svarene viser, at godt seks ud af ti respondenter er enige i, at såvel beslutningskompetence som ledelsesansvar er klart defineret. Mindre end ti procent er decideret meget uenige i, at det forholder sig sådan.

Analysen dokumenterer endvidere, at ledere i den kommunale forvaltning oplever lidt større klarhed end øvrige respondenter ansat i kommunen. Desuden synes mellemledere i lidt højere grad end 1. linieledere at opleve klarhed i ansvar og beslutningskompetence.

Respondenter, der giver udtryk for, at de oplever klarhed i beslutningskompetence og ledelsesansvar giver tillige udtryk for, at de og deres nærmeste chef har samme syn på ledelsesopgaven. Årsag og virkning kan her formentlig gå begge veje.

Desuden giver de samme respondenter ikke overraskende udtryk for, at det er nemmere for dem at afgøre, hvorvidt de har succes eller fiasko som leder.

Klarhed har ikke signifikant sammenhæng med omfanget af dialog med nærmeste chef. Dette kan eventuelt skyldes, at klarhed i beslutningskompetence og ledelsesansvar i stor udstrækning ikke defineres i dialogen med nærmeste chef, men afgøres andetsteds.

### **Ledelsesmæssige styringsredskaber**

Langt de fleste af de styringsredskaber lederen bringer i anvendelse i det daglige ledelsesarbejde stilles til rådighed for lederen af organisationens øverste ledelse. Det sikrer et vist minimum af ensartethed i den ledelsesmæssige styring, men opleves ikke nødvendigvis lige relevant for alle ledere. Respondenternes bedømmelse af disse styringsredskaber fremgår af tabel 5.

Tabel 5. Styringsredskaber. Procent af alle.

	Meget uenig	Lidt uenig	Hverken eller	Enig	Meget enig
De styringsredskaber, jeg har til rådighed (Ny Løn, Virksomhedsplaner, Benchmarking, Balanced Scorecard etc) er generelt en god støtte for mig	7	24	29	34	7

Svarene viser, at fire ud af ti respondenter er enige i, at de til rådighed stående styringsredskaber generelt er en god støtte. Det er imidlertid bemærkelsesværdigt, at tre ud af ti respondenter har den modsatte opfattelse.

I betragtning af at to ud af tre respondenter – jævnfør ovenstående – finder målene og dokumentationskravene relevante og, at kompetence og ledelsesansvar er klart defineret, giver det umiddelbart stof til eftertanke, at respondenterne ikke i samme grad er "positive" hvad angår relevansen af de til rådighed stående styringsredskaber.

Denne forskel kunne indikere at der findes et behov at foretage et "relevans-check" af de til rådighed stående ledelsesværktøjer.

### **Den kommunale beslutningsproces**

Beslutningsprocesserne i det omgivende ledelsessystem fungerer i den enkelte leders egen optik som enten med- eller modspiller i egne beslutninger. Dette tema belyses med to spørgsmål gengivet i tabel 6.

Tabel 6. Den kommunale beslutningsproces. Procent af alle.

	Meget uenig	Lidt uenig	Hverken eller	Enig	Meget enig
Beslutningsprocessen i kommunens administration er unødigt langsommelig	5	13	23	37	22
Beslutningsprocessen i kommunens administration er kompleks og indviklet	4	14	24	33	25

Man kan givetvis diskutere, i hvilket omfang den enkelte respondent har tilstrækkeligt indsigt i de kommunale beslutningsprocesser til at kunne vurdere dem som *unødigt* langsomme. Ikke desto mindre er det holdningen og/eller erfaringen hos seks ud af ti respondenter, at den kommunale beslutningsproces ikke alene er langsommelig men sågar *unødigt* langsomme.

Tilkendegivelsen må kunne tages som udtryk for, at den kommunale beslutningsproces opleves af mange ledere som barriere eller irritationsmoment i det daglige ledelsesarbejde og som en proces, der indirekte påvirker lederens mulighed for at udøve det, de selv vil karakterisere som god ledelse.

Det er interessant, at ledere i kommunen og ledere i selvejende institutioner ikke divergerer i opfattelserne. Blandt de kommunalt ansatte, er der ikke forskel at spore mellem institutionslederne og øvrige kommunalt ansatte respondenter.

For så vidt angår kompleksiteten i de kommunale beslutningsprocesser er svarene stort set de samme. Her skal imidlertid nævnes, at ledere i selvejende institutioner i højere grad end de kommunalt ansatte giver udtryk for, at beslutningsprocesserne er komplekse og indviklede.

### **Egen deltagelse i den daglige drift**

Det var for år tilbage ganske udbredt i den offentlige sektor, at ledere primært blev udnævnt på grund af deres faglige kvalifikationer, og det var gængs praksis, at de blev ved med at gøre brug af disse kvalifikationer ved i større eller mindre grad at deltage i de daglige driftsopgaver.

I moderne tid pålægges lederne en række strategiske og personalemæssige opgaver, som betyder, at de i højere grad må koncentrere sig om det egentlige

ledelsesjob. Undersøgelsen har med et enkelt spørgsmål forsøgt at afdække status quo på dette område.

Tabel 7. Deltagelse i daglige driftsopgaver. Procent af alle.

	Meget uenig	Lidt uenig	Hverken eller	Enig	Meget enig
Det er nødvendigt, at jeg selv deltager i de daglige driftsopgaver	18	17	10	34	22

Mere end halvdelen af de kommunale ledere giver udtryk for, at det er *nødvendigt*, at de selv deltager i de daglige driftsopgaver. Modsat er godt hver tredje respondent uenig i, at det skulle være nødvendigt.

Det skal nævnes, at 58% af linielederne (ledere for udelukkende menige medarbejdere) har markeret for, at det er nødvendigt selv at deltage i de daglige driftsopgaver. Det samme har kun 44% af mellemliderne (ledere for andre ledere samt eventuelt også menige medarbejdere). Spørgsmålet om egen deltagelse i driftsopgaverne er tydeligvis blandt andet et produkt af ledelsesfunktion.

Der er ikke signifikant forskel mellem kommunalt ansatte og ansatte i selvejende institutioner, og mere interessant er måske, at der heller ikke er forskel mellem institutionsledere og øvrige kommunalt ansatte.

Datagrundlaget giver ikke mulighed for at afdække hvem, der finder det nødvendigt at lederen deltager i de daglige driftsopgaver. Er det lederen selv, er det overenskomstbestemt, er det en formel del af lederjobbet etc.? Svaret på dette spørgsmål er blandt andet interessant fordi, der synes at være en negativ (om end svag) korrelation til spørgsmålet om tilfredshed.

### **Styreform**

Styringen af de kommunale opgaver har gennem årene taget afsæt i forskellige organisatoriske styringsprincipper. I nyere tid er klassisk plan- og regelstyring blevet afløst af mål- og rammestyring, som igen er afløst af det nuværende styringsregime, nemlig kontrakt- og kvalitetsstyring. Med udgangspunkt de i senere års heftige debat om fordele og ulemper ved New Public Management filosofien kunne det være en antagelse, at kompleksiteten af de kommunale opgaver fremover fører til mere lokal selvregulering som styringsprincip.

Dette meget store tema er kun belyst med et enkelt spørgsmål.

Tabel 8. Styreform. Procent af kommunalt ansatte.

	Plan- og regelstyring	Mål- og rammestyring	Kontrakt- og kvalitetsstyring	Selvregulering	Ved ikke/andet
I relation til kommunens styring af dig som leder, hvilken styreform ville du ideelt set selv foretrække ?	1	35	37	17	10

Svarene peger ikke entydigt på en af de fire styreformer. Mål- og rammestyring samt kontrakt- og kvalitetsstyring synes dog at være klart foretrukne, og stort set ingen respondenter peger på plan- og regelstyring.

Der kan ikke konstateres forskelle i respondenternes svar afhængig af baggrundsvariable. Dog synes de kvindelige respondenter ( typisk ansat i de kommunale institutioner) i forhold til de mandlige at være lidt mere interesseret i selvregulering.

## 2. Forventningerne til lederen

Interessenternes forventninger til lederen lægger en mere eller mindre klar og mere eller mindre konfliktfyldt ramme om de daglige ledelsesbeslutninger. Jo mere konfliktfyldt, jo mere tid må lederen bruge på at afklare og afstemme forventningerne. Dette forhold er et grundvilkår, som de fleste ledere tager som en udfordring. Andre forliger sig aldrig med denne rolle som balancemager.

Undersøgelsens respondenter har i fem spørgsmål givet udtryk for deres oplevelser med forventningerne til dem som leder.

Tabel 9. Forventningerne til lederen. Procent af alle.

	Meget uenig	Lidt uenig	Hverken eller	Enig	Meget enig
De gensidige forventninger mellem mig og mine medarbejdere er klare	1	9	7	64	20
Jeg har en god fornemmelse af min chefs forventninger til mig	5	12	9	48	25
Min chefs forventninger til mig som leder harmonerer med mine medarbejders forventninger	8	25	25	35	6
Krav og forventninger fra politikere, den kommunale administration, mine medarbejdere, "kunderne" og eventuelt pårørende er samstemmende	33	35	14	15	3
Min chef og jeg har samme syn på min ledelsesopgave	3	16	18	45	18

Det er langt de fleste ledes opfattelse, at de gensidige forventninger mellem leder og medarbejdere er klare. I et valideringsperspektiv kan man indvende, at eftersom de fleste ledere selv er ansvarlige for, hvorvidt de gensidige forventninger er klare eller ej, kan svarene ikke just overraske. Så meget desto mere interessant er det måske, at der trods alt er 17 %, der svarer, at forventningerne ikke er klare eller, at de er i tvivl om, hvorvidt de er klare.



Næsten tre ud af fire respondenter giver udtryk for, at de har en god fornemmelse af chefens forventninger til dem som leder. Også her kan det modsat give anledning til nogen overraskelse, at godt hver fjerde respondent ikke er enige i, at de har en god fornemmelse af nærmeste chefs forventninger.

Den umiddelbare konklusion er, at et stort flertal af respondenterne har den opfattelse, at de gensidige forventninger både opad og nedad er klare.

Det er imidlertid ikke ensbetydende med, at forventningerne er samstemmende.

Udtrykket krydspres benyttes ofte til at beskrive den situation, mange mellemledere befinder sig i. Hensigten er at fremmane et billede af, at mange ledere presses fra mange sider og, at disse pres ofte er i indbyrdes konflikt.

Af tabel 9 fremgår det, at fire ud af ti respondenter er enige i, at der er harmoni mellem forventningerne fra henholdsvis medarbejdere og nærmeste chef. Modsat giver tre ud af ti respondenter udtryk for, at der ikke er harmoni mellem forventningerne.

Denne situation er udfordrende i sig selv, men i praksis potentielt endnu mere udfordrende al den stund forventningerne til lederen, medarbejderne imellem, næppe heller er i harmoni.

Endnu mere interessant bliver beskrivelsen af lederens situation, når øvrige interessenters forventninger inddrages. I det perspektiv giver hver tre ud af ti respondenter udtryk for, at de er *meget* uenige i, at forventningerne er samstemmende. Kun to ud af ti befinder sig i en situation, hvor interessenternes forventninger vurderes at være samstemmende, mens syv ud af ti respondenter ikke kan genkende denne situation.

Svarene kunne tyde på, at jo flere interessenter, lederen skal tage hensyn til, jo større kompleksitet (eller konfliktpotentiale) vil de ledelsesmæssige beslutninger rumme.

Lederen må agere i dette potentielt konfliktfyldte ledelsesrum, men han eller hun er dog ikke uden pejlemærker. Som nævnt giver flertallet af lederne udtryk for, at de har en ganske god fornemmelse af chefens forventninger og to ud af tre respondenter giver udtryk for, at deres nærmeste chef har samme syn på ledelsesopgaven som dem selv. Det gør ikke nødvendigvis ledelsesopgaven mindre udfordrende, men ledelsesopgaven ville unægtelig være ikke så lidt mere udfordrende, hvis lederen og nærmeste chef havde forskelligt syn på de ledelsesmæssige prioriteringer.

Analyser viser, at det primært er de gensidige forventninger chef, leder og medarbejder imellem, der har den altafgørende betydning for lederens oplevelse af egen rolle. Yderligere interessenter har ikke signifikant afgørende betydning.

Omfanget af dialog med nærmeste chef spiller en ganske stor rolle for tydeliggørelse og harmonisering af forventningerne. Dialog med nærmeste chef har ikke overraskende en signifikant betydning for lederens fornemmelse af chefens forventninger, for hvorvidt chefens og medarbejdernes forventninger harmonerer samt for hvorvidt chefen og lederen (efter lederens mening) har samme syn på ledelsesopgaven. Et udsnit af disse sammenhænge er gengivet i tabel 10.

Tabel 10. Gensidige forventninger. Procent af alle, der henholdsvis enige eller uenige i, at de har en jævnlig dialog med deres nærmeste chef.

		Jeg er <i>enig</i> i, at jeg har en god fornemmelse af min chefs forventninger til mig	Jeg er <i>enig</i> i, at min chefs forventninger til mig som leder harmonerer med mine medarbejders forventninger	Min chef og jeg har samme syn på min ledelsesopgave
Jeg er jævnligt i dialog med min nærmeste chef	Enig	92	57	80
	Uenig	52	25	43

Omfanget af dialog synes derimod ikke at have nogen signifikant indflydelse lederens på oplevelse af at være en succes eller fiasko som leder. Det kan tolkes derhen, at succes måles væsentligt mere bredt end blot via dialogen med nærmeste chef.

### 3. Inspiration til lederjobbet

Lederudvikling er en proces, som ofte udløses af en inspiration, der omsættes til handling, der gennem refleksion sætter sig til egentlig læring og udvikling. Hvem eller hvad inspirerer de kommunale ledere? Undersøgelsen har spurgt ind til flere af de inspirationskilder, som potentielt er virksomme.

#### **Nærmeste chef som inspirationskilde**

Ledelse læres primært ved at udøve ledelse, og det er gennem refleksion over egen ledelsespraksis, at man bliver en bedre leder. Sparringspartnere i denne proces er ofte enten nærmeste chef eller nærmeste medarbejdere. Undersøgelsen har spurgt ind til nærmeste chef som inspirationskilde.

Tabel 11. Nærmeste chef som inspirationskilde. Procent af alle.

	Meget uenig	Lidt uenig	Hverken eller	Enig	Meget enig
Jeg er jævnligt i dialog med min nærmeste chef	21	20	11	39	9
Jeg har nemt ved at kommunikere med min nærmeste chef	4	8	8	42	37
Min nærmeste chef er en positiv inspirationskilde til mit ledelsesarbejde	16	16	23	32	13

Udtrykket *jævnligt i dialog* lægger potentielt op til en bred fortolkning, og som udgangspunkt må det antages, at respondentens svar er udtryk for en meget personlig opfattelse af, hvor noget kan betegnes som jævnligt.

Med dette in mente viser svarene stor divergens i oplevelsen af omfanget af dialog med nærmeste chef. Knap fem ud af ti respondenter giver udtryk for jævnlig dialog, mens fire ud af ti respondenter har den modsatte oplevelse. Kun meget få respondenter er i tvivl om, hvorvidt dialogen er jævnlig eller ej.

Som det fremgår senere i rapporten, har dialogen med nærmeste chef væsentlig betydning for tilfredsheden og for eventuelle overvejelser om at skifte job. I det perspektiv giver det stof til eftertanke, at så relativt mange respondenter ikke er enige i, at de har en jævnlig dialog med deres nærmeste chef.

Det skal nævnes, at den fysiske afstand mellem leder og chef synes at have markant indflydelse på omfanget af dialog. Af de ledere, der fysisk er placeret på samme adresse som deres chef, giver 60% udtryk for, at de jævnligt har dialog med chefen. Det samme gør kun 38% af de ledere, der ikke befinder sig på samme adresse.

Over halvdelen af de ledere, der ikke befinder sig på samme adresse som chefen, giver udtryk for, at der ikke er en jævnlig dialog.

Det skal i den forbindelse nævnes, at ledere, der ikke befinder sig på samme adresse som den nærmeste chef typisk kommer fra de kommunale institutioner.

I betragtning af hvor vigtigt et omdrejningspunkt den jævnlige dialog er for lederens vurdering af lederjobbet, kan det overraske, at så mange tilkendegiver, at der ikke foregår en jævnlig dialog.

Otte ud af ti respondenter giver udtryk for, at de har nemt ved at kommunikere med deres nærmeste chef.

Analyser viser, at der ikke overraskende er sammenhæng mellem svarene på de to første spørgsmål i tabellen. Man kan sige, at jævnlig dialog skaber en nemmere kommunikation eller modsat, at hvis man har nemt ved at kommunikere kan det potentielt bane vejen for hyppigere dialog. At det ikke altid er tilfældet ses ved at sammenligne svarmønstret på de to spørgsmål. En del af de respondenter, der har tilkendegivet, at de har nemt ved at kommunikere med nærmeste chef, er ikke desto mindre af den opfattelse, at der ikke foregår en jævnlig dialog.

Respondenterne er ligeledes uenige om, hvorvidt nærmeste chef fungerer som positiv inspirationskilde. For en umiddelbar betragtning ser det ud til, at flere respondenter har været midtsøgende i tilkendegivelserne. Således har væsentlig flere markeret for, at de er i tvivl om, hvorvidt de er enige eller uenige i, at nærmeste chef er en positiv inspirationskilde.

Det må almindeligvis antages, at forudsætningen for, at nærmeste chef kan fungere som positiv inspirationskilde er, at der foregår en jævnlig dialog. Analyser viser da også en tæt sammenhæng mellem omfanget af dialog og tilbøjeligheden til at tilkendegive, at nærmeste chef er en positiv inspirationskilde for ledelsesarbejdet.

Jævnlig dialog er således en af flere forudsætninger for, at nærmeste chef opleves som en positiv inspirationskilde til ledelsesarbejdet. Denne sammenhæng er vigtig idet undersøgelsen viser, at den inspirerende chef har en positiv indflydelse på den generelle tilfredshed samt på oplevelsen af mening i lederjobbet.

### ***Deltagelse i netværk***

I de senere år har deltagelse i netværk i stigende grad været et element i den personlige lederudvikling. Netværk kan have mange forskellige fokusområder og kan være sammensat på mange måder. I denne undersøgelse har respondenterne vurderet værdien af deres deltagelse i netværk inden for den offentlige sektor og i netværk, der rækker udover den offentlige sektor.

Tabel 12. Netværk som inspirationskilde. Procent af alle.

	Meget uenig	Lidt uenig	Hverken eller	Enig	Meget enig
Deltagelse i netværk med andre lederkolleger fra den offentlige sektor har stor betydning for mig som leder	1	7	19	46	27
Deltagelse i netværk med deltagelse af ledere fra den private sektor har stor betydning for mig som leder	9	15	36	28	12

Knap to procent af respondenterne har tilkendegivet, at spørgsmålet om deltagelse i netværk med andre ledere fra den offentlige sektor ikke er relevant for dem. Den umiddelbare tolkning må være, at knapt ti procent af respondenterne ikke på undersøgelsestidspunktet deltager i netværk med andre ledere fra den offentlige sektor.

Godt hver tredje respondent tilkendegiver, at spørgsmålet om deltagelse i netværk med ledere fra den private sektor ikke er relevant for dem.

Svarene lægger umiddelbart op til den konklusion, at netværk generelt har stor betydning for respondenterne som ledere. For så vidt som at de to typer af netværk tjener samme formål, viser svarene, at netværk med deltagelse af lederkolleger fra den offentlige sektor har større betydning end deltagelse i netværk med ledere fra den private sektor.

#### ***Inspiration fra bestyrelser m.m.***

For mange ledere i den kommunale sektor er ledelsesarbejdet afstemt i forhold til en bestyrelse eller anden type borger- eller brugerrepræsentation. Potentielt kan dette samarbejde ligeledes være en positiv inspirationskilde for lederen. Herom handler tabel 13.

Tabel 13. Bestyrelse/brugerrepræsentation som inspirationskilde. Procent af alle.

	Meget uenig	Lidt uenig	Hverken eller	Enig	Meget enig
Min bestyrelse/brugerrepræsentation er en positiv inspirationskilde til mit ledelsesarbejde	16	12	36	30	6

Godt hver fjerde respondent har tilkendegivet, at spørgsmålet ikke er relevant for dem.

Umiddelbart synes respondenterne at være meget delte på spørgsmålet. En tredjedel er enige, en tredjedel er uenig og en tredjedel er hverken eller.

Bestyrelser og brugerrepræsentationer har mange forskellige funktioner i ledelsesarbejdet. Det kan på det foreliggende grundlag imidlertid ikke generelt påvises, at bestyrelser m.m. udfylder rollen som positiv inspirator for lederen.

## 4. Lederjobbet

Givet ovennævnte ledelsesmæssige rammer og vilkår, hvordan oplever lederne så deres lederjob? Har de opbakning i det de gør, har de albuering til deres ledelsesbeslutninger, og hvor dilemmafyldt er jobbet? Det er nogle af de spørgsmål, dette afsnit forsøger at løfte sløret for.

### **Dilemmaer**

Undersøgelsen indeholder tre spørgsmål, der adresserer i hvilket omfang lederjobbet opleves som dilemmafyldt.

Tabel 14. Dilemmaer i lederjobbet. Procent af alle.

	Meget uenig	Lidt uenig	Hverken eller	Enig	Meget enig
Jeg oplever i mit job et dilemma mellem økonomiske hensyn og faglig bæredygtighed	4	11	11	36	38
Jeg oplever i mit lederjob en konflikt mellem behovet for standardisering og behovet for nytænkning	6	13	26	40	15
Løsning af dilemmaer og konflikter er en væsentlig del af mit lederjob	3	5	8	44	40

Tre ud af fire respondenter giver udtryk for, at lederjobbet – eller måske snarere de ledelsesmæssige beslutninger – indeholder dilemmaer mellem økonomiske og faglige hensyn. Lederjobbet indebærer for godt halvdelen af respondenterne ligeledes konflikter mellem behovet for standardisering og behovet for nytænkning. Dette konfliktstof er således ikke nærværende i samme grad.

Alt i alt vurderer 84 % af respondenterne, at løsning af dilemmaer og konflikter er en væsentlig del af deres lederjob.

For så vidt angår den potentielle konflikt mellem økonomiske hensyn og faglig bæredygtighed antyder krydstabelanalyser, at jævnlig dialog med nærmeste chef har en svag, men "positiv" effekt på oplevelsen af netop dette dilemma.

Derimod eksisterer der en klar sammenhæng til oplevelsen af handlemuligheder. Det er ikke overraskende sådan, at jo mere vide grænser der er i handlemulighederne, jo mindre er oplevelsen af dilemmaer og konflikter i hverdagen.

Lige så interessant er måske de potentielle svarsammenhænge, som ikke kan konstateres. Det drejer sig eksempelvis om potentielle sammenhænge mellem

lederidentitet og oplevelsen af dilemmaer. Det er ikke sådan, at jo mere man som leder føler sig som repræsentant for kommunen end som repræsentant for medarbejderne eller jo mere man føler sig som kollega end som leder, jo større eller mindre er oplevelsen af dilemma mellem økonomi og faglighed.

Som det fremgår af tallene, er langt de fleste kommunale ledere af den opfattelse, at lederjobbet er konfliktfyldt. Det er vanskeligt på det foreliggende datagrundlag med sikkerhed at pege på sammenhænge til undersøgelsen øvrige svar. Dog synes der at være en klar sammenhæng mellem oplevelsen af jobbet som konfliktfyldt og tilkendegivelsen af at føle sig som kollega frem for som leder. Jo mere man føler sig som leder end som kollega, jo mere fylder dilemmaerne og konflikterne i hverdagen.

### **Handlemuligheder**

At blive leder er ofte ensbetydende med højere løn og større ansvar. Erfaringsmæssigt er lederjobbet desuden forbundet med flere udfordringer og flere frihedsgrader. De personlige frihedsgrader – i denne undersøgelse kaldet handlemuligheder – betegnes af mange som ledelsesrummet. I tabel 15 gengives respondenternes syn på aspekter af dette ledelsesrum.

Tabel 15. Lederens handlemuligheder. Procent af alle.

	Meget uenig	Lidt uenig	Hverken eller	Enig	Meget enig
Mine handlemuligheder som leder har vide grænser	6	17	14	41	22
Mine handlemuligheder som leder kan forhandles	8	13	31	44	4
Handlemulighederne i mit job er tilfredsstillende	8	20	11	41	21

Næsten to ud af tre respondenter erklærer sig enige i det synspunkt, at deres handlemuligheder har vide grænser. Også her kan man indvende, at begrebet *vide grænser* lægger op til en meget personlig fortolkning. Det vigtige er, at ganske mange respondenter oplever, at deres handlemuligheder er ganske rummelige.

Knapt så positive er respondenterne, når spørgsmålet drejer sig om mulighederne for at forhandle de selvsamme handlemuligheder. Men også her må det konkluderes, at relativt få respondenter er decideret uenige i, at der er forhandlingsmuligheder.

Godt seks ud af ti respondenter erklærer, at handlemulighederne er tilfredsstillende. Lidt overraskende er knapt tre ud af ti respondenter uenige i dette synspunkt. Det forekommer overraskende al den stund, denne andel er større end den andel, der giver udtryk for, at handlemulighederne har vide grænser eller



uenige i, at handlemulighederne kan forhandles. Det giver under alle omstændigheder stof til eftertanke, at en så forholdsvis stor andel af lederne ikke kan erklære sig enige i, at handlemulighederne i deres job er tilfredsstillende.

For så vidt angår oplevelsen af, hvorvidt handlemulighederne har vide grænser, så antyder analyser, at respondenter fra de decentrale afdelinger er mere positive end respondenter fra de kommunale institutioner, som igen er mere positive end kollegerne fra forvaltningerne.

På samme spørgsmål er mellemlederne mere positive end 1. linielederne, og mændene er mere positive end kvinderne.

At være tilfreds med handlemulighederne på jobbet er ikke ensbetydende med, at handlemulighederne har vide grænser. Men det må omvendt konstateres, at vide grænser for handlemulighederne har en signifikant og stærk betydning for oplevelsen af, hvorvidt handlemulighederne er tilfredsstillende eller ej.

I afsnit 1 om ledelsesgrundlaget fremgår det, at to ud af tre respondenter har den oplevelse, at såvel beslutningskompetence som ledelsesansvar står klart for dem. En hypotese kunne være, at selvom klarhed er en god ting, så er mere klarhed ikke nødvendigvis godt. Begrundelsen herfor kunne være, at meget klart ledelsesgrundlag i praksis kunne vise sig at fungere som spændetrøje for den nødvendige fleksibilitet.

Analyser kan imidlertid ikke understøtte en sådan hypotese. Jo klarere beslutningskompetencen og ledelsesansvaret, jo mere tilfredse er lederne med handlemulighederne i jobbet.

### **Frihedsgrader i regelfortolkningen**

Som nævnt i afsnit 1 om det formelle ledelsesgrundlag synes mål, kompetence og ansvar at være ganske klare for et stort flertal af de kommunale ledere. Det samme gælder forventningerne til lederne. Oven for er dokumenteret, at til trods for denne klarhed, er der ganske vide grænser for ledernes handlemuligheder. Denne fleksibilitet kunne i praksis komme til udtryk gennem en situationsbestemt tilgang i ledelsesbeslutningerne. Tabel 16 omhandler frihedsgraderne i regelfortolkningen.

Tabel 16. Frihedsgrader i regelfortolkningen. Procent af alle.

	Meget uenig	Lidt uenig	Hverken eller	Enig	Meget enig
Det er af og til nødvendigt for mig som leder at "bøje eller omgå" de formelle regler	7	13	17	52	12

Godt seks ud af ti kommunale ledere giver udtryk for, at det af og til er nødvendigt for dem at bøje eller decideret omgå de formelle regler. To ud af ti ledere er af den modsatte opfattelse.

Analyser viser ingen sammenhæng hverken til lederidentitet eller hvorvidt handlemulighederne har enten vide grænser eller generelt er tilfredsstillende. Eneste nævneværdige sammenhæng er, at de mandlige respondenter i højere grad end de kvindelige giver udtryk for, at de af og til må omgå gældende regler.

### **Tidsforbrug**

Fordelingen af den ugentlige arbejdstid kan i visse sammenhænge benyttes som indikator på prioriteringen af de ledelsesmæssige opgaver. I undersøgelsen er respondenterne blevet bedt om, at fordele den ugentlige arbejdstid på fem prædefinerede ledelsesopgaver. Respondenterne har desuden tilkendegivet, hvordan de ideelt så arbejdstiden fordelt.

Tabel 17. Faktisk og ønsket tidsforbrug. Procent af alle.

	Faktisk arbejdstid	Ønsket arbejdstid
	Procent af ugentlig arbejdstid	Procent af ugentlig arbejdstid
Faglig ledelse	21	19
Personaleledelse	31	27
Administrativ ledelse	16	27
Strategisk ledelse	23	14
Andre opgaver	9	13

Svarene er interessante på flere punkter. For det første kunne det i tråd med den almindelige antagelse om lederjobbets generelle udvikling forventes, at ganske mange ville foretrække at bruge mere tid på personaleledelse. Det synes imidlertid ikke at være tilfældet. Snarere tværtimod.

For det andet forekommer det umiddelbart interessant, at ganske mange foretrækker en situation, hvor administrativ ledelse fylder en væsentlig større del af den ugentlige arbejdstid. Det må af de øvrige svar tolkes, at mere tid til administrativt arbejde primært skal hentes fra den tid, der går med strategisk ledelse.

Svarene synes at vise, at ganske mange ledere forventer et positivt trade-off ved at flytte tid fra strategisk ledelse til administrativ ledelse.

En alternativ forklaring på behovet for mere tid til administrativt arbejde kunne være, at administrativt arbejde i praksis bliver til en residual størrelse således at forstå, at eftersom tidsforbruget på de øvrige opgaver er vanskelige at styre for lederen, må tid til det administrative arbejde presses ind i den tid, der er tilovers (eller alternativt udføres som hjemmearbejde). Denne tolkning ændrer imidlertid ikke på det faktum, at hvis lederne skal frigøre tid, så vælger de at pege på strategisk ledelse.

### **Evaluering af lederen**

Flertallet af ledere i Danmark underkastes årligt eller hyppigere en formel evaluering af ledelsesadfærden og de ledelsesmæssige resultater. Evalueringen indgår typisk som element i den løbende lederudvikling. Tabel 18 gengiver respondenternes holdning til, hvorvidt den formelle evaluering af dem er relevant.

Tabel 18. Relevans af lederevalueringen. Procent af alle.

	Meget uenig	Lidt uenig	Hverken eller	Enig	Meget enig
De forhold, jeg formelt bliver evalueret på, er relevante	5	13	24	46	13

Seks ud af ti respondenter er enige i, at den formelle evaluering af dem er relevant, og mindre end hver femte giver udtryk for det modsatte synspunkt.

Selvom flertallet (59%) har den oplevelse, at evalueringen er relevant, kan det overraske, at godt 40% faktisk ikke kan erklære sig tilsvarende enige.

Oplevelsen af relevans i evalueringen hænger sammen med følgende øvrige svar:

- hvorvidt handlemulighederne har vide grænser
- omfanget af dialog med nærmeste chef
- harmoni mellem chefens og medarbejdernes forventninger til lederen
- hvorvidt chefen og lederen har samme syn på lederjobbet
- hvorvidt målene opleves som realistiske
- omfanget af indflydelse på dokumentationskravene

Det er oplagt befordrende for oplevelsen af evalueringens relevans, hvis chef og leder har samme syn på ledelsesopgaven og, hvis chef og medarbejdere har samme forventninger. Det er dernæst oplagt, at indflydelse på dokumentationskrav, realistiske mål samt frihedsgrader i beslutninger kan få evaluering og faktisk ledelsesadfærd til at hænge mere logisk sammen.

Derimod kan der ikke konstateres sammenhæng mellem oplevelsen af evalueringen og lederidentiteten. Det er med andre ord ikke sådan, at jo mere man føler sig som repræsentant for kommunen end som repræsentant for medarbejderne eller jo mere man føler sig som leder end som kollega, jo mere eller mindre relevant opleves evalueringen.

Analyser af undersøgelsens svar viser, at oplevelsen af relevans i evalueringen har betydning for både lederens generelle tilfredshed og for lederens eventuelle overvejelser om at søge nyt job.

### **Opbakning til lederen**

Den ledelsesmæssige indflydelse hviler i høj grad på den opbakning, lederen kan mønstre hos interessenterne. Uden opbakning, ingen indflydelse. Uden indflydelse ingen berettigelse som leder.

Tabel 19. Opbakning til lederen. Procent af alle.

	Meget uenig	Lidt uenig	Hverken eller	Enig	Meget enig
Jeg har generelt opbakning hos min nærmeste chef	2	6	7	50	36
Jeg har generelt mine medarbejderes opbakning i mine ledelsesmæssige beslutninger	1	4	5	58	33

Langt de fleste ledere - konkret ni ud af ti - oplever, at de generelt har opbakning i ledelsesarbejdet både fra såvel medarbejdere som nærmeste chef. Og det på trods af, at tre ud af ti ledere giver udtryk for, at medarbejderne og nærmeste chef har forskellige forventninger til ledelsesarbejdet.

For så vidt angår opbakning fra nærmeste chef viser analyser ikke overraskende, at jævnlig dialog med nærmeste chef spiller en rolle her. Det må antages, at dialogen med nærmeste chef ikke alene benyttes til drøftelse af ledelsesmæssige problemstillinger men også til at sikre opbakning til ledelsesmæssige dispositioner.

Derimod har jævnlig dialog med nærmeste chef af gode grunde ikke generel sammenhæng med omfanget af medarbejdernes opbakning.

### **Jobudvikling**

Engagement og jobtilfredshed i lederjobbet forudsætter en oplevelse af såvel personlig som (ledelses-)faglig udvikling. I den forbindelse er omfanget af udvikling og forandring i jobbet essentiel. Respondenterne har forholdt sig til dette tema i et enkelt spørgsmål.

Tabel 20. Udvikling og forandring i lederjobbet. Procent af alle.

	Meget uenig	Lidt uenig	Hverken eller	Enig	Meget enig
Mit lederjob er under konstant udvikling og forandring	1	3	12	46	38

Det fremgår tydeligt, at langt de fleste ledere i den kommunale sektor har den opfattelse, at deres lederjob er under *konstant* udvikling og forandring. Så godt som ingen respondenter er uenige i dette synspunkt.

### **Indflydelse**

Et væsentligt motiv til at påtage sig et lederjob er ønsket om mere indflydelse dvs. ofte tolket som et ønske om i højere grad at kunne medvirke til at gøre en positiv forskel. Oplevelsen af indflydelse på såvel mål som dokumentationskrav er gengivet i tabel 21.

Tabel 21. Indflydelse i lederjobbet. Procent af alle.

	Meget uenig	Lidt uenig	Hverken eller	Enig	Meget enig
Jeg har indflydelse på målene for mit ansvarsområde	1	6	9	41	43
Jeg har indflydelse på dokumentationskravene til mit ansvarsområde	14	24	17	32	13

Langt de fleste respondenter (84%) har den opfattelse, at de har indflydelse på målene for deres ansvarsområde.

Derimod er svarene knap så markante for så vidt angår indflydelsen på dokumentationskravene. Her er stort set lige så mange enige (45% mod 38%).

Undersøgelsen afdækker ikke hvilket omfang indflydelsen på mål og dokumentationskrav har. Med det in mente overrasker det, at der er så relativt stor forskel på indflydelse på mål og den opfølgende dokumentation.

Indflydelse på blandt andet egne vilkår og rammer indgår som byggesten i moderne teorier om motivation, engagement og loyalitet. Analyser i denne undersøgelse viser, at indflydelse på dokumentationskravene klart påvirker oplevelsen af relevans i dokumentationen, som igen har indflydelse på eventuelle overvejelser om jobskifte. Analyser viser endvidere, at indflydelsen påvirker den generelle tilfredshed.

## 5. Karriere

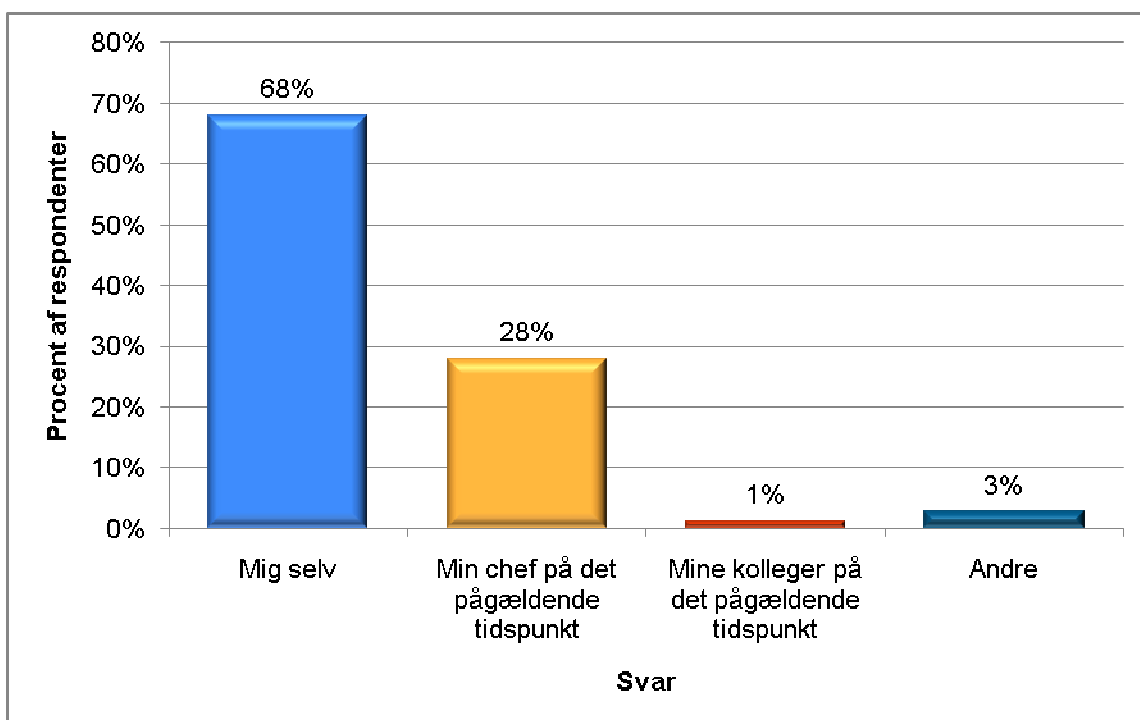
Det synes at være et veletableret faktum, at både den private og offentlige sektor i de kommende år vil opleve en massiv åreladning af ældre ledere, som forlader arbejdsmarkedet. Denne situation øger behovet for viden om, hvad der her i begyndelsen af det 21. århundrede skal til for at rekruttere nye ledere og/eller fastholdelse af ældre ledere, som måske ellers havde tænkt sig at gå på pension inden for en meget overskuelig fremtid.

Set i et sektorperspektiv er det desuden interessant at vide, i hvilket omfang de nuværende ledere forstiller sig at skifte sektor og, hvad bevæggrundene herfor kunne være.

### **Initiativ til lederkarriere**

For så vidt angår den førstnævnte mulighed dukker en række spørgsmål op til overvejelse. Hvordan og hvornår opstår tanken om at blive leder? Hos hvem opstår tanken og, hvem er det dybest set, der tager initiativ til, at tanken om et lederjob bliver til virkelighed? Det har ikke været målet for denne undersøgelse i massivt omfang at angribe disse spørgsmål, men et enkelt spørgsmål er med til at kaste lys over temaet.

Figur 1: Hvem tog initiativ til lederkarrieren? Procent af alle.



To tredjedele af respondenterne giver udtryk for, at det var dem selv, der tog initiativ til en lederkarriere og en tredjedel peger på nærmeste chef på det pågældende tidspunkt som initiativtager.

Udtrykket *tage initiativ til* kan muligvis tolkes forskelligt. Det kan i den forbindelse ikke udelukkes, at nogle respondenter er blevet opfordret af andre, men at det – som det specielt er tilfældet i den offentlige sektor – er lederen selv, der har aktivt har taget initiativ til en formel jobsøgning.

For så vidt angår ledere, der på undersøgelsestidspunktet fortsat er i deres første lederjob, forholder det sig ikke overraskende sådan, at ledere, der tidligere har været medarbejder i den pågældende afdeling, søgte lederstillingen på initiativ af nærmeste chef, mens ledere der er kommet udefra fra selv har taget initiativ til jobsøgningen.

### **Overvejelser om jobskifte**

Et element i fastholdelsesproblematikken er, i hvilket omfang de nuværende ledere går med overvejelser om at skifte job og herunder specielt spørgsmålet om, hvorvidt lederne forestiller sig – hvad der ofte er bedre mulighed for i den offentlige end den private sektor – at fortsætte karrieren i en ikke-leder stilling (dvs. som menig medarbejder). Se tabel 22.

Tabel 22. Overvejelser om jobskifte. Procent af alle.

	JA	NEJ
Har du i løbet af 2009 seriøst overvejet at søge andet job?	52	48

Godt halvdelen af undersøgelsens respondenter har i løbet af 2009 haft seriøse overvejelser om at skifte job.

De kvindelige respondenter er relativt mere tilbøjelige til at tilkendegive, at de har haft seriøse overvejelser om jobskifte end de mandlige respondenter (58% af kvinderne mod 44% af mændene). Kommunalt ansatte har i højere grad overvejet jobskifte i forhold til respondenter fra de selvejende institutioner, og blandt de kommunalt ansatte drejer det sig specielt om ansatte i den kommunale forvaltning. Kønsforskellen i svarene er særlig udbredt i de kommunale institutioner.

Hvis man sammenstiller tilkendegivelserne fra de 52% af respondenterne, der i 2009 havde seriøse overvejelser om jobskifte, med en række af undersøgelsens øvrige svar, kan man med statistisk sikkerhed konstatere, at disse overvejelser hænger sammen med følgende:

- I hvilket omfang dokumentationskravene til ledelsesområdet anses for relevante
- I hvilket omfang handlemulighederne som leder har vide grænser
- I hvilket omfang handlemulighederne i lederjobbet anses for tilfredsstillende
- I hvilket omfang lederen føler sig alene
- I hvilket omfang den pågældende jævnligt er i dialog med nærmeste chef
- I hvilket omfang forventningerne fra henholdsvis chef og medarbejdere er samstemmende
- I hvilket omfang lederen har opbakning fra såvel chef som medarbejdere
- I hvilket omfang lederen har nemt ved at kommunikere med nærmeste chef

- I hvilket omfang krav og forventninger til lederen matcher den person, lederen er og det lederen vil med sit arbejdsliv
- I hvilket omfang de forhold lederen bliver evalueret på, anses af lederen for at være relevante
- I hvilket omfang lederjobbet alt i alt giver god mening

Altså et meget bredt spektrum af årsager. Inden for undersøgelsens spørgeramme synes seriøse overvejelser om jobskifte primært at hænge sammen med:

- manglende handlemuligheder
- modsat rettede forventninger
- manglende dialog
- manglende relevans af dokumentationskrav
- manglende relevans i lederevaluering
- følelsen af at være alene
- manglende opbakning fra og vanskelig kommunikation med nærmeste chef
- manglende match til den person, lederen er og det lederen vil med sit arbejdsliv
- manglende mening i jobbet

Analysen peger således på, at manglende opbakning, manglende match til den person, lederen er og vil med sit arbejdsliv og manglende oplevelse af mening ikke overraskende kan være årsager til ønske om jobskifte. En mere fremkommelig tolkning af svarene er formentlig, at ønsker om jobskifte først og fremmest opstår i situationer, hvor der ikke hersker overensstemmelse mellem chefens og medarbejdernes forventninger og, hvor lederen står alene med udfordringerne uden de nødvendige handlemuligheder.

Analysen viser endvidere, at hvorvidt flere af disse årsager til overvejelser om jobskifte er aktive i høj grad afhænger af omfanget af dialog med nærmeste chef. Dialog med nærmeste chef er tilsyneladende en vigtig brik i en eventuel fastholdelsespolitik.

Dialog med nærmeste chef har som tidligere nævnt ikke signifikant indflydelse på opbakningen fra medarbejderne, og dialogen påvirker tilsyneladende heller ikke oplevelsen af, hvorvidt dokumentationskravene er relevante (dialog giver som tidligere nævnt oplevelsen af indflydelse men tilsyneladende ikke oplevelsen af relevans).

Det skal nævnes, at der ikke kan konstateres nogen generel sammenhæng mellem løntilfredshed og eventuelle overvejelser om jobskifte (løn synes dog ikke overraskende at spille en større rolle for dem, der overvejer at søge lederstillinger med større ansvar).

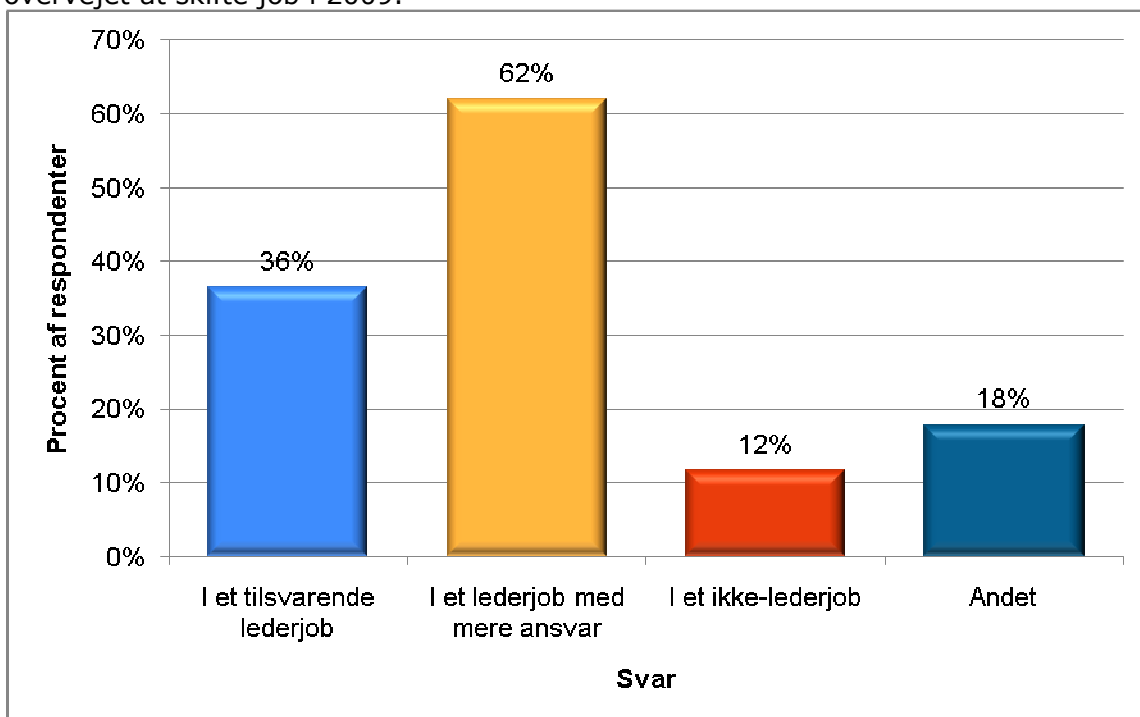
### **Den fortsatte karriere**

Overvejelser om eventuelt jobskifte har meget ofte elementer af både *pull*- som *push*-motiver. Ovenstående analyser peger på motiver, der tager afsæt i det nuværende job. Nedenstående analyser løfter sløret for motiver, der vedrører den fortsatte karriere.

De respondenter, der har haft seriøse overvejelser om jobskifte, har tilkendegivet, hvordan de forestiller sig, at karrieren i givet fald skulle fortsætte. Svarene fremgår af figur 2. Bemærk, at det har været muligt for respondenterne at sætte mere end en markering.



Figur 2: Hvordan skal karrieren eventuelt fortsætte? Procent af alle der seriøst har overvejet at skifte job i 2009.



Bemærk at det har været muligt at sætte mere end én markering.

Markeringerne under Andet dækker over eksempelvis "konsulent"/"privat sektor"/"selvstændig".

Det er tydeligt, at karriereovervejelserne primært fokuserer på et lederjob med mere ansvar og sekundært på et tilsvarende lederjob. Kun ni respondenterne har tilkendegivet, at deres eneste karriereønske er at fortsætte i et ikke-leder job.

### **Privat sektor som karrieremulighed?**

Respondenterne er desuden blevet bedt om at forholde sig til, hvorvidt det indgår i deres fremtidige karriereovervejelser at søge over i den private sektor.

Tabel 23. Overvejelser om karriere i den private sektor. Procent af alle.

	JA	NEJ
Indgår det i dine overvejelser om fremtidig karriere at søge over i den private sektor	53	47

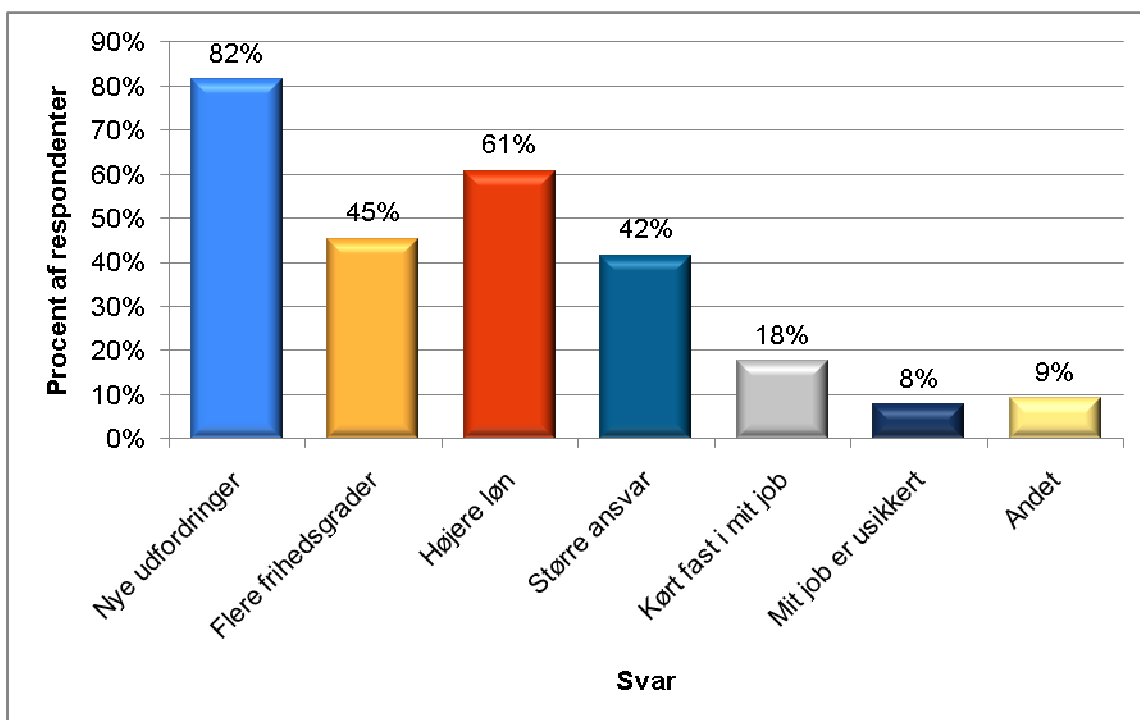
Det er oplagt nemmere at tolke svaret Nej end svaret JA, som principielt dækker over mange variationer lige fra *helt sikkert den private sektor* til *måske/eventuelt den private sektor*.

Under alle omstændigheder forekommer antallet af ledere, som indregner den private sektor i fremtidige karriereovervejelser, at være overraskende stort. Set fra

det kommunale perspektiv kan det være en anelse bekymrende. Set fra et mobilitetsperspektiv er svarene overraskende positive.

De respondenter, der overvejer den private sektor, har givet udtryk for, hvilke motiver, der ligger til grund for netop den overvejelse. Se figur 3. Bemærk, at det har været muligt for respondenterne at sætte mere end en markering.

Figur 3: Motiver til eventuelt at søge over i den private sektor.

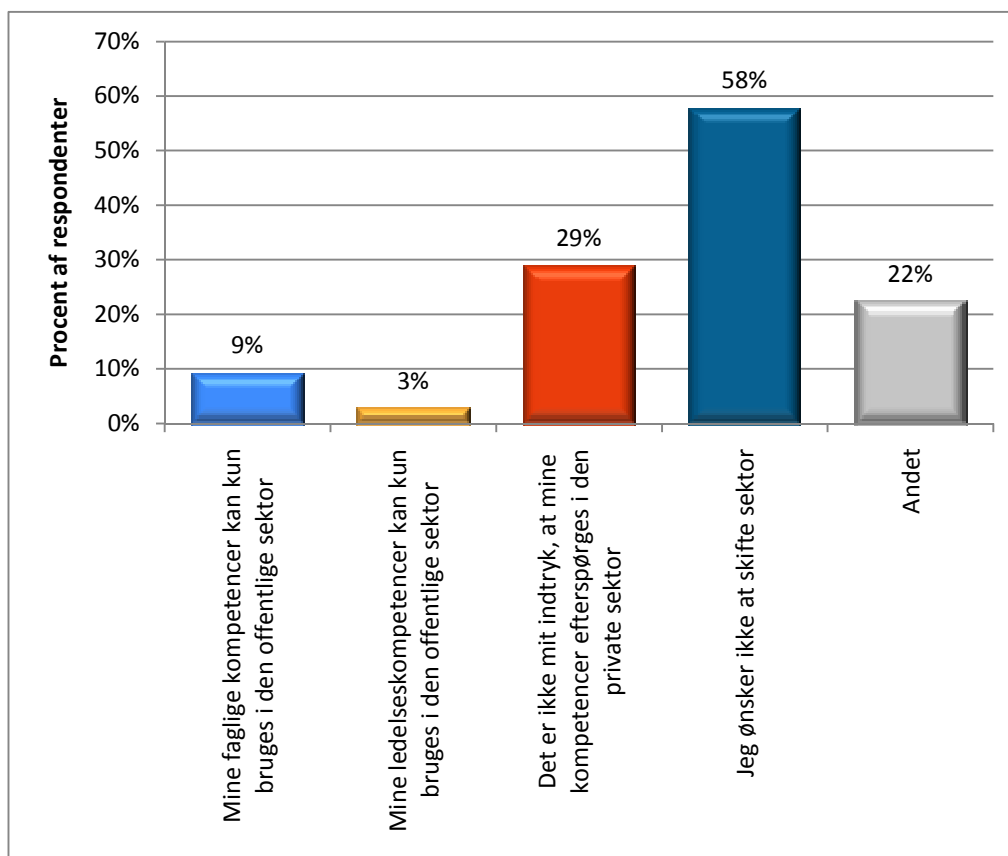


Bemærk at det har været muligt at sætte mere end én markering.

Langt de fleste har, som det fremgår af figuren, peget på nye udfordringer som motiv, men også højere løn, flere frihedsgrader og større ansvar indgår for mange som motiv til eventuelt at søge over i den private sektor.

De respondenter, der ikke overvejer den private sektor, har tilsvarende tilkendegivet motiverne herfor. Se figur 4. Bemærk, at det har været muligt for respondenterne at sætte mere end en markering.

Figur 4: Motiver til ikke at søge over i den private sektor



Bemærk at det har været muligt at sætte mere end én markering.

En sammenligning af figur 3 og 4 afslører, at der i følge figur 4 er væsentlig færre respondenter, der har valgt at sætte kryds i flere svarmuligheder.

Svarene taler et forholdsvis tydeligt sprog. Der er hos respondenterne dels tale om et ikke nærmere defineret ønske om simpelthen ikke at skifte sektor og dels en forestilling om, at ens kompetencer kun kan anvendes i den offentlige sektor.

## 6. Identitet

Ledelsesforskningen og ledelseslitteraturen har i mange år interesseret sig for ledelse i et identitetsperspektiv. Hvilken rolle ønsker lederen at spille, og hvilke konsekvenser har dette valg for lederens adfærd og for de ledelsesmæssige prioriteringer? Flere spørgsmål i undersøgelsen kredser om dette emne.

### **Leder eller kollega?**

Kommunale ledere er i højere grad end så mange andre ledere forpligtet til at forholde sig til og agere på et bredt spektrum af krav og forventninger. Lederens relationer til de enkelte interessenter har givetvis indflydelse på de ledelsesmæssige beslutninger. Et perspektiv i denne problematik går på, hvorvidt lederen identificerer sig som leder eller som kollega.

Tabel 24. Leder eller kollega? Procent af alle.

	Meget uenig	Lidt uenig	Hverken eller	Enig	Meget enig
Jeg føler mig mere som kollega end som leder	48	23	13	11	5

Lige godt syv ud af ti respondenter er uenige i synspunktet. Det er strengt taget ikke det samme som, at de føler sig mere som leder end som kollega, men i praksis, er det formentlig den rigtige fortolkning.

Analyser antyder, at institutionslederne er dem, der i størst omfang føler sig som leder.

Der er i nogen grad et sammenfald i svarene på dette spørgsmål og spørgsmålet om, hvorvidt det er nødvendigt at deltage i den daglige drift. Jo mindre det er nødvendigt at deltage i de daglige driftsopgaver, jo mere føler man sig som leder.

Man må konkludere, at lederidentiteten er stor hos de kommunale ledere.

### **Fag eller ledelse?**

Fagprofessionen og ledelsesprofessionen er i mange job uadskillelige, om end behovet for faglighed erfaringsmæssigt mindskes jo højere placeringen er i organisationshierarkiet. En stærk faglig tilknytning påvirker uden tvivl identitetsopfattelsen og dermed også gældende ledelsespraksis.

Undersøgelsen har med et enkelt spørgsmål forsøgt at sætte fokus på denne problematik.

Tabel 25. Fag eller ledelse? Procent af alle.

	Meget uenig	Lidt uenig	Hverken eller	Enig	Meget enig
Min identitet som leder er først og fremmest knyttet til min fagprofession	25	22	17	25	11

Flere respondenter er uenige end enige i (47% mod 36%), at deres identitet som leder først og fremmest er knyttet til fagprofessionen.

Ledere fra selvejende institutioner er mere enige i synspunktet om koblingen til fagprofessionen end deres kolleger i kommunen.

### **Hvem repræsenterer lederen?**

Et tredje tema under overskriften identitet handler om, hvem lederen i fald det skulle blive nødvendigt vælger at repræsentere.

Tabel 26. Hvem repræsenterer lederen? Procent af alle respondenter ansat i kommunen.

	Meget uenig	Lidt uenig	Hverken eller	Enig	Meget enig
Jeg opfatter mig i højere grad som repræsentant for kommunen end som repræsentant for mine medarbejdere	17	30	32	13	8
Jeg opfatter mig i højere grad som repræsentant for brugerne/borgerne end som repræsentant for kommunen	18	26	29	18	9

Tallene viser, at knapt halvdelen af respondenterne er uenige, at de i højere grad føler sig som repræsentant for kommunen end for medarbejderne. Det er mere end dobbelt så mange i forhold til dem, der er enige i synspunktet.

Analyser viser, at respondenter, der i højere grad føler sig som repræsentant for brugerne end for kommunen, er mere tilbøjelige til at pege på tilknytningen til fagprofessionen. Det samme gælder respondenter, der i højere grad føler sig som kollega end som leder.

Analyser viser endvidere, at svarene i de tre tabeller ikke sætter sig mærkbare spor i undersøgelsens øvrige spørgsmål. Det gælder hverken den generelle tilfredshed,

oplevelsen af konflikter i hverdagen eller, hvad der i øvrigt måtte være af potentielle sammenhænge.

Nogle ledere er mere knyttet til deres fagprofession end andre. Faktisk er de kommunale ledere meget forskellige på dette punkt. De er dog fælles om at afvise tanken om, at de i højere grad skulle være repræsentant for kommunen end for medarbejderne eller i højere grad at være repræsentant for borgerne/brugerne end for kommunen. Respondenterne føler sig først og fremmest som ledere. I institutionerne mere end i forvaltningen.

Det kunne se ud som om den kommunale leder har den opfattelse, at lederen først og fremmest er den person, der skal få de mange modsatrettede interesser til at hænge så fornuftigt sammen som muligt. Ikke over nogen eller under nogen. Men snarere i midten af det hele.

Hvis denne tolkning af svarene er korrekt, så rejser der sig en række interessante spørgsmål om den ledelsesmæssige sammenhængskraft i den kommunale sektor. Spørgsmål som denne undersøgelse ikke kan give svar på.

## 7. Lederens kompetencer

Forventningerne til lederens kompetencer er konstant i udvikling. Det er i den forbindelse en almindelig accepteret antagelse, at betydningen af faglige kompetencer relativt set mindskes i forhold til personlige og/eller ledelsesfaglige kompetencer. Undersøgelsen spørger specifikt til behovet for efteruddannelse i ledelse.

Tabel 27. Behovet for efteruddannelse i ledelse. Procent af alle.

	Meget uenig	Lidt uenig	Hverken eller	Enig	Meget enig
Min efteruddannelse i ledelse er mangelfuld	33	21	19	18	9

I betragtning af hvor dynamisk lederjobbet er, kunne det forventes, at de fleste ledere i en undersøgelse af denne karakter - næsten uanset hvor meget efteruddannelse i ledelse de har i forvejen - ville være tilbøjelige til at give udtryk for, at de i et eller andet omfang mangler efteruddannelse i ledelse. Det synes imidlertid ikke at være tilfældet. Over halvdelen af respondenterne giver de facto udtryk for det modsatte synspunkt.

Der eksisterer en tydelig sammenhæng til svarene om handlemulighederne i lederjobbet. Jo mere tilfredsstillende handlemulighederne forekommer, jo mindre synes behovet for efteruddannelse i ledelse at være.

Derimod er der ingen sammenhæng til svarene om deltagelse i netværk. Det er tilsyneladende ikke sådan, at netværk og efteruddannelse substituerer hinanden som udviklingsaktiviteter. Netværk og efteruddannelse tjener øjensynligt forskellige formål.

Godt halvdelen af respondenterne har på arbejdsgiverens initiativ deltaget i en såkaldt førleder-træning.

Specielt i den offentlige sektor har faglige kompetencer været en betydningsfuld forudsætning for at bestride et lederjob. I tabel 28 har lederne forholdt sig til netop dette aspekt af moderne lederkompetencer.

Tabel 28. Lederens faglige kompetencer. Procent af alle.

	Meget uenig	Lidt uenig	Hverken eller	Enig	Meget enig
Mine faglige kompetencer er en nødvendig forudsætning for at kunne bestride mit lederjob	4	8	13	47	29
Mine faglige kompetencer er den vigtigste forudsætning for at kunne bestride mit lederjob	11	25	16	34	13
Mine faglige kompetencer matcher mit lederjob	3	8	7	47	36

Tre ud af fire respondenter giver udtryk for, at de faglige kompetencer er en nødvendig forudsætning for at kunne bestride lederjobbet.

Knap halvdelen (47%) af respondenterne har den opfattelse, at de faglige kompetencer er den vigtigste forudsætning for at kunne bestride lederjobbet. Meningerne er dog meget delte på dette spørgsmål.

Det er ikke overraskende sådan, at de respondenter, der tilkendegiver, at de faglige kompetencer er den vigtigste forudsætning for deres ledergerning, også er dem, der andetsteds i undersøgelsen svarer, at deres identitet i høj grad er knyttet til fagprofessionen og, det er tillige dem, for hvem det i høj grad er nødvendigt selv at deltage i det de daglige driftsopgaver.

Det er respondenternes egen oplevelse, at de faglige kompetencer matcher lederjobbet.

Konklusionen må være, at i lighed med oven for nævnte ledelseskompeter, så er respondenterne af den opfattelse, at deres faglige uddannelse og efteruddannelse i ledelse ikke er mangelfuld.

Analyser viser, at ledere i de selvejende institutioner er mere tilbøjelige end øvrige ledere til at pege på, at deres faglige kvalifikationer er den vigtigste forudsætning for at indtage lederjobbet. Til gengæld er de mindst tilbøjelige til at mene, at de faglige kompetencer er et godt match til det nuværende job.



## 8. Lederen selv

### **Mening**

Dette afsnit handler om lederens egen oplevelse af det at være leder. Første spørgsmål handler om, i hvilket omfang lederjobbet giver god mening for respondenterne. Spørgsmålet er relevant fordi oplevelsen af mening er en god indikator for det personlige engagement, den generelle jobtilfredshed og dermed også for tilbøjeligheden til at ønske sig over i et andet job.

Tabel 29. Mening i jobbet. Procent af alle.

	Meget uenig	Lidt uenig	Hverken eller	Enig	Meget enig
Alt i alt giver jobbet god mening for mig	1	11	7	49	33

Godt otte ud af ti respondenter er af den opfattelse, at deres lederjob giver god mening. Modsat finder god hver tiende respondent, at det ikke er tilfældet. Det skal dog siges, at praktisk talt ingen ledere giver udtryk for, at jobbet ingen mening giver.

Der eksisterer den tydelige kobling til flere af de øvrige svar i undersøgelsen. Jo mere lederjobbet giver god mening, jo mere giver man i prioriteret rækkefølge udtryk for:

- at handlemulighederne er tilfredsstillende
- at ledelsesansvaret er klart
- at målene er realistiske
- at man har opbakning fra nærmeste chef
- den formelle evaluering er relevant

Inden for undersøgelsens spørgeramme er mening i det kommunale lederjob først og fremmest defineret ved disse fem forhold.

### **Om at føle sig alene**

Det siges ofte, at der er koldt på toppen. Som ledelse praktiseres i mange private som offentlige virksomheder, er det da også tilfældet, at lederen både i beslutningsmæssige og sociale sammenhænge er overladt til sig selv. At føle sig alene kan desuden dække over det faktum, at uanset hvor demokratisk beslutningsprocesserne måtte være indrettede, så falder det endelige ansvar ofte kun på én person, nemlig lederen.

Undersøgelsen har spurgt respondenterne, om de føler sig alene.

Tabel 30. Om at føle sig alene som leder. Procent af alle.

	Meget uenig	Lidt uenig	Hverken eller	Enig	Meget enig
Jeg føler mig alene i lederjobbet	22	23	20	24	12

Mere end en tredjedel af respondenterne føler sig alene i lederjobbet. Svarene understøtter den antagelse, at følelsen af at være alene ofte er et grundvilkår i mange lederjob.

Følelsen af at være alene i lederjobbet er signifikant knyttet til følgende forhold:

- hvorvidt lederen er i jævnlig dialog med nærmeste chef
- hvorvidt nærmeste chef opleves som positiv inspirationskilde til ledelsesarbejdet

Undersøgelsen har ikke spurgt til relationerne til medarbejderne i dette alene-perspektiv.

Tilbage står, at det at føle sig alene i lederjobbet bl.a. har sammenhæng med omfanget og kvaliteten af den dialog, lederen har med sin nærmeste chef.

### **Lederjobbets kompleksitet**

Det virker rimeligt at antage, at lederjobbet gennem de seneste 10 til 20 år er ikke kun blevet mere bredspektret men også blevet mere specialiseret inden for de enkelte ledelsesdiscipliner. På den baggrund har det bl.a. været undersøgelsens antagelse, at lederjobbet for specielt de ledere, der har nogen eller megen ledelsesanciennitet, at lederjobbet opleves som mere kompliceret i dag end tidligere.

Undersøgelsen har derfor spurgt ind til denne oplevelse.

Tabel 31. Kompleksiteten i lederjobbet. Procent af alle.

	Meget uenig	Lidt uenig	Hverken eller	Enig	Meget enig
Lederjobbet er blevet mere kompliceret	4	8	8	42	37

Lige knapt otte ud af ti respondenter erklærer sig enige i det synspunkt, at lederjobbet er blevet mere kompliceret.

Der er ikke markant forskel respondenterne imellem på denne opfattelse. Dog ser det af gode grunde ud til at jo længere ledelsesancienniteten er, jo mere enig er man i, at lederjobbet er blevet mere kompliceret.

### **Løn**

Debatten om udvikling af god ledelse i den offentlige sektor har erfaringsmæssigt en række kernelementer. Et af disse er løn.

Løn er altid et interessant diskussionsemne, men løn er særlig interessant i denne sammenhæng, fordi det almindeligvis antages, at lønnen har indflydelse på tiltrækning og fastholdelse af engagerede og kompetente medarbejdere.

Undersøgelsen indeholder et enkelt spørgsmål, som adresserer tilfredsheden med den nuværende løn. Respondenterne har i undersøgelsen ikke forholdt sig til lønnen

som sådan, men derimod hvorvidt lønnen er passende i forhold til det ledelsesmæssige ansvar.

Tabel 32. Løn. Procent af alle.

	Meget uenig	Lidt uenig	Hverken eller	Enig	Meget enig
Min løn er passende i forhold til mit ansvar	29	40	9	18	5

Godt to ud af ti ledere er enige i, at deres løn er passende i forhold til det ledelsesmæssige ansvar. Modsat er syv ud af ti respondenter uenige i dette synspunkt, og tre ud af ti er decideret meget uenige. Svarene kan med en vis forsigtighed tolkes derhen, at det er et udbredt synspunkt hos lederne i den kommunale sektor, at lønnen ikke står mål med det ledelsesmæssige ansvar.

De kommunalt ansatte respondenter er langt mere utilfredse med forholdet mellem løn og ledelsesansvar end respondenterne fra de selvejende institutioner. Blandt de kommunalt ansatte er det specielt respondenter fra de kommunale institutioner, der er utilfredse. Her er hele 35% - altså hver tredje leder - *meget uenige* i, at lønnen er passende i forholdet til ledelsesansvaret.

Det er på det foreliggende svargrundlag i store træk ikke muligt at pege på en tydelig samvariation mellem løntilfredsheden og de øvrige svar i undersøgelsen.

Oplagte mulige sammenhænge kunne eksempelvis handle om indflydelse på mål, dokumentationskravenes relevans, dialog med chef samt handlemuligheder. Ingen af disse forhold synes dog at spille nogen signifikant rolle for tilfredsheden med lønnen.

Enkelte sammenhænge skal dog nævnes. Løntilfredsheden synes at stige i takt med

- større indflydelse på dokumentationskravene
- større realisme i målene
- mindre dilemma mellem økonomiske hensyn og faglig bæredygtighed
- større match mellem krav og forventninger til den person lederen er og det lederen vil med sit liv

For så vidt angår de to sidste punkter forekommer det umiddelbart logisk, at jo større diskrepans, der er mellem økonomi og faglig bæredygtighed, jo større vil kravene til lederen være og jo mere iøjnefaldende bliver forholdet mellem løn og ansvar.

Det er i øvrigt bemærkelsesværdigt, at løntilfredsheden ikke generelt synes at have sammenhæng med jobtilfredsheden eller med tilbøjeligheden til at søge nyt job.

### **Forholdet til medierne**

I sammenligning med mellemledere i den private sektor er kommunale mellemledere ofte i en position, hvor deres ledelsesbeslutninger og ledelsesadfærd er væsentlig mere eksponeret for offentligheden. Ikke sjældent kan offentlige

ledere fra det ene øjeblik til det andet blive bedt om i den bedste sendetid at forklare, forsvare eller begrunde over for offentligheden tilstande eller tildragelser inden for deres ledelsesmæssige ansvarsområde. En sådan potentiel eksponering kan påvirke lederens generelle ledelsesadfærd eller forhold til lederjobbet i øvrigt. Se tabel 33.

Tabel 33. Lederen og medierne. Procent af alle.

	Meget uenig	Lidt uenig	Hverken eller	Enig	Meget enig
Mediernes bevågenhed er en stor udfordring for mig	19	24	30	20	8

Respondenterne deler sig i tre nogenlunde lige store grupper. Generelt er der dog lidt flere, der er uenige (43%) end enige i synspunktet (28%).

Denne svarfordeling ændrer sig ikke ved opdeling af af respondenterne efter baggrundsvariable (ansættelse, niveau etc.). Dog gælder det, at de mandlige respondenter er mere enige i synspunktet end de kvindelige respondenter (36% mod 20%).

#### **Lederjobbet som match til lederen selv**

Det er ikke ualmindeligt, at lederjobbets indbyggede krav og forventninger enten kommer bag på den nye leder eller senere i karrieren udvikler sig på en måde, så lederjobbet ikke længere er et godt match til lederen selv. Undersøgelsen indeholder et enkelt spørgsmål om dette tema.

Tabel 34. Lederen og medierne. Procent af alle.

	Meget uenig	Lidt uenig	Hverken eller	Enig	Meget enig
Kravene og forventningerne til mig som leder er et godt match til den, jeg er og det, jeg vil med mit arbejdsliv	5	8	12	39	36

Tre ud af fire ledere tilkendegiver, at der er et godt match, og meget få er uenige i denne opfattelse.

Der er her et tydeligt og forventeligt svarmæssigt sammenfald til spørgsmålene om den generelle jobtilfredshed samt omfanget af oplevet mening i lederjobbet.

### **Generelle tilfredshed**

I diskussionen om mulighederne for at tiltrække og fastholde kompetente ledere i den kommunale sektor er lederens generelle tilfredshed oplagt endnu et kerneelement.

Tilfredshed er et bredspekteret begreb, som rummer alt lige fra fysisk arbejdsmiljø til personlig udvikling. Ytringer om tilfredsheden er vanskelige at omsætte til ledelsespraksis, men kan på det overordnede niveau fungere som en af flere vigtige indikatorer for medarbejderes engagement og loyalitet.

Tabel 35. Jobtilfredshed. Procent af alle.

	Meget utilfreds	Utilfreds	Hverken/eller	Tilfreds	Meget tilfreds
Hvor tilfreds er du alt i alt med dit nuværende job?	2	5	11	55	27

Svarene viser, at godt otte ud af ti ledere alt i alt er tilfredse eller endog meget tilfredse med deres job.

Analysen dokumenterer, at den generelle jobtilfredshed har en statistisk signifikant korrelation med en lang række af undersøgelsens øvrige spørgsmål. Undersøgelsen viser således, at et bredt spektrum af faktorer influerer på den samlede tilfredshed.

Uden at gå dybere i analysen af, hvad der påvirker den generelle jobtilfredshed – og herunder analysere de enkelte årsagsfaktorer indbyrdes relationer – kan det konstateres, at følgende faktorer har størst direkte betydning:

- Tilfredsstillende handlemuligheder
- Lederjobbet giver god mening
- Match mellem lederjob og faglige kompetencer
- Chefs og medarbejderes forventninger harmonerer
- Relevant evaluering
- Klart ledelsesansvar og beslutningskompetence
- Opbakning fra nærmeste chef
- Realistiske mål
- At man ikke føler sig alene

Ikke overraskende er det desuden sådan, at jo mere jobbet er et godt match til den person, lederen er og det lederen vil med sit liv, jo større er den generelle tilfredshed.

Som tidligere nævnt er flere af disse faktorer indbyrdes forbundne, og omfanget af dialog er en helt essentiel omdrejningsfaktor. Selv om der er en tydelig kobling mellem dialog og tilfredshed, er det næppe dialogen i sig selv, der er udslagsgivende. Mere sandsynligt er det, at dialogen med nærmeste chef er den nødvendige platform for drøftelser af handlemuligheder, forventninger samt ansvar og kompetence.

## 9. FREMTIDEN

En del af undersøgelsens spørgsmål adresserer lederens ønsker for fremtiden dvs. potentielle ændringer, som kan medvirke til at skabe endnu bedre ledelse i den kommunale sektor.

### **Flere eller færre forandringer**

Respondenterne har i et andet spørgsmål tilkendegivet, at deres lederjob er under konstant udvikling og forandring. Et supplerende spørgsmål til disse tilkendegivelser er derfor, hvorvidt flere eller færre forandringer er ønskelige. Se tabel 36.

Tabel 36. Behovet for forandringer. Procent af alle.

	Meget uenig	Lidt uenig	Hverken eller	Enig	Meget enig
Færre forandringer inden for mit ansvarsområde vil skabe bedre drift	13	21	24	23	19
Flere forandringer inden for mit ansvarsområde vil skabe bedre drift	14	19	27	28	12

Som tallene viser, markerer godt fire ud af ti ledere for, at færre forandringer vil skabe bedre drift. Godt tre ud af ti er uenige i dette synspunkt.

Svarfordelingen for synspunktet om, at flere forandringer vil skabe bedre drift er stort set den samme. Dette kan imidlertid ikke overraske, idet en meget stor del af de respondenter, der er enige i, at flere forandringer skaber bedre drift, samtidigt har markeret for, at de er uenige i, at der færre forandringer skaber bedre drift. Statistiske analyser bekræfter denne ganske tætte sammenhæng.

Spørgsmålsformuleringen *flere forandringer* kan principielt tolkes som nye tiltag eller tilbagerulning af tidligere tiltag. Formuleringen *færre forandringer* kan principielt tolkes som alt lige fra ingen forandringer til blot et lavere forandringstempo end tidligere.

Flere respondenter har markeret for både flere og færre forandringer.

Fokus for forandringsønskerne – hvad enten der peges på flere eller færre forandringer – synes at handle om omfanget af dokumentation, dilemmaer mellem økonomi og faglighed og fleksible faggrænser. Respondenter der har peget på flere forandringer som drivkraft for en bedre drift, peger samtidigt på større individualisering af medarbejdernes løn. De respondenter, der i særlig grad peger på færre forandringer, har særlig fokus på målenes realisme og handlemulighederne i lederjobbet. Underforstået, at man ikke ønsker yderligere forringelser i målenes realisme og i handlemulighederne.

### **Handlemulighederne**

I undersøgelsen har to ud af tre respondenter givet udtryk for, at deres handlemuligheder i lederjobbet er tilfredsstillende. Ikke desto mindre – men måske ikke så overraskende – giver respondenterne alligevel udtryk for, at der er plads til forbedringer. Undersøgelsen har spurgt ind til udvalgte potentielle forbedringsmuligheder.

Tabel 37. Ledelsesmæssige frihedsgrader. Procent af alle.

	Meget uenig	Lidt uenig	Hverken eller	Enig	Meget enig
Flere ledelsesmæssige handlemuligheder ville skabe bedre resultater og/eller bedre service	4	12	20	40	24
Mere fleksible overenskomster ville skabe bedre resultater og/eller bedre service	1	5	15	47	33
Mere fleksible faggrænser ville skabe bedre resultater og/eller bedre service	1	5	14	43	38

Godt seks ud af ti respondenter peger på, at en udvidelse af handlemulighederne vil kunne skabe bedre resultater og/eller service. Tilkendegivelsen er imidlertid ikke tilstrækkelig konkret til at kunne give yderligere anvisninger på, hverken hvordan eller i hvilken retning denne udvidelse skulle ske.

Flere – nemlig otte ud af ti respondenter – peger på, at mere fleksible overenskomster og mere fleksible faggrænser vil kunne være en vej fremad. Det er ikke muligt at konkretisere ønskerne yderligere.

### Løn som ledelsværktøj

At dømme efter den almindelige ledelsesdebat er det i jagten på bedre ledelse en oplagt mulighed at fokusere på løn som ledelsværktøj. Se tabel 37.

Tabel 38. Løn som ledelsværktøj. Procent af alle.

	Meget uenig	Lidt uenig	Hverken eller	Enig	Meget enig
Bedre mulighed for individualisering af mine medarbejders løn vil skabe bedre resultater	2	11	23	46	18
Bedre mulighed for individualisering i mine medarbejders løn vil på længere sigt i højere grad kunne tiltrække og fastholde de rigtige medarbejdere	1	7	17	46	28
Bedre mulighed for individualisering i mine medarbejders løn vil medføre højere gennemsnitsløn	4	11	33	42	11
Større individualisering af min egen løn vil gøre mig mere engageret og mere tilfreds	10	10	26	33	21

Godt seks ud af ti respondenter giver udtryk for, at bedre mulighed for individualisering af medarbejdernes løn vil kunne skabe bedre resultater (motivationseffekten). Endnu mere interessant er måske, at godt syv ud af ti ledere er enige i, at bedre mulighed for individualisering af lønnen på længere sigt (end tilfældet er i dag) vil kunne tiltrække og fastholde de rigtige medarbejdere (selektionseffekten). Der er blandt respondenterne således en tro på, at bedre mulig for individualisering af medarbejdernes løn vil være et effektivt ledelsværktøj – især på lang sigt.

Lederne er imidlertid ikke blinde for, at en større individualisering med stor sandsynlighed betyder højere gennemsnitsløn.

For så vidt angår dem selv, er de ikke overraskende af den opfattelse, at større individualisering i fastsættelsen af deres egen løn vil skabe større engagement og tilfredshed. Det er imidlertid tydeligt, at de er mere overbeviste om effekten af en større individualiseringen for så vidt angår medarbejdernes løn end hvad angår deres egen løn.



Ikke overraskende er de kommunalt ansatte mere tilbøjelige til at ønske større individualisering af deres egen løn end ansatte i de selvejende virksomheder. Det er især ledere fra de kommunale institutioner, der fremfører ønsket. Til gengæld er der ingen forskel i spørgsmålet om individualisering af medarbejdernes løn.

### **Sammenlægnings m.m.**

Undersøgelsen indeholder et par yderligere spørgsmål til afklaring af eventuelle ønsker for fremtiden. Disse spørgsmål omhandler mulige sammenlægnings eller i højere grad at lade sig inspirere af den private sektor.

Tabel 39. Sammenlægnings m.m. Procent af alle.

	Meget uenig	Lidt uenig	Hverken eller	Enig	Meget enig
Sammenlægnings i den kommunale administration eller blandt kommunale institutioner og afdelinger vil efter min mening skabe bedre ledelse	16	17	28	24	14
Ledelse i den kommunale sektor kunne forbedres ved i højere grad at lade sig inspirere af den private sektor	4	9	20	40	27

Der er hersker stor uenighed om værdien af fremtidige sammenlægnings enten i den kommunale administration eller af de kommunale institutioner. Det er på det foreliggende grundlag ikke muligt at kvalificere denne uenighed yderligere.

Derimod er to ud af tre respondenter enige i det synspunkt, at den kommunale sektor kan forbedres ved at lade sig inspirere af den private sektor. Det var en af undersøgelsens mange hypoteser, at der blandt det store flertal af kommunale ledere hersker en voksende forståelse for eller anerkendelse af, at ledelse i den kommunale sektor er så tilstrækkeligt markant anderledes end ledelse i den private sektor, at udbyttet af benchmark e.l. med den private sektor vil være forsvindende lille. Svarene synes at vise, at en sådan antagelse ikke har bund i virkeligheden.

## Om undersøgelsen

Undersøgelsen er afsluttet ultimo februar 2010 og baserer sig på svar fra 250 medlemmer af Lederne ansat i den kommunale sektor. Af disse 250 respondenter er 200 ansat i kommunen og 50 i en selvejende institution med driftsoverenskomst med kommunen. De kommunalt ansatte respondenter fordeler sig med hensyn til ansættelsessted som følgende:

Tabel 1. Kommunalt ledes ansættelsessted

	Antal	Procent
I den kommunale forvaltning	42	17
I en kommunal institution	132	53
I en decentral afdeling	48	19
Andet	25	10
Ikke besvaret	3	1
I alt	250	100

For så vidt angår respondenternes køn forholder det sig sådan, at 54% er kvinder og 46% er mænd. I de selvejende institutioner er fordelingen 50-50, men i kommunerne er fordelingen 55-45. Klarest overvægt af kvindelige respondenter findes man i de kommunale institutioner (58-42).

Kvinderne er i højere grad beskæftiget i de kommunale institutioner end mændene. Modsat er en større del af mændene ansat i den kommunale forvaltning. Der er ingen markant forskel i kønsfordelingen i sammenligning mellem kommunerne og de selvejende institutioner.

Respondenternes gennemsnitsalder er 48,3 år.

Respondenternes placering i det kommunale ledelseshierarki fremgår af tabel 2.

Tabel 2. Respondenternes ledelsesniveau

	Antal	Procent
Selvstændig	0	0
Administrerende direktør	3	1
Øvrige direktion	1	0
Leder med ledelsesansvar for både ledere og medarbejdere	90	36
Leder med ledelsesansvar udelukkende for medarbejdere	130	52
Særligt betroet medarbejder uden personaleansvar	19	8
Andet	5	2
Uoplyst	2	1
I alt	250	100

Som det tydeligt fremgår af tabel 2 indtager langt de fleste respondenter (=220) en mellemliderrolle med ledelsesansvar for enten udelukkende almindelige medarbejdere eller for både ledere og medarbejdere. Kun ganske få respondenter er ansat i direktionen. Denne gruppe er antageligvis en anelse underrepræsenteret i undersøgelsen.

Respondenternes uddannelsesniveau fremgår af tabel 3. Respondenterne har i gennemsnit haft 2,9 lederjobs i alt. De har i gennemsnit været leder i 15 år og den gennemsnitlige anciennitet i nuværende stilling er 5,4 år.

Tabel 3. Respondenternes uddannelsesniveau

	Antal	Procent
Ingen ud over folkeskoleniveau	7	3
Student/HF/HH/HTX o.l.	3	1
Faglært, erhvervsfaglig uddannelse o.l.	44	18
Kort videregående uddannelse eller merkonom, tekonom, akademiuddannelse o.l.	24	10
Mellemlang videregående uddannelse eller diplomuddannelse	148	59
Lang videregående uddannelse eller masteruddannelse	24	10
Ph.d. eller mere	0	0
Anden	0	0
Uoplyst	0	0
Ialt	250	100

Næsten to ud af tre respondenter i undersøgelsen har en mellemlang videregående uddannelse. For så vidt angår respondenter ansat i kommunen, udgør ledere med en mellemlang uddannelse en klar overvægt i de kommunale institutioner, mens ledernes uddannelsesniveau er mere spredt i de øvrige ansættelsessteder.

-----

I tabeller med procentangivelser kan det ske, at summen angives til 100%, mens en simpel sammentælling af tallene giver 1 – 2 procentpoint højere eller lavere. Det er ikke en fejl men skyldes, at procentangivelserne er afrundede.

Som det fremgår af rapporten har spørgeskemaet for langt de fleste spørgsmål vedkommende opereret med en fem-punkts-svarskala. De statistiske tests – i rapporten kaldet analyser – er i mange tilfælde imidlertid baseret på en sammentrukket tre-punkts-skala.

Yderligere oplysninger kan fås ved henvendelse til chefkonsulent Steen Ancher Jensen, ([saj@lederne.dk](mailto:saj@lederne.dk) eller 3283 3424).