

# KVALITET I DEN OFFENTLIGE SEKTOR

SEKRETARIATET FOR MINISTERUDVALGET

Prins Jørgens Gård 11, 1218 København K

Telefon 33 92 33 00 - Fax 33 11 16 65

## Fakta om professionalisering af ledelse<sup>1</sup>

April 2007

*God ledelse er afgørende for at sikre kvalitet i den offentlige sektors service over for borgerne. Der har de senere år været sat fokus på ledelse som en disciplin, der går på tværs af faggrænser. Ledelse skal læres og udvikles løbende, og der er allerede taget mange initiativer for at styrke de offentlige ledere i deres ledelsespraksis. Men der kan fortsat gøres meget for at understøtte lederne i at løfte ledelsesudfordringen.*

*Lederne peger selv på, at de største udfordringer består i at håndtere forandringer, motivere medarbejderne og udvikle medarbejdernes kompetencer. Medarbejdernes generelle vurdering er, at lederne er bedre faglige ledere end personaleledere. Lederne har selv en erkendelse af, at de bør udvikle deres ledelse, og et stort flertal har også inden for de seneste 2 år deltaget i udviklingsaktiviteter, ligesom de efterspørger en række udviklingsaktiviteter. Det er især ledelsevaluering og netværksaktivitet, som lederne gerne vil have mere af.*

---

### Definition af god ledelse

Der findes i dag en omfattende litteratur om ledelse i den offentlige sektor, og dermed mange forskellige perspektiver på, hvad der skal til for at udøve god ledelse. Der er bred enighed om, at ledelse er et fag, hvis indhold i vidt omfang kan defineres på tværs af fag og sektorer.

På toplederniveau indkredser kodeks for god offentlig topledelse vilkår, udfordringer og opgaver for departementschefer, styrelsesdirektører, regionsdirektører og kommunaldirektører.<sup>1</sup>

Danske Regioner, KL og KTO har igangsat et arbejde, der skal resultere i en kodeks for god offentlig ledelse. Denne kodeks retter sig mod ledere under topledelsesniveauet.<sup>2</sup>

Behovet for at have et vedvarende og målrettet fokus på ledelsesudviklingen i den offentlige sektor intensiveres i takt med, at kravene til de offentlige ledere skærpes<sup>3</sup>.

### Tilfredshed og udfordringer

Personalestyrelsen gennemførte i 2006 en motivationsundersøgelse blandt ledere og medarbejdere i institutioner på dagpasnings- og ældreområdet og på sygehusene.

Undersøgelsen viste, at lederne på disse områder generelt er tilfredse med deres job. 84 pct. af lederne tilkendegiver, at de enten er tilfredse eller meget tilfredse med jobbet, og 89 pct. af lederne oplever, at de har spændende arbejdsopgaver.

I undersøgelsen er lederne bl.a. blevet bedt om at prioritere, hvilke ledelsesmæssige udfordringer de står overfor. På tværs af sektorerne børn, ældre og sundhed er lederne enige om, at de tre største udfordringer er:

- Håndtering af forandringer
- Motivation og engagement af medarbejderne

---

<sup>1</sup> Bilaget er udarbejdet af Sekretariatet for ministerudvalget vedrørende kvalitet i den offentlige sektor. Papiret er udsendt i forbindelse med temamødet "Ledelse, medarbejderinddragelse og motivation" som faktisk baggrund for mødets diskussioner.

<sup>1</sup> Kodeks for god offentlig topledelse, 2005.

<sup>2</sup> På det statslige område er god ledelse defineret i Statens Personale- og Ledelsespolitik, 2003.

---

<sup>3</sup> Se eksempelvis Schmidt-Hansen og Aalund (2005), Klaudi Klausen (1999; 2001) og Beck Jørgensen & Melander (1992).

- Udvikling af medarbejdernes kompetencer

Det er de samme udfordringer, de statslige ledere peger på, at de står overfor<sup>4</sup>.

### Medarbejdernes vurdering

Medarbejderne er, i samme undersøgelse, blevet bedt om at vurdere en række udsagn om deres nærmeste leder.

Det fremgår af tabel 1 nedenfor, at de tre områder, hvor medarbejderne vurderer deres leder mest positivt er på deres faglige kompetencer (75 pct.), deres lydhørhed over for synspunkter og ideer (70 pct.) og deres evne til at anerkende og påskønne medarbejderens indsats (69 pct.).

De tre områder, hvor medarbejderne er mindst positive er i deres vurdering af lederens evne til at motivere medarbejderne (45 pct.), lederens bidrag til medarbejderens udvikling i jobbet (51 pct.) og lederens evne til at give tilstrækkelige tilbagemeldinger til medarbejderen (51 pct.)

60 pct. mener, at deres leder sætter mål for afdelingen og 53 pct. mener at lederen følger op på målene.

Samlet set peger medarbejdernes vurdering af deres nærmeste ledere i retning af, at lederne generelt opleves som fagligt dygtige, men at der kan være behov for at styrke lederens evne til at udøve god personaleledelse, samt deres evne til at sætte og følge op på mål.

**Tabel 1. Medarbejdernes vurdering af nærmeste leder (andel der tilkendegiver, at de er helt enige eller enige i udsagnet)**

Min leder (er):	Pct.
Faglig kompetent	75
Lydhør overfor synspunkter og ideer	70
Anerkender og påskønner mit arbejde	69
Inddrager medarbejdernes erfaringer	64
Kommunikerer ærligt og klart	63

<sup>4</sup> Motivationsundersøgelsen i staten, Personalestyrelsen 2006

Sætter mål	60
Er alt i alt en god personaleleder	60
Er nærværende i hverdagen	56
Inddrager alles ressourcer	55
Følger op på mål	53
Er god til at fordele arbejdet	53
Giver mig tilstrækkelige tilbagemeldinger	51
Bidrager til min udvikling i jobbet	51
Motiverer mig	45

Kilde: Epinion for Personalestyrelsen, 2006.

Der findes ikke direkte sammenlignelige tal på det statslige område. Statens motivationsundersøgelse fra 2006 viser imidlertid, at de statslige medarbejders vurdering af deres nærmeste leder peger i samme retning som i kommuner og regioner *jf. tabel 2*.

**Tabel 2. Medarbejdernes vurdering af nærmeste leder i staten (andel der tilkendegiver, at de er helt enige eller enige i udsagnet)**

Min leder (er):	Pct.
Faglig kompetent	66
Lydhør overfor synspunkter og ideer	66
Anerkender og påskønner mit arbejde	60
Er nærværende i hverdagen	56
Er alt i alt en god personaleleder	45
Sætter mål for afdelingen og følger op	40
Giver mig tilstrækkelige tilbagemeldinger	43
Er god til at fordele arbejdet	36
Bidrager til min videre karriereudvikling	31

Kilde: Statens motivationsundersøgelse, 2006.

De tre områder, hvor medarbejderne er mest positive er identiske med de områder, der peges på i undersøgelsen fra regioner og kommuner.

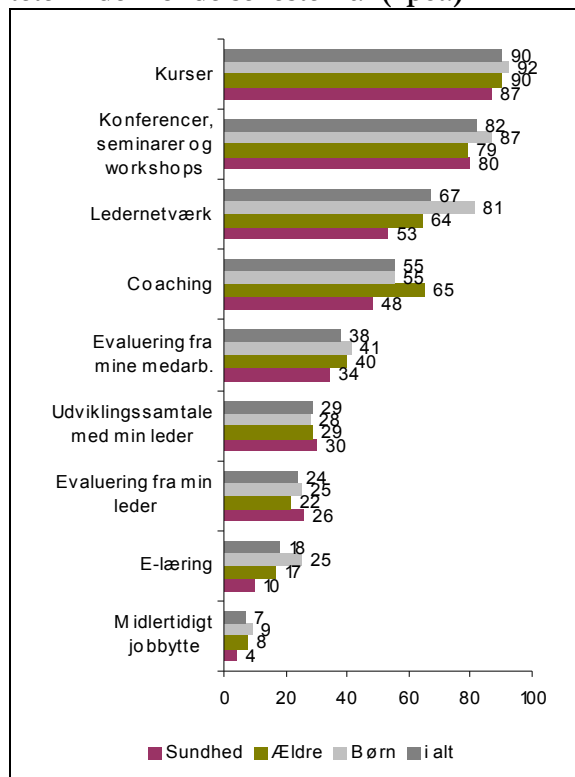
Der hvor statens ledere bliver vurderet mindst positivt af medarbejderne er i forhold til deres bidrag til medarbejdernes videre karriereudvikling, deres evne til at fordele arbejdet og deres evne til at give medarbejderne tilbagemeldinger. Mindre end halvdelen af medarbejderne i staten mener, at deres nærmeste leder sætter mål og følger op derpå.

### Status på ledelsesudviklingsaktiviteter

Kurser er den udviklingsaktivitet, som den største andel af institutionslederne på daginstitutions-, ældre- og sundhedsområdet har anvendt, jf. figur 1. 90 pct. af lederne angiver således, at de har været på kurser for at udvikle deres ledelse inden for de seneste 2 år. Dernæst følger konferencer, seminarer og workshops, som 82 pct. af lederne har anvendt og ledernetværk, som 67 pct. af lederne har anvendt.

Det gælder for alle de tre områder, at under en tredjedel af lederne har haft en udviklingssamtale med nærmeste leder inden for de seneste 2 år. Kun en fjerdedel af lederne har fået en evaluering fra den nærmeste leder.

**Figur 1. Ledernes deltagelse i udviklingsaktiviteter inden for de seneste 2 år (i pct.)**



Anm.: Andel enig/helt enig i deltagelse i denne udviklingsaktivitet.

Kilde: Epinion for Personalestyrelsen, 2006.

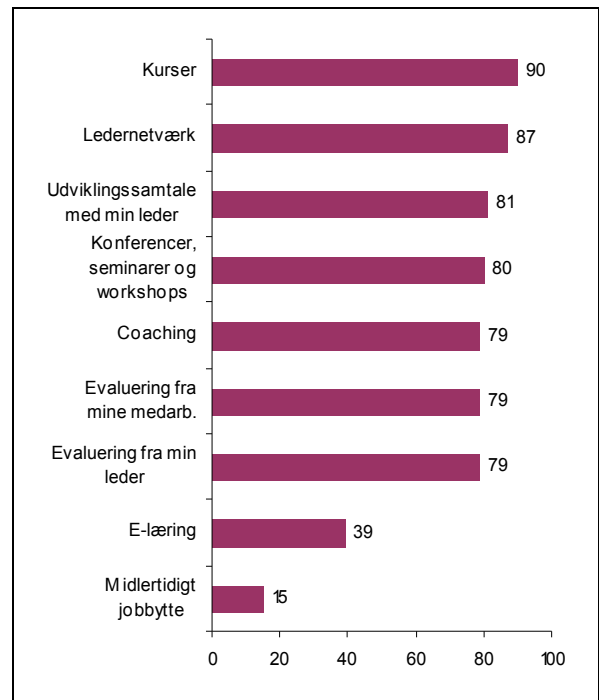
### Efterspørgsel på ledelsesudviklingsaktiviteter

Undersøgelsen viser, at 76 pct. af lederne oplever, at de har gode muligheder for at udvikle deres kompetencer. 45 pct. af lederne angiver,

at de lægger planer for deres kompetenceudvikling i samarbejde med deres leder.

Undersøgelsen viser endvidere, at der er stor efterspørgsel efter næsten alle typer af ledelsesudvikling og efteruddannelse. Kurser er den type udviklingsaktivitet, som efterspørges af den største andel af lederne, jf. figur 2. 90 pct. af lederne angiver således, at de vil foretrække ledelsesudvikling i form af kurser. Dernæst følger leder-netværk og systematiske udviklingssamtaler med respektive ledere, som efterspørges af hhv. 87 pct. og 81 pct. af lederne.

**Figur 2: Ledernes foretrukne ledelsesudviklingsaktiviteter (i pct.)**



Anm.: Andel enig/helt enig i at de vil foretrække denne ledelsesudviklingsaktivitet.

Kilde: Epinion for Personalestyrelsen, 2006.

Der er imidlertid et gab mellem lederne ønsker til lederuddannelsesaktiviteter og den faktiske deltagelse i disse aktiviteter jf. tabel 3.

**Tabel 3. Sammenhæng mellem ledernes ønsker om udviklingsaktiviteter og faktisk deltagelse i aktiviteterne i dag**

<b>Aktivitet</b>	<b>Ledernes ønsker (andel af ledere angivet i pct.)</b>	<b>Status i dag (andel af ledere angivet i pct.)</b>
Systematiske udviklingssamtaler	81	29
Systematiske evalueringer fra medarbejderne	79	38
Ledernetværk	87	67
Systematiske evalueringer fra nærmeste leder	79	24

Kilde: Epinion for Personalestyrelsen, 2006.

**For eventuelle faktuelle spørgsmål: Kontorchef Elisabeth Hvas, Finansministeriet, telefon 3392 3860 eller kontorchef Jette Frederiksen, Personalestyrelsen, telefon 3395 1729**