



🕒 4 min. 👁️ 📌 19-01-2018

Undersøgelse: Ledere føler sig begrænset af krav om dokumentation

Hver anden offentlige leder oplever, at dokumentationskrav spænder ben for deres arbejde. Alligevel er de stolte og motiverede for at gøre en forskel for andre. Læs et lille udpluk af en omfattende undersøgelse om offentlig ledelse.

Skribentinfo



[Pernille Bekke](#)

Lederweb

God ledelse gør en forskel. Lederens fokus på værdiskabelse for borgeren skaber retning, motivation og stolthed for medarbejderne og bedre resultater for borgerne. Derfor har Ledelseskommisionen iværksat en omfattende spørgeskemaundersøgelse for at blive klogere på lederne og deres ledelse.

Undersøgelsen viser blandt andet, at lederne generelt er stolte af at være ledere i den offentlige sektor. Deres primære motivation er at gøre noget for andre.

Top 5 motivationsfaktorer for lederne:

1. At gøre noget godt for borgerne.
2. Ledelsen af mine medarbejdere.
3. Arbejdet med min kerneopgave.
4. Udviklingen af min kerneopgave.
5. At få mine medarbejdere til at levere.

4 foretrukne ledelsesformer

Lederne angiver, at de bruger ledelsesformerne: Visionsledelse, anerkendelse, faglig ledelse og distribueret ledelse. Sidstnævnte betegner et ledelsesfænomen, hvor medarbejderne og den formelle ledelse deles om ledelsesopgaverne med henblik på at påvirke ressourcer, beslutninger og mål. [Læs om distribueret ledelse her](#).

Der er forskel på, hvem der bruger de forskellige ledelsesformer:

- Topledere udøver mere visionsledelse end andre ledere.
- Regionale ledere udøver mere faglig ledelse end andre ledere.
- Ledere med få års ledererfaring distribuerer ledelse i mindre grad.
- Ledere med efteruddannelse udøver mere visionsledelse end ledere uden.
- Ledere med mange medarbejdere udøver i højere grad faglig ledelse, men anerkender mindre.
- Ledere med stærke lederidentiteter udøver mere visionsledelse end ledere med stærke faglige identiteter.

Ledere i politiet og forsvaret anerkender mere

De forskellige typer ledelsesadfærd er forskellig på tværs af fagområder:

- Ledere på dagtilbudsområdet bruger mest visionsledelse.
- Ledere inden for forsvar og politi bruger mest anerkendelse.
- Ledere på de store velfærdsområder bruger mest faglig ledelse.
- Ledere på arbejdsmarkeds- og socialområdet distribuerer ledelse mest.

Inddragelse af medarbejdere

Knap en tredjedel af lederne uddelegerer tilrettelæggelsen af den konkrete opgaveløsning til medarbejderne, men meget få ledere uddelegerer udviklingen af enheden til medarbejderne.

Lederen på ældreområdet uddelegerer mest, mens lederen inden for forsvar og politi uddelegerer mindst.

Ledere i regioner har størst ledelsesspænd

Fra forskning ved man, at ved et ledelsesspænd (hvor mange medarbejdere en person er direkte personaleleder for) på over 20 personer bliver det sværere for lederen at optræde som reel personaleleder, mens for små ledelsesspænd kan gøre det sværere at være i lederrollen, bl.a. fordi relationerne til personalet bliver for tætte.

I undersøgelsen er ledelsesspændet kortlagt ved at se på, hvor mange personer hver leder holder MUS eller LUS med. Undersøgelsen viser blandt andet, at:

- 75 pct. af lederne har et ledelsesspænd på mellem 1 og 25 medarbejdere.
- Det mest almindelige ledelsesspænd er 6-10 medarbejdere.
- 10 pct. af lederne har et ledelsesspænd på mere end 40 medarbejdere, og 6 pct. har et spænd på mere end 60 medarbejdere.
- En fjerdedel af lederne på ældreområdet har direkte personaleledelsesansvar for over 45 medarbejdere. Nogle har personaleansvar for over 100 medarbejdere.
- Ledere i staten (forsvar og politi) har det laveste ledelsesspænd, mens ledere i regioner har de største.

Gennemsnitlige ledelsesspænd fordelt på sektor og hierarkisk niveau:

Kommuner: 22

Regioner: 24

Staten: 14

Statslig og selveje: 19

Det påvirker ledelsesrummet

Lederens rammevilkår og styringskontekst udgør en væsentlig del af ledernes ledelsesrum. En anden væsentlig del af ledelsesrummet er lederens handlerum. I undersøgelsen svarer lederne på, i hvilken grad deres ledelsesrum bliver påvirket. Syv faktorer er undersøgt:

Loven: 75 pct. af lederne oplever, at lovgivningen påvirker deres ledelse. De ledere, der oplever, at lovgivningen påvirker deres arbejde mest, er inden for arbejdsmarkeds- og socialområdet (88 pct.) 31 pct. af lederne oplever den lovgivningsmæssige ramme som begrænsende for, at de kan opnå resultater, og 40 pct. oplever rammen som understøttende.

Politikere: 61 pct. af lederne angiver, at politisk interesse i høj eller meget høj grad påvirker deres arbejde. Det område, hvor færrest antal ledere oplever påvirkning, er på ungdoms- og videreuddannelsesområdet. Forsvar og politi er det område, hvor lederne føler størst påvirkning.

50 pct. af lederne oplever politisk interesse for opgaveløsningen på deres område som understøttende for, at de kan opnå resultater. 25 pct. oplever rammen som begrænsende.

De ledere, som påvirkes mest af politisk interesse, opfatter den som mere understøttende.

Personaleorganisationer: 42 pct. af lederne angiver, at samarbejdet med personaleorganisationerne i høj eller meget høj grad påvirker deres ledelse. Ledere fra ældreområdet føler den største påvirkning, hvor færrest ledere inden for generel offentlig administration oplever en påvirkning.

57 pct. af lederne oplever, at samarbejde med personaleorganisationer understøtter deres ledelse, mens 11 pct. ser samarbejdet som begrænsende.

Ledere, som samarbejder meget med personaleorganisationer, opfatter samarbejdet som mere understøttende.

Resultat- og effektmål: 57 pct. af lederne angiver, at resultat- og effektmål i høj grad eller i meget høj grad påvirker deres ledelse. Særligt ledere inden for sundheds- og psykiatriområdet oplever stor påvirkning fra resultat og effektmål (65 pct.).

25 pct. af lederne oplever resultat- og effektmål som begrænsende, mens 48 pct. oplever dem som understøttende.

Proces- og aktivitetsmål: 53 pct. af lederne oplever, at proces- og aktivitetsmål i høj grad påvirker deres ledelse. Det område, hvor færrest ledere oplever en stor påvirkning er inden for generel offentlig administration.

20 pct. oplever, at proces- og aktivitetsmål begrænser deres arbejde, 50 pct. at de understøtter.

Dokumentation: 59 pct. af lederne oplever, at dokumentation påvirker deres arbejde i høj eller meget høj grad. Ledere fra ældreområdet føler den største påvirkning af dokumentation. Her angiver 77 pct., at dokumentationsprocedurer i høj grad og i meget høj grad påvirker deres arbejde.

46 pct. oplever dokumentationsprocedurer som begrænsende. 31 pct. oplever dem som understøttende. Ledere inden for sundhed og psykiatri samt forsvar og politi finder dokumentation mest begrænsende, mens ledere inden for dagtilbudsområdet finder dem mindst begrænsende.

Handlerum til ledelse

De syv faktorer påvirker i forskellig grad ledernes arbejde. Til trods for dette oplever lederne generelt, at de har et stort handlerum, hvilket de også angiver som en væsentlig motivationsfaktor.

Undersøgelsen her afdækker, hvordan rammevilkår påvirker ledernes muligheder for at lede og opnå resultater. Faktorer, som lederne selv har begrænset indflydelse på.

I Væksthus for Ledelses publikation "[Ledelsesrum](#)" kan du læse om, hvordan du udfordrer dit ledelsesrum. Du kan også tilmelde dig Væksthusets gratis E-kursus: [Få mere indflydelse - kend dit ledelsesrum](#)

Læs hele rapporten

[De samlede resultater fra undersøgelsen kan læses i rapporten Offentlige ledere og ledelse anno 2017. Rapporten behandler tre temaer – lederrollen, ledelsesrum og ledelsesudvikling](#)

Læs også

[Sideordnet ledelse styrker ledelse](#)

[Download eller bestil Ledere der lykkes 2 her](#)

[Værktøj: Hvad vil, kan og skal dine medarbejdere?](#)

