

# **Den decentrale kommunale lederundersøgelse 2003, 2010 og 2017**

Kurt Klaudi Klausen  
Jesper Asring Jessen Hansen  
Signe Pihl Thingvad

Kommunalpolitiske Studier  
Nr. 34/2018

## Indhold

|  |    |
|--|----|
| Indhold.....   | 2  |
| Forord.....  | 3  |
| Indledning – den historiske ramme og udvikling .....                                       | 5  |
| Undersøgelsesernes baggrund.....   | 5  |
| A moving target: Studieobjektet er det samme og alligevel forskelligt .....                | 6  |
| Forandringer på sektorområderne.....   | 7  |
| Resume .....   | 11 |
| Metode .....   | 14 |
| Fremgangsmåde og data .....  | 14 |
| Repræsentativitet.....   | 14 |
| Lederprofiler, råderum m.m.....  | 17 |
| Markante brud og forandringer .....  | 20 |
| Hvordan forklarer vi utilfredsheden? .....   | 26 |
| Syn på horisontalt og vertikalt samarbejde.....  | 36 |
| Innovation: hvem inddrages i processen?.....   | 40 |
| Inddragelse af interessenter: mulighed eller luksusgode?.....                              | 41 |
| Inddragelse i 2017 .....   | 42 |
| Ledernes arbejdsmiljø og oplevelse af social kapital .....                                 | 45 |
| Introduktion til emnet.....  | 45 |
| Ledernes arbejdsvilkår og -miljø.....  | 45 |
| Ledernes rolleklarhed og autonomi .....  | 45 |
| Social støtte .....  | 47 |
| Arbejdspres og stress .....  | 47 |
| Arbejde og privatliv .....   | 48 |
| Hvad er social kapital og hvorfor er det interessant i en ledelsesmæssig sammenhæng? ..... | 50 |
| Ledernes opfattelse af social kapital .....  | 51 |
| Sammenhænge mellem ledelse, struktur- og styringstænkning.....                             | 57 |
| Deltagende kommuner.....   | 68 |
| Referencer .....   | 69 |

## Forord

Offentlig ledelse har gennem 2017 og 2018 fået særlig offentlig og forskningsmæssig opmærksomhed. Det er primært en følge af regeringens reformbestræbelser herunder ikke mindst arbejdet med Sammenhængsreformen og nedsættelsen af Ledelseskommisionen. Som følge heraf er der også blevet foretaget en del lederundersøgelser i 2017.

Ledelseskommisionen har i skrivende stund netop offentliggjort sine indstillinger. Kommisionens undersøgelser blev dog allerede afrapporteret i 2017. Heraf fremgår (Ledelseskommisionen 2017: 9), at omkring 1800 ledere på alle niveauer og i hele den offentlige sektor har besvaret kommisionens spørgeskema. Vi lægger så at sige vores undersøgelse med fokus på kommunerne til dette store udredningsarbejde vel vidende, at det hurtigt kan blive "for meget" med alle disse undersøgelser.

Vi er derfor meget taknemmelige for, at vi har fået mulighed for at gentage og gennemføre vores undersøgelse af decentral kommunal ledelse i netop 2017. Tusind tak til de omkring 1300 ledere, som har afsat deres sparsomme tid til samvittighedsfuldt at svare på vore mange spørgsmål, og tusind tak til direktionerne i kommunerne, fordi I svarede på Jeres del af undersøgelsen, og fordi vi fik lov til at kontakte jeres ledere!

Vi vil også gerne takke kommunaldirektørforeningen i Danmark for opbakningen til at foretage denne undersøgelse. Uden KOMDIR's opbakning kunne vi ikke have skabt kontakt til kommunerne og deres mange decentrale ledere. Herunder vil vi gerne rette en særlig tak til formand for kommunaldirektørforeningen, kommunaldirektør Henrik Kolind Roskilde Kommune og kommunaldirektør Tommy Christiansen, Hjørring Kommune, der har fungeret som KOMDIR's kontaktperson og som sparringspartner for undersøgelsen.

Kurt Klaudi Klausen har skabt surveyen og ledet undersøgelserne, som i 2003 blev foretaget med Carsten Strømbæk Pedersen som forskningsassistent og ansvarlig for den praktiske gennemførelse og docent Johannes Michelsen som tilknyttet seniorforsker (Klausen og Michelsen 2004; Michelsen, Klausen og Pedersen 2004; Klausen 2006). 2010 undersøgelsen blev ligeledes til i et samarbejde mellem Klausen og Michelsen, og her var det Dan Bonde Nielsen, der som Ph. D på projektet var ansvarlig for den praktiske gennemførelse (Klausen, Michelsen og Nielsen 2010; Klausen, Michelsen og Nielsen 2011; Klausen og Nielsen 2011).

2017 undersøgelsen blev foretaget med PhD studerende Jesper Asring Jessen Hansen, som den praktisk ansvarlige, og som den, der tilføjede spørgsmål vedr. innovation, og med lektor Signe Pihl-Thingvad

som tilføjede spørgsmål vedr. arbejdsmiljø. I alle tre undersøgelser har vi indledt med, at Klausen sammen med den praktisk ansvarlige har holdt møder med repræsentanten for kommunaldirektørforeningen om surveyen og dens tilrettelæggelse, ligesom disse to hver gang har afholdt en række fokusgruppeinterviews på sektorområderne for at få spørgeskemaet gennemgået for forståelsesproblemer, og for at gøre det dækkende, samt for at få kastet et blik på ledelsessituationen på sektorområderne. Tak også til de ledere i Odense Kommune som stillede op til fokusgruppeinterviews på de berørte sektorområder.

Man kan diskutere, om den første af de tre undersøgelser er foretaget i 2003 eller 2004, men den blev i al fald indledt med fokusgruppeinterviews i efteråret 2003 og en survey udsendt til kommunaldirektørerne i december 2003.

Vi har fået helt frie hænder af kommunaldirektørforeningen, både når det gælder tilrettelæggelsen, gennemførelsen og afrapporteringen af den decentrale lederundersøgelse. Undersøgelsen og dens afrapportering, herunder de tolkninger vi lægger ned over vore fund, er derfor også fuldt og helt vores ansvar.

Odense foråret og sommeren 2018

Kurt Klaudi Klausen  
Professor

## Indledning – den historiske ramme og udvikling

### Undersøgelsernes baggrund

Med den undersøgelse vi har foretaget i 2017, ønsker vi at undersøge og belyse, hvordan de decentrale kommunale ledere opfatter deres egen ledelsessituation på en lang række væsentlige dimensioner såsom span of control, krav og forventninger, roller m.m., hvordan de oplever rammerne omkring deres ledelse, det vi kan kalde for råderummets størrelse og karakter, og hvordan de oplever relationen til andre ledere i kommunen, dvs. både i og på tværs af sektorer, samt på tværs af centralt og decentralt, politik og administration. Vi ønsker med denne, den tredje undersøgelse i rækken, desuden at anlægge et udviklingsperspektiv.

Undersøgelserne er i udgangspunktet eksplorative, idet vi ønsker at afdække, hvordan lederne opfatter og oplever deres ledelsessituation. Men vi ønsker også at forstå, hvorfor de opfatter situationen, som de gør, dvs. vi har antagelser vedr. årsager og sammenhænge. Den fundamentale antagelse er, at det institutionelle setup af struktur- og styringstænkning har en konsekvens for, hvordan de decentrale ledere opfatter deres ledelsessituation. Elementer i en sådan "funktionel" forklaring knytter sig bl.a. til størrelsen af institutionerne og antallet af medarbejdere (span of control), hvorvidt der er tale om værdi- eller kontraktstyring m.m., samt til ansvar og beslutningskompetence (ledelsesmæssigt råderum). Derfor har alle de tre undersøgelser været to-lejede: en survey som er tilgået de decentrale ledere vedr. perceptionen af egen ledelsessituation og en survey sendt til topledelsen vedr. struktur- og styringstænkningen i kommunen og på sektorområderne. Dertil kommer antagelser vedr. betydningen af den historiske udvikling frem mod i dag (stiafhængighed kalder vi det på dansk som i den engelsksprogede litteratur er omfattet af begrebet pathdependency). Stiafhængigheden drejer sig eksempelvis om forhold vedr. organisatorisk forandring, som jo finder sted over tid (er forandringerne radikale eller inkrementelle, perifere eller i kernen af opgavevaretagelsen), samt om betydningen af organisationskultur og ikke mindst betydningen af de fagprofessionelle kulturer. Disse forhold kan vi kun inddrage som perspektiver, der er medforklarende, da vi ikke har spurgt direkte ind til kulturelle forhold. Omvendt er professionshypotesen den grundlæggende dimension i den danske og internationale forskning, og vi ved ganske meget om de karakteristiske kulturelle forskelle. Ligeledes er det oplagt at antage, at kommuner og institutioner ikke er isolerede øer i samfundet, men tværtimod utvivlsomt er påvirkede af generelle forandringer i deres omverden, ændringer i forventningerne til kommuner og institutioner og den generelle offentlige diskurs – en diskurs, der indimellem rammer sektorområderne hårdt. Sådanne forhold vil vi også tage i betragtning, selv om vi ikke har spurgt direkte til dem i surveyen.

### A moving target: Studieobjektet er det samme og alligevel forskelligt

Hver enkelt leder og hver enkelt ledelsessituation er specifik og kontekstafhængig. Dvs. ledere er forskellige og institutioner er forskellige på en måde, så hver daginstitution, skole osv. er sin egen, og dog indgår de alle i en sektor og i en kommune, som er fælles. De er underlagt den samme lovgivning og en del af den samme virkelighed i samtiden, dvs. udsat for nogle af de samme generelle forventninger, begrænsninger, tilskyndelser m.m. Både lederne og deres medarbejdere er et produkt af deres primære uddannelse og den socialisering, som finder sted i de formative år under uddannelsen og tilsvarende af socialiseringen på arbejdspladsen herunder den særlige kultur og den bevidste rammesætning, som kommunens formulerede værdigrundlag, sektorpolitikker m.m. repræsenterer. Uddannelse og socialisering i kommunen er påvirkninger, som peger i retning af, at lederne kan have noget til fælles på tværs af andre skel, herunder også på tværs af tid.

I afsnittet om metode diskuterer vi undersøgelsens tilrettelæggelse og repræsentativitet. Man skal naturligvis altid tage forbehold for, hvorvidt det er tilrådeligt at generalisere og sige noget, som gælder for alle kommunale ledere, alle ledere i landet på et sektorområde eller i en kommune. Omvendt har vi med de deltagende kommuner, med svarprocenterne og antallet af respondenter i vore stikprøver en repræsentativitet både, hvad angår de danske kommuner (by- land, stor-lille, rig-fattig m.m. – bortset fra at vi beklageligvis ikke har Aarhus og København med) og tilsvarende en repræsentativitet, hvad angår sektorerne, som vi mener berettiger til en vis generalisering. Det gælder alle de tre undersøgelser, at repræsentativiteten og svarprocenterne på over 50 er i top i forhold til, hvad man normalt kan forvente.

Vi har foretaget den decentrale kommunale lederundersøgelse tre gange fra 2003 til 2017, de fleste spørgsmål går igen i alle tre undersøgelser, mens nogle få er gledet ud og andre kommet til, hvilket giver os en mulighed for at sige noget om aktuelle emner, men frem for alt også at følge udvikling over tid, dvs. undersøgelsen er blevet til en longitudinel, eller, om man vil, i princippet en historisk anlagt undersøgelse.

Meget er forandret i kommunerne over de knapt 15 år undersøgelserne dækker. Det er faktisk lige præcis det, at de er forandrede, der betyder noget og er interessant i forhold til ledelse. Så det er langt fra de samme kommuner, vi undersøger. Det er heller ikke de samme ledere, vi beder om at svare, og som vi følger over tid, da mange af dem, vi spurgte i den første undersøgelse, er gået på pension eller har fundet andet arbejde. Det skal også understreges, at vores analyseniveau ikke er den enkelte leder, men populationen af ledere generelt samt i hver enkelt kommune på sektorområderne, den enkeltstående leder analyseres kun i forhold til givne baggrundsvARIABLE såsom køn og uddannelse – alle er i princippet anonyme ligesom alle respondenter er lovet anonymitet. Efter at have understreget foranderligheden er det vigtige imidlertid, at det, vi i alle undersøgelser fokuserer på, er decentral

ledelse. Det stort set den samme population af decentrale ledere, vi undersøger i alle årene på dagtilbudsområdet, skoleområdet og ældreområdet, hvortil i 2010 undersøgelsen og ikke gentaget i 2017 undersøgelsen kom andre ledere såsom områdeledere og ledere af borgerservice, familie- og jobcentre, og endelig har vi i 2017 undersøgelsen tilføjet ledere på det sociale område. Men i og med vores undersøgelser alle er repræsentative på sektorområderne og for kommunerne på landsplan, er det muligt, dels at tegne et billede af situationen for de decentrale kommunale ledere generelt, dels specifikt at sammenligne både på tværs af sektorer, på tværs af kommuner og på tværs af tid, dvs. at sige noget om udvikling over tid på dagtilbuds-, skole- og ældreområdet.

### Forandringer på sektorområderne

På *dagtilbudsområdet* er der specielt tre forhold, som har skabt væsentlige udfordringer i perioden fra 2003 til 2017, hvor de tre undersøgelser blev til. De drejer sig om en ny struktur- og styringstænkning, om afskedigelse af medarbejdere og om nye samarbejder på tværs i kommunerne. I kølvandet på Struktur-/Kommunalreformen og kommunesammenlægningerne (i det vi kan kalde for anden bølge af omorganisering fra omkring 2008 og et par år frem, Christoffersen og Klausen 2011) fandt en omfattende omlægning sted af dagtilbudsområdet. I første bølge af omorganisering fra 2004 til 2007 blev de nye kommuner skabt, og her kunne kommunerne ikke nedlægge institutioner og afskedige medarbejdere. Men efter et par år begyndte kommunerne at etablere nye strukturer på dagtilbudsområdet med nedlæggelser og sammenlægninger af institutioner samt etablering af områdeledelser. Under indtryk af finanskrisens omslag i velfærdsklemmen på det kommunale område begyndte man endvidere mod slutningen af 00'erne at afskedige medarbejdere i kommunerne, og det gik hårdt ud over det pædagogiske område. Begge disse forhold repræsenterede store ledelsesmæssige udfordringer og endelig kom Folkeskolereformen så i 2014 med forestillinger om åben skole og om arbejde med bedre overgange mellem dagtilbud og skole, ligesom den offentlige diskurs om samskabelse, tidlige indsatser og tværgående samarbejde blev til en udfordring for de decentrale ledere på dagtilbudsområdet. Mens Folkeskolereformen var født i konflikt, kan man modsat se Dagtilbudsreformen som et udtryk for en udpræget konsensus mellem beslutningstagere i folketing, BUPL, KL og kommunerne. Der var således enighed om opprioriteringen og betydningen af de pædagogiske læringsmål. Maler man med den brede pensel, kan man få det indtryk, at der gennem perioden i offentlighedens syn på sektoren bliver tale om en mindre grad af stigmatisering af de menige medarbejdere (pædagogerne) og udvikling af en større grad af forståelse ikke mindst for de problemer, der følger af nednormeringerne.

På *skoleområdet* er de væsentligste ændringer i perioden 2003 til 2017 knyttet til, at man i anden bølge af omorganisering efter Strukturreformen også her så, at kommunerne søgte at høste (stordrifts)fordele og tilpassede sig den nye kommunale geografi gennem nedlæggelser og

sammenlægninger af skoler, og også her så man effekter af en ny struktur- og styringstænkning, hvor børnehaver blev integreret i nye enheder med skolerne, og ledere gjort ansvarlige for flere enheder i en spredt geografi. Omfanget af sammen- og nedlæggelser af institutioner på skoleområdet var dog mindre omfattende end på dagtilbudsområdet. Men det fik langt større offentlig bevågenhed og mødte også større modstand. Reformerne på skoleområdet drejede sig ikke kun om ledelsesret og arbejdstid men også om inklusion i skolen, altså ganske store udfordringer for både ledere og medarbejdere. Folkeskolereformen var naturligvis sammen med trakasserierne i kølvandet på overenskomstforhandlingerne i 2013 med strejke og lockout en kæmpe ledelsesmæssig udfordring både under og efter lovgivningen var på plads. På lokalt plan ændrede samarbejds- og forhandlingsklimaet sig markant både i det interne samarbejde mellem skolelederne og medarbejderne og i samarbejdet mellem kommunen og skolerne med Danmarks Lærerforening som jokeren, der vanskeliggjorde lokale samarbejder (al den stund reformen for en hver pris skulle modarbejdes og ikke måtte blive en succes). Endvidere kunne man på folkeskoleområdet iagttage en stigende konkurrence fra privatskoler (både de der allerede var etablerede i markedet og de nytilkomne der fulgte skolelukninger). På den måde ændrede den strategiske situation sig for skolerne. Maler man med den brede pensel, kan man ikke undgå at få øje på effekterne af at danske elever klarede sig så markant dårligt i internationalt sammenlignelige tests (PISA), hvilket naturligvis gik ud over folkeskolens renommé i almindelighed, men dertil kom, at det gik ud over hele lærerprofessionens omdømme (hvilket bl.a. kunne mærkes på søgningen til læreruddannelserne). Iagttagere af skoleområdet gik så langt, som til at betegne lærerne som en profession i frit fald. Samtidig hermed og sikkert også delvist som en reaktion herpå fik pædagogisk ledelse en renæssance, hvor skolefolk valfartede til Canada, og lederne begyndte at blive holdt fast på en forestilling om nytten ved ”pædagogisk ledelse”, ikke faglig og pædagogisk ledelse i klassisk forstand, men som en særlig kombination af performancemanagement og fokus på kerneopgaven, kernefagligheden og kerneydelsen. Forestillingen om det pædagogiske lederskab flyttede dermed pædagogik fra at have været lærernes jurisdiktion over på lederne, som en fordring oven i de øvrige ledelsesopgaver.

På *ældreområdet* gik man i første omgang ram forbi i forhold til de øvrige områder, selv om der var omorganiseringer i kølvandet på Strukturreformen og den nye geografi i kommunerne. Ældresektoren havde nemlig allerede været igennem omfattende omorganiseringer op gennem 1990'erne. Det er karakteristisk, at man gennem perioden i stigende omfang omdefinerede opgaven, og herunder at man valgte nye ord og begreber, der, selv om det er på symbolplanet, havde ganske store konsekvenser i praksis, såsom at gå fra at tale om ”de gamles hjem” til at tale om ”ældre- og plejecentre” og fra at tale om ”længst muligt i eget hjem” til at tale om ”længst muligt i eget liv”. Men følgerne af Strukturreformen skulle vise sig at være ganske omfattende endda ikke mindst som følge af presset på det område ældresektoren i mange kommuner skriver sig ind i nemlig ældre (handicap) og pleje, hvor kommunerne med Strukturreformen både fik ansvar for folkesundhed og sundhedsforebyggelse og et udbygget



ansvar for rehabiliteringsindsatsen, og hvor de borgere denne sektors medarbejdere skulle tage sig af i stigende grad ændrede sig fra i hovedsagen at være ældre, med de problemer ældre borgere nu engang har, til at være problemer knyttet til, at der var tale om borgere, der var skrevet stedse tidligere ud fra hospitalerne og havde brug for genoptræning, sårpleje m.m. og at de var i en helt anden aldersgruppe (under 65) og led af livsstilssygdomme m.m. Også på dette område blev det gennem perioden stedse tydeligere, at den offentlige ældre(og sundheds)pleje var i en skarp konkurrence med private udbydere. Hertil kom de mange nye udfordringer, der knytter sig til ændrede syn på og muligheder for selvmonitoring, robotteknologi, telemedicin m.m. Ældreområdet blev på mange måder en frontløber for resten af den offentlige velfærdsproduktion og et laboratorium for paradigmatisk forandringer i synet på sundhed, sygdom, aldring, forebyggelse og den 4. industrielle revolution.

På *det sociale område* var den største forandring, der stødte til gennem perioden nok, at det specialiserede sociale område - med dets mange institutioner fra de gamle amter - gradvis overgik til kommunerne, og at kommunerne i stigende grad gik fra at sende borgere med handicap til specialiserede institutioner i regionerne eller i andre kommuner hjemtog disse borgere og opfandt egne måder at håndtere problemerne på for at hjælpe disse borgere. På det sociale område blev forestillingerne om mulighederne i og nytten ved at samarbejde med frivillige organisationer og det civile samfund for alvor til løsenet i kølvandet på finanskrisen og kommunernes økonomiske problemer. Dette arbejde som fx udføres af kirkelige organisationer såsom KFUM's sociale arbejde, går ofte upåagtet hen, men er et væsentligt supplement til det arbejde, kommunes institutioner står for (og de frivillige organisationer er derfor også en væsentlig samarbejdspartner). Det er på det sociale område, vi ser de umiddelbare konsekvenser af ændrede samfundsmæssige forhold, såsom kriser på arbejdsmarkedet og en ændret demografi, såsom dem der knytter sig til udviklingen i særlige boligområder, og som følger af indvandring. Det sociale område er altid potentielt eksponeret for den kritiske presses bevågenhed og sårbar overfor, at offentligheden (på grund af tavshedspligt) ikke kan få det fulde kendskab til og begrundelserne for eksempelvis fjernelsen af børn. Også på det sociale område blev forestillinger om forebyggelse og tidlig indsats herunder ikke mindst samarbejde på tværs af sektorområderne til en central udfordring. Det er også nok det område, som mest radikalt kunne tage konsekvensen af forestillingerne om samskabelse, hvor selv den svageste borger såsom en misbruger, når det kommer til stykket, er den, der bedst kan vurdere, hvilken indsats der mon vil virke bedst på ham eller hende. Derfor blev det også på det sociale område, at der blev sat særligt store forventninger til nytten af borgerinddragelse, samskabelse, samarbejdsdrevet innovation og dermed krav til lederne om at kunne lede og koordinere på tværs, praktisere netværksledelse og relationel koordination.

Som nævnt indledningsvis er vores undersøgelse tilrettelagt som to undersøgelser i en, nemlig en undersøgelse af vilkårene og rammerne for decentral offentlig ledelse repræsenteret af den survey, vi har lavet blandt topcherne vedr. struktur- og styringstænkningen i kommunerne og på

sektorområderne, og en undersøgelse af opfattelsen af at være decentral leder repræsenteret af den survey, vi har lavet blandt de decentrale ledere på sektorområderne. Det er naturligvis undersøgelsen af de decentrale ledere, der er i centrum, men rammerne spiller naturligvis en rolle for, hvordan det er, og hvordan det opleves at være leder.

## Resume

De væsentligste nye fund og udviklingstræk, som vi kan se, når vi sammenligner resultaterne fra den decentrale lederundersøgelse i 2003, 2010 og 2017 knytter sig til, hvordan lederne oplever det at være leder i bred forstand, herunder ikke mindst, hvor tilfredse de er med deres nuværende ledelsessituation, samt til hvordan lederne opfatter sig selv som ledere, herunder hvordan de opfatter de roller, som de kan påtage sig.

Mens der er en grundlæggende tilfredshed med de ledelsesmæssige udfordringer, som de decentrale ledere står overfor og en grundlæggende tilfredshed med rammerne, såsom oplevelsen af at vide, hvad der forventes af dem, vurderingen af muligheden for at øve indflydelse, af sammenhæng imellem råderum, ansvar og beføjelser og vurderingen af relationen til de øvrige ledere på sektorområderne, på tværs af sektorerne og på tværs af centralt og decentralt, sporer vi i 2017 for første gang en alvorlig utilfredshed blandt omkring 10 pct. af lederne. Det har vi ikke set før.

Forklaringen herpå knytter sig bl.a. til oplevelsen af, hvorvidt der er klare mål og hvor stor indflydelse lederne oplever at have, til forandringspres i almindelighed herunder til at være presset til at skulle registrere og dokumentere samt ikke mindst til ressourcespørgsmål, såsom at lederne oplever, at de bliver bedt om at påtage sig opgaver, som er ufinansierede. Men i øvrigt er det vanskeligt at forklare utilfredsheden i og med der svares så positivt på langt de fleste jobrelaterede spørgsmål (hvilket jo svarer meget godt til at de 90 pct. af lederne er ovenud tilfredse med deres jobsituation).

En nærmere undersøgelse af arbejdsmiljøet, og hvordan det står til med den sociale kapital i kommunerne, tegner et relativt klart og positivt billede af balance og integration i ledelsessystemet. Lederne er afklarede om deres arbejdsopgaver og beføjelser, og selv om de er relativt isolerede i lederjobbet (herunder ikke mindst fra medarbejderne), søger de støtte hos ledelseskolleger dvs. i ledelseskollektivet. Selv om de i princippet står til rådighed hele tiden (er på 24-7) føler de sig ikke voldsomt stressede, og deres work-life balance ser ligeledes fornuftig ud. Endelig er det vurderingen blandt lederne, at arbejdspladsen gennemsyres af positive og tillidsfulde arbejdsrelationer både i det nære arbejde med kerneopgaven i den enkelte institution, og i samarbejdet på tværs af institutioner i kommunen. Kommunerne har dermed generelt set en god social kapital, og det borger for, at udfordringer kan løses gennem samarbejde.

Et andet væsentligt fund knytter sig til de decentrale lederes opfattelse af sig selv som ledere, det man kan kalde for deres ledelsesidentitet. Her er der sket det, at tendensen i retning af at lederne mellem 2003 og 2010 udviklede en mere og mere ren ledelsesidentitet er brudt. I 2017 er der stadig flere ledere,

som fastholder, at de har en blandet identitet, nemlig at de føler sig både som fagpersoner og som ledere – ikke primært som ledere.

Dette understøttes af yderligere et væsentligt fund, nemlig vedr. udviklingen af vurderingen af lederrollerne. Mens der i 2003 og 2010 undersøgelserne ikke var så mange (bortset fra daginstitutionslederne), som lagde vægt på den lederrolle, der omfatter faglig ledelse, ser det nu ud til, at faglig ledelse har fået en renæssance. Vi tolker dette, som et spørgsmål om, at lederne i dag holdes fast på, at de skal lede kerneopgaven, forlange noget af medarbejderne og dokumentere, hvad institutionerne præsterer, dvs. vi tolker det som et udtryk for performance management (og dermed også som et udtryk for New Public Management tænkning).

Kommunerne forventes ikke blot at overholde budgetterne, dvs. at økonomisere med ressourcerne de forventes også i vid udstrækning at udvikle kvaliteten af ydelserne. Undersøgelsen i 2017 viser helt entydigt, at såvel de decentrale ledere som topcheferne er af den opfattelse, at produktiviteten såvel som effektiviteten og kvaliteten er øget betydeligt.

Dermed kan vi konstatere, at kommunerne med ledernes øjne leverer det, der forventes af dem fra politisk hold, nemlig at de økonomiserer med ressourcerne, idet produktiviteten er øget, at de er blevet bedre til at nå deres mål, idet effektiviteten er øget, samt at de har højnet kvaliteten af serviceydelserne. Dette rummer en historie om succes, som ikke ser ud til at være kommunikeret tilstrækkeligt tydeligt ud i den store offentlighed.

De positive resultater hænger utvivlsomt sammen med den tradition, kommunerne har haft for faglig og organisatorisk udvikling, og den optagethed kommunerne har af at udvikle og tilpasse sig. Det man også i dag omtaler som nytænkning og innovation.

Hvad innovation angår tegner undersøgelsen et tydeligt billede af, at lederne inddrager deres medarbejdere mere i innovationsprocesser, end tilfældet var i 2010-undersøgelsen. På trods af et øget fokus på samskabelse og brugerdrevet innovation, virker det dog ikke til, at lederne inddrager brugere mere i innovationsproces. Vi viser, at denne udvikling kan skyldes, at ledere har fået mere fokus på aktive ledelsesstile, herunder ledelse gennem motivation siden 2010. 2017-undersøgelsen afslører altså den glædelige nyhed, at offentlige ledere er bedre klædt på til at udvikle offentlige services ved at inddrage deres medarbejdere i innovationsprocessen.

Det er også det generelle indtryk fra undersøgelsen (på baggrund af topledernes vurdering af styringstænkningen), at kommunerne i vid udstrækning – med deres optagethed af innovation og (moderat) inddragelse af borgerne i samskabelse m.m. - abonnerer på New Public Governance som

styringsparadigme. Det er ikke New Public Management kommunerne siger, at de hylder, omend de i vid udstrækning hylder performance management og benytter sig af eksempelvis budget-, kvalitets- og incitamentstækning. I det hele taget må vi konstatere, at kommunerne søger at kombinere det bedste fra en række styringsparadigmer og søger at skabe alignment mellem struktur- og styringstækning ved at kombinere det klassiske hierarki og bureaukrati med den moderne koncerntækning og en udpræget grad af decentralisering af ledelsesansvar samtidig med, at der udvikles stedse mere integrerede ledelsessystemer. Der er her tale om en dobbelthed i relationen mellem centralisering og decentralisering, som umiddelbart giver god mening, men som også potentielt set rummer nogle modsætninger.

Kommunernes sammenhængskraft sættes på prøve af udviklingen, og af de spændinger der kan være mellem forskellige dele af struktur- og styringstækning. Der er potentialer for såvel harmoni som konflikt – og for noget funktionelt såvel som noget dysfunktionelt. Afgørende for hvilken dynamik, der er i udviklingen af kommunerne, bliver dermed den opfattelse ledere har af deres ledelsessituation og af det fælles ansvar. Et af de markante fund er her, at kommunerne præges af, at de decentrale ledere har helt styr på deres rolle i ledeshierarkiet og en genuin forståelse for, at der er tale om fælles udfordringer og et kollektivt ledelsesansvar. De opfatter ikke deres ledelseskolleger som konkurrenter, og har en klar forståelse for, at udfordringerne skal løses gennem samarbejde både horisontalt og vertikalt. Der er med andre ord tale om en bemærkelsesværdigt konstruktiv afvejning af det dobbelte lederskab i og mellem det lille fællesskab i institutionen og det store fællesskab i kommunen.

## Metode

### Fremgangsmåde og data

Et særligt karakteristikum ved den decentrale lederundersøgelse er bredden af undersøgte sektorer. Siden 2003 er der blevet udsendt spørgeskemaer til kommunaldirektører, ledere af dagtilbud, skoler og ledere i ældreplejesektoren (Klausen, 2004; Klausen, Michelsen og Nielsen, 2010). En tilføjelse i 2017-undersøgelsen er, at vi også fik indblik i ledelsessituationen for sociale tilbud. Den decentrale lederundersøgelse tillader os at drage konklusioner om udviklinger på tværs af sektorer over tid og tegner derved et omfattende billede af hvilke karakteristika der kendetegner ledelse af kommunale serviceenheder i Danmark (Klausen, Michelsen og Nielsen, 2011). Kommunaldirektørundersøgelsen tillader os at undersøge, hvordan den overordnede ramme- og styringstænkning påvirker ledelsessituationen på de undersøgte serviceområder, hvilket tilføjer et ekstra lag til undersøgelsen: muligheden for at se sammenhænge på tværs af ledelseslag.

Der er lagt et omfattende arbejde i skabelsen af denne undersøgelse. For det første kontaktede vi Kommunaldirektørforeningen med henblik på at få deres støtte til undersøgelsen. Efter at have fået støtte fra Kommunaldirektørforeningen til at gennemføre endnu en decentral lederundersøgelse, mødtes vi med vores kontaktperson, Tommy Christiansen, for at finde ud af hvilke rettelser og tilføjelser vi med fordel kunne lave i kommunaldirektørundersøgelsen. Dernæst fik vi udsendt forespørgsler til alle landets kommuner om, hvorvidt de ønskede at deltage i undersøgelsen. De deltagende kommuner udpegede en kontaktperson, som ville hjælpe os med at få kontaktinformationer om kommunens decentrale ledere. Efter at have fået kontaktinformationer, arrangerede og udførte vi interviews med ledere af de fire undersøgte sektorområder i månederne maj-juni 2017. Formålet med vores interviews var at opnå viden om, hvorvidt vores spørgeskemaer var til at forstå, spurgte ind til relevante forhold, og om de kunne male et tilstrækkeligt billede af, hvordan ledelsessituationen er i de danske kommuner. Efter gennemførelsen af vores interviews rettede vi spørgeskemaerne til på baggrund af de kommentarer vi havde fået, hvorefter vi sendte elektroniske spørgeskemaer ud i september 2017.

### Repræsentativitet

At undersøge de decentrale lederes ledelsessituation er ikke nogen nem opgave. For at få et repræsentativt billede af, hvordan den decentrale ledelse i kommunerne udvikler sig, er man nødt til at distribuere spørgeskemaer til flere grupper af ledere, som i forvejen er hårdt spændt hårdt for ressourcemæssigt. En del kommuner har meldt tilbage, at de var for pressede til at deltage i undersøgelsen. En bekymring kan derfor være, at vores undersøgelse ikke er repræsentativ. For at undersøge om de deltagende kommuner udgør et repræsentativt udsnit af de danske kommuner, har

vi sammenlignet vores stikprøve med landsgennemsnittet på udvalgte karakteristika. Tabel 1.1 viser hvordan deltagergrupperne fordeler sig i forhold til landets regioner.

**Tabel 1:** Deltagerprocent blandt kommuner fordelt på regioner.

| Region             | Antal kommuner | Deltagende kommuner | Deltagerprocent |
|--------------------|----------------|---------------------|-----------------|
| Region Hovedstaden | 29             | 17                  | 59 %            |
| Region Sjælland    | 17             | 10                  | 59 %            |
| Region Syddanmark  | 22             | 17                  | 77 %            |
| Region Midtjylland | 19             | 12                  | 63 %            |
| Region Nordjylland | 11             | 9                   | 82 %            |
| Samlet             | 98             | 65                  | 66 %            |

Tabel 1 viser, at der er acceptable responsrater i alle regioner. Selv i de mindst repræsenterede regioner fik vi svar fra 59 % af kommunerne. Endvidere ser vi særdeles pæne responsrater i Region Syddanmark og Region Nordjylland på henholdsvis 77 % og 82 %. En anden måde at undersøge repræsentativiteten af de undersøgte kommuner er at sammenligne deltagerkommuner med landsgennemsnittet for kommunestørrelse. Denne sammenligning vises i tabel 2.

**Tabel 2:** Deltagerprocent blandt kommuner fordelt på kommunestørrelse.

| Region                           | Antal kommuner | Deltagende kommuner | Deltagerprocent |
|----------------------------------|----------------|---------------------|-----------------|
| 0 - 24.999 indbyggere            | 18             | 10                  | 56 %            |
| 25.000 - 49.999 indbyggere       | 45             | 29                  | 64 %            |
| 50.000 - 74.999 indbyggere       | 18             | 17                  | 94 %            |
| 75.000 – 99.999 indbyggere       | 11             | 6                   | 55 %            |
| 100.000 - indbyggere eller flere | 6              | 3                   | 50 %            |
| Samlet                           | 98             | 65                  | 66 %            |

Tabellen viser, at alle kommunestørrelser er repræsenteret i undersøgelsen med mindst 50 %. Der er en overrepræsentation af kommuner med mellem 50.000 – 74.999 indbyggere, da alle på nær en af disse kommuner valgte at deltage i undersøgelsen. I absolutte tal er det dog ikke nogen stor forskel, da disse kommuner udgør 17 af de 65 deltagende kommuner, hvilket svarer til 26 % af stikprøven. Baseret på en sammenligning af vores stikprøve med landsgennemsnittene for regioner og kommunestørrelse, konkluderer vi, at vores undersøgelse er repræsentativ for landets kommuner.

Det er et andet spørgsmål, om vores stikprøve er repræsentativ for de undersøgte sektorer. Tabel 1.3 viser svarprocenterne for de undersøgte sektorer.

**Tabel 3:** Svarprocenten fordelt på sektorer.

| Sektor           | Antal ledere | Antal svar | Svarprocent |
|------------------|--------------|------------|-------------|
| Daginstitutioner | 1151         | 593        | 52 %        |
| Skoler           | 685          | 377        | 55 %        |
| Plejecentre      | 427          | 234        | 55 %        |
| Sociale tilbud   | 267          | 169        | 63 %        |
| Samlet           | 2530         | 1373       | 54 %        |

Tabel 3 viser at alle ledergrupper gennemførte spørgeskemaet i over 50 % af tilfældene. Givet de pres der er på offentlige ledere, er der tale om pæne svarprocenter. Dette er også tilfældet, når vi sammenligner vores svarprocenter med lignende undersøgelser. På skoleområdet valgte 55 % af lederne at besvare hele spørgeskemaet. Dette tal var 52 % på dagtilbudsområdet, 55 % på ældreplejeområdet og 63 % for ledere af sociale tilbud. Endeligt valgte 48 ud af de 65 deltagende kommuners kommunaldirektører at besvare spørgeskemaet. Dette vanskeliggør den direkte sammenligning mellem struktur- og styringstænkning på den ene side og ledelsesopfattelse blandt de decentrale ledere på den anden side, som vi ønsker at foretage. Vi kan godt belyse denne sammenhæng, men den bliver ikke fuldt dækkende.

Vi opnår altså både en høj deltagelsesrate blandt kommuner og blandt de decentrale ledere i de kommuner, der valgte at deltage i undersøgelsen. Desuden er repræsentativiteten god, når vi sammenholder vores svarprocenter for forskellige grupper med landsgennemsnit. Derfor virker det også meget sandsynligt, at vores resultater kan generaliseres. Dette skyldes, at vi har høje svarprocenter fra begge de populationer, vi er interesserede i at indsamle viden om: de danske kommuner og de decentrale ledere. Vores antagelse om, at vores undersøgelse er repræsentativ støttes af det faktum, at vi udvalgte enhederne, der skulle deltage i denne undersøgelse, tilfældigt. Der er dog en begrænsning på generaliserbarheden af denne undersøgelse. Der var kun to af de fem største kommuner, der valgte at deltage i undersøgelsen. Det skaber en vis grad af usikkerhed om, hvorvidt de konklusioner vi drager, også gør sig gældende i de større kommuner. Alt i alt er der dog pæne svarprocenter, og vi tror derfor på, at vores resultater giver os et godt indblik i de decentrale leders ledelsessituation.



## Lederprofiler, råderum m.m.

I forhold til en lang række af spørgsmålene til lederne, er der ikke sket den store udvikling fra 2003 til 2017, så disse forhold vil vi ikke opholde os længe ved. Der er imidlertid nogle udviklingstræk, som ser ud til at være markante på en måde, som bør vække opmærksomhed og eftertænkning.

Ser vi på baggrundsforhold såsom køns-, alders- og uddannelsesprofiler (spørgsmål 1, 2 og 3), er der kun sket marginale forandringer. Hovedparten af lederne er kvinder, og de har en primæruddannelse som pædagoger, lærere, sygeplejersker eller socialrådgivere svarende til den, deres medarbejdere har. Det ser med andre ord ikke ud til at generalistledere har gjort deres indtog, og ser vi nærmere på rekruttering er det, som i de tidligere undersøgelser, også stadigvæk sådan (jævnfør spørgsmål 6), at en del af lederne (ca. 20 pct.) er rekrutteret fra at have været medarbejdere i samme institution, som de nu er ledere i eller fra en anden institution i samme kommune. Dog er op mod 40 pct. af lederne på skole-, pleje- og socialområdet fra en anden kommune end den, hvori de nu er ledere – noget der utvivlsomt skriver sig tilbage til kommunesammenlægningerne. Dette kan tolkes på forskellig måde, man vil sige, at den tværgående mobilitet fortløbende ser ud til at være relativt lav.

Det kvindeligt islæt er mest markant på pleje- og ældreområdet, på dagtilbudsområdet og det sociale område, men også blandt skolelederne er nu op mod halvdelen kvinder. Der er tale om et markant spring fra 34 pct. i 2003 til 42 pct. kvindelige skoleledere i 2017, i den forstand foreligger der en ny situation, hvad angår skoleledelse.

**Tabel 4: Køn i 2003, (2010) og 2017**

| <b>Spørgsmål 1 Køn</b> | Daginstitution<br>n = 873<br>(n = 991)<br><b>n = 652</b> | Skole<br>n = 511<br>(n = 549)<br><b>n = 319</b> | Plejecenter<br>n = 309<br>(n = 188)<br><b>n = 178</b> | Sociale<br>tilbud<br>n = 211 |
|------------------------|--|---|---|------------------------------|
| Kvinde                 | <b>84%</b> (85%) 87%                                     | <b>34%</b> (35%) 42%                            | <b>92%</b> (94%) 92%                                  | 74%                          |
| Mand                   | <b>16%</b> (15%) 13%                                     | <b>66%</b> (65%) 58%                            | <b>11%</b> (6%) 8%                                    | 26%                          |
|                        |  |   |   |                              |

Kønsprofilen spejler sig muligvis i de ledelsesmæssige værdier, som ser ud til at være både meget nordiske og meget humanistiske. Det er dog helt sikkert også sådan, at værdierne afspejler en generel kultur og en generel forventning til lederne på feltet, så de værdimæssige præferencer er næppe blot udtryk for genetik eller kønsmæssig socialisering. I spørgsmål 31 svarer lederne således på, hvad der

styrker dem i lederjobbet, og her er det ikke muligheder for at sanktionere og belønne (altså pisk og gulerod/incitament) og ej heller muligheden for at styre ressourcer, der scorer højest – tværtimod scorer disse teknikker lavest. Det, der scorer højest, er engagement, personlighed og relationer til andre mennesker (medarbejderne). Tilsvarende er det (jævnfør spørgsmål 32) motivation, dialog og værdier, som vægtes højest, når de udøver deres lederjob – ikke ordrer, kontrakter, regler, og retningslinjer. Dvs. af de moderne styringsparadigmer ser det ikke ud til, at hverken den hierarkiske styring eller NPM er dominerende i ledernes måde at udøve ledelse på, det er NPG med sine humanistiske eller om man vil nordiske ledelsesidealer (dvs. idealer hentet fra det civile samfund, en kultur præget af lav magtdistance og usikkerhedsundgåelse og knyttet op på social kapital og herunder ikke mindst tillid). Man kan også tolke det sådan, at lederne simpelthen har værdier, som svarer til konteksten og herunder til samtiden og udtrykker de værdier, som er passende, hvilket svarer til et androgynt ledelsesideal: lederne skal være målrettede og resultatorienterede men samtidig og måske først og fremmest ordentlige, lyttende og empatiske.

**Tabel 5:** Ledelsesstil

| <b>Spørgsmål 32</b>                              | Daginstitution<br>n = 597-606<br>(n = 944-958)<br><b>n = 634-647</b> | Skole<br>n = 370-376<br>(n = 533-536)<br><b>n = 314-318</b> | Plejecenter<br>n = 233-241<br>(n = 178-182)<br><b>n = 171-176</b> | Sociale tilbud<br>n = 168-172 |
|--|--|---|---|-------------------------------|
| I hvilken grad udøver du dit lederjob sådan her  |  |   |   |                               |
| A. Ved dialog og samarbejde                      | <b>4,59</b> (4,16) 4,71  | <b>4,42</b> (4,50) 4,72                                     | <b>4,53</b> (4,62) 4,68   | 4,66                          |
| B. Ved at holde øje og følge op                  | <b>3,50</b> (3,42) 3,70  | <b>3,46</b> (3,39) 3,69                                     | <b>3,49</b> (3,61) 3,73   | 3,49                          |
| C. Ved at bruge ledergruppen                     | <b>3,04</b> (3,26) 3,52  | <b>3,45</b> (3,75) 4,17                                     | <b>3,67</b> (3,66) 3,66   | 3,61                          |
| D. Ved holdninger og værdier                     | <b>4,29</b> (4,22) 4,25  | <b>4,19</b> (4,15) 4,23                                     | <b>4,41</b> (4,45) 4,37   | 4,32                          |
| E. Ved ordrer                                    | <b>1,51</b> (1,55) 1,82  | <b>1,60</b> (1,75) 1,87                                     | <b>1,60</b> (1,78) 1,92   | 1,81                          |
| F. Ved motivation                                | <b>4,25</b> (4,21) 4,37  | <b>3,97</b> (4,01) 4,20                                     | <b>4,37</b> (4,31) 4,38   | 4,31                          |
| G. Ved individuelle kontrakter                   | <b>2,28</b> (2,31) 2,51  | <b>2,21</b> (2,18) 2,52                                     | <b>2,42</b> (2,54) 2,77   | 2,42                          |
| H. Ved MUS (Medarbejder-<br>Udviklings- Samtaler | <b>3,73</b> (3,62) 3,66  | <b>3,75</b> (3,49) 3,34                                     | <b>3,70</b> (3,72) 3,52   | 3,60                          |
| I. Ved regler og retningslinjer                  | <b>2,31</b> (2,23) 2,57  | <b>2,16</b> (2,40) 2,67                                     | <b>2,41</b> (2,50) 2,79   | 2,51                          |

Ser vi på aldersprofilen (spørgsmål 2), er der sket en udvikling så flere i dag er over 56 år. Det gælder dagtilbud, ældre- og socialområdet, mens der på skoleområdet ser ud til at være sket en foryngelse af aldersprofilen. Det der altså er i vente i de nærmeste år på de øvrige sektorområder, er en udskiftning og rekruttering på lederposterne. De fleste (omkring 70 pct. på alle de fire områder) har mere end 10 års ledererfaring (spørgsmål 5). Det fremgår også af undersøgelsen (spørgsmål 6), at der er blevet færre

for hvem det er det første lederjob, de sidder i, og flere som har indtil flere lederjobs bag sig. Samlet set er der altså tale om at lederne må have større ledererfaring i dag, end det var tilfældet tidligere.

**Tabel 6:** Antal tidligere lederjobs i 2003, (2010) og 2017 (spørgsmål 6)

| <b>Spørgsmål 6</b> Antal tidligere lederjobs | Daginstitution<br>n = 850<br>(n = 991)<br><b>n = 648</b> | Skole<br>n = 489<br>(n = 549)<br><b>n = 314</b> | Plejecenter<br>n = 302<br>(n = 188)<br><b>n = 177</b> | Sociale tilbud<br>n = 201 |
|--|--|---|---|---------------------------|
| Ingen  | <b>54%</b> (45%) 31%                                     | <b>31%</b> (18%) 30%                            | <b>24%</b> (16%) 24%                                  | 25%                       |
| 1  | <b>28%</b> (30%) 29%                                     | <b>49%</b> (50%) 29%                            | <b>24%</b> (29%) 20%                                  | 22%                       |
| 2-3  | <b>16%</b> (21%) 33%                                     | <b>19%</b> (28%) 35%                            | <b>41%</b> (40%) 36%                                  | 42%                       |
| 4 eller flere                                | <b>2%</b> (4%) 7%  | <b>1%</b> (4%) 6%                               | <b>11%</b> (15%) 20%                                  | 11%                       |
|  | 100%   | 100%  | 100%  | 100%                      |

En markant udvikling ses også af, hvilken lederuddannelse lederne har erhvervet sig oven i deres primæruddannelse, efter de blev ledere (spørgsmål 4). Her er der sket et fald i anvendelsen af de korte interne og eksterne kurser og en markant vækst i, hvor mange ledere der har erhvervet sig en egentlig lederuddannelse. Nærmere bestemt er der sket en stor stigning i, hvor mange der har en diplomuddannelse samt en mindre vækst i, hvor mange der har taget en mastergrad. I 2010 undersøgelsen kunne vi påvise, at flere af lederne havde fået en diplomuddannelse i ledelse (det var op mod 50 pct. på alle sektorområderne). I 2017 undersøgelsen er antallet af diplomledere yderligere øget på dagtilbuds- og skoleområdet. Dette er sket i kølvandet på Kvalitetsreformen, der kom i 2007 og havde sat flere hundrede millioner kroner af til støtte for professionsskolernes og COK's diplomuddannelser i ledelse. Men også antallet af decentrale ledere med en masteruddannelse i ledelse er steget markant om end omfanget stadig er begrænset, idet ændringen fra 2010 til 2017 i antallet af ledere, der har en mastergrad, er steget fra 0 til 3 pct. på dagplejeområdet; fra 5 til 14 pct. på skoleområdet og fra 5 til 12 pct. på ældre- og plejeområdet. Endelig er det 12 pct. af lederne på det sociale område, der i dag har en mastergrad i ledelse. Kommunerne har altså over de seneste år valgt at investere i tunge lederuddannelser for nogle af deres decentrale ledere (prisen for en masteruddannelse såsom den klassiske sammenhængende MPM eller den modulopbyggede FMOL/MPG er på omkring 200.000, hvortil kommer tabt arbejdsfortjeneste og udgifter til overnatning m.m.).

Noget af det, man må forvente, er, at såvel de forandringer, der har fundet sted i kommunerne med og efter Struktur-/kommunalreformen (hvor kommunerne er blevet større og forventes at agere mere

professionelt), og den lederudvikling, der har fundet sted dels internt i kommunerne, dels i kraft af de eksterne lederuddannelser, samlet set påvirker lederens syn på den rolle, de forventes og ønsker at udfylde.

### Markante brud og forandringer

Når det drejer sig om markante fund, der for alvor bryder med det hidtidige mønster i udviklingen, skiller lederrollerne sig ud. I den professionssociologiske ledelsesforskning er noget af det, man har hæftet sig ved, når fagprofessionelle bliver ledere, hvorvidt der eksempelvis hersker identitetsmæssig uklarhed, rolleklarhed og rolleoverload, hvorved der kan opstå utilfredshed som følge af uklarhed vedrørende forventninger, position og ansvar (Golden et al 2000; Llewelyn 2001; Exworthy and Halford, 1999, Whichchurch and Gordon 2010), og ligeledes har man interesseret sig for, hvordan fagprofessionelle indtræder i ledelse som en slags hybride ledere (Kurumäki 2004; Jespersen 2005; Noordengraaf 2007).

Vi har i surveyen tre batterier af spørgsmål, som siger noget om, hvordan de decentrale ledere vurderer deres lederroller. Vi sonderer her imellem fire roller og aspekter af det ledelsesmæssige, som kan prioriteres på forskellig måde: 1) *faglig ledelse*, som er ledelse af medarbejdernes faglige arbejde og proces såsom sparring, udvikling og feedback – arbejdspladsens kerneopgave; 2) *personaledelse*, som er håndteringen af personalemæssige forhold såsom bemanning, kompetenceudvikling og konflikter – klassiske HR opgaver; 3) *administrativ ledelse*, som drejer sig om planlægning og administrative opgaver såsom møder, afrapportering og økonomi – mange af de opgaver som er decentraliseret fra centraladministrationen; 4) *strategisk ledelse*, der drejer sig om prioriteringer af indsats i forhold til langsigtede mål – opgaver som kræver, at lederne tænker frem og ud af den snævre driftsorganisation og -situation.

Endvidere spørger vi om, hvordan lederne vurderer dette på tre dimensioner. For det første spørger vi om, hvordan lederne vurderer, at *forventningerne* er til dem fra kommunens side i forhold til at prioritere mellem disse fire roller, for det andet hvordan de rent faktisk bruger deres tid på de fire roller altså prioritering *i praksis*, og endelig, hvordan de selv *ideelt set* kunne ønske sig at prioritere mellem rollerne (alt sammen fra første til fjerde prioritet, altså på en skala fra 1 til 4 hvor 1 er første prioritet). Det er ganske kompliceret at sammenfatte svarene på, hvordan lederne vurderer, at der kan gives henholdsvis højest og lavest prioritet. En måde at gøre det på er at vægte gennemsnittet til et tal, og dernæst at benytte en enkel skala for, hvordan lederne på de fire områder prioriterer rollerne som nr 1, 2, 3 og 4 på de tre dimensioner.

Det har vi opregnet i nedenstående tabeller, hvor vi først viser de absolutte tal fra 2017 undersøgelsen og dernæst på en enkel skala sammenligner på tværs af de tre undersøgelser (2003, (2010) og **2017**).

**Tabel 7:** prioritering i absolutte tal i 2017

|                       | Forventninger |       |        |      | Tidsforbrug |       |        |      | Ideel afvejning |       |        |      |
|-----------------------|---------------|-------|--------|------|-------------|-------|--------|------|-----------------|-------|--------|------|
|                       | Dag.          | Skole | Pleje. | Soc. | Dag.        | Skole | Pleje. | Soc. | Dag.            | Skole | Pleje. | Soc. |
| Faglig ledelse        | 2,01          | 2,39  | 2,55   | 2,49 | 2,46        | 2,81  | 2,68   | 2,73 | 1,68            | 2,37  | 1,53   | 1,39 |
| Personaleledelse      | 2,1           | 2,48  | 2,29   | 2,52 | 1,76        | 2,11  | 2,26   | 2,37 | 2,08            | 2,31  | 1,97   | 2,08 |
| Administrativ ledelse | 3,34          | 2,79  | 2,64   | 2,63 | 2,7         | 2,27  | 2,41   | 2,35 | 3,72            | 3,22  | 3,21   | 3,24 |
| Strategisk ledelse    | 2,56          | 2,34  | 2,52   | 2,36 | 3,08        | 2,81  | 2,64   | 2,54 | 2,51            | 2,11  | 3,28   | 3,28 |

Tallene er gennemsnitsværdier, jo lavere værdi, jo højere prioriterer lederne ledelsesfunktionen. Som det ses, ligger værdierne forholdsvis tæt på hinanden i 2017 (forskellene var mere markante i 2003 og 2010), dog sådan, at nogle såsom vurderinger af den relative betydning af faglig ledelse og af personaleledelse skiller sig klart ud. Desuden er spredningen relativt stor. Det betyder, at man skal være varsom med at overfortolke resultaterne. Det mest sikre og interessante bliver dermed eventuelle konsistente og markante forskelle, samt forandringer over tid, som bytter rundt på prioriteringerne. Dette får man blik for ved at benytte en enkel skala, (herved nedtones nuancerne og forskellene overdrives) men det er med til at synliggøre sidstnævnte, som måder hvorpå lederne sektorvist adskiller sig fra hinanden, og det er hvad vi har gjort i nedenstående tabeller.

**Tabel 8:** Ledernes vurdering af de *forventninger* kommunen (ledernes ledere) har til udfyldelsen af lederrollerne i **2003**, (2010) og 2017

|                       | Dagtilbud      | Skoler         | Ældre og pleje | Social |
|-----------------------|----------------|----------------|----------------|--------|
| Faglig ledelse        | <b>2</b> (2) 1 | <b>4</b> (4) 2 | <b>4</b> (4) 3 | 2      |
| Personaleledelse      | <b>1</b> (1) 2 | <b>3</b> (1) 3 | <b>1</b> (1) 1 | 3      |
| Administrativ ledelse | <b>3</b> (3) 4 | <b>1</b> (2) 4 | <b>2</b> (1) 4 | 4      |
| Strategisk ledelse    | <b>4</b> (4) 3 | <b>2</b> (2) 1 | <b>3</b> (3) 2 | 1      |

**Tabel 9:** Ledernes vurdering af, hvordan de *i praksis* fordeler deres tid på lederrollerne i **2003**, (2010) og 2017

|                       | Dagtilbud      | Skoler         | Ældre og pleje | Social |
|-----------------------|----------------|----------------|----------------|--------|
| Faglig ledelse        | <b>3</b> (3) 2 | <b>3</b> (3) 3 | <b>3</b> (3) 4 | 4      |
| Personaleledelse      | <b>1</b> (1) 1 | <b>1</b> (1) 1 | <b>1</b> (1) 1 | 2      |
| Administrativ ledelse | <b>2</b> (2) 3 | <b>2</b> (2) 2 | <b>2</b> (2) 2 | 1      |
| Strategisk ledelse    | <b>4</b> (4) 4 | <b>4</b> (4) 3 | <b>4</b> (4) 3 | 3      |

**Tabel 10:** Ledernes vurdering af, hvordan de *ideelt set* selv kunne tænke sig at prioritere lederrollerne i **2003**, (2010) og 2017

|                       | Dagtilbud      | Skoler         | Ældre og pleje | Social |
|-----------------------|----------------|----------------|----------------|--------|
| Faglig ledelse        | <b>1</b> (2) 1 | <b>3</b> (3) 4 | <b>4</b> (4) 1 | 1      |
| Personaleledelse      | <b>1</b> (1) 2 | <b>2</b> (2) 3 | <b>1</b> (1) 2 | 2      |
| Administrativ ledelse | <b>4</b> (4) 4 | <b>4</b> (4) 2 | <b>3</b> (3) 3 | 3      |
| Strategisk ledelse    | <b>3</b> (3) 3 | <b>1</b> (1) 1 | <b>2</b> (2) 4 | 4      |

Det generelle billede og udviklingen i ledernes opfattelse af prioriteringen af de fire lederroller, kan tolkes som følger: prioriteringerne er stort set ens i 2003 og 2010 men ændrer sig i 2017, og der er nogle karakteristiske forskelle imellem dagtilbudsledere på den ene side og ledere i skoler og ældrepleje på den anden side, hvortil kommer, at lederne på det sociale område (som er tilføjet 2017 undersøgelsen) skiller sig ud men minder mest om lederne i ældreplejen.

Noget af det, som falder i øjnene, er, at *faglig ledelse* – bortset fra på skoleområdet - prioriteres meget højere i 2017 end tidligere. Faglig ledelse har i alle årene været det, som lederne oplevede, blev forventet af dem på dagtilbudsområdet, og også det som disse ledere i modsætning til lederne på skole og ældreområdet - helst selv prioriterede højest. Men nu ser det ud til, at faglig ledelse har fået en renaissance, som noget, der prioriteres højt af lederne selv på ikke blot dagtilbudsområdet men også i ældreplejen og på det sociale område.

*Personaleledelse* scorer konsistent højt på alle kategorier, dvs. både i forhold til forventninger (bortset fra hos skolelederne og lederne på det sociale område), hos alle lederne i faktisk tidsforbrug og som ganske højt prioriteret blandt stort set alle lederne (dog ikke i så høj grad blandt skolelederne i 2017, hvor personaleledelse er tredjeprioritet).

Hvad angår *administrativ ledelse* ser det bemærkelsesværdigt nok ud til, at det ikke er, hvad lederne mener, der forventes, at de prioriterer højt. Det er heller ikke administrativ ledelse, de selv ønsker at prioritere – tværtimod. Omvendt er det, hvad alle lederne i praksis bruger ganske meget tid på, hvilket er meget naturligt, al den stund vi ved, at lederne typisk har fået delegeret ganske meget administrativt arbejde og herunder også har rapporteringsarbejde.

Endelig kan vi se, at hvad *strategisk ledelse* angår, ja så fremkommer der her nogle karakteristiske forskelle på tværs af ledergrupperne. Strategisk ledelse er den lederrolle og ledelsesfunktion, som alle lederne bruger mindst tid på (hvilket svarer ganske godt til de lederundersøgelser herunder tidsstudier vi i forvejen råder over – det primære er drift og kriseløsning, og det langsigtede arbejde er det svært at få tid til). Men både på skoleområdet og på det sociale område er lederne af den opfattelse, at det faktisk er den rolle kommunerne forventer, at lederne evner at prioritere. Strategisk ledelse er da også hvad skolelederne konsistent over årene sætter højest. Det var også højt prioriteret blandt lederne på ældreområdet, men det er vendt om i 2017 til fordel for faglig ledelse. Endelig kan vi se, at der på det sociale område er tale om en interessant omvendt sammenhæng, hvor lederne på den ene side mener, at kommunen forventer at de giver topprioritet til strategisk ledelse, mens de selv prioriterer strategisk ledelse lavest.

Vi har testet for sammenhængen mellem vurderingen af lederroller og lederuddannelse. Det viser sig at der er den forventede sammenhæng i vurderingen af en moderne lederrolle som strategisk ledelse, når lederne har erhvervet sig en mastergrad i ledelse. Det viser sig på tre måder:

- 1) Ledere med masteruddannelse siger, at det forventes mindre af dem, at de bruger tid på personaleledelse og faglig ledelse, og at det forventes mere af dem at de bruger tid på strategisk ledelse.
- 2) Ledere med masteruddannelse siger, at de faktisk bruger mindre tid på personaleledelse og faglig ledelse og mere tid på strategisk ledelse.
- 3) Ideelt set mener ledere med masteruddannelse, at de bør bruge mindre tid på faglig ledelse og personaleledelse, og at de bør bruge mere tid på strategisk ledelse og administrativ ledelse.

Et andet fund, som på markant vis afviger fra det hidtidige mønster, vedrører ledelsesidentiteten. Her har vi i alle tre undersøgelser spurgt de decentrale ledere om, hvordan de opfattede og afvejede deres identitet som ledere imellem det, man kan kalde en ren faglig identitet og en ren ledelsesfaglig identitet. Svarkategorierne var 1) min faglig identitet er vigtigst, 2) min identitet som leder er vigtigst, 3) min identitet som leder og min faglige identitet er lige vigtige.

**Table 11:** de decentrale lederes ledelsesidentitet i 2003 (2010) og 2017

|  | Dagtilbud            | Skoler               | Ældre og pleje       | Social |
|--|----------------------|----------------------|----------------------|--------|
| Min faglige identitet er vigtigst                                | <b>5%</b> (4%) 7%    | <b>2%</b> (1%) 3%    | <b>1%</b> (1%) 2%    | 4%     |
| Min identitet som leder er vigtigst                              | <b>16%</b> (25%) 19% | <b>47%</b> (51%) 34% | <b>62%</b> (67%) 48% | 39%    |
| Min identitet som leder og min faglige identitet er lige vigtige | <b>79%</b> (72%) 74% | <b>52%</b> (48%) 63% | <b>37%</b> (33%) 50% | 57%    |

Det billede, der nu tegnes af udviklingen fra 2003 til 2017 er ret entydigt, nemlig at det i alle årene må konstateres, at der er en svag stigning i antallet af ledere, som angiver, at de primært forankrer deres identitet i det rent faglige, om end det er ganske få. Så konklusionen er nærmere, at lederne ikke forankrer deres identitet i det faglige, i al fald ikke rent eller udelukkende i det faglige. Den svarkategori, som de fleste kan forbinde sig med, er den blandede identitet. Det gælder specielt, hvis vi ser på tallene fra 2017. Det er helt tydeligt, at den rene ledelsesidentitet primært har domineret blandt skoleledere og ikke mindst blandt ledere på ældre- og plejeområdet, hvorimod lederne på daginstitutionsområdet slet ikke i så markant grad kan identificere sig med at være "rene" ledere – de har hele tiden primært haft en blandet identitet.

Det, som imidlertid er sket gennem undersøgelsesperioden, er, at der var en klar udvikling mellem 2003 og 2010 i retning af, at den rene ledelsesidentitet var i vækst, men at denne tendens nu er brudt og reverseret i retning af en opprioritering af den blandede ledelsesidentitet og en nedprioritering af den rene ledelsesidentitet. Der er dog stadig markante forskelle mellem skolelederne på den ene side og daginstitutionslederne på den anden side. Lederne på det sociale område minder her mest om skolelederne. Vi har underligt nok ikke kunne finde en statistisk sammenhæng imellem ledelsesidentitet og lederuddannelse.

Dette kan nok lettest tolkes og forstås sammen med fundene vedr. lederroller, hvor det faglige også så ud til at blive opprioriteret på bekostning af de nyere lederroller. Faglig ledelse ser ud til at have fået en renæssance, om end det er i en anden udgave end den klassiske primus inter pares rolle, hvor den forfremmede medarbejder stadig var en slags kollega, havde loyaliteten deponeret i institutionen, og selv kunne påtage sig at tage over, når det brændte på.

Det, vi må formode, er, at den offentlige diskurs vedr. betydningen af at fokusere på kerneopgaven, og på at lederne skal stille krav til medarbejdernes virke, herunder måle, vurdere og give feedback på



resultaterne af medarbejdernes anstrengelser, eller, om man vil, på deres performance, slår igennem på en ny og mere markant måde i 2017 end i de to foregående undersøgelser (dvs. snarere end at tolke det, at faglig ledelse har fået en renæssance, som et udtryk for at 1970'ernes professionsstyre er tilbage, vil vi tolke det, som et udtryk for New Public Management, nemlig som en variant af performance management).

Et sidste markant fund og brud med det hidtidige mønster finder vi, hvad angår den overordnede tilfredshed med lederjobbet, eller, om man vil, i forhold til glæden ved at være leder (spørgsmål 43).

**Tablet 12:** Overordnet tilfredshed med nuværende job i **2003**, (2010) og 2017

|                                  | Daginstitution       | Skole                | Ældre og pleje       | Sociale tilbud |
|----------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------|
| Meget tilfreds                   | <b>33%</b> (35%) 27% | <b>44%</b> (39%) 28% | <b>31%</b> (37%) 32% | 34%            |
| Tilfreds                         | <b>55%</b> (54%) 53% | <b>48%</b> (51%) 53% | <b>54%</b> (54%) 46% | 43%            |
| Hverken tilfreds eller utilfreds | <b>9%</b> (9%) 10%   | <b>6%</b> (8 %) 8%   | <b>11%</b> (6 %) 9%  | 10%            |
| Utilfreds                        | <b>3%</b> (2%) 3%    | <b>1%</b> (1%) 1%    | <b>3%</b> (3%) 4%    | 2%             |
| Meget utilfreds                  | <b>1%</b> (0%) 7%    | <b>0%</b> (0%) 10%   | <b>1%</b> (0%) 9%    | 11%            |

Mens der her var et helt entydigt og udbredt billede af tilfredshed blandt ledere på dagtilbuds, skole og ældre- plejeområdet i de to foregående undersøgelser, har dette ændret sig markant til det værre i 2017. Mens der i 2003 og 2010 var en generelt høj score på de to første kategorier 'meget tilfreds' og 'tilfreds' og en usædvanlig lav score på de to sidste, nemlig 'utilfreds' henholdsvis 'meget utilfreds', hvor der stort set ikke var nogen overhovedet, som svarede, at de var meget utilfredse, har dette ændret sig dramatisk i den seneste undersøgelse. Her er der op mod 10 pct. af de decentrale ledere, som svarer, at de er meget utilfredse, og endnu flere hvis vi lægger de to kategorier sammen.

Omkring hver tiende af lederne på dagtilbuds- såvel som skole- og ældre- plejeområdet er således ubetinget utilfredse med deres nuværende job. Lige så slemt, ja faktisk endnu værre står det tilsyneladende til blandt lederne på det sociale område, hvor 11 pct. angiver at de er meget utilfredse med deres nuværende job og det bliver 13 pct. der sammenlagt er utilfredse og meget utilfredse.

Dette må siges at være en meget dramatisk og uheldig udvikling, som må mane til eftertanke. Hvad er det, der er sket? Vi har forsøgt at efterforske for oplagte sammenhænge imellem forskellige forhold og svarkategorier. Igen skal vi være opmærksomme på, at der naturligvis kan gøre sig helt særlig forhold gældende for hver enkelt leder i hver enkelt kommune. Ikke desto mindre er gennemsnitsagttagelsen ikke til at tage fejl af: der er tale om en tendens. Det kan meget vel være nogle af de samme forhold,

der gør sig gældende på tværs af sektorer, samtidig med, at der er særlige omstændigheder, som præger eksempelvis det sociale område.

### Hvordan forklarer vi utilfredsheden?

Når mere end hver 10 leder angiver at de er utilfredse eller meget utilfredse med deres ledelsessituation må det give anledning til at kommunerne spørger sig selv hvad der er galt. De må med andre ord tage kritikken alvorligt. Vi vil først anføre en række forhold, hvor man kunne antage, der var en sammenhæng, men hvor vi ikke kan påvise den, og dernæst se på de faktorer, hvor vi gennem regressionsanalyser kan se, at de kan være med til at forklare utilfredsheden.

Utilfredsheden er nemlig lidt af et paradoks, i forhold til den måde, hvorpå lederne svarer på andre spørgsmål, herunder fx i forhold til deres vurdering af, hvorvidt deres job rummer spændende udfordringer, eller, om man vil, om deres arbejde på den dimension kan opfattes som meningsfuldt. På spørgsmålet om, hvorvidt lederne oplever 'Mit job er en spændende udfordring' (spørgsmål 23 J) svarer lederne nemlig samstemmende, at ja det er en spændende udfordring, og dette gælder vel at bemærke både over tid og på tværs af sektorer. Vi antager med andre ord, at når et job vurderes til at være spændende, så er det også potentielt set meningsfuldt og glædesfuldt, og så skulle man egentlig ikke være så utilfredse. Det er så meget des mere markant et fund, at omkring hver tiende til trods herfor er decideret utilfredse med deres arbejde.

Lad os nævne nogle flere af de forhold, som kunne men tilsyneladende ikke kan forklare utilfredsheden såsom underspørgsmålene i spørgsmål 23. Lederne er ikke usikre på, hvad de skal og hvad de kan, men oplever, at de har klart definerede ansvar og beføjelser, samt at ansvar og beføjelser matcher hinanden (23 A, B og C). Vi vender tilbage til arbejdsmiljøet senere men vil allerede her nævne, at lederne ikke føler sig specielt alene i jobbet, og de finder også, at de kan få arbejde, familie og fritid til at hænge sammen, ligesom de oplever anerkendelse fra såvel borgere, som medarbejdere og nærmeste ledelse (42 (39) E, F og G). Andre antagelser, såsom at "Der er for ofte forandringer"; "Jeg har mulighed for at sige fra, hvis presset bliver for stort"; eller "Der er for krævende brugere", ser heller ikke ud til at levere svar på utilfredsheden (jævnfør spørgsmål 42 (40) H, K, og M). Lederne oplever heller ikke, at der er usikkerhed om institutionens fremtid, hvilket jo fra tid til anden har været tilfældet i forbindelse med ned- og sammenlægninger af institutioner ((42 (40) N). Svarene her er i øvrigt forbløffende ens dvs. konsistente både over tid og på tværs af de fire sektorer. Alle disse svar er med til at forklare, hvorfor det store flertal af de decentrale ledere er meget tilfredse med deres lederjob.

**Tabel 13:** Gennemsnitlig arbejdstid i 2003, (2010) og 2018

| <b>Spørgsmål 14</b> Gennemsnitlig arbejdstid | Daginstitution<br>n = 838<br>(n = 991)<br><b>n = 647</b> | Skole<br>n = 482<br>(n = 549)<br><b>n = 316</b> | Plejecenter<br>n = 301<br>(n = 188)<br><b>n = 177</b> | Sociale tilbud<br>n = 197 |
|--|--|---|---|---------------------------|
| Indtil 40 timer                              | <b>46%</b> (30%) 24%                                     | <b>4%</b> (5%) 1%                               | <b>16%</b> (19%) 11%                                  | 12%                       |
| 40-44 timer                                  | <b>44%</b> (52%) 44%                                     | <b>26%</b> (21%) 15%                            | <b>50%</b> (43%) 33%                                  | 34%                       |
| 45-49 timer                                  | <b>10%</b> (16%) 25%                                     | <b>44%</b> (43%) 42%                            | <b>28%</b> (28%) 35%                                  | 36%                       |
| 50-54 timer                                  | <b>1%</b> (2%) 5%  | <b>18%</b> (21%) 27%                            | <b>6%</b> (9%) 14%                                    | 13%                       |
| 55 timer eller mere                          | <b>0%</b> (1%) 1%  | <b>7%</b> (10%) 15%                             | <b>1%</b> (2%) 7%                                     | 6%                        |
|  | 100%   | 100%  | 100%  | 100%                      |

Noget af det, vi kan se af undersøgelsen (spørgsmål 14), er, at lederne arbejder forholdsvis meget mere i 2017, end i de tidligere undersøgelser (hvor de også arbejdede meget). Opfattelsen har hele tiden været den, at ledere i princippet står til rådighed '24 – 7'. Det er, som det fremgår af spørgsmål 23 G, nærmest en livsstil at være leder. Så utilfredsheden kunne hos nogen hænge sammen med at de var på 24-7 og følte sig pressede også af den grund.

Men lederne føler sig kun moderat stressede i deres jobfunktion (42 (40) F), selv om arbejdstiden er vokset stødt: flere og flere har en arbejdsuge der overstiger 45 timer og ikke mindst skolelederne er virkelig på overarbejde (der er imidlertid ikke flere utilfredse ledere på skoleområdet end på de andre sektorområder). Lederne af de sociale institutioner minder her mest om lederne på ældre- og plejeområdet.

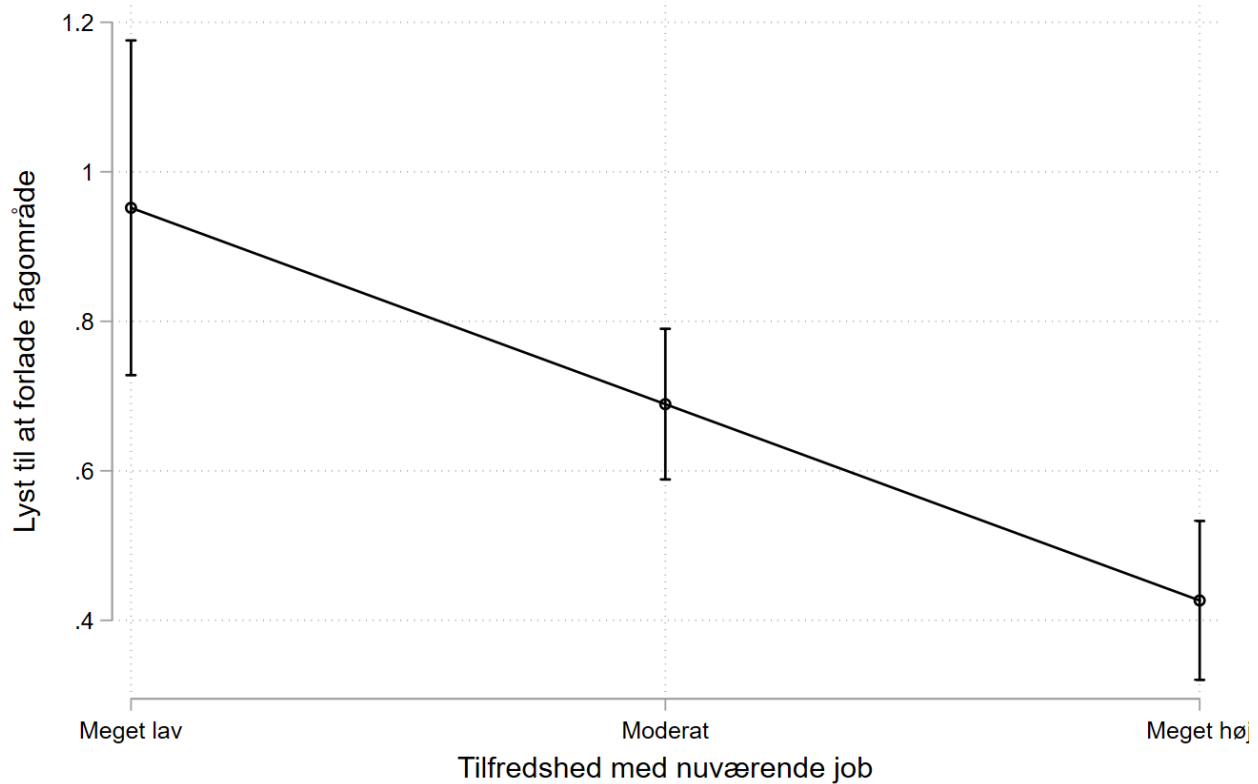
**Tabel 14:** Generel tilfredshed med indflydelse på beslutninger vedr. egen institution i **2003**, (2010) og 2017

| <b>Spørgsmål 33</b><br>Er du alt i alt tilfreds med din indflydelse på beslutninger der vedrører din institution | Daginstitution<br>n = 601<br>(n = 969)<br><b>n = 647</b> | Skole<br>n = 376<br>(n = 538)<br><b>n = 314</b> | Plejecenter<br>n = 237<br>(n = 182)<br><b>n = 175</b> | Sociale tilbud<br>n = 169 |
|--|--|---|---|---------------------------|
| Meget tilfreds   | <b>32%</b> (36%) 27%                                     | <b>33%</b> (35%) 32%                            | <b>33%</b> (35%) 30%                                  | 26%                       |
| Tilfreds   | <b>53%</b> (53%) 56%                                     | <b>53%</b> (55%) 52%                            | <b>62%</b> (57%) 53%                                  | 56%                       |
| Hverken tilfreds eller utilfreds   | <b>9%</b> (8%) 9%  | <b>9%</b> (8%) 11%                              | <b>3%</b> (7%) 10%                                    | 8%                        |
| Utilfreds  | <b>5%</b> (3%) 4%  | <b>3%</b> (2%) 3%                               | <b>1%</b> (2%) 3%                                     | 3%                        |
| Meget utilfreds  | <b>1%</b> (0%) 4%  | <b>0%</b> (0%) 2%                               | <b>0%</b> (1%) 4%                                     | 7%                        |
|  | 100%   | 100%  | 100%  | 100%                      |

Det er altså langt fra sikkert, at det er arbejdstiden og arbejdspresset, der gør, at nogen er utilfredse og ønsker at søge væk. Det er oplagt at antage, at utilfredsheden kan knyttes til oplevelsen af at være uden for indflydelse, eller med en oplevelse af ikke at have et tilstrækkeligt ledelsesmæssigt råderum. Dette er ikke tilfældet generelt set. Tværtimod er lederne på tværs af sektorerne og på tværs af tid (dvs. i 2003, 2010 og 2017) alt i alt ovenud tilfredse med deres indflydelse (spørgsmål 33).

Så lad os vende os imod nogle af de forhold, som er ud til at kunne forklare utilfredsheden blandt de henvendte 10 pct. meget utilfredse. Utilfredshed understøttes af spørgsmålene vedr. karriere (39), hvor lederne på det sociale område har en noget anden profil end de øvrige ledere, og i langt større udstrækning har et ønske om at søge væk fra den lederstilling, de bestrider på nuværende tidspunkt og ind i andre lederstillinger i kommunen eller i det private. Vi tester, som nævnt, denne forventning ved at bruge lineære regressioner. Det viser sig da også, at der er den forventede sammenhæng mellem tilfredshed og ønske om at søge væk (kørslen er lavet på alle ledergrupper, og sammenhængen kan karakteriseres som moderat).

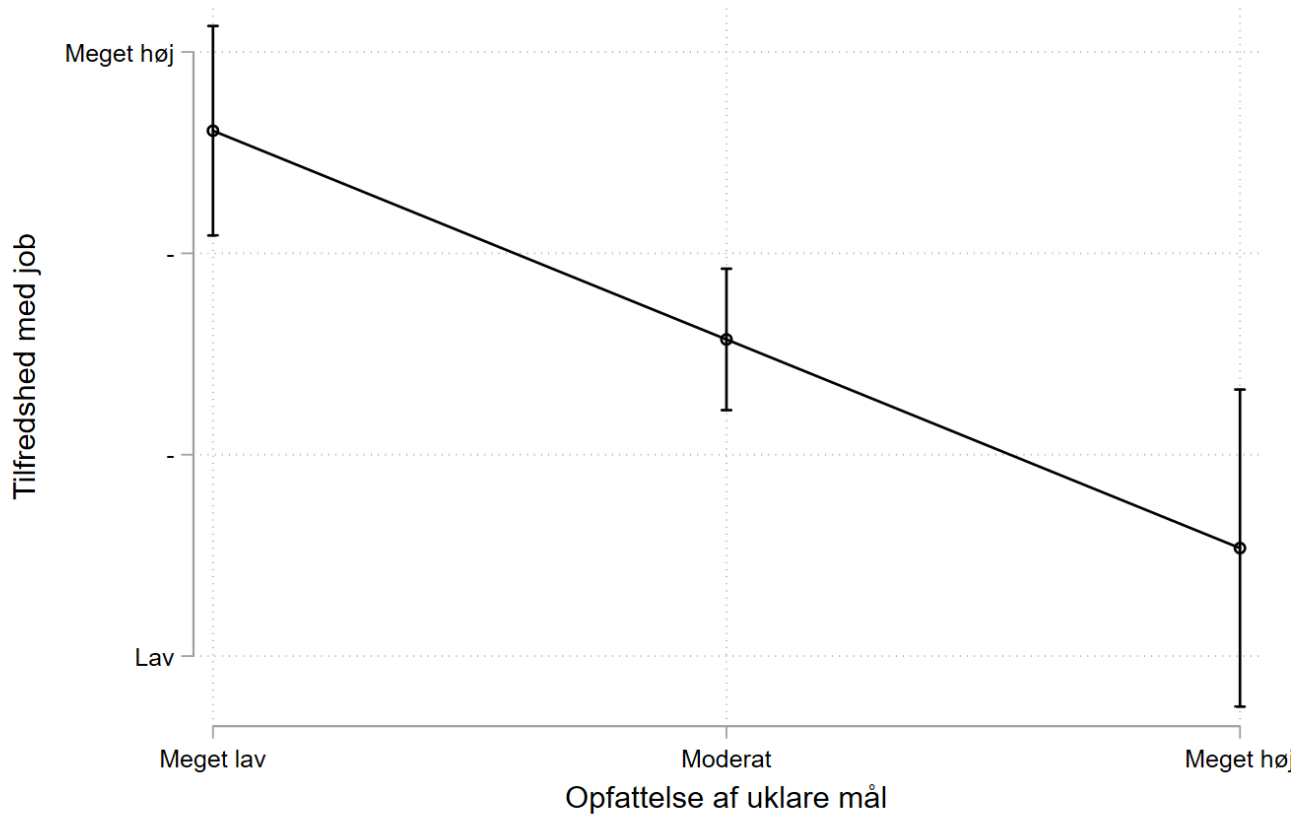
**Figur 1:** Sammenhængen mellem tilfredshed i jobbet og lyst til at skifte karriere / forlade fagområdet (i 2017).



Dette må imidlertid nærmere fortolkes som en konsekvens end som en årsagssammenhæng: er man utilfreds overvejer man også i større udstrækning at søge et andet job.

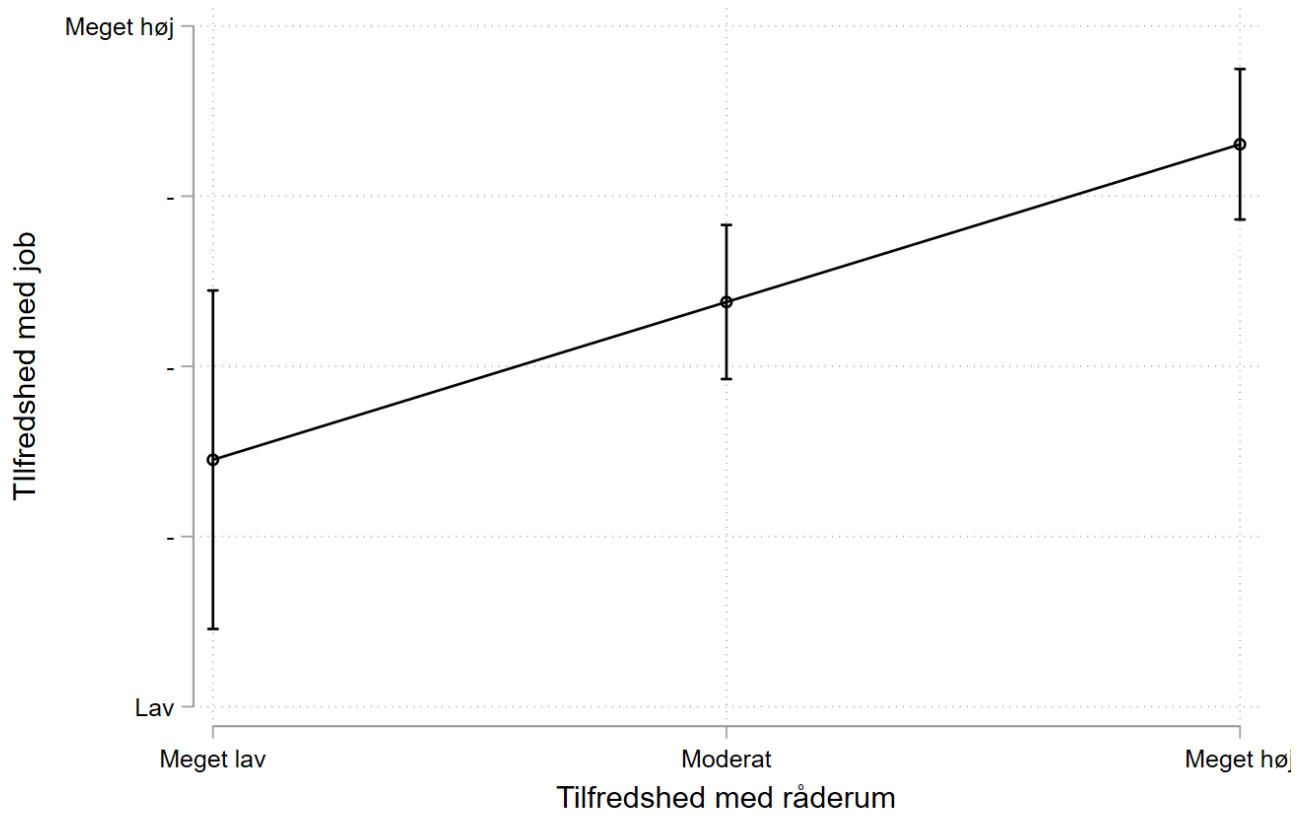
Vi har lavet mange kørsler på datamaterialet med henblik på at fange sammenhænge mellem utilfredshed og andre forhold og finder ingen sammenhænge med eksempelvis span of control, arbejdstid, centralisering og, som nævnt ift. opfattelsen af jobbet som en spændende udfordring. Vi fandt derimod sammenhænge mellem jobtilfredshed og opfattelsen af mål som uklare (kørslen er lavet for alle ledergrupper og her er der tale om en stærk sammenhæng). Så hvis man oplever, at der er uklare mål, vil man alt andet lige være mindre tilfreds med lederjobbet.

**Figur 2:** sammenhængen mellem jobtilfredshed oplevet uklarhed i mål (i 2017)



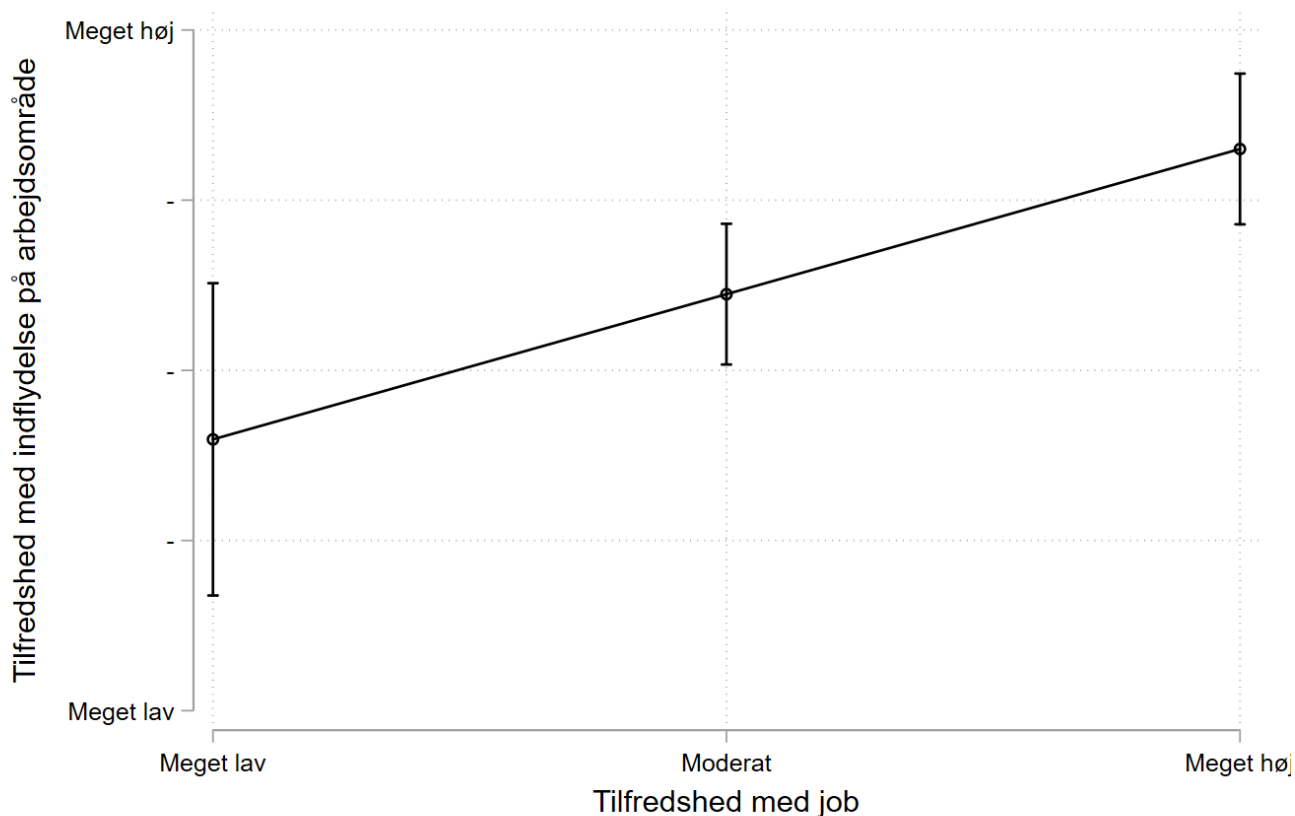
Ligeledes fandt vi (gældende for alle ledergrupper) en svag sammenhæng mellem graden af utilfredshed med lederjobbet og opfattelsen af det ledelsesmæssige råderum. De utilfredse i lederjobbet oplever lavere tilfredshed med deres ledelsesmæssige råderum.

**Figur 3:** Sammenhæng mellem jobtilfredshed og tilfredshed med råderum (i 2017)



Mens vi ikke kunne påvise en sammenhæng mellem oplevelsen af utilfredshed og oplevelsen af ledelsesmæssigt råderum, er der dog en svag sammenhæng mellem utilfredshed og oplevelsen af indflydelse. De, der er tilfredse med deres lederjob, er også tilfredse med deres indflydelse og omvendt.

**Figur 4:** Sammenhæng mellem jobtilfredshed og tilfredshed med indflydelse (i 2017)



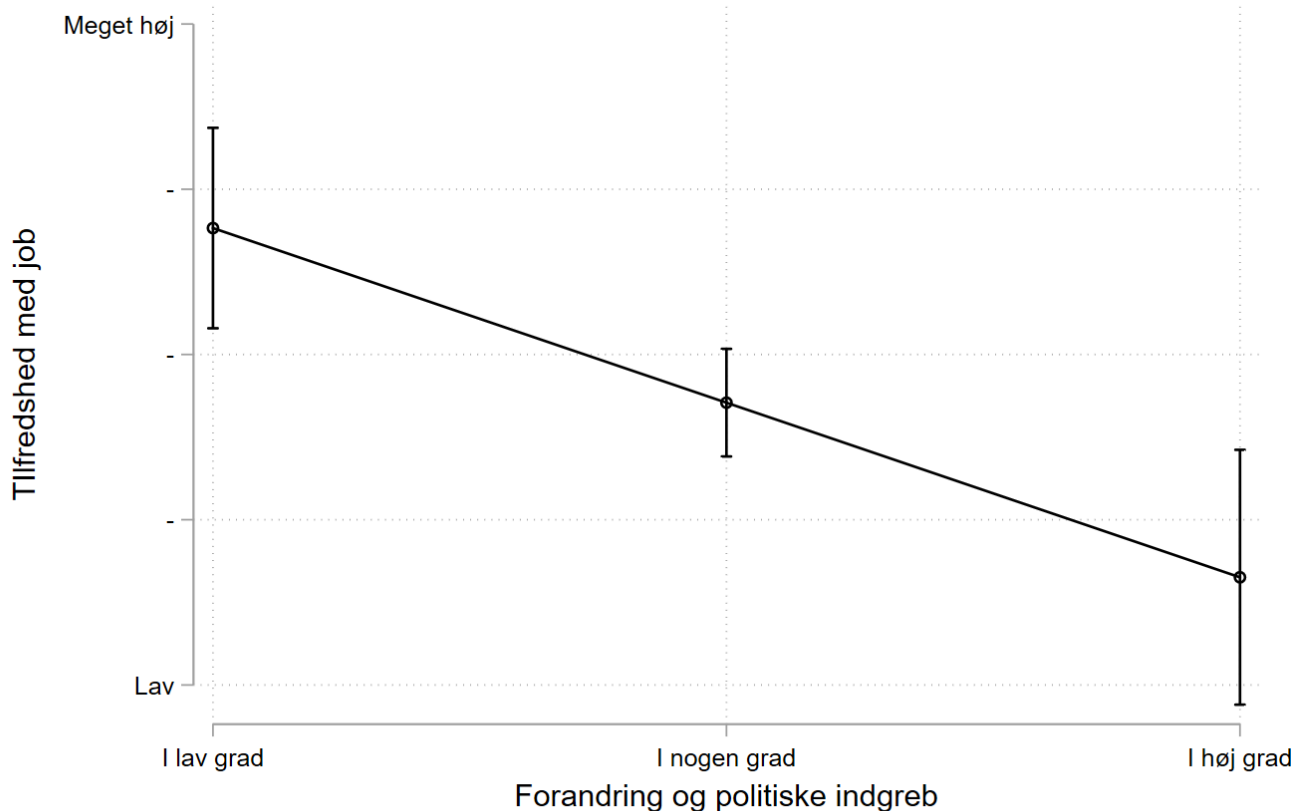
Det er dog vigtigt at understrege, at lederne ikke generelt set føler sig sat uden for indflydelse. Ligeledes er lederne generelt set tilfredse med deres ledelsesmæssig råderum, idet omkring 80 pct. af lederne alle svarer, at de er meget tilfredse eller tilfredse med deres ledelsesmæssige råderum (spørgsmål 34). Ligeledes er omkring halvdelen af den opfattelse, at det eksisterende råderum er passende, mens knapt halvdelen dog godt kunne tænke sig, det var lidt større (toplederne svarer tilsvarende, at de vurderer de decentrale ledeses råderum som stort eller meget stort – spørgsmål 7).

Som nævnt er der en sammenhæng mellem oplevet uklarhed i mål og utilfredshed, som nogle ledere giver udtryk for, men det er altså igen ikke det generelle billede. Det er jo oplagt at antage at utilfredsheden knyttede sig til uklarhed og forvirring om, hvad de skulle gøre, men her peger vurderingerne på, at lederne generelt set godt ved, hvad den overordnede ledelse i kommunen forventer af dem (27 E). Ligeledes er vurderingen ikke, at "De signaler og målsætninger jeg får af den overordnede ledelse i kommunen, er modstridende og uforenelige". Dette gælder flertallet mens de 10 pct. utilfredse altså oplever dette anderledes – her gælder den forventede sammenhæng.



Men mens det generelle billede er positivt, kan vi blandt finde sammenhænge mellem utilfredshed i jobbet og særlige forhold såsom forandringer og politiske indgreb (sammenslået kategori).

**Figur 5:** Sammenhæng mellem jobtilfredshed og forandring og politiske indgreb (i 2017)

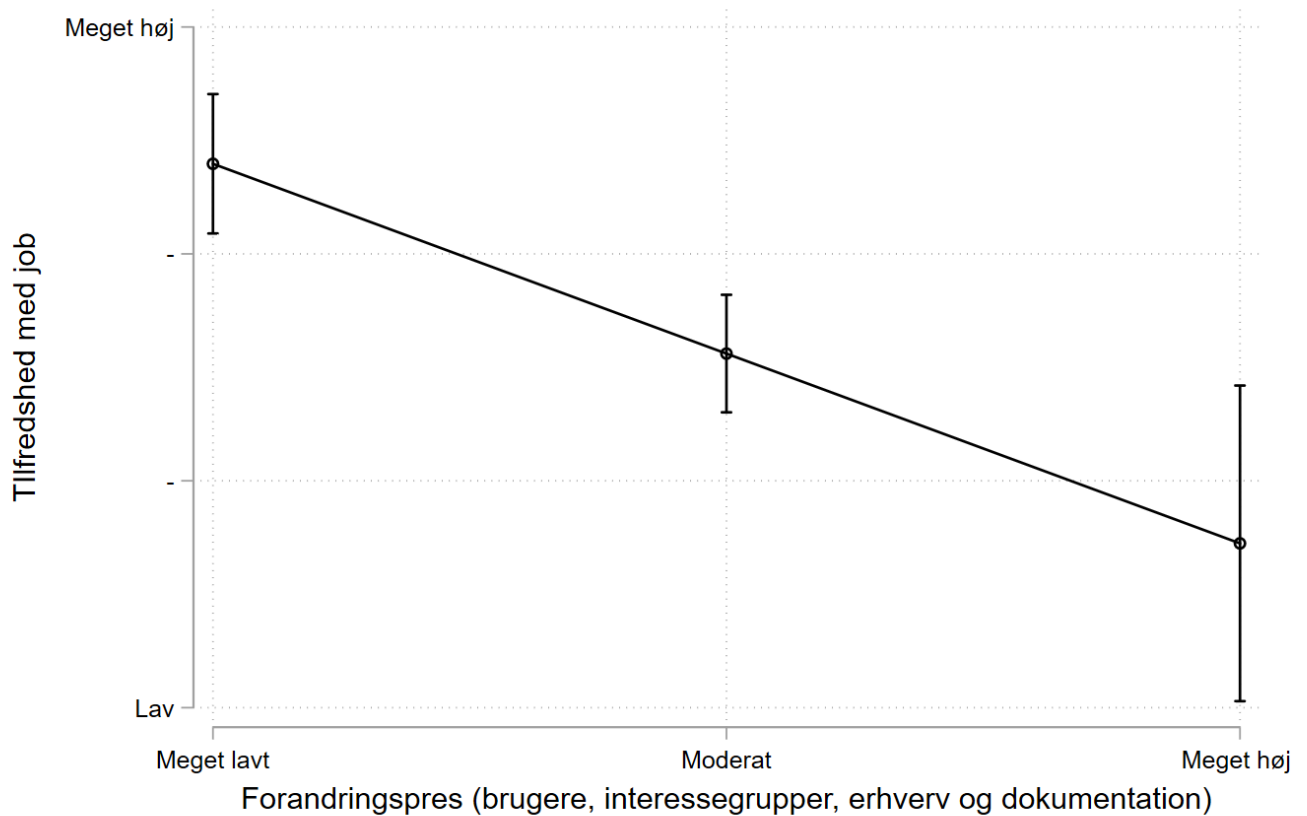


Der er her tale om en relativt stærk sammenhæng mellem forandringer og politiske indgreb på den ene side og tilfredshed på den anden side.

Arbejdspres er blandt de forhold, som kunne begrunde en høj og en stigende utilfredshed, i og med det generelt er sådan, og i stigende grad sådan, at lederne, når de skal vurdere, hvad der kan fungere som en barriere imod en effektiv udførelse af arbejdet, opfatter det sådan, at arbejdspresset er for stort (42 (39) A). De vurderer også i høj grad, at der er "Pres fra krav om dokumentation af aktiviteter" (36 J), selv om presset her ikke er stigende. Det kan også spille ind, at lederne generelt set vurderer, at "Jeg må ofte nedprioritere ledelsesmæssige opgaver for at løse driftsopgaver" (42 (39) C) – dette gælder i udpræget grad for skolelederne – så de føler sig presset i retning af at skulle håndtere driftsmæssige opgaver. Forandringspresset i forhold til at kunne udøve ledelse vurderes dog generelt set kun til at

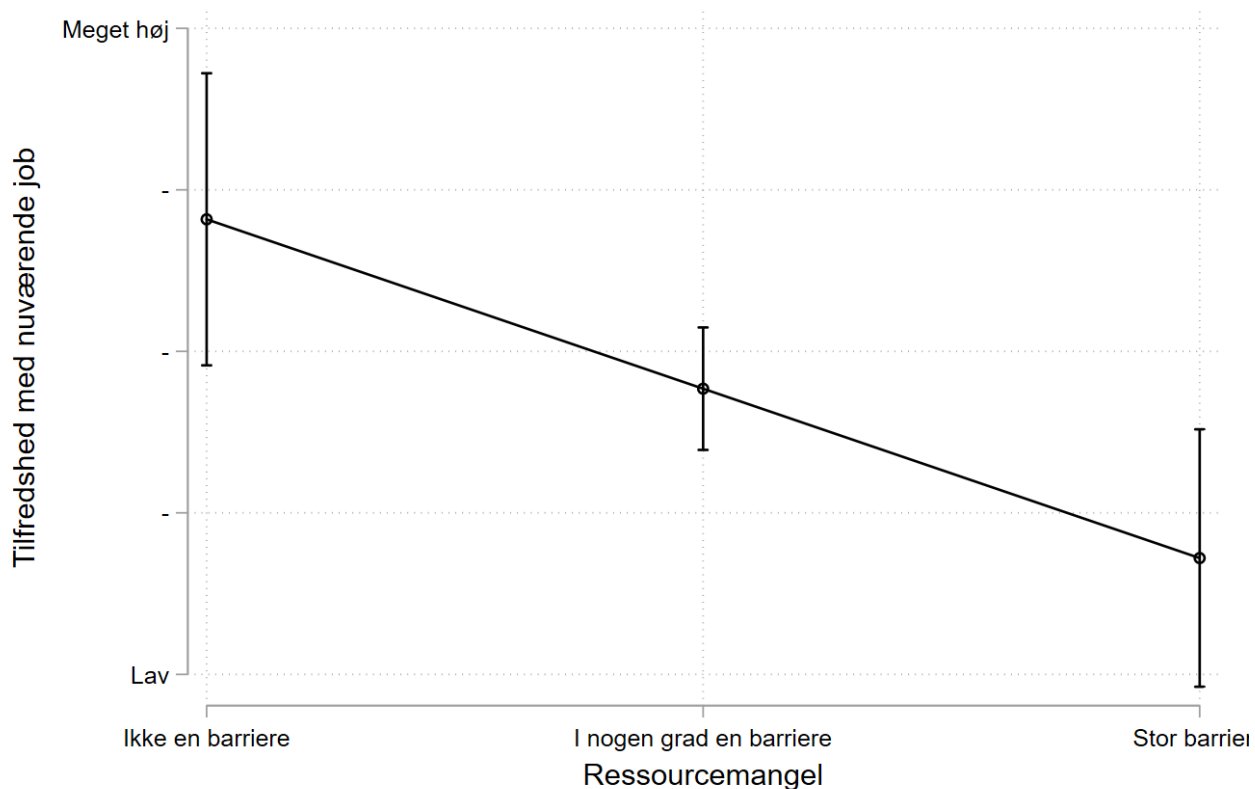
være moderat stort (jævnfør spørgsmål 42 (40 H og J), hvor dog skolelederne igen skiller sig ud ved at lidt højere grad at føle forandringspresset. De utilfredse skiller sig dog igen ud, så vi kan påvise sammenhængen mellem oplevet jobtilfredshed og oplevet forandringspres (variablene brugerpres, interessegruppepres, erhvervspress og dokumentationspres er her slået sammen og sammenhængen er ret tydelig og stærk).

**Figur 6:** Sammenhæng mellem jobtilfredshed og forandringspres (i 2017)



En anden gruppe af spørgsmål, som konsistent kan levere noget af svaret på frustration og utilfredshed, drejer sig om ressourcer, i og med lederne i 2017 svarer bekræftende på, at "Jeg får ofte nye opgaver, uden at de nødvendige ressourcer følger med" (spsm 27) og her er der vel at bemærke tale om en dramatisk stigning fra 2010 til 2017. Ligeledes svarer lederne samstemmende og i stigende udstrækning frem mod 2017 bekræftende på, at "Der mangler ressourcer til at løse alle opgaver (42 (39) B).

**Figur 7:** Sammenhæng mellem jobtilfredshed og oplevelsen af ressourcemangel (i 2017)



Kørslen viser her, at desto mere man opfatter ressourcemangel som en barriere, desto mere utilfreds er man med sit nuværende job. Sammenhængen er tydelig og relativt stærk.

Topledelse opfatter det sådan, at der de seneste 7 år har været tale om relativt omfattende og vidtgående forandringer snarere end om små og inkrementelle forandringer (spørgsmål 18), ligesom de opfatter det sådan, at disse befinder sig mere i kernen end i periferien af det institutionerne arbejder med (spørgsmål 20). Alt andet lige peger det i retning af, at de decentrale ledere er udsat for et relativt stort pres og en relativt stor grad af usikkerhed. Dette kunne godt være med til at forklare, at omkring hver tiende af de decentrale ledere føler sig utilfredse med deres job, men denne sammenhæng kan vi altså ikke påvise rent statistisk. Det at stå i spidsen for og implementere forandringer ser ud til at være blevet et grundvilkår for kommunal ledelse.

Der hvor vi kunne påvise en sammenhæng med utilfredshed for de henved 10 pct. drejede sig altså om:

- Oplevelse af uklare mål
- Tilfredshed med råderum
- Tilfredshed med indflydelse
- Oplevelse af forandring og politiske indgreb
- Oplevelse af forandringspres og
- Oplevelse af ressourcemangel

### Syn på horisontalt og vertikalt samarbejde

Ser vi på de tværgående relationer, tegner der sig, som på de mange underspørgsmål, vi netop har været igennem, et gennemgående positivt billede af, hvordan de decentrale ledere vurderer deres ledelsessituation. Det er her specielt spørgsmål 25, 26, 27 og 28, der er interessante. De vertikale relationer drejer sig her dels om relationen til de folkevalgte politikere, dels om relationen til den nærmeste og øverste ledelse.

Ser vi på relationen til politikerne, er det interessant at iagttage, at de decentrale ledere tilsyneladende opfatter det sådan, at forvaltningen fortløbende i vid udstrækning søger at skærme institutionerne imod indgreb fra politikerne, mens der er sket et fald i vurderingen af, at forvaltningen primært tænker i økonomi, mens politikerne tænker på, hvad der foregår i institutionerne (spørgsmål 26). Dette understøttes af, at vurderingen endvidere er den, at politikernes interesse for vilkårene i institutionerne er faldet fra 2003 til 2017 (25A), ligesom vurderingen af, hvorvidt politikerne er gode til at forklare borgere og brugere, hvorfor institutionerne arbejder, som de gør, ser ud til at være svækket fra 2003 til 2017 (25B). Selv om relationen til politikerne fortløbende ser ud til at være positiv, er der tale om en negativ tendens. Vi er ikke i stand til at forklare dette, men det er oplagt at tænke, at der muligvis er blevet længere til politikerne, eller at det kan være vanskeligt at få deres opmærksomhed, endsige at komme i kontakt med dem i de store kommuner, som er skabt efter 2007.

Hvad angår relationen til direktion og forvaltningschefer, altså relationen mellem top og bund i det ledelsesmæssige hierarki, ser det ud til, at det billede, vi kunne tegne på baggrund af 2003 og 2010 undersøgelsen, også gør sig gældende i 2017. Der er i overvældende grad tale om et velintegreret ledelsessystem, hvor lederne, som vi har refereret ovenfor, fuldt ud er klar over, hvad topledelsen forventer af dem, samtidig med at de oplever, at de har beføjelserne og råderummet til at arbejde med de udstukne mål og retningslinjer. De decentrale ledere opfatter det ikke sådan, at topledelsen ikke har forståelse for institutionernes problemer. Det fremgår også, at de klart har den opfattelse, at "Sammen med sektorens ledelse har vi institutionsledere et fælles ansvar for udviklingen på vores område" (28 E).

Den forestilling om ,at ledelseskæden er knækket, og der ikke er tale om et integreret ledelsessystem, som Ledelseskommisionen iagttager, kan vi altså ikke genkende.

**Tabel 15:** vurderinger samarbejdsrelationer på en skala fra 1 til 5 (hvor 1 = meget enig og 5 = meget uenig) i **2003**, (2010) og 2017

| <b>Spørgsmål 28</b><br>Vurdering af forhold til andre kommunale ledere  | Daginstitution<br>n = 604-614<br>(n = 974-980)<br><b>n = 646-647</b> | Skole<br>n = 374-381<br>(n = 538)<br><b>n = 317-319</b> | Plejecenter<br>n = 235-242<br>(n = 183)<br><b>n = 171-175</b> | Sociale tilbud<br>n = 168-171 |
|---|--|---|---|-------------------------------|
| A. Der er stærk konkurrence på budgetter mellem mig og de andre institutionsledere inden for sektoren (daginstitutioner, skoler, ældreinstitutioner e.l.)                   | <b>3,93</b> (3,73) 3,90  | <b>3,66</b> (3,43) 3,33                                 | <b>3,60</b> (3,29) 3,80                                       | 3,68                          |
| B. Der er stærk konkurrence på andre områder end budgetter mellem mig og de andre institutionsledere inden for sektoren (daginstitutioner, skoler, ældreinstitutioner e.l.) | <b>3,61</b> (3,56) 3,57  | <b>3,49</b> (3,46) 3,30                                 | <b>3,60</b> (3,52) <b>3,72</b>                                | 3,80                          |
| C. Der er et godt samarbejde mellem mig og de andre institutionsledere inden for sektoren (daginstitutioner, skoler, ældreinstitutioner e.l.)                               | <b>1,96</b> (1,82) 1,84  | <b>1,99</b> (1,93) 1,92                                 | <b>2,06</b> (1,89) 1,82                                       | 1,97                          |
| D. Der er et godt samarbejde mellem mig og andre institutionsledere i kommunen på tværs af sektorer   | <b>2,37</b> (2,35) 2,38  | <b>2,31</b> (2,49) 2,39                                 | <b>2,52</b> (2,52) 2,42                                       | 2,50                          |
| E. Sammen med sektorens ledelse har vi institutionsledere et fælles ansvar for udviklingen på vores område  | <b>1,64</b> (1,58) 1,64  | <b>1,64</b> (1,69) 1,71                                 | <b>1,64</b> (1,48) 1,61                                       | 1,74                          |
| G. Topledelsen i kommunen ytrer kun sjældent forståelse   | <b>2,89</b> (3,03) 3,14  | <b>3,19</b> (3,08) 3,21                                 | <b>3,32</b> (3,16) 3,31                                       | 3,27                          |

|  |                         |                         |                         |      |
|--|-------------------------|-------------------------|-------------------------|------|
| for de problemer vi har i institutionerne  |                         |                         |                         |      |
| F. Topledelsen forventer af mig, at jeg varetager hensynet til hele kommunen i min daglige ledelse         | <b>1,85</b> (1,77) 2,00 | <b>1,77</b> (1,64) 1,92 | <b>2,14</b> (1,98) 1,97 | 1,86 |
| H. Jeg opfatter mig i højere grad som repræsentant for kommunen end som repræsentant for mine medarbejdere | - (3,00) 3,09           | - (3,01) 3,26           | - (3,09) 3,08           | 2,92 |
| I. Jeg opfatter mig i højere grad som repræsentant for brugere/borgere end som repræsentant for kommunen   | - (3,27) 3,05           | - (3,49) 3,28           | - (3,21) 3,01           | 3,07 |

Ligeledes ser det ud til, at de decentrale ledere vurderer, at det horisontale samarbejde er af betydning, og at det har gode vilkår. De svarer således både, at der ikke er stærk konkurrence på budgetter og på andre områder end budgetter (28 A og B), men også at der er et godt samarbejde på tværs af institutionerne inden for sektoren og faktisk også (om end i lidt mindre grad) på tværs af sektorerne (28 C og D).

De decentrale ledere har forstået, at de er en del af noget, der er større end dem selv, at de er en del af det store fællesskab (Klausen 2001), og at de er kommunes kvinder og mænd (jævnfør 28 H og J). Loyaliteten er altså på plads, som det må forventes i det klassiske bureaukrati og moderne ledelsessystem, dvs. i den moderne hierarkisk opbyggede kommune og ikke som i professionsstyret.

Det lidt mistrøstige billede af, at hver tiende leder er utilfreds med deres ledelsessituation, modvejes således af en klar kollektiv forpligtelse på at arbejde for kommunens fælles mål, og vel at bemærke at samarbejde om at gøre dem til virkelighed. Lederne er hinandens samarbejdspartnere – ikke hinandens konkurrenter. Dette understøttes yderligere af svarene på spørgsmål 24, hvor det i høj grad er hos ledelseskolleger, de søger råd og vejledning om ledelsesmæssige problemer. Det er fx ikke hos medarbejdere og ej heller i de faglige organisationer (og igen er dette billede konsistent over tid og på tværs af sektorer).

Alt i alt skaber det gode forudsætninger for, at kommunen som samlet system evner at flytte sig i en given retning og levere resultater. Dette har vi også spurgt til, nemlig til hvordan lederne vurderer udviklingen i produktivitet (ressourceudnyttelse), effektivitet (målopfyldelse) og kvalitet over tid. Der er her tale om spørgsmål, vi først lancerede i 2010 undersøgelsen og gentog i 2017. Vi kan altså ikke sammenligne tilbage til 2003, men godt sige noget om, hvordan lederne har vurderet udviklingen over et vist tidsspand, når de selv tænker tilbage.

Som opregningen af de decentrale ledes vurdering viser, er der her tale om en ren succeshistorie. En historie som modsiger antagelser om, at det skulle være fordi, der er gået på kompromis med ønsker om at forbedre kommunens ydelser (herunder fagligheden), at der er baggrund for frustration og utilfredshed – i al fald ikke hos flertallet. Tværtimod er billedet entydigt det modsatte (spørgsmål 40).

**Tablet 16:** Hvordan vurderer du at udviklingen har været gennem de seneste år, hvad angår produktivitet, effektivitet og kvalitet (i 2010 undersøgelsen spurgte vi til vurderingen af, hvad der var sket siden Kommunalreformen i 2007, og i 2017 undersøgelsen bad vi lederne vurdere, hvordan udviklingen havde været de sidste syv år dvs. siden 2010)

| <b>Spørgsmål 40 (37)</b><br>Overordnet vurdering af<br>kommenen i din sektor, på<br>produktivitet, effektivitet og<br>kvalitet | Daginstitution<br>n = 587-596<br>(n = 967) | Skole<br>n = 367-368<br>(n = 536) | Plejecenter<br>n = 232-234<br>(n = 181) | Sociale<br>tilbud<br>n = 162-164 |
|--|--|-----------------------------------|---|----------------------------------|
| A. Produktivitet (målt som det<br>man får ud af sine<br>ressourcer)  |  |                                   |   |                                  |
| Meget lavere   | (4%) 1%                                    | (2%) 0%                           | (1%) 0%                                 | 1%                               |
| Lavere   | (23%) 11%                                  | (19%) 7%                          | (9%) 6%                                 | 6%                               |
| Uændret  | (45%) 27%                                  | (52%) 23%                         | (38%) 13%                               | 16%                              |
| Højere   | (26%) 51%                                  | (27%) 63%                         | (49%) 66%                               | 62%                              |
| Meget højere   | (2%) 10%                                   | (1%) 7%                           | (3%) 15%                                | 15%                              |
| Meget højere   | 100%                                       | 100%                              | 100%                                    | 100%                             |
| B. Effektivitet (forstået som i<br>hvor høj grad man opfylder<br>sine mål)   |  |                                   |   |                                  |
| Meget lavere   | (3%) 1%                                    | (2%) 1%                           | (1%) 0%                                 | 0%                               |
|  | (21%) 9%                                   | (15%) 7%                          | (14%) 7%                                | 6%                               |

|  |           |           |           |      |
|--|-----------|-----------|-----------|------|
| Lavere   | (47%) 28% | (58%) 29% | (41%) 19% | 15%  |
| Uændret  | (26%) 53% | (25%) 59% | (43%) 61% | 67%  |
| Højere   | (3%) 9%   | (0%) 4%   | (2%) 13%  | 12%  |
| Meget højere   | 100%      | 100%      | 100%      | 100% |
| C. Kvalitet (forstået som i hvorvidt kvaliteten er blevet højere/lavere) |           |           |           |      |
|  | (9%) 4%   | (6%) 2%   | (4%) 1%   | 2%   |
| Meget lavere   | (28%) 14% | (21%) 16% | (32%) 18% | 19%  |
| Lavere   | (38%) 18% | (50%) 32% | (41%) 23% | 22%  |
| Uændret  | (23%) 52% | (23%) 47% | (22%) 47% | 47%  |
| Højere   | (2%) 12%  | (1%) 3%   | (2%) 11%  | 10%  |
| Meget højere   | 100%      | 100%      | 100%      | 100% |

Både når lederne skal bedømme deres egen institution og den samlede kommunes evne til at levere serviceydelser, er det vurderingen, at der er tale om markante forbedringer. Det gælder specielt de seneste år. Vi tolker med andre ord tallene sådan, at der (helt som teorier om faser i fusionsprocesser forudsiger) nogle steder kan spores et midlertidigt produktivitetstab umiddelbart efter Struktur-/Kommunalreformen, og at dette nu synes forvundet. Kommunerne er over perioden fra 2010 til 2017, når lederne selv skal sige det, blevet klart mere produktive, de er også blevet klart mere effektive, og dertil kommer, at kommunerne og institutionerne af de decentrale ledere vurderes til i dag at levere klart bedre kvalitet. Det er kun et fåtal af lederne, der på disse tre dimensioner er af den opfattelse, at de og kommunerne fungerer, leverer eller om man vil performer dårligere (vi kan her ikke påvise statistisk, at det skulle være de særligt utilfredse, som vurderer, at det skulle gå dårligt).

Disse vurderinger bekræftes af toplederne (spørgsmål 22, 23 og 24), der på alle sektorområder ligeledes, og endda i endnu højere grad end de decentrale ledere vurderer, at der gennem de seneste 7 år er sket en stigning i produktivitet, effektivitet og kvalitet. Dette gælder på alle sektorområder.

#### Innovation: hvem inddrages i processen?

De problemer, der møder offentlige organisationer disse år, har en særlig karakter. De har en iboende natur, som oftest gør dem særdeles vanskelige at løse (Crosby, t' Hart og Torfing, 2017). Problemerne er ofte svære at forudse, har konsekvenser for flere end de umiddelbart involverede parter og kræver forskellige typer af løsninger alt afhængig af hvilket tidspunkt, man konfronterer dem på. Denne type problemer benævnes "*wicked problems*" (Churchman 1967; Rittel and Webber 1973) og kendetegnes



især ved, at man ikke endegyldigt kan håndtere dem (der vil være mange interessenter og kan typisk være uenighed om mål og midler) (Torfing og Ansell, 2017). Nogle finder, at tilstedeværelsen af denne type problemer kalder på løsninger i netværk: at flere aktører samler sig og giver deres besyv med på, hvordan man finder midlertidige løsninger på dem (Torfing og Ansell, 2017). Inddragelse af flere parter muliggør anskuelsen af et problem fra flere vinkler og gør det derved mere sandsynligt, at man finder et fornuftigt bud på, hvordan man kan imødekomme problemet. Inddragelsen af flere interessenter øger desuden muligheden for, at man opnår et kompromis, som alle er tilfredse med. Derfor er inddragelse i innovationsprojekter utrolig vigtig.

### Inddragelse af interessenter: mulighed eller luksusgode?

Der er generelt set enighed i forskningslitteraturen om, at inddragelse er ønskeligt. Man har en forestilling om, at inddragelse af borgere og medarbejdere i innovationsprocesser, fører til bedre beslutninger som også bedre kan accepteres af alle involverede parter (Torfing og Ansell, 2017; Fernandéz og Wise, 2010). Det store spørgsmål er, om det er muligt, og ikke mindst i en offentlig kontekst, hvor organisationer typisk oplever et stærkt ressourcepres (Pierson, 2001).

Change management litteraturen er af den overbevisning, at offentlige organisationer kan lykkes med at inddrage medarbejdere og andre interessenter i forandringsprocessen. Dertil viser studier i denne gren af litteraturen, at medarbejdere motiveres mere jo tidligere de bliver inddraget tidligt i processen (Voet, Groeneveld og Kuipers, 2016). Dette står i skarp kontrast til de situationer, hvor medarbejdere føler, at forandringen kommer udefra og presses ned og ind over organisationen. Dette inkluderer situationer, hvor lederen ikke inddrager medarbejderne tidligt i planlægningsfasen (Voet, Groeneveld og Kuipers, 2016). For at motivere medarbejderne, skal man derfor sørge for at inddrage dem i forandringsprocesser.

Som før nævnt findes der et alternativ til change management-perspektivet. Den del af litteraturen argumenterer for at offentlige organisationer presses af mange udefrakommende forhold. Disse forhold bevirker, at offentlige organisationer sjældent har tid og ressourcer til at gennemføre så smidige forandringsprocesser som change management litteraturen anbefaler. Det er fastslået, at ressourcer, organisatorisk størrelse og flere andre givne forhold er afgørende for, om man kan forandre sin organisation (Fernandéz og Wise, 2010; Salge, 2011). Når man tager dette perspektiv i betragtning, bliver det altså et væsentligt spørgsmål, om de offentlige ledere i Danmarks decentrale institutioner stadig formår at inddrage borgere og medarbejdere. De hårde pres de oplever i disse år, kan føre til en forestilling om, at medarbejdere og borgere inddrages i betydeligt mindre grad, end det har været tilfældet tidligere. Så hvad kan 2017-undersøgelsen fortælle os om dette?

## Inddragelse i 2017

Ledere af offentlige organisationer skal holde sig mange interesser for øje i løsningen af deres opgaver. Medarbejdere, borgere, brugere, topembedsmænd og ikke mindst politikere stiller store krav til offentlige organisationer. Forventninger som ledere forventes at være i stand til at indfri. Ved at initiere innovationsprocesser og inddrage interessenter kan de øge deres muligheder herfor. I den decentrale lederundersøgelse har vi spurgt offentlige ledere om, i hvilket omfang de inddrager brugere og medarbejdere i innovationsprocesser i 2010- og 2017-undersøgelsen. Tallene er vist i tabel 1. Tallene fra 2010 står i parentes.

**Tabel 17:** Inddragelse af brugere og medarbejdere i innovationsprojekter

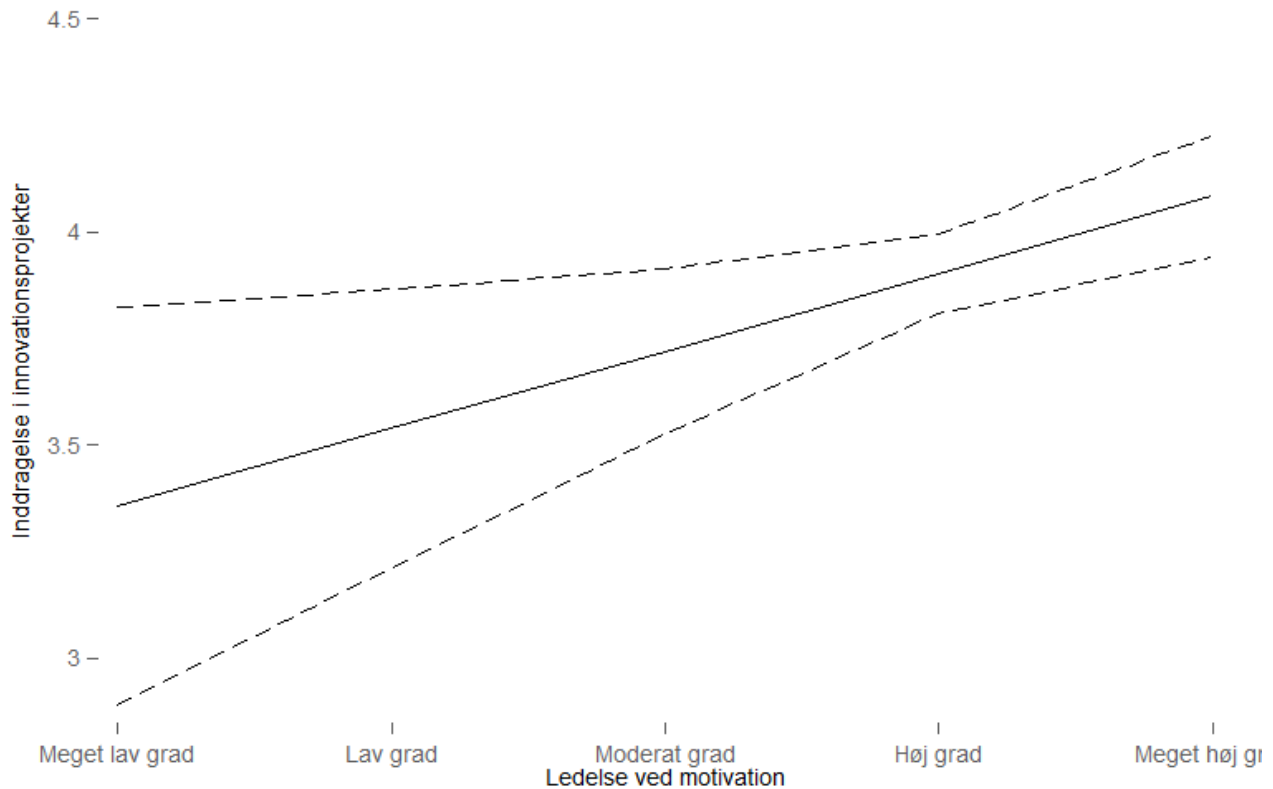
| Løbende modernisering skaber vægt på innovation. Vurdér nedenstående tiltag  | Daginstitution<br>n = 594-608<br>(n = 894-955) | Skole n =<br>372-376 (n =<br>475-527) | Plejecenter n<br>= 234-240 (n<br>= 175-179) | Sociale<br>tilbud n =<br>170-172 |
|--|--|---------------------------------------|---|----------------------------------|
| Vi inddrager brugerne i innovationsprojekter (med innovationsprojekter mener vi arbejde med at udvikle og gennemføre helt nye tiltag)      | (2,73) 2,62                                    | (2,87) 2,81                           | (2,61) 2,66                                 | 2,63                             |
| Vi inddrager medarbejderne i innovationsprojekter (med innovationsprojekter mener vi arbejde med at udvikle og gennemføre helt nye tiltag) | (1,90) 2,03                                    | (1,80) 2,06                           | (1,75) 2,07                                 | 1,9                              |

Note: Tallene er gennemsnit af svarkategorierne som går fra 1: "Meget uenig" til 5 "Meget enig". Sociale tilbud var ikke inkluderet i 2010-undersøgelsen, og der er derfor ikke noget tal fra 2010 for disse.

Tallene viser flere klare tendenser. For det første at inddragelse af brugere og medarbejdere er meget ensartet for daginstitutioner, skoler, plejecentre og sociale tilbud. Ledere af sociale tilbud viser sig dog at inddrage medarbejderne en smule mindre end ledere af andre typer organisationer i 2017 undersøgelsen. Hvad dette skyldes er uden for dette kapitels genstandsfelt. Alt i alt er ensartetheden i inddragelse på tværs af vidt forskellige velfærdsområder slående. Det samme er udviklingen over tid. Medarbejderne inddrages betydeligt mere i innovationsprojekter nu end tilfældet var i 2010. Dette ser vi på tværs af alle de serviceområder, vi har sendt spørgeskemaer ud til (på nær sociale tilbud, som ikke var inkluderet i 2010-undersøgelsen).

Hvad kan denne udvikling skyldes? Meget kan have fundet sted gennem de seneste syv år, som kan bidrage til en forklaring på, hvorfor medarbejdere inddrages mere i innovationsprojekter nu. Innovationsprojekter ses oftere som noget, der kan skabes nedefra og kræver løsninger i netværk af aktører, hvilket et stort fokus på begrebet om 'samskabelse' vidner om. Det kan være, at hele diskursen i forhold til innovation har skiftet fra at blive set som strategier, der udformes i organisationens ledelsesfora, til at blive anset for at være planer man lægger sammen med medarbejderne. En anden forklaring kan være ledelse, og især ledelse som har til formål at motivere medarbejderne. Vi ser en klar stigning i brugen af aktive ledelsesredskaber, herunder også ledelse gennem motivation. Hvis ledere prøver at motivere deres medarbejdere, virker det som en rimelig forventning, at de også inddrager dem mere i innovationsprojekter. Vi tester denne forventning ved at bruge en lineær regression, hvori det undersøges om den gennemsnitlige inddragelse af medarbejderne i innovationsprojekter stiger på tværs af lederes brug af ledelse ved motivation. Figur 1 viser denne sammenhæng.

**Figur 8:** Inddragelse af medarbejdere i innovationsprojekter på tværs af forskellige niveauer af ledelse ved motivation.



Der viser sig en klar sammenhæng, hvor ledere, der bruger motivation mere, også er mere tilbøjelige til at inddrage deres medarbejdere i innovationsprocessen. Det sandsynliggør tesen om, at ledere, der fokuserer på deres egen aktive ledelsesstil såsom motivation, også er mere tilbøjelige til at inddrage deres medarbejdere i innovationsprojekter.

Vi ser altså en klar tendens over tid til, at ledere inddrager deres medarbejdere mere i innovationsprojekter. Dette er i overensstemmelse med forestillingen i New Public Governance (NPG) om, at man går i retning mod mere netværksstyring i den offentlige sektor (Andersen et. al 2017). Kan en øget orientering mod NPG som det dominerende styringsparadigme forklare, hvorfor vi ser øget inddragelse af medarbejderne i 2017-undersøgelsen? Det er en mulighed, som er værd at undersøge videre. Vi ender denne rapport med en diskussion af, hvad vores undersøgelse fortæller om udviklingen i styringsparadigmer i den danske offentlige sektor over tid.

## Ledernes arbejdsmiljø og oplevelse af social kapital

### Introduktion til emnet

I både 2003 og 2010 blev institutionsledernes arbejdsvilkår undersøgt. I denne rapport er der yderligere blevet sat fokus på deres arbejdsmiljø og deres oplevelse af social kapital. Netop social kapital bliver centralt i et nyere styringsparadigme som NPG, der handler om at arbejde på tværs og har fokus på samskabelse. Samtidig er der kommet et meget større fokus indenfor forskningen i psykisk arbejdsmiljø på de positive effekter af social kapital på en arbejdsplads. Derfor undersøger vi, hvordan institutionslederne opfatter den samlende og brobyggende sociale kapital på deres arbejdsplads. Men først vil vi se mere generelt på centrale faktorer i ledernes arbejdsmiljø.

### Ledernes arbejdsvilkår og -miljø

Vi lægger ud med en gennemgang af institutionsledernes vilkår og arbejdsmiljø. Nogle af de klassiske faktorer i et godt psykisk arbejdsmiljø er dem, man i forskningen kalder de 6 guldkorn. De indebærer blandt andet spørgsmål om, hvordan lederne oplever krav og indflydelse i arbejdet, om de har rolleklarhed, og om de oplever tilstrækkelig social støtte. Andre steder i denne rapport har vi set på, hvilke krav lederne oplever i arbejdet. Vi vil derfor ikke gennemgå dem her. Vi har også haft en diskussion af ledernes oplevelse af deres ledelsesrum, men i denne del af rapporten vil vi tage nogle af disse spørgsmål op igen, for at give en mere samlet forståelse af ledernes oplevelse af rolleklarhed og autonomi. Vi undersøger også, hvordan deres oplevelse af social støtte ser ud, da social støtte ofte er en dimension, som ledere kan mangle (BAR 2010). Endelig sætter vi fokus på institutionsledernes oplevelse af stress og arbejdspress, og på deres balance mellem arbejde og privatliv, da vi også ved fra den lidt sparsomme forskning i lederes arbejdsmiljø, at en af de mest dominerende faktorer er det arbejdspress, lederne står overfor (BAR 2010).

### Ledernes rolleklarhed og autonomi

Rolleklarhed og autonomi er vigtigt, fordi det blandt andet er to af de faktorer, som er helt centrale, hvis man skal have et stress-frit arbejdsmiljø. Rolleklarhed giver en sikkerhed i ledelsesrollen, som gør det lettere for lederen at udføre sit arbejde, og en høj grad af autonomi giver lederne større mulighed for at håndtere de stressfaktorer, de kan møde i deres arbejdsliv på forskellige måder.

**Table 18:** Ansvar og beføjelser i 2003, (2010) og 2017 (på en skala fra 1 = i meget lav grad til 5 = i meget høj grad) - rolleklarhed og autonomi

| <b>Ledelsesrum og autonomi</b><br>V_78/79/80/82       | Daginstitution<br>n = 636-642<br>(n = 969-978)<br><b>n = 631-651</b> | Skole<br>n = 396-401<br>(n = 540-544)<br><b>n = 317-319</b> | Plejecenter<br>n = 250-254<br>(n = 185-186)<br><b>n = 175-178</b> | Sociale tilbud<br>n = 174-177 |
|---|--|---|---|-------------------------------|
| Jeg har et klart defineret ansvar                     | <b>4,10</b> (4,12) 4,14  | <b>4,05</b> (4,07) 4,14                                     | <b>4,02</b> (4,11) 4,14   | 4,09                          |
| Jeg har klart definerede beføjelser                   | <b>3,92</b> (3,96) 4,01  | <b>3,92</b> (3,97) 4,10                                     | <b>3,86</b> (3,92) 2,50   | 3,94                          |
| Jeg har beføjelser, der matcher mit ansvar            | <b>3,78</b> (3,81) 3,94  | <b>3,81</b> (3,78) 4,09                                     | <b>3,89</b> (3,85) 4,10   | 4,02                          |
| Jeg har indflydelse på prioriteringen af mine opgaver | <b>3,87</b> (3,92) 4,00  | <b>3,92</b> (3,81) 4,04                                     | <b>4,03</b> (3,92) 4,12   | 4,46                          |

Ser vi først på lederens oplevelse af, om de har et klart defineret ansvar, og om de har klart definerede beføjelser, det man samlet set kan definere som en høj grad af rolleklarhed, så ligger lederne ganske pænt. På alle områder er deres oplevelse af at have et klart defineret ansvar steget i løbet af de tre perioder, vi har foretaget undersøgelserne. For ledere på daginstitutioner og på skoleområdet er deres oplevelse af at have klart definerede beføjelser også steget, mens den dog er faldet betydeligt på plejecentrene i 2017. Vi har ikke umiddelbart noget bud på hvordan det kan forklares.

Ledere af de sociale tilbud ligger nogenlunde på niveau med ledere i daginstitutionerne og skolerne. Samlet set, ser det derfor ud til, at de decentrale ledere oplever en ganske pæn grad af rolleklarhed, hvilket må forventes at styrke deres psykiske arbejdsmiljø.

I forhold til spørgsmålet om lederens autonomi, kan deres besvarelser på, om de oplever at have beføjelser, der matcher deres ansvar, og om de har indflydelse på prioriteringen af deres opgaver, give os et billede af, hvor meget autonomi de egentlig oplever i deres ledelsesrolle. Også her ser det pænt ud, da vi igen får et billede af, at lederne gennemsnitligt set i højere grad oplever, at deres beføjelser matcher deres ansvar, og at de har indflydelse på prioriteringen af deres opgaver i højere grad i 2017 end i de tidligere år. På en skal fra 1 til 5, hvor 1 betyder en meget lav grad af autonomi og 5 betyder en meget høj grad, ligger lederne på alle områder i den høje ende med gennemsnitlige værdier lige omkring 4, og for lederne af de sociale tilbud endda helt oppe på 4.46 i gennemsnit. Det ser således ikke ud til, at det er problemer i forhold til autonomi, som presser de decentrale lederes psykiske arbejdsmiljø.

## Social støtte

Forskningen har vist, at netop social støtte kan være en mangelvare blandt ledere. Dette skyldes deres mere isolerede rolle i forhold til medarbejderfællesskabet, og at de ofte sidder alene eller blot med nogle få ledelseskolleger, de kan drøfte deres beslutninger med. Ledelsesjobbet er i udgangspunktet karakteriseret ved at lederne står alene med ansvaret og indimellem kan føle sig dobbelt isoleret, idet de ikke længere er medarbejdere og idet de er en del af et stort ledelsessystem, hvor der sjældent er en direkte og tæt hierarkisk ledelse af lederne. Der udstikkes mål og rammer for ledelse og man søger at skabe ledelsesfællesskaber. Begge forhold fremgår med stor tydelighed af vore fund. Lederne føler sig relativt alene om end tendensen er vigende, men de er ikke isolerede i deres job. Tendensen til at søge støtte hos lederkollegaer er øget over årene, noget som måske kunne hænge sammen med de nye og mere udtalte krav om samarbejde på tværs af institutioner og områder indenfor NPG paradigmet. Og noget der knytter sig til kommunernes arbejde med at skabe et integreret ledelsessystem. Samlet set, ser det derfor ud til, at lederne oplever mere social støtte i 2017, end de tidligere har gjort, og det kan måske tolkes som et tegn på, at man har indset behovet for social støtte blandt ledere rundt omkring i de danske kommuner og har formået at få organiseret nogle arbejdsgange og mere udtalte lederfællesskaber, som faktisk støtter den enkelte decentrale leder.

**Tabel 19:** Social støtte i 2003, (2010) og 2017 (på en skala fra 1 = I meget lav grad til 5 = i meget høj grad)

| <b>Social støtte</b><br>V_85/89             | Daginstitution<br>n = 636-642<br>(n = 969-978)<br><b>n = 631-651</b> | Skole<br>n = 396-401<br>(n = 540-544)<br><b>n = 317-319</b> | Plejecenter<br>n = 250-254<br>(n = 185-186)<br><b>n = 175-178</b> | Sociale tilbud<br>n = 174-177 |
|---|--|---|---|-------------------------------|
| Jeg føler mig alene i mit job               | <b>2,66</b> (2,37) 2,50  | <b>2,57</b> (2,51) 2,28                                     | <b>2,68</b> (2,40) 2,40   | 2,58                          |
| Jeg og mine lederkollegaer støtter hinanden | <b>3,63</b> (3,78) 3,86  | <b>3,67</b> (3,78) 4,23                                     | <b>3,60</b> (3,72) 3,80   | 3,73                          |

## Arbejdspres og stress

Et andet centralt tema er ledernes arbejdspress og herunder deres work-life balance. Tidligere undersøgelser har vist, at ledere ofte oplever et større arbejdspress end deres medarbejdere, og at de derfor også har større udfordringer med at få deres work-life balance til at gå op (NFA 2005).

Ser vi på ledernes svar på, i hvor høj grad de føler sig stressede i 2017, kan vi se, at der er et gennemsnitligt fald i forhold til deres svar på samme spørgsmål i 2003 og 2010. Hvad dette fald skyldes kan være svært at svare på, men det kan hænge sammen med, at lederne er blevet bedre uddannede og dermed har fået værktøjer til at håndtere deres lederopgave på en mere effektiv måde. Samtidig viser tallene os også, at lederne i højere grad oplever at have mulighed for at sige fra, hvis presset bliver for stort sammenlignet med de tidligere år.

**Tabel 20:** Arbejdspres og stress i **2003**, (2010) og 2017 (på en skala fra 1 = I meget lav grad til 5 = i meget høj grad)

| <b>Arbejdspres og stress</b><br>V_83/88/170                     | Daginstitution<br>n = 636-642<br>(n = 969-978)<br><b>n = 631-651</b><br>C:<br>Daginstitution<br>n = 579-592<br>(n = 862-952)<br><b>n = 639-645</b> | Skole<br>n = 396-401<br>(n = 540-544)<br><b>n = 317-319</b><br>C:<br>Skole<br>n = 364-369<br>(n = 488-530)<br><b>n = 313-316</b> | Plejecenter<br>n = 250-254<br>(n = 185-186)<br><b>n = 175-178</b><br>C:<br>Plejecenter<br>n = 227-232<br>(n = 159-180)<br><b>n = 171-175</b> | Sociale tilbud<br>n = 174-177<br><br>C:<br>Sociale tilbud<br>n = 161-168 |
|---|--|--|--|--|
| Jeg føler mig stresset på mit arbejde                           | <b>2,93</b> (2,56) 2,51  | <b>2,68</b> (2,59) 2,46  | <b>2,74</b> (2,55) 2,38  | 2,48   |
| Jeg har mulighed for at sige fra, hvis presset bliver for stort | <b>2,74</b> (2,79) 3,01  | <b>2,64</b> (2,56) 2,99  | <b>2,62</b> (2,84) 3,03  | 3,08   |
| Arbejdspreset er for stort                                      | <b>2,86</b> (2,81) 3,26  | <b>2,90</b> (2,59) 3,44  | <b>2,72</b> (2,54) 3,29  | 3,13   |

Samtidig oplever lederne dog også, at det er en større barriere end tidligere, at arbejdspreset er for stort. Her er der en gennemsnitlig stigning for alle områder i forhold til både 2003 og 2010. Det ser således ikke ud til at arbejdspreset er blevet mindre i 2017, og at det derfor skulle være det, som er forklaringen på deres oplevelse af mindre stress.

### Arbejde og privatliv

Undersøger vi deres work-life balance, er der flere parametre, man kan se på. Man diskuterer i dag i forskningen, hvordan det grænseløse arbejde påvirker det psykiske arbejdsmiljø. Det grænseløse arbejde er en samlebetegnelse for en måde at organisere arbejdet på, som er mere fleksibel end i det klassiske industriarbejdes 8-16 jobs. I det grænseløse arbejde tages arbejdet ofte med hjem, og der kan arbejdes på alle tider af døgnet, da der i mindre grad tælles arbejdstimer, og i højere grad lægges vægt på om man når sine resultater eller ej. Det grænseløse arbejde indebærer også et holdningsskift til arbejdet. I forhold til den klassiske lønmodtagers tilgang, så ser den grænseløse medarbejder arbejdet som en livsstil, som noget der er med til at definere dem og give dem identitet (Pihl-Thingvad 2010). Forskningen peger på, at lederes arbejdsliv ofte er mere grænseløst end deres medarbejderes, både fordi de har et andet ansvar og fordi de ofte også er ekstra engagerede i deres arbejde.

Spørger vi de decentrale ledere i 2017, så kan vi se, at de fleste af dem i høj grad eller meget høj grad tager arbejdet med hjem. Dette er også en tendens, som er steget over årene siden 2003. Især ser vi en markant stigning på skoleområdet, hvor gennemsnittet stiger fra 3.53 til 4.75, hvor 1 betyder, at de i meget lav grad har arbejdet med hjem og 5 betyder, at de har arbejdet med hjem i meget høj grad.



Det er måske ikke så mærkeligt, at vi ser denne stigning netop på skoleområdet, som har været igennem nogle store reformer, der har lagt mere ansvar og flere beføjelser hos skolelederne end tidligere.

Samtidig angiver de fleste ledere som forventet, at det i nogen grad eller i høj grad er en livsstil for dem at være ledere. Her er den gennemsnitlige andel dog ikke steget markant over årene, men ligger derimod nogenlunde på det samme niveau også i 2003 og 2010.

Ser vi endelig på deres besvarelser til om de i princippet står til rådighed for deres arbejdsplads døgnet rundt, så svarer de fleste også i nogen grad eller i høj grad. Det er dog interessant at se, at ledernes oplevelse af at stå til rådighed for deres arbejdsplads døgnet rundt, gennemsnitligt stiger for alle områderne i de tre perioder, vi har undersøgt dem i. Det kan indikere, at ledelsesrollen (arbejdets omfang og presset i arbejdet) er blevet mere omfattende i 2017, eller i det mindste, at ledernes oplevelse af hvilke forventninger, der er til deres rolle fra arbejdspladsen er steget.

**Tabel 21:** Arbejde og privatliv i **2003**, (2010) og 2017 (på en skala fra 1 = I meget lav grad til 5 = i meget høj grad).

| <b>Arbejdsliv og privatliv</b><br>V_81/84/86/90/91                   | Daginstitution<br>n = 636-642<br>(n = 969-978)<br><b>n = 631-651</b> | Skole<br>n = 396-401<br>(n = 540-544)<br><b>n = 317-319</b> | Plejecenter<br>n = 250-254<br>(n = 185-186)<br><b>n = 175-178</b> | Sociale tilbud<br>n = 174-177 |
|--|--|---|---|-------------------------------|
| Jeg har arbejde med hjem   | <b>3,06</b> (3,10) 3,43  | <b>3,53</b> (3,62) 4,75                                     | <b>3,18</b> (3,31) 3,47   | 3,61                          |
| Det er en livsstil at være leder                                     | <b>3,51</b> (3,53) 3,58  | <b>3,84</b> (3,76) 3,82                                     | <b>3,66</b> (3,65) 3,73   | 3,62                          |
| Jeg står i princippet til rådighed for min arbejdsplads døgnet rundt | <b>3,23</b> (3,31) 3,49  | <b>3,50</b> (3,45) 3,64                                     | <b>3,38</b> (3,74) 3,95   | 3,77                          |
| Mine nærmeste medarbejdere er også mine personlige venner            | <b>1,70</b> (1,46) 1,31  | <b>1,90</b> (1,60) 1,50                                     | <b>1,45</b> (1,31) 1,21   | 1,19                          |
| Jeg kan få mit arbejde, familie og fritid til at hænge sammen        | - (3,66) 3,65  | - (3,34) 3,43   | - (3,62) 3,71   | 3,67                          |

Et andet aspekt af diskussionen om arbejde og privatliv, er hvor man henter sine nære relationer. For almindelige medarbejdere er det ofte naturligt, at man danner venskabsrelationer med ens kollegaer. Her er det anderledes for ledere, da de jo som leder står i en magt-asymmetri i forhold til den medarbejdergruppe, de måske tidligere selv har været en del af. Det er et klassisk dilemma for mange ledere at skulle være tæt på sin medarbejdergruppe, men samtidig ikke længere at være en del af gruppen, på lige fod med de andre. Derfor ved man også, at lederjobbet af og til kan være ret isoleret, når det gælder nære relationer på arbejdspladsen.

Vi kan da også se på de decentrale lederes besvarelser, at langt de fleste svarer, at deres nærmeste medarbejdere i lav grad også er deres personlige venner. For alle grupper ser det ud til, at denne tendens er blevet forstærket i både 2010 og 2017 i forhold til 2003. Dette kunne tyde på, at flere og flere har fået en mere professionel tilgang til det at være leder, og dermed mere bevidst fravælger de nære relationer på arbejdspladsen (eller lægger dem et andet sted, fx i ledergruppen), når de indtræder i en lederstilling. På denne parameter, ser det således ikke ud til at lederne blander arbejde og privatliv i specielt høj grad.

Jo mere tid, man bruger på arbejdet, jo sværere kan det være for den enkelte at finde en passende balance mellem arbejde og privatliv. Når vi ovenfor kunne se, at lederne i højere grad tager arbejdet med hjem og i højere grad oplever at stå til rådighed for deres arbejdsplads døgnet rundt i 2017, kunne man frygte, at det ville have betydning for deres samlede oplevelse af deres work-life balance. Det er dog klart, at denne balance også afhænger af, hvor i livet man er, når man fungerer som leder, har man for eksempel små børn, kan det være sværere for en leder at få balancen mellem privat og arbejdsliv til at gå op. En undersøgelse, som blev udført af Lederne i 2005 viste, at en ud af fire ledere vurderer, at de ikke har en god balance mellem arbejde og privatliv. Det kan have betydning for ledernes daglige effektivitet og for deres stressniveau (Det Danske Ledelsesbarometer 2005).

Ser vi samlet set på balancen mellem arbejde og privatliv, så ligger ledernes svar i daginstitutionerne på samme niveau som i 2010. Derimod ser det ud som om skolelederne og lederne på plejecentrene gennemsnitligt set i højere grad oplever at kunne få deres arbejde, familie og fritid til at hænge sammen i 2017 end i 2010. Lederne af de sociale tilbud, er først blevet spurgt i 2017, men de ser ud til at ligge fint på niveau med lederne i daginstitutionerne og plejecentrene, mens skolelederne ligger en smule lavere end de andre grupper i 2017. Samlet set, ser det dog ikke ud til, at de mere grænseløse arbejdsvilkår, som lederne angiver at have i 2017, påvirker deres balance mellem arbejde og privat liv i en negativ retning.

### Hvad er social kapital og hvorfor er det interessant i en ledelsesmæssig sammenhæng?

I arbejdsmiljøforskningen er der de sidste 10 år kommet større og større fokus på arbejdspladsens sociale kapital. Grunden til at social kapital har fået opmærksomhed i forskningen er, at begrebet sætter fokus på relationerne i en organisation i stedet for på det enkelte individ, og det giver lederne mulighed for at arbejde med arbejdsmiljø på et kollektivt plan og understøtte organisationens relationelle kompetencer frem for kun at fokusere på enkeltsager og forsøge at øge medarbejdernes individuelle kompetencer og copingstrategier. Social kapital kan altså siges at være 'limen' i organisationen, det der skaber sammenhængskraft og får hverdagen til at fungere (Muayama et al. 2012). Man kan definere social kapital som *en ressource, der ligger i de sociale relationer på en arbejdsplads, hvor de*

*interpersonelle interaktioner mellem organisationens medlemmer er karakteriseret af tillid, retfærdighed og samarbejdsevne* (for lignende definitioner se for eksempel Hasle et al. 2010, Borg & Andersen 2017).

Social kapital beskriver således karakteren eller kvaliteten om man vil, af de relationer, som medarbejderne og lederne indgår i på arbejdspladsen. Hvis relationerne er kendetegnet af tillid, retfærdighed og samarbejdsevne (se for eksempel Szreter & Woollock. 2004; Elovainio et al 2005; Ybema & van den Bos 2010), taler man om høj social kapital.

Hvis medarbejderne oplever en høj grad af social kapital, letter det vidensdelingen i organisationen, det øger oplevelsen af hjælp og støtte, samtidig med, at det skaber motivation og involvering (Olesen et al 2008). Derfor er social kapital en ressource i organisationen, som skaber sammenhængskraft og sikrer et effektivt samarbejde mellem de enkelte medarbejdere og ledere. På den måde minimerer en høj grad af social kapital de transaktionsomkostninger, der altid vil være, når to eller flere parter skal koordinere og arbejde sammen om en fælles opgave (Putnam, 2003). Forskningen har da også vist, at en høj grad af social kapital er positivt for både produktiviteten og kvaliteten af de ydelser, der produceres (Olesen et al 2008). Samtidig peger forskningen også på, at en høj grad af social kapital kan styrke det psykiske arbejdsmiljø, for eksempel ved at styrke oplevelsen af mening, anerkendelse og respekt i arbejdet og ved at skabe større forudsigelighed og rolleklarhed (Olesen et al. 2008). Adskillige studier har da også vist at en høj grad af social kapital reducerer oplevelsen af stress, øger trivslen på arbejdspladsen og reducerer sygefraværet (Liukkonen et al., 2004; Elovainio et al., 2005: 2505-6; Laaksonen et al., 2006: 208; Kouvonen et al. 2006; Løkke 2016; Jay & Andersen 2018).

Social kapital bliver derfor opfattet som en kollektiv ressource, lederne med fordel kan arbejde med, hvis de både vil sikre høj kvalitet og produktivitet, trivsel og lavt sygefravær.

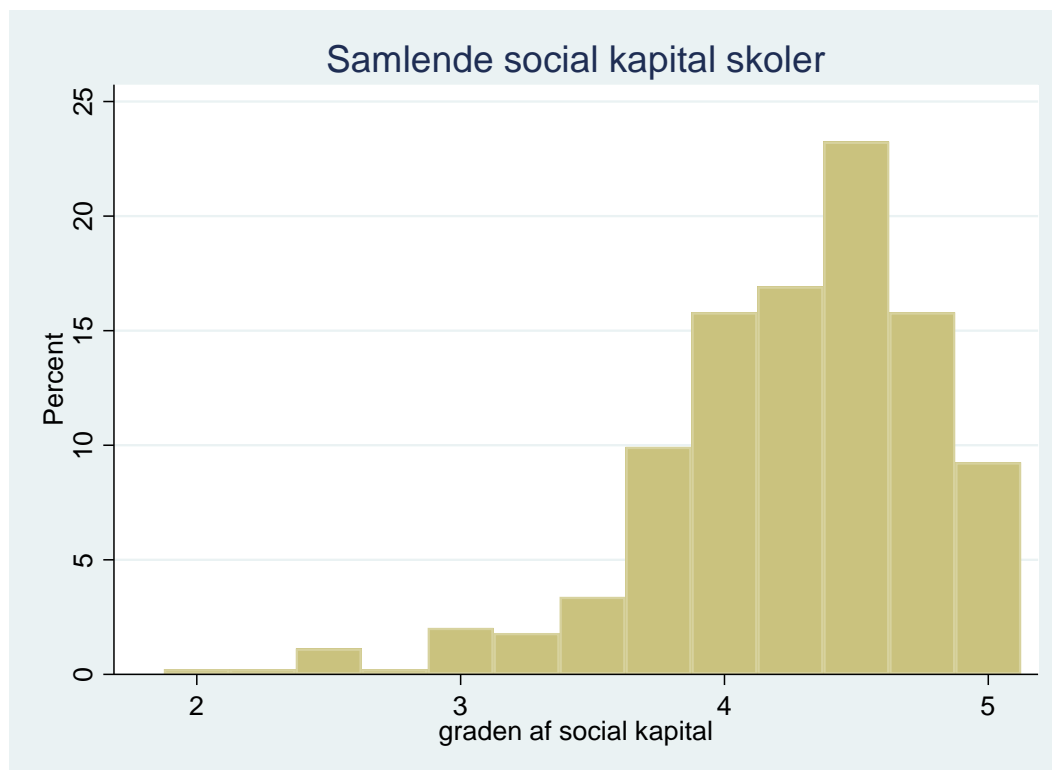
### Ledernes opfattelse af social kapital

Hvis man skal undersøge den sociale kapital på en arbejdsplads, skal man være opmærksom på, at der findes forskellige typer af relationer i en organisation. I denne rapport koncentrerer vi os om to typer af relationer, nemlig om de relationer, som er mellem medarbejderne i deres nære arbejdsgrupper, og de relationer som er mellem de enkelte arbejdsgrupper på en arbejdsplads. Det kalder man også for den samlende sociale kapital og den brobyggende sociale kapital.

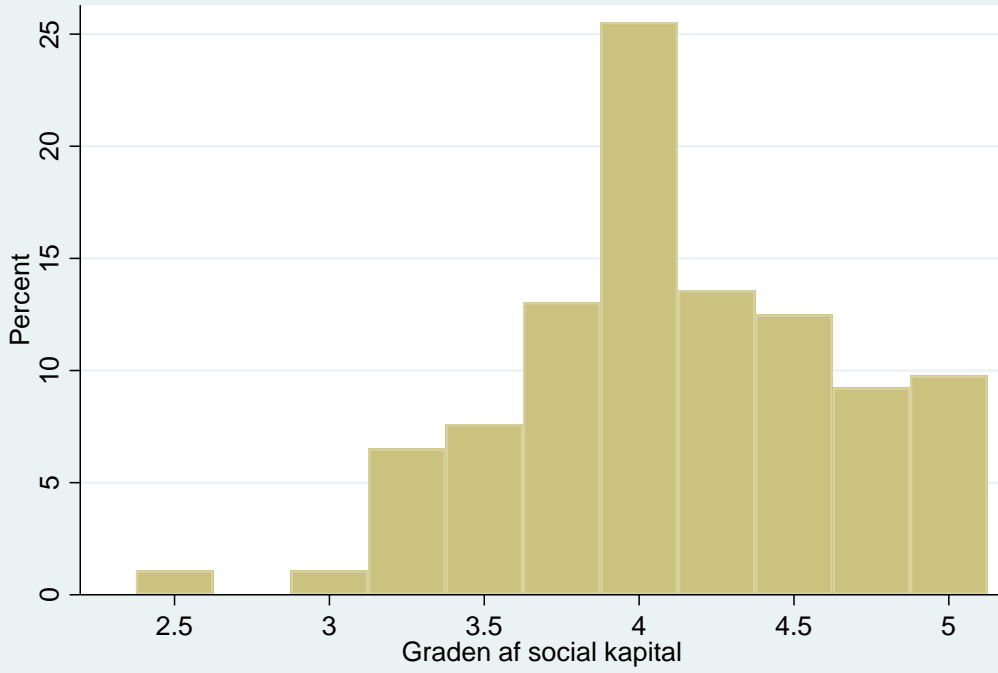
*Den samlende sociale kapital* beskriver de mere tætte relationer medarbejderne kan have internt i en arbejdsgruppe. Det er nogle relationer, som ofte er kendetegnet af, at man som medarbejdere kender hinanden godt og har daglig kontakt. Der er derfor tale om forholdsvis stærke bånd, som ofte er

karakteriseret af høj tillid, retfærdighed og gode samarbejdsevner (Muaryama et al. 2013:180). Den samlede sociale kapital viser sig derfor også ofte at ligge højere end de andre former for social kapital i mange undersøgelser (Fx Pihl-Thingvad, Hansen, Voigt & Winter 2018, Klausen, K. K., Pihl-Thingvad, S., Carlsson, P. & Jessen Hansen, J. 2016).

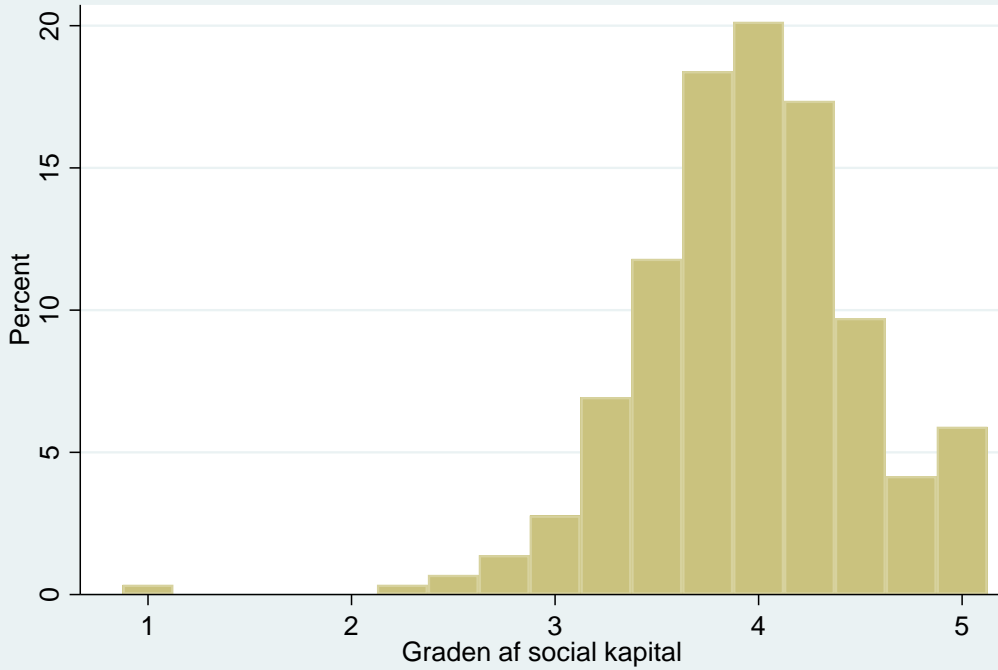
Ser vi på, hvordan de decentrale ledere opfatter den samlede sociale kapital på deres arbejdspladser ligger niveauet da også pænt højt. På et samlet indeks som dækker spørgsmålene: 'På min skole/institution hjælpes kollegaer, der har for meget at lave', 'På min skole/institution er der enighed om, hvad der er de vigtigste arbejdsopgaver', 'jeg har tillid til min skoles/institutions evne til at gøre arbejdet godt' og 'Der er en følelse af sammenhold og samhørighed på min skole/institution' har de fleste ledere svaret, at de er enige i nogen grad eller meget enige i udsagnene. Gennemsnittet for skolelederne ligger på 4.27, hvor 1 står for meget uenig og 5 står for meget enig i spørgsmålene og dermed en høj grad af social kapital. Lederne af de sociale tilbud angiver også en høj samlede social kapital for deres organisationer. Her ligger gennemsnittet på 4.12, og endelig ligger gennemsnittet på 3.95 for lederne på ældreområdet. Selvom der selvfølgelig er variationer mellem de enkelte leders svar, oplever de decentrale ledere således samlet set, en forholdsvis høj grad af samlede social kapital mellem medarbejderne på deres arbejdspladser.



Samlende social kapital Sociale tilbud



Samlende Social kapital Ældreområdet

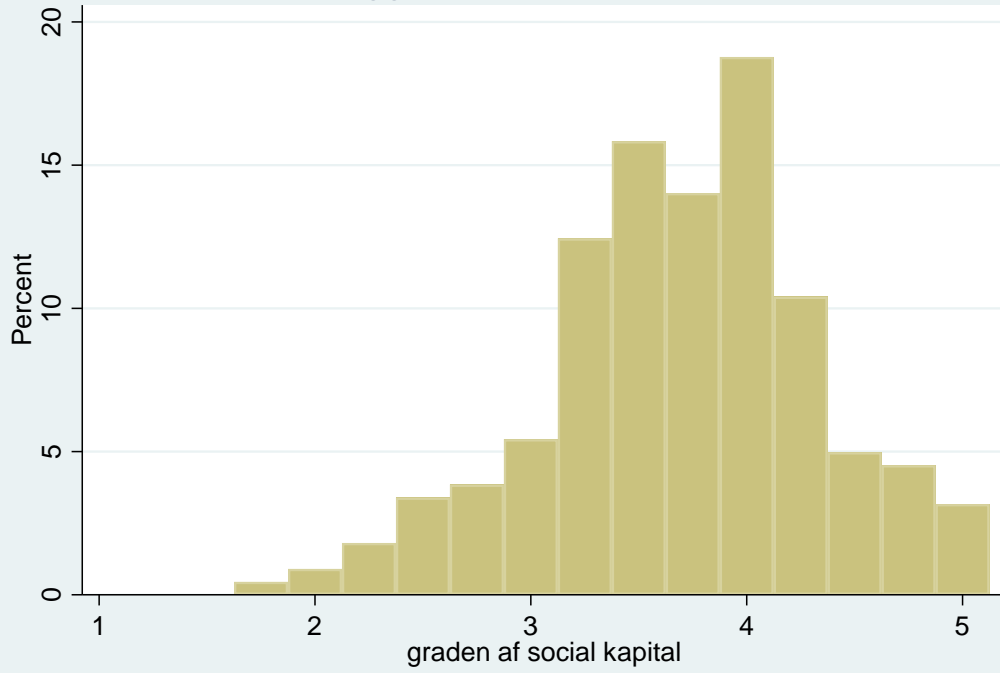


*Den brobyggende sociale kapital* referer til relationerne som findes mellem de enkelte arbejdsgrupper på en arbejdsplads. Det kunne for eksempel være mellem skoler i en kommune, eller mellem indskoling og udskoling på samme skole. Det kunne også være mellem forskellige afdelinger eller medarbejdergrupper på et plejehjem. Der er altså tale om relationer mellem medarbejdere som ofte har forskellige arbejdsopgaver, forskellige arbejdsområder og -vilkår eller som repræsenterer forskellige professioner. Derfor ligner disse medarbejdere heller ikke hinanden i lige så høj grad, som de ligner de medarbejdere, de arbejder tæt sammen med internt i deres egen gruppe. Samtidig er kontakten mellem medarbejdere på tværs af grupper heller ikke lige så intensiv, som den er internt i en gruppe. Det vil selvfølgelig afhænge af opgaverne og organiseringen på den enkelte arbejdsplads, men når man taler om brobyggende relationer er det ikke altid medarbejderne møder hinanden på daglig basis (se fx Borg et al. 2017: 23; Muaryama et al 2012:180; Zhang et al 2011:122, Putnam, 2000.) Derfor er graden af social kapital ofte også lidt lavere, når man anskuer de brobyggende relationer. Ikke desto mindre er det nogle centrale relationer i en organisation, som især er vigtige indenfor et styringsparadigme som NPG, hvor der bliver lagt stor vægt på samarbejde på tværs.

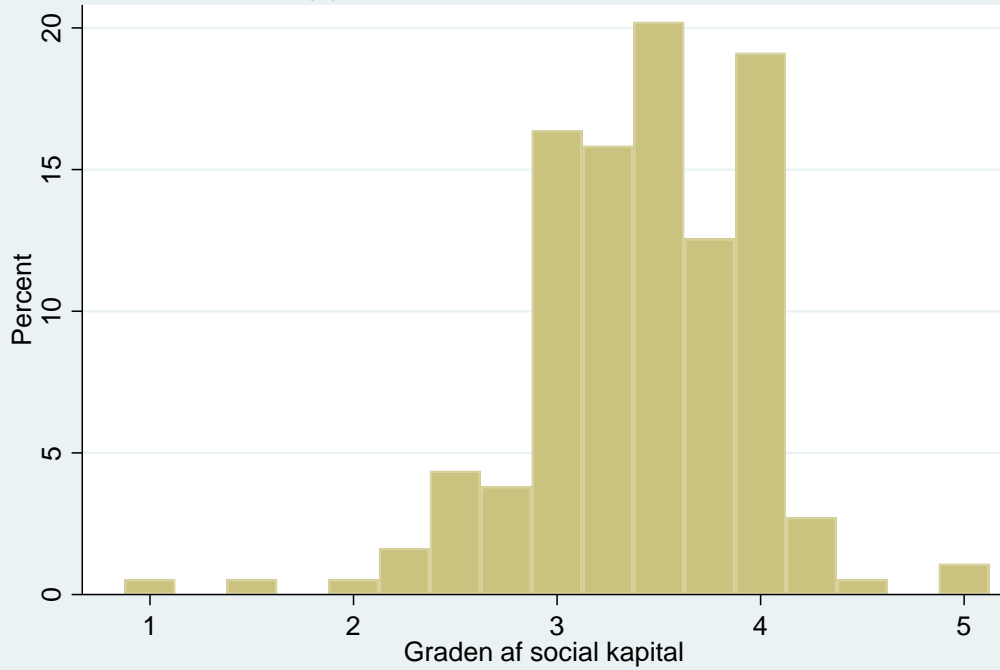
De decentrale ledere har angivet, hvor enige de i følgende spørgsmål: 'Min skole/institution og andre skoler/institutioner anerkender hinandens bidrag til at løse arbejdsopgaverne', 'Vi er enige om de vigtigste mål med arbejdet på tværs af afdelinger på skolen/i institutionen', 'Andre skoler/institutioner giver os den information vi har brug for, for at vi kan klare vores arbejdsopgaver godt', og 'Andre skoler/institutioner har stor forståelse for det arbejde vi udfører på min skole/institution'. 1 står for meget uenig og 5 står for meget enig og dermed også en høj grad af brobyggende social kapital.

Ser vi på lederne besvarelser, kan vi på de samlede indeks over den brobyggende sociale kapital se, at skolelederne er dem, der oplever den højeste grad af brobyggende sociale kapital. Deres gennemsnitlige score ligger på 3.7, hvilket ligger i den pæne ende, selvom det er lidt lavere end deres oplevelse af samlet social kapital. Lederne af de sociale tilbud har et gennemsnit på 3.42 og lederne i ældreplejen har et gennemsnit på 3.46 på deres indeks for brobyggende social kapital. Det ser således samlet set ud til, at de tværgående relationer mellem skoler og/eller institutioner bliver opfattet som forholdsvis robuste af de decentrale ledere, men samtidig afslører besvarelserne også, at der stadig er plads til forbedring i forhold til at styrke samarbejdet på tværs i de danske kommuner. Men alt i alt tilsiger disse vurderinger at kommunerne samlet set har et godt udgangspunkt for at løse nutidens og fremtidens udfordringer gennem samarbejde (det er det store fællesskab der dominerer det dobbelte lederskab og der er mere samarbejde end konkurrence, dvs. mere NPG end NPM). Dette svarer altså helt til undersøgelsens konklusioner vedr. struktur- og styringstænkning.

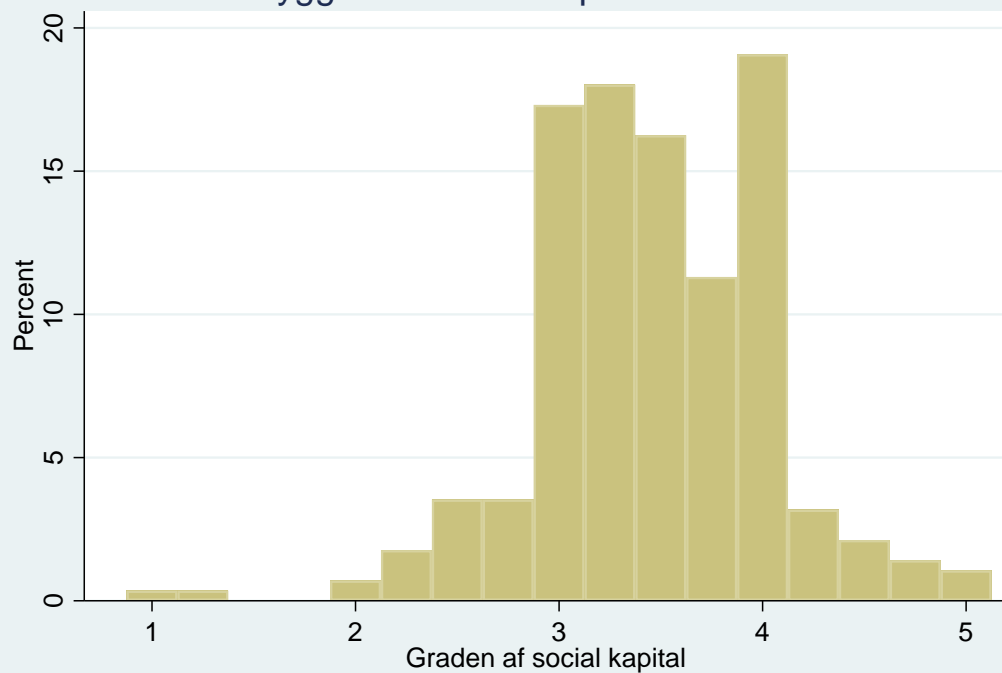
Brobyggende social kapital skoler



Brobyggende social kapital Sociale tilbud



### Brobyggende Social kapital Ældreområdet





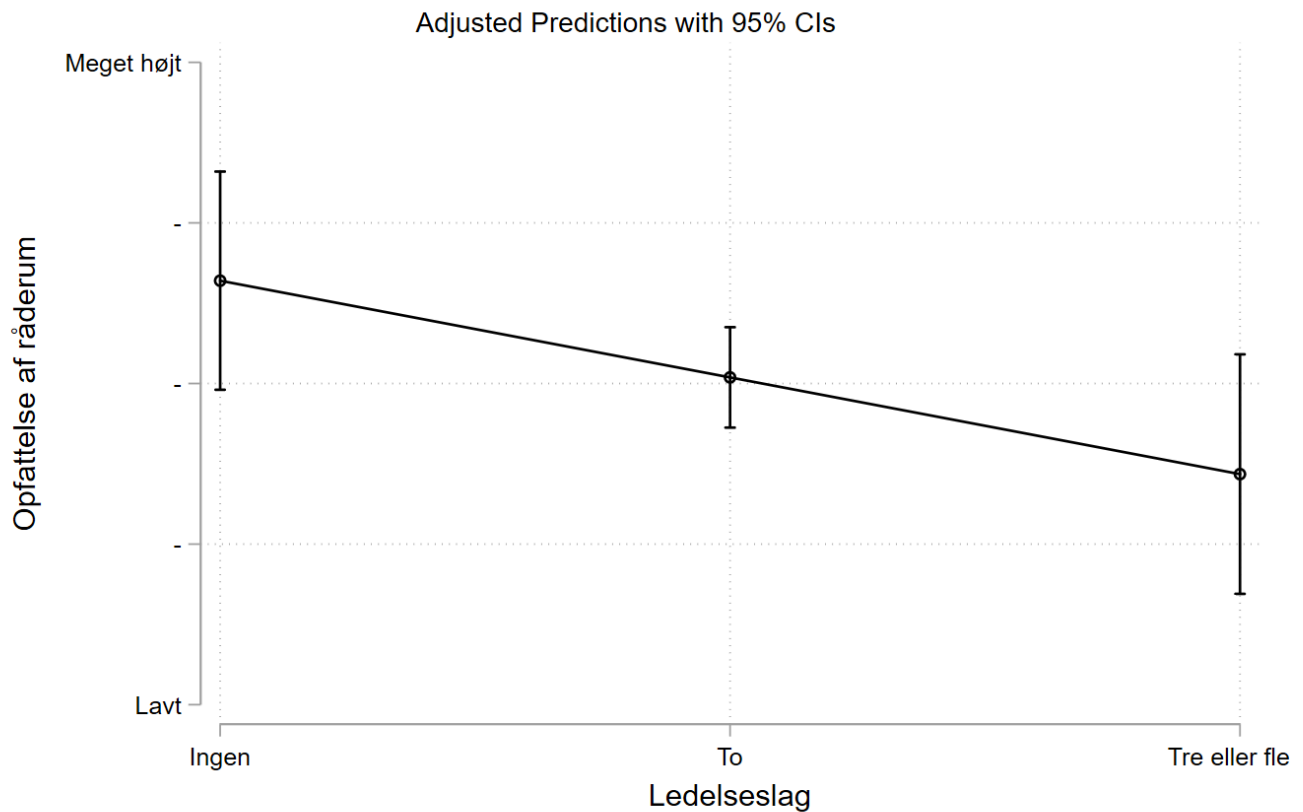
## Sammenhænge mellem ledelse, struktur- og styringstænkning

Kommunerne (kommunernes topledelse) er i dag generelt set meget bevidste om, hvordan de ønsker kommunerne styret og ledet. De har (jævnfør spørgsmål 14 til toplederne) alle og i stigende grad udarbejdet samlede og sektorvise ledelsesgrundlag, som klart angiver, hvad de anser for at være god ledelse. Så lederne burde vide, hvad der forlanges og forventes af dem, og det er da også, hvad vi netop har set – de har en klar fornemmelse af, hvad der kræves af dem fra topledelsens side. Vi kan med andre ord tale om, at der ser ud til at være sammenhængende forestillinger om ledelse i kommunerne.

Ser vi på den måde kommunerne har løst deres designmæssige udfordringer på (altså det der har at gøre med horisontale og vertikale arbejdsdelinger, ansvar, råderum, specialiseringer, procedurer for samordning og integration m.m.m.), er det tydeligt, at der er sket en ganske stor udvikling fra 2003, dvs. fra før Strukturreformen til efter Strukturreformen, dvs. til 2010 og igen frem til i dag, dvs. i 2017. Hierarkiet er blevet stejlere. Kommunerne har generelt set gennemgået en udvikling fra den første undersøgelse i 2003 over 2010 til 2017, en udvikling der er præget af, at kommunerne generelt set er blevet større. De har af samme grund i dag flere ledelseslag end tidligere. Kommunerne kan naturligvis vælge sig en smal struktur med få ledelseslag, som i Skanderborg-/ virksomhedsmodellen, men en funktionel forklaring vil alt andet tilsi, at større organisationer må have flere ledelseslag, hvis ikke de enkelte ledelsesspænd (span of control) skal blive for store. I 2017 undersøgelsen har henvend 25 pct. af kommunerne således fire ledelseslag. Begge surveys, den til de decentrale ledere (spørgsmål 13) og den til direktionen (spørgsmål 3, 4 og 5) tegner dette et billede af, at der er kommet flere ledelseslag. Der er i dag stort set ingen, som har direkte adgang til direktionen og ikke mindst skolelederne har oplevet, at der er skudt et led ind (vi kan dog ikke påvise en formodede sammenhæng mellem antal ledelseslag og graden af tilfredshed i ledelsesjobbet statistisk).

Det viser sig at der er en sammenhæng mellem antallet af ledelseslag og den vurdering de decentrale ledere har af deres situation, nemlig i forhold til vurderingen af råderummet og forandringspresset.

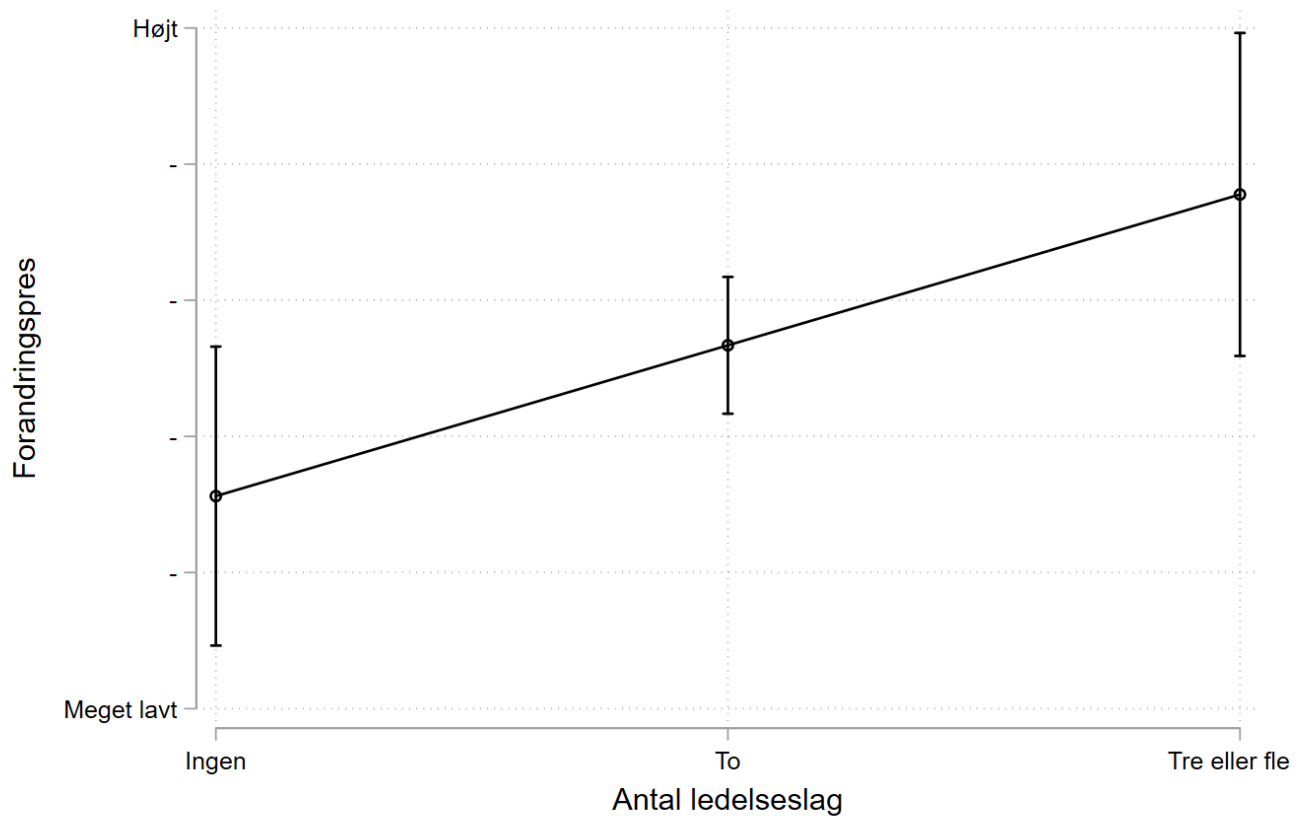
**Figur 9:** Sammenhængen mellem opfattelsen af råderum og antallet af ledelseslag i kommunen (i 2017).



At råderummet opleves som mindre er egentlig meget forståeligt da det kan være en funktion af at der alt andet lige kan være en tættere styring hvis ledelsen er "tættere" på, men det behøver ikke at være sådan (og sammenhængen er da også ganske svag).

Så er sammenhængen straks stærkere mellem antallet af ledelseslag og oplevelsen af forventningspres, hvordan det så ellers skal tolkes (måske føles forandringspresset fra ledelsen over en selv større jo tættere på den er). Under alle omstændigheder ser det ud til, at kommunen og dens topledere har forventninger til og også søger at "presse" de decentrale ledere. Selv om de decentrale ledere mødes med en stor grad af tillid og også tildeles et vist leddelsesmæssigt råderum, er de altså ikke overladt helt til sig selv.

**Figur 10:** Sammenhæng mellem antal ledelseslag og følelsen af forandringspres



Det ledelsesmæssige råderum er et resultat af struktur- og designtænkning, men tillige et udtryk for styringstænkningen, fordi det siger noget om, hvor tæt centret ønsker at styre og lede periferien (svarende til Ledelseskommisionens anbefaling til at forvaltningscheferne skal interessere sig mere for driftsledelsen, for resultaterne). Spørger vi topledelsen om styringstænkningen og ser på relationen mellem det centrale og det decentrale niveau, ser det umiddelbart ud til, at sektorområderne styres relativt ens (spørgsmål 6), og at de decentrale ledere tildeles et relativt stort råderum (spørgsmål 7) – og det opleves da også som rimeligt stort, sådan som vi allerede har været inde på, selv om de decentrale ledere godt ville have haft endnu mere råderum. Der er endvidere sket en udvikling, således at den markante tendens, vi fandt fra 2003 til 2010 om, at de decentrale enheder blev betragtet som virksomheder (virksomheder med hver sin budgetramme, der omfatter alt herunder løn, bygninger og drift) er vendt igen frem mod 2017. Vi tolker med andre ord svarene i spørgsmål 6, som et udtryk for en relativ centralisering rent forvaltnings- og styringsmæssigt, hvilket svarer til et fald i den procentvise fordeling af vurderingen af ledelsesmæssige råderum fra 'meget stort' til 'stort' i spørgsmål 7. Både den

hierarkiske struktur og råderummet peger altså i retning af en relativ centralisering og en udvikling væk fra en ren virksomhedsmodel i retning af en koncernmodel.

**Tabel 20:** topledelsens vurdering af graden af virksomhedsgørelse i henholdsvis **2003**, (2010) og 2017

| <b>Spørgsmål 6</b>  | Daginstitution                      | Skole                               | Plejecenter                         |
|---|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| Hvad karakteriserer de tre områder daginstitutioner, skoler og plejehjem/ældrecentre mht. hvilket ansvar der er delegeret/decentraliseret til lederne | n = 48<br>(n = 75)<br><b>n = 74</b> | n = 48<br>(n = 75)<br><b>n = 73</b> | n = 48<br>(n = 73)<br><b>n = 74</b> |
| Gennemsnitsværdier  | <b>2,30</b> (1,93) 3,10             | <b>2,33</b> (1,88) 3,04             | <b>2,26</b> (1,95) 3,14             |
| Institutionerne fungerer som virksomheder med hver sin budgetramme, der omfatter alt, herunder løn, bygninger og drift                                | <b>26%</b> (35%) 19%                | <b>25%</b> (35%) 19%                | <b>30%</b> (31%) 19%                |
|   | <b>41%</b> (48%) 23%                | <b>41%</b> (51%) 23%                | <b>35%</b> (51%) 19%                |
|   | <b>19%</b> (12%) 19%                | <b>18%</b> (9%) 19%                 | <b>22%</b> (12%) 23%                |
|   | <b>11%</b> (3%) 23%                 | <b>12%</b> (4%) 25%                 | <b>8%</b> (3%) 21%                  |
|   | <b>3%</b> (0%) 6%                   | <b>3%</b> (0%) 8%                   | <b>4%</b> (1%) 10%                  |
|   | <b>0%</b> (3%) 8%                   | <b>0%</b> (1%) 4%                   | <b>1%</b> (1%) 6%                   |
| Institutionerne fungerer som driftsenheder, hvor lederen står for det faglige indhold og forvaltningen styrer økonomi og administration               | <b>1%</b> (0%) 2%                   | <b>1%</b> (0%) 2%                   | <b>0%</b> (0%) 2%                   |

Denne tolkning, som tegner et billede i af, at der er sket en udvikling i retning af koncerntænkning understøttes, hvis vi ser på anvendelsen af andre styringsværktøjer, idet topledelse på alle sektorområder vurderer, at helhedstænkning står stærkt som styringsideal, ligesom mål- og rammestyring scorer højt gennemsnitligt (spørgsmål 8, 9 og 10). Det peger alt sammen i retning af et ønske om sammenhæng og central styring (altså et koncernstyringsideal). Kommunerne benytter sig (naturligvis) også af hierarkisk styring, og selv om det ikke er en styringstænkning, som topledelsen siger, er af meget stor betydning, er hierarkisk styring dog i vækst.

Vi skal dog også bemærke, at værdibaseret ledelse ser ud til at være kommet i højere kurs, ligesom toplederne vurderer, at kommunerne lægger stor vægt på borgerinddragelse.

Der er en vis brug af kvalitetssystemer, kontrakt- og aftalestyring, ligesom alle kommuner i udstrakt grad benytter sig af incitamentstyring. Næsten 100 pct. angiver, at de benytter incitament, der omfatter lønandele, uddannelse og andet en løn. Dette taler klart i retning af New Public Management (NPM) som anvendt styringsparadigme. Imod dette taler dog, at kommunerne tilsyneladende ikke lægger vægt på privatisering og udlicitering og ej heller på specifikke redskaber såsom Balanced Scorecard, pay-for-performance og Lean.

Disse fund stemmer overens med direkte spørgsmål vedr. kommunernes valg af styringsparadigme, nemlig i hvilken udstrækning toplederne vurderer, at deres kommune er tæt på eller langt væk fra de respektive styringsidealer, som styringsparadigmerne repræsenterer.

Meget tyder på, at kommunerne i vid udstrækning abonnerer på styringsparadigmet New Public Governance (NPG). Det er nemlig ikke blot, som vi så før, borgerinddragelse de lægger vægt på. Fra 2010 til 2017 er der også sket en drastisk stigning i, hvordan toplederne vurderer, at kommunerne lægger vægt på at arbejde systematisk med innovation for at udvikle kvaliteten af serviceydelserne (spørgsmål 11) – hvilket vi jævnfør tidligere kan forstå ikke sker gennem leantænkning (hvilket ville have været et udtryk for NPM).

**Table 21:** Topledernes vurdering (på en skala fra 1 = tæt på til 5 = langt fra) af, hvor tætte på eller langt fra deres kommuner er på forskellige styringsparadigmer i 2017.

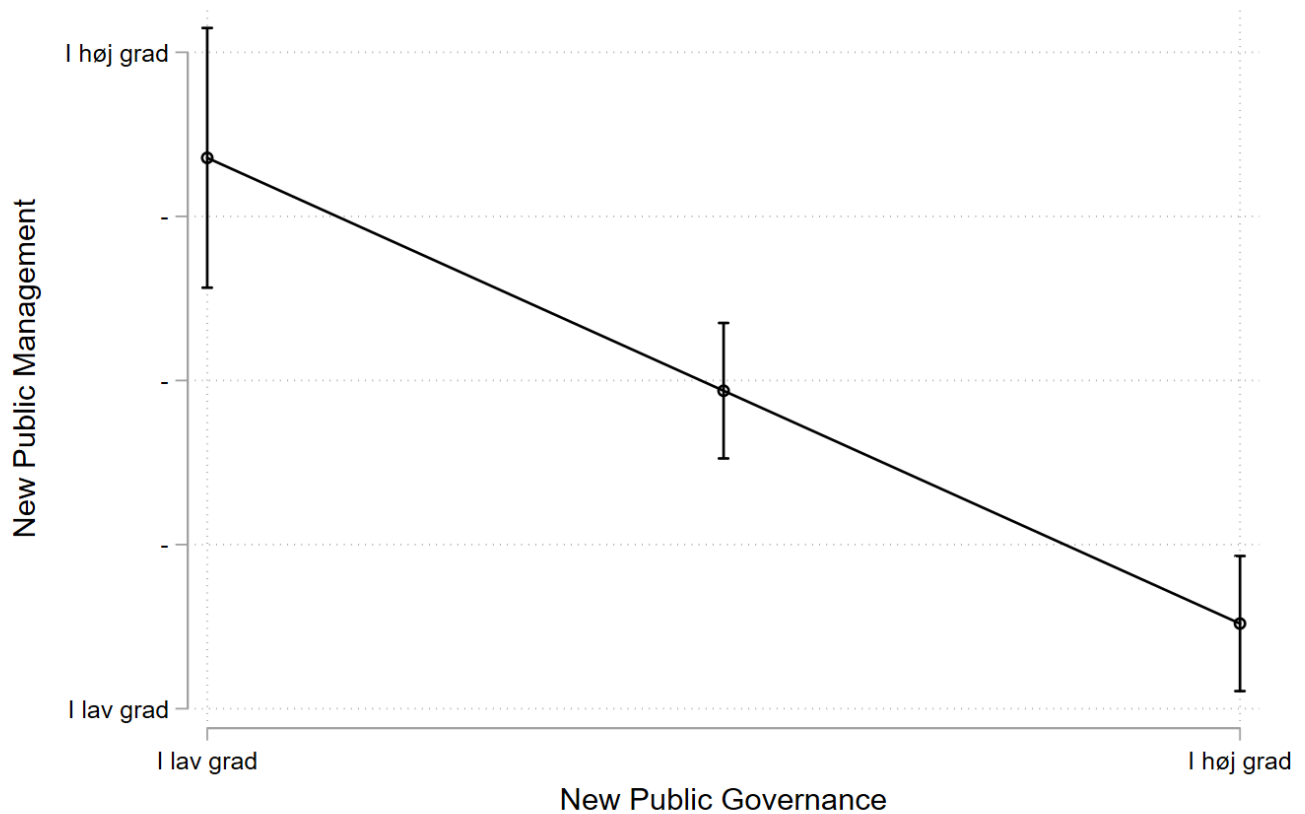
|  |        |
|--|--------|
| <b>Spørgsmål 12</b>  | n = 48 |
| Hvor tæt er styringstænkningen i din kommune på følgende styringsparadigmer?                   |        |
| <b>Professionsstyre (hvor det meste er overladt til medarbejdernes fagprofessionelle skøn)</b> |        |
| Langt fra (1)  | 2%     |
|  | 13%    |
|  | 60%    |
|  | 21%    |
|  | 4%     |
| Tæt på (5)   | 3,13   |

|   |      |
|---|------|
| Gennemsnitsværdi  |      |
| <b>Det klassiske bureaukrati<br/>(hvor I forlader jer på det<br/>formelle ledeshierarki og<br/>styrer gennem mål, rammer og<br/>regler)</b> |      |
|   | 2%   |
| Langt fra (1)   | 15%  |
|   | 56%  |
|   | 23%  |
|   | 4%   |
| Tæt på (5)  |      |
|   | 3,13 |
| Gennemsnitsværdi  |      |
| <b>New Public Management<br/>(hvor der styres gennem mål<br/>og kontrakter)</b>   |      |
|   | 8%   |
| Langt fra (1)   | 44%  |
|   | 42%  |
|   | 6%   |
|   | 0%   |
| Tæt på (5)  |      |
|   | 2,46 |
| Gennemsnitsværdi  |      |
| <b>Vi benytter i vid udstrækning<br/>NPM redskaber såsom<br/>kvalitets- og<br/>performanceindikatorer, lean,<br/>budgetstyring m.m.</b>     |      |
|   | 15%  |
| Langt fra (1)   | 46%  |
|   | 31%  |
|   | 8%   |
|   | 0%   |
| Tæt på (5)  |      |

|   |      |
|---|------|
| Gennemsnitsværdi  | 2,33 |
| <b>New Public Governance (hvor der er omfattende inddragelse af borgerne)</b> | 0%   |
| Langt fra (1)   | 13%  |
|   | 31%  |
|   | 52%  |
|   | 4%   |
| Tæt på (5)  | 3,48 |
| Gennemsnitsværdi  |      |
| <b>Vi lykkes med at inddrage borgerne i samskabelse</b>                       |      |
| Langt fra (1)   | 0%   |
|   | 13%  |
|   | 35%  |
|   | 44%  |
| Tæt på (5)  | 8%   |
| Gennemsnitsværdi  | 3,48 |

Kommuner kan sagtens abonnere på delelementer fra forskellige styringsparadigmer samtidig, hvorved der er tale om et "både og". Der er dog også den konsistens i sammenhængen, som man måtte forvente i valget af styringsparadigme, nemlig at der i en vis udstrækning også er tale om et "enten eller". De der vægter styringselementer fra et styringsparadigme, fx NPM, vægter ikke i samme grad elementer fra et andet og modsatrettet styringsparadigme, fx NPG, og omvendt.

**Figur 10:** Sammenhænge i valg af styringsparadigme i 2017 (NPM og NPG).



Når topcheferne (i spørgsmål 12) skal vurdere, hvor tæt kommunerne er på styringstænkning, som paradigmatisk kommer til udtryk i professionsstyre, klassisk bureaukrati, NPM og NPG (jævnfør Andersen m.fl. 2017), er det dog i overvældende grad ikke NPM men NPG, der får topplaceringen. Både professionsstyret, hvor medarbejderne selv udøver deres fagprofessionelle skøn, og den klassiske hierarkiske styring gennem hierarki, mål, rammer og regler benyttes i en vis udstrækning. Men hverken NPM som mål- og kontraktstyring eller som performancestyring, kvalitetsstyring, budgetstyring eller lean vægtes højt, som kommunernes samlede styringsideal (dette er delvist i modstrid med den måde kommunerne benytter sig af kvalitetsstyring, incitamentstyring, mål- og rammestyring og herunder også budgetstyring – sidstnævnte ikke nødvendigvis som et spørgsmål om at benytte fx balanced scorecard, men nærmere som et spørgsmål om budgetdisciplin). Det, der vægtes højt, er derimod NPG og det både i forhold til borgerinddragelse og i forhold til samskabelse (vi skal her lige huske på, at de decentrale ledere i forhold til innovationsspørgsmålene også klart tilkendegav, at inddragelse var idealet, men at det tilsyneladende i realiteten mere drejede sig om medarbejder inddragelse end om



borgerinddragelse – det er altså vanskeligt at gøre idealet til virkelighed alle gode intentioner til trods). Kommunerne har samlet set klart valgt side til fordel for styringsparadigmet NPG.

Man kunne her få en mistanke om styringsmæssig skizzofreni og om at man siger et og gør noget andet. Men sådan behøver det ikke at hænge sammen. Når vi finder træk af flere styringsparadigmer samtidig kan det tolkes på den måde, at kommunerne i mange år har arbejdet med NPM teknologier og formået at få ikke blot økonomi- og budgetstyringen på plads, men også er begyndt for alvor at levere på produktivitet, effektivitet og kvalitet. De er imidlertid blevet opmærksomme på den kritik, der er og har været af NPM' (utilsigtede) negative bieffekter såsom transaktionsomkostninger og demotivation (pendulet er svinget for langt i retning af kontrol, dokumentation og mistillid), og kommunerne hylder derfor i dag NPG, som det styringsideal, der skal bringe kommunerne videre (pendulet er på vej tilbage).

Der er en fin konsistens i topchefernes svar på en række spørgsmål, som vedrører struktur- og styringstænkningen, ligesom der er affinitet til de decentrale lederes syn på ledelsessituationen.

Der er således fin sammenhæng, når vi spørger topcheferne direkte til forvaltningsmodellen (spørgsmål 13), altså hvorvidt kommunerne hylder en klassisk forvaltningsmodel (med klassisk bureaukratisk opbygning og topdown tænkning) en virksomhedsmodel (med omfattende decentralisering af ledelsesansvar med top-down-udmeldte rammer) en koncernmodel (med smalle direktionslinjer, dobbelt lederskab og vægt på horisontal og vertikal integration i ledelsessystemet) samt centerstruktur (hvor forvaltninger slås sammen). Sidstnævnte er ret udbredt, men det er koncernmodellen, der er dominerende i dag.

Direkte adspurgt bekræftes altså ovenstående tolkning, der går på, at kommunerne har bevæget sig i retning af koncerntænkning. Det, man kan spørge sig selv om, er, om ikke koncernmodellen er et udtryk for NPM-tænkning. Selv om koncernmodellen er den dominerende modeltænkning, benytter kommunerne sig dog også både af forvaltningsmodellen og virksomhedsmodellen.

En interessant betragtning kan her gå på om, den decentrale lederundersøgelse vi her har fremlagt dementierer dele af Ledelseskommisionens fund og anbefalinger vedr. sammenhæng i det kommunale ledelsessystem. Kommissionen taler her om, at ledelsessystemet ikke hænger godt nok sammen, og at ledelseskæden knækker et sted halvvejs mellem driften og det politiske niveau. Det vi har kunnet dokumentere med denne undersøgelse er, at det kommunale ledelsessystem hænger endog rigtig godt sammen, som forudsætning for at tale om et samarbejdende system. De decentrale ledere abonnerer helt klart på en forestilling om, at de indgår i det store kommunale ledelses- og skæbnefællesskab, og de kender helt klart til, hvad der forlanges og forventes af dem, dvs. der er ikke uklarhed om mål. Dette er helt i overensstemmelse med koncernidealet.

Vi kan ikke her forholde os til ledelseskommisionens store, omfattende, grundige og fortjenstfulde arbejde. I den udstrækning mange af anbefalingerne vedr. offentlig ledelse nærmest har karakter af at være den koncensus, der i dag karakteriserer dansk og nordisk ledelse er det (lige som med Sammenhængsreformens ønske om afbureaukratisering og etablering af tillidsrelationer) vanskeligt at være imod og ikke at applaudere. Et enkelt forhold vil vi dog god bemærke, nemlig at der til trods for de mange konkrete og empiriske referencer, ikke i kommissionens arbejde gøres betragtninger vedr. den meget forskellig historik og kultur, der gør sig gældende i staten, regionerne og kommunerne. Vores indtryk er her, at kommunerne er nået meget langt med at udvikle, nytænke og eksperimentere med både struktur- og styringstænkning, med den konkrete opgavevaretagelse og med ledelse. Det er også vores indtryk, at kommunal topledelse drejer sig om at se opad og betjene det politiske niveau. Men driftsorienteringen er samtidig markant (det er ikke sådan at topledelsen ikke stiller krav til og mål for hvad de decentrale enheder skal leve op til og det er også sådan at de udviser forståelse for hvad der udgør problemerne herme). Denne interesse for hvad det kommune er sat i værk for (nemlig til borgerne og lokalsamfundets bedste) er vel også den bedste forklaring på, at vurderingen både blandt topcheferne og blandt de decentrale ledere er, at kommunerne gennem de seneste år har leveret varen: bedre udnyttelse af ressourcerne, dvs. forbedret produktivitet, bedre evne til målopfyldelse, dvs. forbedret effektivitet, samt at dette ikke er gået ud over kvaliteten, idet kvaliteten af de kommunale ydelser ligeledes vurderes til at være steget.

Ledelseskommisionen fremhæver betydningen af, at lederne på alle niveauer fokuserer på driften, resultaterne og værdiskabelsen for borgerne. Dette er naturligvis både rigtigt og anbefalelsesværdigt. Det mener vi nu at vi kan se kommunerne godt ved og er i gang med at levere. Hvad kommissionen ikke betoner er den sammenhæng, vi her ønsker at understrege, nemlig det samarbejdende system, hvor de driftsmæssige resultater er en konsekvens af evnen til at lede både i nedgående, tværgående og opadgående retning. Det her vigtigt at understrege, at de decentrale ledere indgår som en vigtig del af et sammenhængende ledelsessystem, et strategisk tænkende system, der har til opgave at udvikle og tilpasse kommunerne til nutidige og fremtidige udfordringer.

Samlet set kan den kommunale struktur- og styringstænkning forekomme paradoksal og usammenhængende. Man kunne tro, at kommunerne var præget af styringsmæssig skizofreni, i og med der er forskellige designparametre rent strukturmæssigt (fx samtidig centralisering og decentralisering, arbejdsdeling, sektorisering og tværgående initiativer) og med en styringstænkning, der hånd i hånd hermed lægger vægt på både central styring og decentral autonomi, top down- og bottom up tænkning, performancestyling og værdistyring.

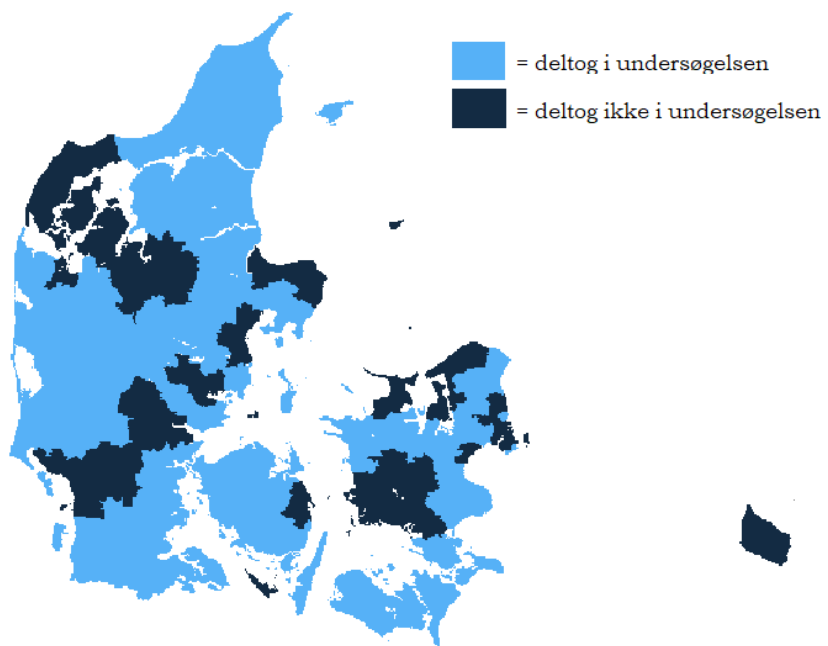
Alt i alt kan det dog tolkes sådan, at det i virkeligheden hænger rigtig godt sammen, svarende til at det ser ud til, at de decentrale ledere også (med undtagelse af de 10 pct.) befinder sig godt og ser

samarbejde om fælles mål som en kollektiv opgave både indenfor og på tværs af sektorerne, dvs. horisontalt som et samarbejde mellem ledelseskollegerne, og ligeledes vertikalt, som et samarbejde mellem dem og forvaltningschefen på området. Kommunerne har rigtig mange opgaveområder fra myndighedsudøvelse til serviceproduktion på (højt specialiserede) sektorområder, der både er til i egen ret og, når der er behov for det, hænger sammen på tværs.

Kommunerne er som konglomerater, med mange forretningsområder, der skal hænge sammen under en politisk ledelse i kommunalbestyrelsen og udvalgsstyret, hvilket gør, at kommunerne er og må være bygget op omkring forvaltningsmodellen og benytte sig af dennes hierarki (det klassiske bureaukratiparadigme) – det er ryggraden i enhver større organisering og bestemt også i kommunerne, som må kunne forlade sig på de fagprofessionelle medarbejderes bureaukratiske etik og moral, dvs. på god lovmedholdelig embedsførelse. Men i vid udstrækning forlader kommunerne sig også (nemlig decentralt) på medarbejdernes skøn (professionsstyret). Oven heri kan vi se en tendens til centralisering omkring koncernmodellen og dens centralt udmeldte mål og rammer, ubetingede systemloyalitet og ønske om horisontal og vertikal integration (sidstnævnte understøttes så mange steder af centerstrukturer). Her er der (med budgetdisciplin og understøttet af performancetænkning og med vægt på produktivitet, effektivitet og kvalitet) træk af NPM paradigmet. Men kommunerne ønsker samtidig (og til trods for træk i retning af recentralisering omkring koncerntænkningen) at indbygge og fastholde den dynamik, der udgår fra neden gennem en omfattende delegering og tildeling af decentralt ledelsesmæssigt råderum (noget der utvivlsomt også er i overensstemmelse med, at invitere borgerne med ind til samskabelse og innovation, altså NPG-tænkning).

Kommunerne er i dag politisk styrede offentlige konglomerater, der i stigende grad er at ligne med store serviceproducerende offentlige virksomheder, dvs. koncerner, der på samme tid må benytte sig af konkurrerende struktur- og styringstænkning for at kunne udvikle og tilpasse sig. Dermed udgør kommunerne struktur- og styringsmæssige hybrider, som langt hen er i stand til at indbygge og håndtere wicked problems, krydspres og dilemmaer, som stammer fra den store grad af kompleksitet og usikkerhed herunder de uklare og modsatrettede interesser og forventninger, der er i deres omverden, og som det moderne samfund rummer.

## Deltagende kommuner



## Referencer

Andersen, L. B, C. Greve, K. K. Klausen og J. Torfing (2017): *Offentlige styringsparadigmer. Konkurrence og sameksistens*, København: Dansk Jurist og Økonomforbunds Forlag.

Bar 2010: "Lederens arbejde med Stress" Værktøj nr 4. i serien 'Vi finder os ikke i stress' Brancheogarbejdsmiljørådet Social og Sundhed 2010.

Borg V, Andersen MF. Social kapital på arbejdspladsen (2017). *Rapport 1. En ny syntese af begrebet social kapital på arbejdspladsen*. København. National Research Centre for the Working Environment 2017

Borg, V., Mateu, N. C. & Clausen, T. (2014). *Udvikling af en ny metode til undersøgelse af social kapital på arbejdspladsen – Dokumentationsrapport*. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA).

Christoffersen, Henrik og Kurt Klaudi Klausen (2011): *Den danske kommunekonstruktion. Kommunedannelsen med og efter Strukturreformen*. Odense: Syddansk Universitetsforlag.

Crosby, B., 't Hart, P. og Torfing, J. (2017) Public value creation through collaborative innovation. *Public Management Review* årg. 19, 5, s. 655-669.

De Clercq, B., Clays, E., Janssens, H., De Bacquer, D., Casini, A., Kittel, F., & Braeckman, L. (2015). Health behaviours as a mechanism in the prospective relation between workplace reciprocity and absenteeism: A bridge too far? *PloS One* 10 (11): 1-13.

Elovainio, M., van den Bos, K., Linna, A., Kivimäki, M., Ala-Mursula, L., Pentti, J., & Vahtera, J. (2005). Combined effects of uncertainty and organizational justice on employee health: Testing the uncertainty management model of fairness judgments among finnish public sector employees. *Social Science & Medicine*, 61(12): 2501-2512.

Exworthy M. and Halford, S. eds. (1999). *Professionals and the New Managerialism in the Public Sector*. Buckingham: Open University Press.

Fernandéz, S. og Wise, L. (2010). An Explanation of why Public Organizations 'ingest' Innovations. *Public Administration* årg. 88, 4 s. 979-988.

Golden, B. R., Dukerich, J. M., and Fabian, F. H. (2000). "The interpretation and resolution of resource allocation issues in professional organizations: A critical examination of the professional-manager dichotomy." *Journal of Management Studies*, 37(8), 2257-88.

Hansen, A. S. K., Madsen, I. E., Thorsen, S. V., Melkevik, O., Bjørner, J. B., Andersen, I., & Rugulies, R. (2017). Does workplace social capital protect against long-term sickness absence? Linking workplace aggregated social capital to sickness absence registry data. *Scandinavian journal of public health*: 1-7

Jespersen P. K. (2005). *Mellem profession og management. Ledelse i danske sygehuse*, København: Handelshøjskolens forlag.

Klausen, K. K. (2001).: *Skulle det være noget særligt*, København: Børsens Forlag.

Klausen, K. K. (2006): *Institutionsledelse, ledere, mellemledere og sjakbajser i det offentlige*. København: Børsens Forlag.

Klausen, K. K. og J. Michelsen (2004): *Institutionslederen – en undersøgelse af vilkår for ledelse i kommunale institutioner*, Odense og København: SDU og Lederne.

Klausen, K. K., J. Michelsen og D. B. Nielsen (2010): *Den decentrale leder. En undersøgelse af vilkårene for ledelse i kommunernes decentrale serviceinstitutioner*, Odense og København: SDU og Lederne.

Klausen, K. K., J. Michelsen og D. B. Nielsen (2011): *Kommunal ledelse på det decentrale niveau. Spørgeskemaundersøgelse til traditionelle institutionsledere og nyere typer af ledere*, Kommunalpolitiske studier fra Institut for Statskundskab, SDU nr. 29/2011.

Klausen, K. K. og D. M. Nielsen (2011): Før og efter Strukturreformen: Professionalisering af kommunal institutionsledelse, *Ledelse og Erhvervsøkonomi* årg. 76, 3 s 7-18.

Kurunmäki, L. (2004). "A hybrid profession: The acquisition of management accounting expertise by medical professionals." *Accounting, Organizations and Society*, 29(3), 327-47.

Laaksonen, M., Rahkonen, O., Martikainen, P., & Lahelma, E. (2006). Associations of psychosocial working conditions with self-rated general health and mental health among municipal employees. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 79(3): 205-212.

Ledelseskommisionen (2017) *Offentlige ledere og ledelse anno 2017. Samlet afrapportering fra Ledelseskommisionens spørgeskemaundersøgelse*, København: Ledelseskommisionen.

Liukkonen, V, Virtanen, P, Kivimäki, M, Pentti, J, & Vahtera, J (2004). Social capital in working life and the health of employees. *Social Science & Medicine*, 59(12): 2447-2458

Llewelyn, S. (2011) "Two-way windows: Clinicians as medical managers." *Organization Studies*, 22(4), 593-623.

Løkke, A. (2016). Social capital and health and job related outcomes: the case of a large municipality. *International Journal of Workplace Health Management*, 9(1): 17-31.

Michelsen, J., K. K. Klausen og Carsten Strømbæk Pedersen (2004): *Kommunernes styring af de store institutionsområder – en spørgeskemaundersøgelse af et repræsentativt udsnit af danske kommuner*, Politologisk Skrifter fra Institut for Statskundskab, SDU, No 2/2004.

Murayama, H., Fujiwara, Y. & Kawachi, I. (2012). Social Capital and Health: A Review of Prospective Multilevel Studies. *Journal of Epidemiology*, 22(3): 179-187.

Noordengraff, M. (2007): "From pure to hybrid professionalism: Present-day professionalism in ambiguous public domains." *Administration and Society*, 39(6), 761-85.

Oksanen, T, Kouvonen, A, Kivimäki, M, Pentti, J, Virtanen, M, Linna, A, & Vahtera, J (2008). "Social capital at work as a predictor of employee health: Multilevel evidence from work units in Finland". *Social Science & Medicine*, 66(3): 637-649.

Olesen, K.G., Thoft, E., Hasle, P. & Kristensen, T.S. (2008). *Virksomhedens Sociale Kapital- Hvidbog*. København 2008. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.

Pierson, P. (2001). *The New Politics of the Welfare State*. Oxford: Oxford University Press.

Salge, T. (2011). A Behavioral Model of Innovative Search. *Journal of Public Administration Research and Theory* årg. 21, 1 s. 181-210.

Putnam R. D. (1993). *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton University Press.

Putnam R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Simon and Schuster, New York.

Rugulies, R., Hasle, P., Pejtersen, J. H., Aust, B., & Bjorner, J. B. (2016). Workplace social capital and risk of long-term sickness absence. Are associations modified by occupational grade? *European Journal Of Public Health*, 26(2): 328-333.

Szreter, S. & Woolcock, M. (2004). Health by association? Social capital, social theory, and the political economy of public health. *International Journal of Epidemiology*, 33: 650–67.

Torring, J. og Ansell, C. (2017). Strengthening political leadership and policy innovation through the expansion of collaborative forms of governance. *Public Management Review* årg. 19, 1 s. 37-54.

Voet, J., Groeneveld, S. og Kuipers, B. (2016) Implementing change in public organizations: The relationship between leadership and affective commitment to change in a public sector context, *Public Management Review* 18, 6, 842-865.

Whitchurch, C. (2008). Shifting identities and blurring boundaries: The emergence of third space professionals in UK higher education." *Higher Education Quarterly* 62(4), 377-96.

Whitchurch, C. and Gordon, G. (2010). "Diversifying academic and professional identities in higher education: Some management challenges" *Tertiary Education and Management*, 16(2), 129-44.

Ybema, J. F. & van den Bos, K. (2010). Effects of organizational justice on depressive symptoms and sickness absence: A longitudinal perspective. *Social Science & Medicine*, 70(10): 1609-1617.



Kære deltager!

Vi er meget taknemlige for, at du er villig til at bruge din tid på at besvare dette spørgeskema om offentlig ledelse. Du er garanteret fuld anonymitet i denne undersøgelse.

Vi ser meget frem til at få indsigt i, hvordan du tolker dit ledelsesmæssige råderum.

Venlig hilsen

Jesper Asring Hansen (PhD-studerende) og Kurt Klaudi Klausen (Professor)

## 1. Baggrundsspørgsmål

Inden vi spørger ind til din opfattelse af din ledelsessituation, vil vi gerne have nogle informationer om dig.

### Hvad er dit køn?

- (1)  Kvinde
- (2)  Mand

### I hvilket år er du født?

- (1)  1940
- (2)  1941
- (3)  1942
- (4)  1943
- (5)  1944
- (6)  1945
- (7)  1946
- (8)  1947
- (9)  1948
- (10)  1949
- (11)  1950

- (12)  1951
- (13)  1952
- (14)  1953
- (15)  1954
- (16)  1955
- (17)  1956
- (18)  1957
- (19)  1958
- (20)  1959
- (21)  1960
- (22)  1961
- (23)  1962
- (24)  1963
- (25)  1964
- (26)  1965
- (27)  1966
- (28)  1967
- (29)  1968
- (30)  1969
- (31)  1970
- (32)  1971
- (33)  1972
- (34)  1973
- (35)  1974
- (36)  1975
- (37)  1976
- (38)  1977
- (39)  1978
- (40)  1979
- (41)  1980
- (42)  1981
- (43)  1982
- (44)  1983
- (45)  1984
- (46)  1985
- (47)  1986
- (48)  1987
- (49)  1988
- (50)  1989

- (51)  1990
- (52)  1991
- (53)  1992
- (54)  1993
- (55)  1994
- (56)  1995
- (57)  1996
- (58)  1997
- (59)  1998
- (60)  1999

### Hvilken type dagtilbud er du leder for?

- (1)  Børnehave (typisk for børn i alderen 3-6 år)
- (2)  Aldersintegreret institution (typisk for børn i alderen 0-6 år)
- (3)  Vuggestue (typisk for børn under 3 år)
- (4)  Dagpleje (typisk for børn under 3 år)
- (5)  Andet, angiv venligst hvad i tekstfeltet nedenfor \_\_\_\_\_

### Hvilken uddannelse har du ud over folkeskole og evt. gymnasium

- (1)  Faglig (kort videregående) (f.eks. kommunal elevuddannelse, social- og sundhedsassistent)
- (2)  Mellemlang (f.eks. lærer, pædagog, sygeplejerske)
- (3)  Lang videregående uddannelse
- (4)  Ingen uddannelse ud over folkeskole/gymnasium

### Hvilke former for lederuddannelse har du taget, eller er du ved at tage?

- (1)  Interne kurser i ledelse - korte forløb, der overvejende er tilrettelagt af og afholdt hos arbejdsgiveren
- (2)  Eksterne kurser i ledelse - korte forløb, der overvejende er tilrettelagt af og afholdt af andre end arbejdsgiveren
- (3)  Eksterne lederuddannelsesforløb fra f.eks. videregående uddannelsesinstitutioner eller konsulentfirmaer
- (4)  Den grundlæggende lederuddannelse - erhvervsskoler
- (5)  Akademiuddannelsen i ledelse - erhvervsakademier
- (6)  Diplomuddannelse i ledelse - forløb over mindst et år, der er tilrettelagt af erhvervsakademier eller professionshøjskoler
- (9)  Diplomuddannelse udbudt af COK (DOL eller DIL)

- (7)  Masteruddannelse i ledelse - forløb over mindst et år, der er tilrettelagt af en videregående uddannelsesinstitution
- (8)  Ingen former for lederuddannelse

De følgende spørgsmål kommer til at omhandle din ledelseserfaring, samt din arbejdsmæssige baggrund.

**Hvor mange års ledelseserfaring har du?**

\_\_\_\_\_

**Hvor mange lederjobs har du haft før dit nuværende?**

\_\_\_\_\_

**Har du tidligere været ansat i det dagtilbud hvor du nu er leder, eller i kommunen i øvrigt?**

- (1)  Ja, jeg har tidligere været medarbejder i samme dagtilbud
- (2)  Ja, jeg har tidligere været medarbejder i et andet dagtilbud i kommunen
- (3)  Ja, jeg har tidligere været leder i et andet dagtilbud i kommunen
- (4)  Nej, jeg har ikke tidligere været ansat i denne kommune, men har udelukkende været ansat i den offentlige sektor
- (5)  Nej, jeg har ikke tidligere været ansat i denne kommune, men har udelukkende været ansat i den private sektor

**Hvor mange lag af ledere skal du igennem, før du når kommunaldirektøren/kommunens direktion**

- (1)  Ingen. Jeg har direkte adgang
- (2)  En leder mellem mig og direktionen
- (3)  To ledere mellem mig og direktionen
- (4)  Tre ledere mellem mig og direktionen
- (5)  Flere end tre ledere mellem mig og direktionen
- (6)  Ingen. Jeg leder en privat/selvejende institution
- (7)  Ved ikke

Hvor mange timer bruger du i gennemsnit på dit arbejde hver uge (inkl. den tid du bruger hjemme)?

\_\_\_\_\_

## 2. Innovation

De følgende spørgsmål kommer til at omhandle innovation og din institutions/dit børnehus relationer til omverdenen, heriblandt den politiske ledelse og brugerne.

**For de fleste dagtilbud er det en svær afvejning, om man skal styrke alternative tilgange til arbejdet, eller fokusere på de metoder man allerede anvender. Angiv venligst i hvor høj grad du har tænkt dig at udføre følgende handlinger:**

|   | 0 (i<br>meget<br>lav<br>grad) | 1                            | 2                            | 3                            | 4                            | 5                            | 6                            | 7                            | 8                            | 9                             | 10 (i<br>meget<br>høj<br>grad) |
|---|-------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|
| Jeg vil forsøge at give pædagogerne større frihed til at tilrettelægge deres arbejde  | (1) <input type="checkbox"/>  | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> | (7) <input type="checkbox"/> | (8) <input type="checkbox"/> | (9) <input type="checkbox"/> | (10) <input type="checkbox"/> | (11) <input type="checkbox"/>  |
| Jeg vil prøve på at overtale mine medarbejdere til at aktivere børnene mere   | (1) <input type="checkbox"/>  | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> | (7) <input type="checkbox"/> | (8) <input type="checkbox"/> | (9) <input type="checkbox"/> | (10) <input type="checkbox"/> | (11) <input type="checkbox"/>  |
| Jeg vil tale for at få afsat flere af min enheds ressourcer til at finde alternative måder, hvorpå vi kan forbedre børnenes trivsel | (1) <input type="checkbox"/>  | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> | (7) <input type="checkbox"/> | (8) <input type="checkbox"/> | (9) <input type="checkbox"/> | (10) <input type="checkbox"/> | (11) <input type="checkbox"/>  |
| Jeg vil tale med mine medarbejdere om at forbedre børnenes trivsel  | (1) <input type="checkbox"/>  | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> | (7) <input type="checkbox"/> | (8) <input type="checkbox"/> | (9) <input type="checkbox"/> | (10) <input type="checkbox"/> | (11) <input type="checkbox"/>  |
| Jeg vil opfordre mine medarbejdere til at samarbejde mere med forældrene til børn i min enhed                                       | (1) <input type="checkbox"/>  | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> | (7) <input type="checkbox"/> | (8) <input type="checkbox"/> | (9) <input type="checkbox"/> | (10) <input type="checkbox"/> | (11) <input type="checkbox"/>  |

0 (i meget lav grad)    1    2    3    4    5    6    7    8    9    10 (i meget høj grad)

Jeg vil forsøge at få et tættere samarbejde med forældrebestyrelsen    (1)  (2)  (3)  (4)  (5)  (6)  (7)  (8)  (9)  (10)  (11)

**For tiden er der mange tiltag som dagtilbud opfordres til at fokusere på. Angiv venligst i hvor høj grad du ønsker at fremme følgende tiltag fremover:**

0 (i meget lav grad)    1    2    3    4    5    6    7    8    9    10 (i meget høj grad)

Fremover vil jeg opfordre mine medarbejdere til at finde nye metoder    (1)  (2)  (3)  (4)  (5)  (6)  (7)  (8)  (9)  (10)  (11)

Fremover vil jeg tale for at vi arbejder mere med de pædagogiske læreplaner    (1)  (2)  (3)  (4)  (5)  (6)  (7)  (8)  (9)  (10)  (11)

Fremover vil jeg tale for at få afsat flere ressourcer til at efteruddanne mine medarbejdere    (1)  (2)  (3)  (4)  (5)  (6)  (7)  (8)  (9)  (10)  (11)

**Nogle gange kan det være nødvendigt at indsamle information om, hvordan lignende enheder udfører deres arbejde for at forbedre ens egen institution/børnehus. Angiv venligst din grad af enighed i følgende spørgsmål på en skala fra 0-10 hvor værdien 0 angiver den laveste grad af enighed, mens værdien 10 angiver den højeste grad af enighed.**

0 (Meget uenig)    1    2    3    4    5    6    7    8    9    10 (Meget enig)

Vi bør holde os løbende informeret om nye tiltag i andre dagtilbud    (1)  (11)  (2)  (3)  (4)  (5)  (6)  (7)  (8)  (9)  (10)

Vi bør kende mere til hvordan andre dagtilbud arbejder med    (1)  (11)  (2)  (3)  (4)  (5)  (6)  (7)  (8)  (9)  (10)

0  
 (Meget uenig)    1    2    3    4    5    6    7    8    9    10  
 (Meget enig)

børnene

Vi behøver vi ikke indsamle mere information om hvordan man potentielt kan forbedre vores dagtilbud

(1)  (11)  (2)  (3)  (4)  (5)  (6)  (7)  (8)  (9)  (10)

Fremover vil jeg tale for, at vi indsamler information om andre dagtilbuds metoder

(1)  (11)  (2)  (3)  (4)  (5)  (6)  (7)  (8)  (9)  (10)

**De følgende spørgsmål kommer til at omhandle dit børnehus/ din institutions forhold til omverdenen. I hvilket omfang er du enig i følgende udsagn?**

Meget uenig    Uenig    I nogen grad uenig    Hverken enig eller uenig    I nogen grad enig    Enig    Meget enig

I mit dagtilbud bør vi være opmærksomme på de udviklinger som kan hjælpe børnene

(1)  (2)  (6)  (3)  (7)  (4)  (5)

I mit dagtilbud bør vi indsamle information fra lignende organisationer om nye tiltag der hjælper børnene

(1)  (2)  (6)  (3)  (7)  (4)  (5)

Vi bør holde meget øje med dagtilbud som ligner vores

(1)  (2)  (6)  (3)  (7)  (4)  (5)

### 3. Ledelsesforventninger og ledelsessituationen

De næste spørgsmål kommer til at omhandle din vurdering af din ledelsessituation, samt de forventninger dine overordnede har til din ledelse.

**De følgende spørgsmål handler om dit fokus på at klargøre dit dagtilbuds retning og fremtid for medarbejderne fremover. Med vision mener vi en konkret beskrivelse af, hvilke mål medarbejderne samlet skal arbejde hen imod. Nogle ledere prioriterer at bruge visioner, mens andre ledere prioriterer andre ledelsesopgaver højere. Vi er interesserede i at høre, i hvilken grad du som leder har til hensigt at gøre det første fremover.**

|   | Helt uenig                   | Overvejende uenig            | Hverken enig eller uenig     | Overvejende enig             | Helt enig                    |
|---|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Fremover vil jeg konkretisere en klar vision for mit dagtilbuds fremtid   | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| Jeg har til hensigt at kommunikere min vision for fremtiden   | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| Jeg har en klar forståelse for, hvor jeg mener vores dagtilbud skal være om 5 år  | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| Fremover vil jeg gøre en løbende indsats for at skabe entusiasme for mit dagtilbuds vision                                  | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| Fremover vil jeg forsøge at få medarbejderne til at acceptere fælles mål for dagtilbuddet                                   | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| Fremover vil jeg gøre en løbende indsats for at få mit dagtilbuds medarbejdere til at arbejde sammen i retning af visionen  | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| Fremover vil jeg bestræbe mig på at gøre det klart for medarbejderne, hvordan de kan bidrage til at opnå mit dagtilbuds mål | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |

**Hvilke forventninger ligger der til den ledelsesfunktion, du udfylder m.h.t. fordelingen mellem faglig ledelse, personaleledelse, administrativ ledelse og strategisk ledelse? Det**



kan være i form af funktionsbeskrivelse, jobannonce eller mere uformelt. (Ryk rundt på barrierne nedenfor for at angive, hvilke der har henholdsvis højest og lavest prioritering)

|                       | 1                            | 2                            | 3                            | 4                            |
|-----------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Faglig ledelse        | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> |
| Personaleledelse      | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> |
| Administrativ ledelse | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> |
| Strategisk ledelse    | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> |

**Hvordan bruger du i praksis din tid?**

|                       | 1                            | 2                            | 3                            | 4                            |
|-----------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Faglig ledelse        | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> |
| Personaleledelse      | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> |
| Administrativ ledelse | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> |
| Strategisk ledelse    | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> |

**Hvordan synes du, afvejningen af faglig ledelse, personaleledelse, administrativ ledelse og strategisk ledelse bør være, for at der skal være tale om god ledelse på din institution?**

|                       | 1                            | 2                            | 3                            | 4                            |
|-----------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Faglig ledelse        | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> |
| Personaleledelse      | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> |
| Administrativ ledelse | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> |
| Strategisk ledelse    | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> |

**Hvilken rådighed har du over dit ansvarsområdes budget?**

- (1)  Budgettet er fordelt på forskellige poster (løn, bygninger, energi med mere), og fordelingen skal overholdes
- (2)  Budgettet er fordelt på løn og drift, og jeg har fuld rådighed over beløbet afsat til andet
- (3)  Budgettet er en samlet beløbsramme, som jeg har fuld rådighed over
- (4)  Ved ikke

## Hvilke ledelsesbeføjelser har du?

|  | Ja                           | Nej                          |
|--|------------------------------|------------------------------|
| Jeg kan fastsætte personalets størrelse (normerede stillinger) | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> |
| Jeg kan bestemme personalets faglige sammensætning             | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> |
| Jeg kan ansætte alt personale                                  | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> |
| Jeg kan ansætte nogle former for personale                     | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> |
| Jeg kan afskedige personale                                    | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> |
| Jeg kan indstille personale til afskedigelse                   | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> |
| Jeg kan spare økonomiske midler på fra år til år               | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> |
| Jeg kan overføre økonomiske midler mellem konti                | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> |

## Hvordan oplever du dine arbejdsforhold?

|  | I meget lav grad             | I lav grad                   | I nogen grad                 | I høj grad                   | I meget høj grad             |
|--|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Jeg har et klart defineret ansvar          | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| Jeg har klart definerede beføjelser        | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| Jeg har beføjelser, der matcher mit ansvar | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| Jeg har arbejde med hjem                   | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| Jeg har indflydelse på                     | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |

|  | I meget lav grad             | I lav grad                   | I nogen grad                 | I høj grad                   | I meget høj grad             |
|--|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| prioriteringen af mine opgaver                                       |                              |                              |                              |                              |                              |
| Jeg føler mig stresset på mit arbejde                                | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| Det er en livsstil at være leder                                     | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| Jeg føler mig alene i mit job  | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| Jeg står i princippet til rådighed for min arbejdsplads døgnet rundt | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| Mit job er en spændende udfordring                                   | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| Jeg har mulighed for at sige fra, hvis presset bliver for stort      | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| Jeg og mine lederkolleger støtter hinanden                           | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| Mine nærmeste medarbejdere er også mine personlige venner            | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| Jeg kan få mit arbejde, familie og fritid til at hænge sammen        | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |

### Hvem søger du hjælp hos, når du står over for ledelsesmæssige problemer?

|                              | Aldrig                       | Sjældent                     | Nogle gange                  | Ofte                         | Altid                        |
|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Den overordnede ledelse      | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| Ledelseskolleger             | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| Medarbejdere                 | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| Min fagforening              | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| Konsulenter                  | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| Coach, mentor, e.l.          | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| Andre professionelle netværk | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |

|         | Aldrig                       | Sjældent                     | Nogle gange                  | Ofte                         | Altid                        |
|---------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Familie | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |

**Hvordan synes du, politikerne i din kommune forholder sig til dit ansvarsområde og ledelsen af det? Angiv venligst i hvilket omfang du er enig eller uenig i følgende påstande**

|   | Helt uenig                   | I nogen grad uenig           | Hverken enig eller uenig     | I nogen grad enig            | Helt enig                    |
|---|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| De lokale politikere ytrer stor interesse for vilkårene for decentrale ledere   | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| Kommunens politikere er gode til at forklare borgere og brugere, hvorfor vi arbejder som vi gør i institutionerne             | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| Kommunens politikere er ikke modtagelige for faglige argumenter, når de træffer beslutninger om institutionerne på mit område | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| Det er svært at forklare politikernes beslutninger til medarbejderne  | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| Det er svært at forklare politikernes beslutninger til brugerne   | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |

**Kommunale ledere kan have forskellige vurderinger af forholdet mellem de enkelte dele af kommunen. Angiv venligst i hvilket omfang du er enig eller uenig i følgende påstande**

|  | Helt uenig                   | I nogen grad uenig           | Hverken enig eller uenig     | I nogen grad enig            | Helt enig                    |
|--|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Politikerne følger forvaltningens indstillinger om institutionerne i et og alt | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| Forvaltningen/direktionen  | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |

|   | Helt uenig                   | I nogen grad uenig           | Hverken enig eller uenig     | I nogen grad enig            | Helt enig                    |
|---|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| søger at beskytte mit ansvarsområde mod politikernes indgreb  |                              |                              |                              |                              |                              |
| Politikerne tænker på, hvad der foregår på mit ansvarsområde, mens forvaltningen/direktionen næsten kun tænker på økonomi | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |

**Kommunale ledere kan have forskellige vurderinger af den øverste administrative ledelse. Angiv venligst i hvilket omfang du er enig eller uenig i følgende påstande?**

|   | Helt uenig                   | I nogen grad uenig           | Hverken enig eller uenig     | I nogen grad enig            | Helt enig                    |
|---|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Jeg må indimellem omgå regler for at udføre mit arbejde på en smidig måde   | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| De signaler og målsætninger jeg får af den overordnede ledelse i kommunen, er modstridende og uforenelige                   | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| Den overordnede ledelse i kommunen er altid lydhør overfor kritik og forsøger at tilpasse sig medarbejdernes ønsker og krav | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| Jeg får ofte nye opgaver, uden at de nødvendige ressourcer følger med   | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| Jeg ved nøjagtigt, hvad den overordnede ledelse i kommunen forventer af mig   | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |

**Kommunale ledere kan have forskellige vurderinger af deres forhold til hinanden og andre såsom medarbejdere og brugere/borgere. Angiv venligst i hvilket omfang du er enig eller uenig i følgende påstande?**

|   | Helt uenig                   | I nogen grad uenig           | Hverken enig eller uenig     | I nogen grad enig            | Helt enig                    |
|---|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Der er stærk konkurrence på budgetter mellem mig og de andre institutionsledere                         | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| Der er stærk konkurrence på andre områder end budgetter mellem mig og de andre institutionsledere       | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| Der er et godt samarbejde mellem mig og de andre institutionsledere inden for sektoren                  | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| Der er et godt samarbejde mellem mig og andre institutionsledere på tværs af sektorer                   | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| Sammen med sektorens ledelse har vi institutionsledere et fælles ansvar for udviklingen på vores område | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| Topledelsen i kommunen ytrer kun sjældent forståelse for de problemer vi har i institutionen            | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| Topledelsen forventer af mig, at jeg varetager hensynet til hele kommunen i min daglige ledelse         | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| Jeg opfatter mig i højere grad som repræsentant for kommunen end som repræsentant for mine medarbejdere | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |

|   | Helt uenig                   | I nogen grad uenig           | Hverken enig eller uenig     | I nogen grad enig            | Helt enig                    |
|---|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Jeg opfatter mig i højere grad som repræsentant for brugere/borgere end som repræsentant for kommunen | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |

**Den løbende modernisering af den offentlige sektor lægger vægt på innovation og har bl.a. skabt forventninger om forbedret service, afbureaukratisering og øget fokus på nytænkning i kommunerne. Hvordan vil du vurdere nedenstående tiltag?**

|   | Helt uenig                   | I nogen grad uenig           | Hverken enig eller uenig     | I nogen grad enig            | Helt enig                    |
|---|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Vi inddrager brugerne i innovationsprojekter (med innovationsprojekter mener vi arbejde med at udvikle og gennemføre helt nye tiltag) | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |

|  |                              |                              |                              |                              |                              |
|--|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Vi inddrager medarbejderne i innovationsprojekter (med innovationsprojekter mener vi arbejde med at udvikle og gennemføre helt nye tiltag) | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
|--|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|

|   |                              |                              |                              |                              |                              |
|---|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Vi arbejder systematisk med afbureaukratisering | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
|---|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|

|  |                              |                              |                              |                              |                              |
|--|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Jeg oplever større metodefrihed i forhold til udførelsen af arbejdsopgaver i min institution | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
|--|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|

#### 4. Lederskab

De følgende spørgsmål kommer til at handle om din identitet som leder, samt hvilke ressourcer du trækker på for at udføre dit lederjob på bedst mulig vis.

## Hvordan vil du vurdere din identitet som leder i forhold til din faglige

- (1)  Min faglige identitet er vigtigst  
(2)  Min identitet som leder er vigtigst  
(3)  Min identitet som leder og min faglige identitet er lige vigtige

## I hvilken grad oplever du, at følgende forhold styrker dig i din udøvelse af lederjobbet?

|  | Helt uenig                   | I nogen grad uenig           | Hverken enig eller uenig     | I nogen grad enig            | Helt enig                    |
|--|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Min stilling og position                   | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| Min faglige ekspertise                     | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| Min mulighed for at sanktionere og belønne | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| Min mulighed for at styre ressourcerne     | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| Mine relationer til andre mennesker        | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| Min personlighed                           | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| Min ledelsesfaglige ekspertise             | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| Mit engagement for institutionen           | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| Kommunens ledelsesgrundlag                 | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |

## I hvilken grad udøver du dit lederjob på følgende måder?

|                              | I meget lav grad             | I lav grad                   | I nogen grad                 | I høj grad                   | I meget høj grad             |
|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Ved dialog og samarbejde     | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| Ved at holde øje og følge op | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| Ved at bruge ledergruppen    | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| Ved holdninger og værdier    | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| Ved ordrer                   | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |



|   | I meget lav grad             | I lav grad                   | I nogen grad                 | I høj grad                   | I meget høj grad             |
|---|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Ved motivation                            | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| Ved individuelle kontrakter               | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| Ved MUS (Medarbejder-Udviklings-Samtaler) | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| Ved regler og retningslinjer              | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |

## 5. God ledelse og barrierer for god ledelse

De følgende spørgsmål kommer til at handle om, hvordan og hvornår du mener, at du udøver dit lederjob på bedst mulig vis.

### Er du alt i alt tilfreds med din egen indflydelse på de beslutninger om din institution, der vedrører ledelsen?

- (1)  Meget utilfreds
- (2)  Utilfreds
- (3)  Hverken tilfreds eller utilfreds
- (4)  Tilfreds
- (5)  Meget tilfreds

### Er du alt i alt tilfreds med dit ledelsesmæssige råderum?

- (1)  Meget utilfreds
- (2)  Utilfreds
- (3)  Hverken tilfreds eller utilfreds
- (4)  Tilfreds
- (5)  Meget tilfreds

### Hvordan synes du dit ledelsesmæssige råderum bør være?

- (1)  Meget mindre
- (2)  Mindre
- (3)  Samme størrelse
- (4)  Større

(5)  Meget større

**Offentlige institutioner påvirkes af en række udefra kommende forhold. I hvilken grad har følgende forhold gennem de seneste år skabt problemer for dine muligheder for at lede din institution?**

|   | I meget lav grad             | I lav grad                   | I nogen grad                 | I høj grad                   | I meget høj grad             |
|---|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Økonomiske problemer i kommunen                                 | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| Ændringer i statslige love og regler                            | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| Ministeriets standarder på mit område                           | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| Brugernes krav m.h.t. institutionens ydelser                    | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| Befolkningens krav m.h.t. institutionens ydelser                | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| Min faggruppes indflydelse på mit område                        | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| Konflikter mellem forvaltningsgrene og/eller forvaltningschefer | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| Pres fra lokale interessegrupper                                | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| Pres fra lokale erhvervsinteresser                              | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| Pres fra krav om dokumentation af aktiviteter                   | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| Pressens/mediernes fokus på dit område                          | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| Pres fra brugerbestyrelser                                      | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| Sociale medier  | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |

### Kunne du på et tidspunkt forestille dig at fortsætte din karriere i en anden type stilling?

|   | Ja                           | Nej                          |
|---|------------------------------|------------------------------|
| I et mere ansvarsfuldt lederjob                                       | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> |
| I et ikke-lederjob  | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> |
| Inden for et andet funktionsområde/fagområde                          | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> |
| I en anden institution  | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> |
| I en anden sektor inden for det offentlige (skoler, ældretilbud e.l.) | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> |
| I den private sektor  | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> |

### Er det din overordnede vurdering, at kommunen i din sektor, er blevet mere produktiv, effektiv og har fået højere kvalitet gennem de seneste syv år?

|   | Meget lavere                 | Lavere                       | Uændret                      | Højere                       | Meget højere                 |
|---|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Produktivitet (målt som det man får ud af sine ressourcer)                | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| Effektivitet (forstået som i hvor høj grad man opfylder sine mål)         | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| Kvalitet (forstået som hvorvidt kvaliteten er blevet højere eller lavere) | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |

### Hvordan har produktiviteten, effektiviteten og kvaliteten ændret sig i netop din institution de seneste syv år?

|  | Meget lavere                 | Lavere                       | Uændret                      | Højere                       | Meget højere                 |
|--|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Produktivitet (målt som det man får ud af sine ressourcer) | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |

|   | Meget lavere                 | Lavere                       | Uændret                      | Højere                       | Meget højere                 |
|---|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Effektivitet (forstået som i hvor høj grad man opfylder sine mål)   | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| Kvalitet (forstået som hvorvidt kvaliteten er blevet højere/lavere) | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |

**I hvilken grad virker følgende forhold som barrierer for en hensigtsmæssig og effektiv udførelse af arbejdet i din institution?**

|   | Ikke en barriere             | I lav grad en barriere       | I nogen grad en barriere     | I høj grad en barriere       | I meget høj grad en barriere |
|---|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Arbejdspresset er for stort   | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| Der mangler ressourcer til at løse alle opgaver                             | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| Jeg må ofte nedprioritere ledelsesmæssige opgaver for at løse driftsopgaver | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| Den øverste ledelse påskønner ikke mit arbejde                              | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| Min nærmeste leder påskønner ikke mit arbejde                               | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| Mine medarbejdere påskønner ikke mit arbejde                                | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| Brugerne påskønner ikke mit arbejde   | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| Der er for lille forskel på lønnen mellem mig og mine medarbejdere          | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| Jeg mangler efteruddannelse i ledelse                                       | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| Jeg mangler efteruddannelse inden for mit oprindelige fag                   | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |

|   | Ikke en<br>barriere          | I lav grad en<br>barriere    | I nogen grad<br>en barriere  | I høj grad en<br>barriere    | I meget høj<br>grad en<br>barriere |
|---|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------------|
| Jeg savner sparring om<br>ledelsesmæssige problemer | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/>       |

**Som institutionsleder oplever du en række forhold, der begrænser dig i udøvelsen af dit lederjob. I hvilken grad synes du, at følgende forhold begrænser dig i udøvelsen af dit lederjob?**

|  | I meget lav<br>grad          | I lav grad                   | I nogen grad                 | I høj grad                   | I meget høj<br>grad          |
|--|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Jeg savner<br>uddannelsesmuligheder  | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| Jeg savner opbakning fra<br>nærmeste chef  | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| Jeg savner feedback fra min<br>nærmeste chef   | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| Jeg savner muligheder for at<br>uddelegere   | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| Der bliver ikke fulgt op på min<br>MUS samtale (eller<br>tilsvarende)                      | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| Der er også andre, der træffer<br>beslutninger af betydning<br>inden for mit ansvarsområde | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| Der er uklare mål for mit job  | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| Der er for ofte forandringer   | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| Jeg har for få kompetente<br>medarbejdere  | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| Der er for mange politiske<br>indgreb  | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| Der mangler samarbejde i<br>ledergruppen   | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| Pressen har stor indflydelse   | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |



|         |  |   |
|---------|--|---|
| 1/1993  | Poul Erik Mouritzen  | Forskningsprogrammet om Det Kommunale Lederskab   |
| 2/1993  | Lars Thore Jensen  | De danske amter og internationaliseringen   |
| 3/1994  | Charlotte Hedegaard & Mads Rieper  | Det kommunale Lederskab. Udvælgelse af stikprøver   |
| 4/1994  | Ulrik Kjær   | Vælgerundersøgelse i fem danske kommuner 1993   |
| 5/1995  | Poul Erik Mouritzen  | A Comparative Research Project of Chief Executives in Local Government  |
| 6/1995  | Jørgen Elklit, Roger Buch Jensen & Ulrik Kjær  | Svarfordelinger fra Undersøgelse af lokale valgkampe. (Partiforeningsenquete I)   |
| 7/1995  | Morten Balle Hansen  | Kommunaldirektørens roller i den kommunale organisation. En sammenlignende undersøgelse af 15 kommunaldirektørers arbejde                 |
| 8/1996  | Annie Gaardsted Frandsen, Ulrik Kjær & Mogens N. Pedersen  | Svarfordelinger fra Undersøgelse af kommunalbestyrelsesmedlemmer der ikke genopstillede ved valget den 16. november 1993                  |
| 9/1996  | Ulrik Kjær & Mogens N. Pedersen  | Svarfordelinger fra Undersøgelse af kandidater ved kommunevalget den 16. november 1993  |
| 10/1996 | Ulrik Kjær & Mogens N. Pedersen  | Svarfordelinger fra Undersøgelse af kandidater ved kommunevalget den 16. november 1993 i Blaabjerg, Farum, Odense, Randers og Vissenbjerg |
| 11/1996 | Andy Asquith & Eunan O'Halpin, Berveling & Ass., Katherine Burlen, Michael Goldsmith, Annick Agnier, Poul Erik Mouritzen, José Neves & Yves Paul Plees | The Associations of Local Government CEOs in Europe   |

|         |  |  |
|---------|--|--|
| 12/1996 | Lene Anderson, Rikke Berg, Poul Erik Mouritzen                         | Undersøgelse af kommunalbestyrelsesmedlemmer   |
| 13/1996 | Lene Anderson, Jørgen Elklit, Roger Buch Jensen, Mogens N. Pedersen    | Undersøgelse af lokale lister og partiorganisationer i den kommunale hverdag. (Partiforeningsenquete II)   |
| 14/1996 | Mogens N. Pedersen   | Den kommunale ledergruppes kollektive profil: Nybrud eller blot tilpasning til nye tider?  |
| 15/1997 | Roger Buch Jensen & Niels Ejersbo                                      | Demokrati, lederskab og politik i danske amter. Projektbeskrivelse   |
| 16/1997 | Vibeke Normann Andersen, Rikke Berg & Roger Buch Jensen                | Omstillingsbølger i det kommunale demokrati  |
| 17/1998 | Roger Buch Jensen, Niels Ejersbo & Jan H. Hermansen                    | Svarfordelinger fra Undersøgelse af amtsrådsmedlemmer  |
| 18/1998 | Niels Ejersbo, Roger Buch Jensen & Kasper Møller Hansen                | Svarfordelinger fra Undersøgelse af amtslige embedsmænd  |
| 19/1998 | Ulrik Kjær   | Exit Polls   |
| 20/2000 | Kasper Møller Hansen, Roger Buch Jensen & Niels Ejersbo                | Svarfordelinger fra Undersøgelsen Amtspolitik i Skandinavien - den danske del  |
| 21/2005 | Anders Brøndum   | Faglig bæredygtighed i fokus   |
| 22/2006 | Ulrik Kjær   | Én eller fem kommuner? Dokumentation af en undersøgelse omhandlende bornholmernes syn på kommunesammenlægning                                      |
| 23/2006 | Morten Balle Hansen & Jeppe Eriksen                                    | Kommunernes administrative lederskab. På tærsklen til et nyt kommunalt Danmarkskort  |
| 24/2008 | Rikke Berg & Ulrik Kjær  | Borgmestre og kommunalpolitikere i Danmark. Dokumentation af en spørgeskemaundersøgelse  |
| 25/2009 | Morten Balle Hansen, Christine Pihlkjær Jensen & Jens Tannert Pedersen | Kommunernes administrative lederskab efter kommunalreformen. Spørgeskemaundersøgelse til medlemmerne af de kommunale chefforeninger efteråret 2008 |



|         |   |  |
|---------|---|--|
| 26/2009 | Malene Thøgersen  | Kommunalpolitikeres relationer til foreningslivet. Projektbeskrivelse og teknisk afrapportering af spørgeskemaundersøgelse oktober 2009              |
| 27/2010 | Morten Balle Hansen, Jens Tannert Pedersen & Emil Thylin                                  | Regeneration og strukturel forandring i de danske kommuners lederskab 1980 – 2008<br>Dokumentation af en undersøgelse baseret på kommunale årbøger   |
| 28/2010 | Roger Buch, Ulrik Kjær & Niels Opstrup  | Kommunalvalg 2005<br>Dokumentation af vælgerundersøgelse   |
| 29/2011 | Kurt Klaudi Klausen, Johannes Michelsen & Dan Michael Nielsen                             | Kommunal ledelse på det decentrale niveau.<br>Spørgeskemaundersøgelse til traditionelle institutionsledere og nyere typer af ledere                  |
| 30/2015 | Dan Bonde Nielsen & Trine Ringkjær Rasmussen  | Ny virkelighed – Ny velfærd<br>En velfærdsdagsorden skabes i Odense Kommune  |
| 31/2015 | Dan Bonde Nielsen & Trine Ringkjær Rasmussen  | Forankringen af en innovationsdagsorden. Opfattelsen, spredningen og forankringen af Odense Kommunes Velfærdsdagsorden 'Ny virkelighed – Ny velfærd' |
| 32/2016 | Pernille Carlsson, Jesper Asring Jessen Hansen, Kurt Klaudi Klausen & Signe Pihl-Thingvad | Medarbejdere og ledere i innovationsprocessen 'Ny virkelighed – Ny velfærd'. En surveyundersøgelse i Børn- og Ungeforvaltningen i Odense Kommune     |
| 33/2018 | Ulrik Kjær & Niels Opstrup  | Danske borgmestre 1970-2018  |



**Jesper Asring Jessen Hansen**, cand.scient.pol., ph.d.-studerende ved Institut for Statskundskab, Syddansk Universitet. Hans ph.d.-projekt tager udgangspunkt i Ny virkelighed - Ny velfærd og drejer sig om sammenhængen mellem forandring, ledelse og innovation i den offentlige sektor.



**Kurt Klaudi Klausen**, professor i offentlig organisation og ledelse ved Institut for Statskundskab, Syddansk Universitet. Hans forskning har de seneste år fokuseret på decentral ledelse i kommunerne samt i strategisk ledelse i det offentlige.



**Signe Pihl-Thingvad**, lektor i offentlig organisation og ledelse, samt leder af Public Administration-sektionen på Institut for Statskundskab, Syddansk Universitet. Hendes forskning centrerer sig omkring ledelse, arbejdsmiljø og innovation i offentlige organisationer.

## Yderligere information

Institut for Statskundskab  
Det Samfundsvidenskabelige Fakultet  
Syddansk Universitet  
Campusvej 55  
DK-5230 Odense M

Tel. 6550 1000  
E-mail: [politics@sam.sdu.dk](mailto:politics@sam.sdu.dk)