

§ 20

Djøf Dokumentation

Flertallet af
offentlige chefer
overvejer
at skifte job

Djøfs analysepublikation er opkaldt efter Folketingets §20-spørgsmål. Her stiller folketingsmedlemmerne drillende og dybsindige spørgsmål til ministrene. I Djøfs §20-publikation ser vi bort fra drillerierne og stiller kun spørgsmål, der flytter samfundet frem. Målet er at kvalificere den politiske debat gennem dybdegående og dagsordenssættende analyser. Du kan derfor dykke ned i samfundstendenser, når vi den 20. i hver måned udgiver §20 – Djøf Dokumentation.

Introduktion

Ledelse spiller en afgørende rolle på alle arbejdspladser. Hvad end det handler om at sætte en retning, give plads til medarbejdernes faglighed eller at inddrage dem i tilrettelæggelsen af hverdagen. For ledelse er central, for at skabe arbejdspladser med motiverede ansatte og gode resultater. Til gavn for virksomheder og borgere.

Ledelse i den offentlige sektor er et område med stor politisk bevågenhed. Den tidligere regering nedsatte en ledelseskommision og fremlagde udspil til en ledelsesreform. Og statsminister Mette Frederiksen havde fokus på ledelse i sin tale ved Folketingets åbning, hvor hun lancerede behovet for en nærhedsreform med mindre detailstyring oppefra og mere lokal ledelse.

De fleste af os har nok en meget klar holdning til, hvad der kendetegner både god og mindre god ledelse. Men trods den offentlige debat og vores personlige oplevelser med ledelse, så er der et begrænset kendskab til, hvordan offentlige ledere fordeler deres tid, hvilke rammer de har, og hvad de gør sig af tanker om fremtiden.

I denne analyse tager Djøf derfor temperaturen på de offentlige lederes arbejdsliv. Vi har spurgt dem til deres roller, ledelsesmæssige råderum og forventninger til, hvor længe de regner med at blive i deres nuværende job. Resultaterne giver et interessant indblik i hverdagen for ledere med personaleansvar i den offentlige sektor.

Analysen viser at

- > 62% af de offentlige chefer mener, at det er sandsynligt at de vil finde et andet job inden for to år.
- > 80% af lederne under 45 år overvejer at skifte job.
- > 42% af tiden går med ledelse af medarbejdere – selvom medarbejderledelse kun vægter 25%, når det kommer til at fremme egen karriere.
- > Jo mindre cheferne oplever deres ledelsesmæssige råderum, jo større sandsynlighed er der for, at de overvejer jobskifte.

Resultaterne er baseret på en spørgeskemaundersøgelse blandt 845 offentlige chefer, som er organiseret i Djøf. Lektor, ph.d. Caroline Howard Grøn fra Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse, Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet kommenterer fundene. Hun har sammen med Heidi Salomonsen og Anders Villadsen, Institut for Virksomhedsledelse, Aarhus Universitet og Niels Opstrup, Institut for Statskundskab, Syddansk Universitet været med til at designe undersøgelsen sammen med Djøf.

Indhold

Offentlige chefer overvejer at skifte job	6
Ledelsesniveau, alder og jobskifte	8
Tidsforbrug og jobskifte	10
Karrieremæssig vigtighed og jobskifte	12
Organisationens mål og jobskifte	14
Råderum og jobskifte	15
Metode	17
Bilag	18

Figurer

Figur 1. Andelen, der mener det er sandsynligt de vil skifte job inden for de næste to år	6
Figur 2. Overvejelser om jobskifte og ledelsesniveau	8
Figur 3. Andelen, der overvejer at skifte job, fordelt på aldersgrupper	9
Figur 4. Offentlige chefers tidsforbrug.	10
Figur 5. Tidsforbrug blandt dem, der overvejer jobskifte og dem, der ikke gør det.	11
Figur 6. Karrieremæssig vigtighed af de fem ledelsesaktiviteter	12
Figur 7. Ledelsesaktivitetens vigtighed for karrieren, fordelt på om man overvejer jobskifte	13
Figur 8. Ledelsesaktivitetens vigtighed for organisationens målopfyldelse	14
Figur 9. I hvilket omfang oplever du at have ledelsesmæssigt råderum til at udøve de fem typer af ledelsesaktiviteter?	15
Figur 10. Andelen, der overvejer at skifte job, fordelt på om de har et ledelsesmæssigt råderum	16

Offentlige chefer overvejer at skifte job

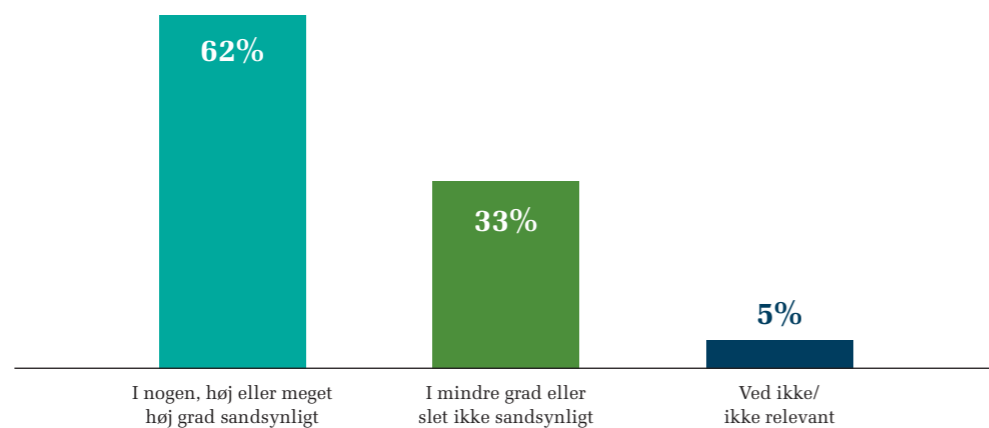
62% af de offentlige chefer mener, at det i nogen, høj eller meget høj grad er sandsynligt, at de vil forlade deres nuværende job inden for de næste to år.

Tabel 1. Hvor sandsynligt er det, at du inden for de næste to år vil forlade dit nuværende job til fordel for et andet job?

	Procent
I meget høj grad sandsynligt	18%
I høj grad sandsynligt	18%
I nogen grad sandsynligt	27%
I mindre grad sandsynligt	25%
Slet ikke sandsynligt	8%
Ikke relevant grundet snarlig pensionering	2%
Ved ikke	2%
I alt	805

Figuren viser andelen opdelt i tre kategorier, nemlig en gruppe, der svarer at det i 'nogen', 'høj' og 'meget høj' er sandsynligt, at de vil skifte inden for de næste to år, en gruppe, der svarer at det i 'mindre grad' eller 'slet ikke' er sandsynligt og endeligt en gruppe, der svarer 'ved ikke' eller 'ikke relevant'.

Figur 1. Andelen, der mener det er sandsynligt de vil skifte job inden for de næste to år



N: 805

Det er overraskende mange, der overvejer jobskifte, hvilket afføder et spørgsmål om, hvorfor de ønsker at skifte. Der er blevet spurgt til, hvorvidt de forventer at blive afskediget inden for de næste to år. Det mener 87 procent er i mindre grad eller slet ikke sandsynligt.

I analysen er der medtaget faktorer som alder og ledelsesniveau. Der er også medtaget faktorer, der beskriver arbejdsforholdene, de offentlige chefer arbejder under. Det er fx tidsforbrug, oplevet ledelsesmæssigt råderum, og hvad de mener er karrierefremmende.

Ledelsesniveau, alder og jobskifte

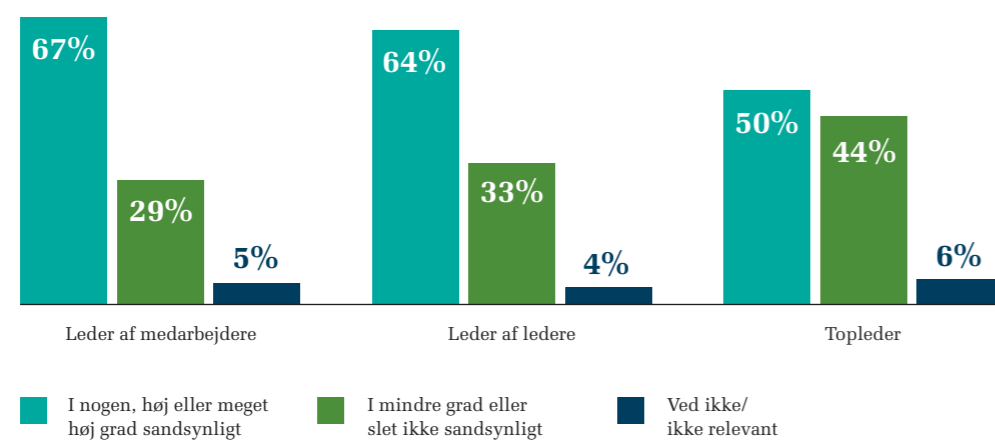
De offentlige chefer er blevet spurgt til, hvilket ledelsesniveau, de arbejder med. Det er blevet samlet til tre kategorier, nemlig topleder, leder af ledere og leder af medarbejdere. Toplederne er både departementschefer, kommunaldirektører, men også styrelseschefer og forvaltningschefer.

Tabel 2. Offentlige chefers ledelsesniveau

	Procent
Topleder	15%
Leder af ledere	30%
Leder af medarbejdere	55%
I alt	1050

50% af toplederne overvejer at skifte job over for 64 % af dem, der er leder af ledere og hele 67% af dem, der er ledere af medarbejdere. Det skal dog bemærkes, at ønsket om jobskifte også kan være et ønske om et skifte til et højere niveau. Forskellene er vist i figuren.

Figur 2. Overvejelser om jobskifte og ledelsesniveau



N: 743

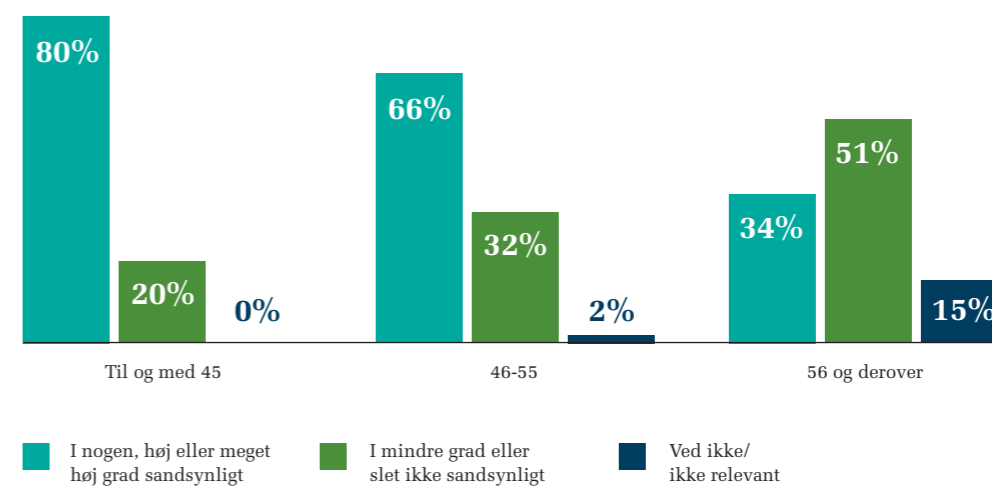
Alder

Næsten halvdelen af de offentlige chefer er mellem 46 og 55 år gamle, og kun hver fjerde er over 55 år.

	Procent
Til og med 45	29%
46-55	46%
56 og derover	25%
I alt	1174

Der er store forskelle på andelen, der overvejer at skifte job, når de offentlige ledere fordeles på alder. I den yngste gruppe er det 4 ud af 5, der overvejer at skifte, mens det kun er hver tredje i den ældste aldersgruppe. I den mellemste aldersgruppe er det to ud af tre, der overvejer at skifte job. I den ældste aldersgruppe er det 15 procent, der angiver, at de ikke ved det, eller at det ikke er relevant. Det kan bl.a. afspejle en forestående pension blandt de ældste i gruppen.

Figur 3. Andelen, der overvejer at skifte job, fordelt på aldersgrupper



N: 805

Der er ikke forskel, når man opdeler på køn eller sektor (kommuner, regioner og stat).

Caroline Grøn: Efter at ledelses- og forvaltningspolitikken i årevis har talt om mobilitet som karrierefremmende, er det ikke overraskende, at yngre ledere og ledere af medarbejdere gerne vil skifte job – det er blevet en central del af historien om, hvordan man "gør karriere". Men af hensyn til både lederne selv, deres medarbejdere og borgerne, der i sidste ende skal nyde godt af det, den offentlige sektor leverer, kan man godt overveje, om det virkelig er hensigtsmæssigt at 80% af lederne under 45 forventer at være på vej videre inden for en toårig periode?

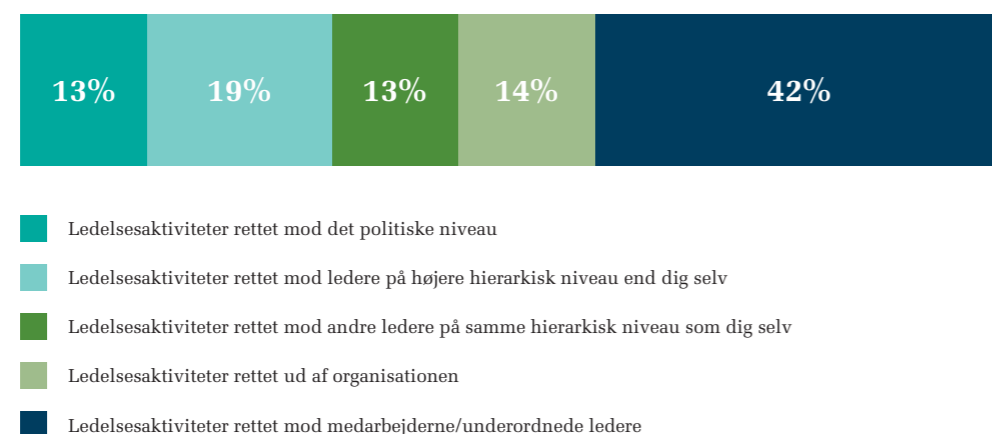
Tidsforbrug og jobskifte

Tidsforbrug

De offentlige ledere er blevet spurgt til, hvordan de procentuelt fordeler deres tid mellem fem forskellige ledelsesaktiviteter. De fem aktiviteter er opdelt efter, hvilket niveau ledelsesaktiviteten er rettet mod. Se også metodeafsnit.

Gennemsnitligt bruger lederne 42% af deres tid på ledelse af medarbejdere og underordnede ledere og en femtedel af deres tid på ledelse rettet mod ledere på et højere hierarkisk niveau. 13% af tiden bruges på ledelse rettet mod det politiske niveau.

Figur 4. Offentlige chefers tidsforbrug.



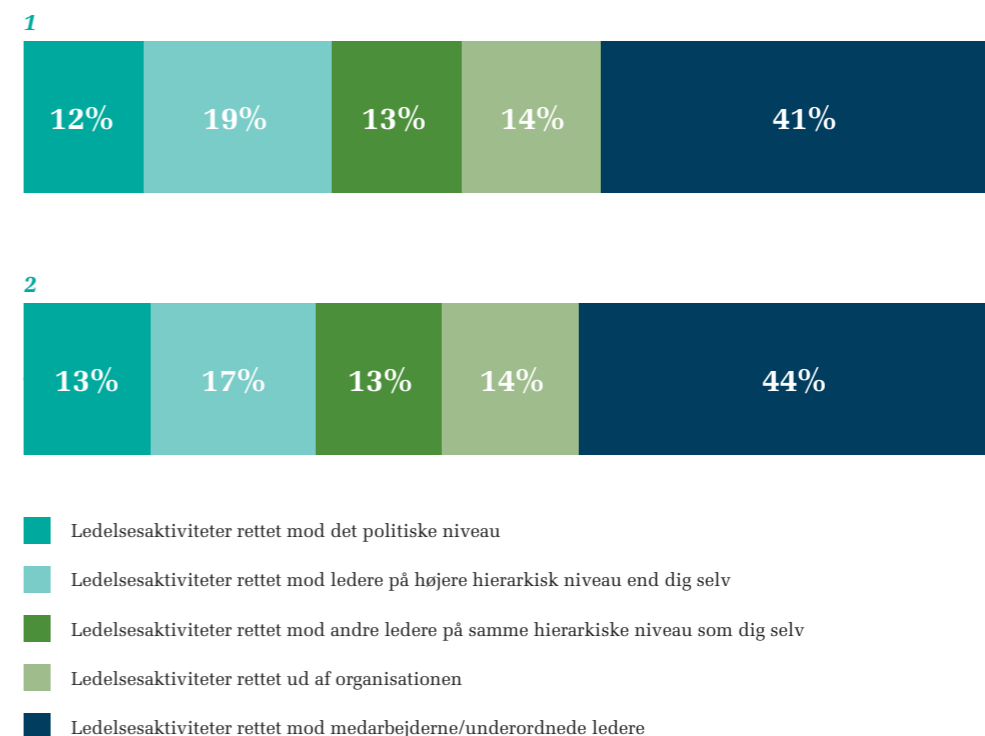
N: 849

Der er forskelle på ledelsesniveauerne, særligt i forhold til hvor meget tid der bruges på ledelse rettet mod det politiske niveau, hvor topledere bruger en femtedel af deres tid (21%) mens ledere af medarbejdere kun bruger en tiendedel af deres tid (10%). Der er også forskel på, hvor meget af deres tid de bruger på ledelse rettet mod ledere på et højere hierarkisk niveau. Topledere har i sagens natur færre ledere på et højere hierarkisk niveau, og bruger derfor mindre tid på det (10%), mens ledere af ledere og ledere af medarbejdere bruger en femtedel af deres tid på ledelse rettet mod overordnede. Se bilag for tabeller.

Der er også forskelle mellem sektorerne. I kommunerne, hvor de offentlige chefer typisk er tættere på det politiske niveau end i staten, bruger de 17% af deres tid på ledelse rettet mod det politiske niveau. Det er næsten dobbelt så meget som i staten, hvor cheferne kun bruger 9% af deres tid på ledelse rettet mod det politiske niveau. Personaleledelse fylder mest i staten, hvor lederne bruger 46% procent af deres tid på personaleledelse, mens de kun bruger 38% i kommuner. Se bilag for tabeller.

Der er kun en enkelt signifikant forskel, når der ses på tidsanvendelse, og hvor sandsynligt de offentlige chefer oplever et jobskifte. Dem, der overvejer et jobskifte bruger lidt mere tid (19%) på ledelsesaktiviteter rettet mod ledere på højere hierarkisk niveau end dem, der ikke gør det (17%). Forskellen er signifikant, om end den ikke er markant.

Figur 5. Tidsforbrug blandt dem, der overvejer jobskifte (1) og dem, der ikke gør det (2).



N: 805

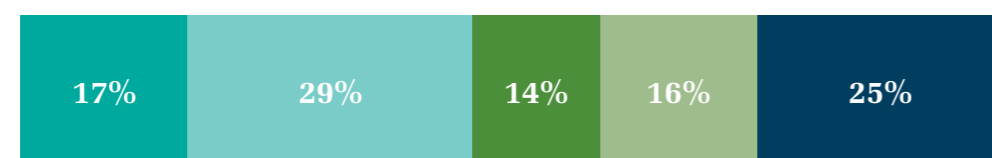
Caroline Grøn: Når vi i disse år taler meget om betydningen af at lede ud af organisationen finder vi ikke umiddelbart, at det slår igennem for de offentlige ledere som nogen stor tidsrover. Det samme gør sig gældende for koordination på tværs, internt i egen organisation. I stedet finder vi, at det traditionelle hierarki, hvor man leder ned mod egne medarbejdere og op mod nærmeste chef er det dominerende, når de offentlige ledere skal beskrive, hvordan de bruger deres tid. Det kunne på den ene side indikere, at der er gode grunde til at insistere på "udad" og "på tværs", på den anden, at vi ikke må glemme betydningen af den traditionelle kommandolinje, når vi taler offentlige ledelse.

Karrieremæssig vigtighed og jobskifte

Karrieremæssig vigtighed

De offentlige chefer er blevet spurgt til 'Hvor vigtigt vurderer du, at hver af de fem typer af ledelsesaktiviteter er karrieremæssigt?'. Figuren viser, at ledelse rettet mod det politiske niveau vægter 17 procent og ledelse rettet mod ledere på højere hierarkisk niveau vejer hele 29%. Ledelse nedad, rettet mod medarbejderne, vægter 25 procent. Der er således en betydelig diskrepans i forhold til tidsforbruget, hvor cheferne bruger 42% af deres tid på medarbejderledelse.

Figur 6. Karrieremæssig vigtighed af de fem ledelsesaktiviteter



- Ledelsesaktiviteter rettet mod det politiske niveau
- Ledelsesaktiviteter rettet mod ledere på højere hierarkisk niveau end dig selv
- Ledelsesaktiviteter rettet mod andre ledere på samme hierarkisk niveau som dig selv
- Ledelsesaktiviteter rettet ud af organisationen
- Ledelsesaktiviteter rettet mod medarbejderne/underordnede ledere

N: 835

Der er forskelle på ledelsesniveau. Topledere er i højere grad fokuseret på det politiske niveau (24%), mens ledere af medarbejdere ikke ser det politiske niveau som lige så vigtigt (15%). I stedet retter ledere af medarbejdere i højere grad blikket mod ledere på højere hierarkisk niveau (32%). Se tabeller i bilag.

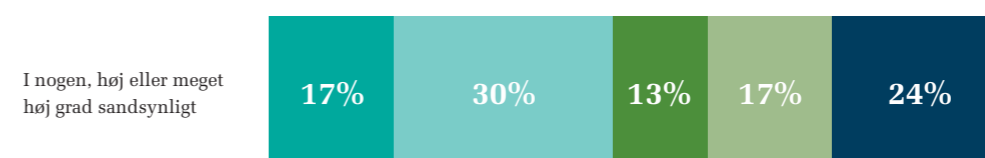
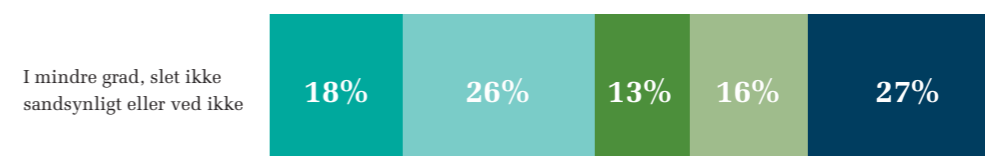
Der er mindre forskelle mellem sektorerne, hvor ledelsesaktiviteter rettet mod det politiske niveau vægter mere i kommunerne (21%) end i staten (15%), mens medarbejderledelse vægter mere i staten (27%) end i kommuner (23%). Se tabeller i bilag.

Karrieremæssig vigtighed og jobskifte

Der er forskelle på, hvad man mener er vigtigst for karrieren, alt efter om man overvejer at skifte job eller ej. Blandt dem, der overvejer at skifte job, vægtes ledelse rettet mod ledere på et højere hierarkisk niveau end dem selv højere (30%) end blandt dem, der ikke overvejer at skifte job, hvor det vægtes med 26%. Der er også forskel på hvilken karrieremæssig

vægt, man giver ledelse af medarbejdere, alt efter om man overvejer at skifte job eller ej. Dem, der ikke overvejer at skifte job, mener, at det vægter 27% i forhold til karrieren, mens dem, der overvejer et jobskifte vægter det til 24%.

Figur 7. Ledelsesaktivitetens vigtighed for karrieren, fordelt på om man overvejer jobskifte



- Det politiske niveau
- Højere hierarkisk niveau end dig selv
- Ledere på samme hierarkisk niveau som dig selv
- Ud af organisationen
- Medarbejderne/underordnede ledere

N: 805

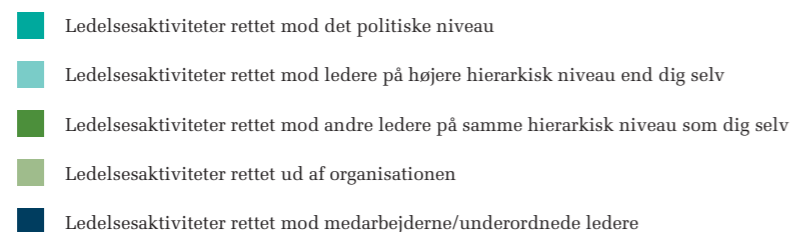
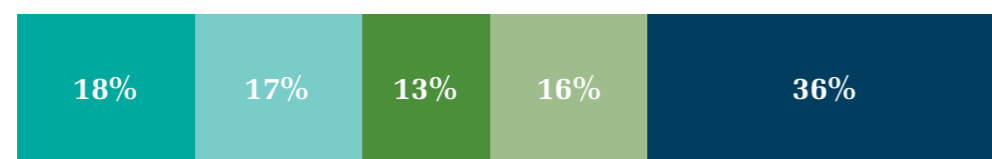
Caroline Grøn: For ledere, der ikke er på vej videre, betyder ledelse af medarbejdere og underordnede ledere mere, end de øvrige ledelsesaktiviteter, men balancen forskubbes for ledere, der er på vej videre. Her betyder ledelsesaktiviteter rettet mod ledelseslag over ens eget mest. Resultaterne viser tydeligt, at mange offentlige ledere oplever, at det er vigtigt "at lede opad", og at de seneste års fokus på også at understrege vigtigheden af at lede "nedad" endnu ikke har slået igennem på, hvordan lederne oplever deres egne karriereforløb. Nu skal man jo ikke glemme, at de ledere, der er på vej videre, stadig oplever, at ledelse af medarbejdere og underordnede ledere tæller for ca. 25% – så det er langt fra ubetydeligt. Men sammenholdt med tidsanvendelsen indikerer undersøgelsen, at der er en vigtig ubalance mellem, hvordan lederne bruger deres tid, og hvad de oplever er karrierefremmende. Måske er det på tide at dem, der rekrutterer og forfremmer giver kandidaternes track record i "ledelse nedad" lidt mere opmærksomhed?

Organisationens mål og jobskifte

Organisationens mål

Lederne er blevet bedt vurdere vigtigheden af de fem ledelsesaktiviteter i forhold til organisationens mål. Ledelse af medarbejdere er den vigtigste og tegner sig for godt en tredjedel (36%), mens ledelse rettet mod det politiske niveau er den, der ses som næst vigtigst med 18%. Således er ledelse rettet mod medarbejderne og underordnede ledere betydeligt vigtigere for organisationens målopfyldelse end for egne karrieremæssige mål, hvor den tegnede sig for 25%.

Figur 8. Ledelsesaktivitetens vigtighed for organisationens målopfyldelse



N: 834

Der er forskel på, hvilken vægt ledere på forskellige ledelsesniveauer tillægger de forskellige ledelsesaktiviteter. Toplederne tillægger ledelse rettet mod det politiske niveau en vægt på 21%, mens de andre niveauer tillægger det 17%. Der er mindre forskelle mellem sektorerne. I regionerne vægtes ledelse rettet mod ledere på højere hierarkisk niveau højere end i stat og kommune, hvor ledelse rettet mod det politiske niveau vægtes højere end i regionerne. Se tabeller i bilag.

Der er ingen signifikante forskelle på vægtningen af de fem ledelsesaktiviteter, fordelt på hvorvidt man forventer at forlade sit job inden for de næste to år eller ej.

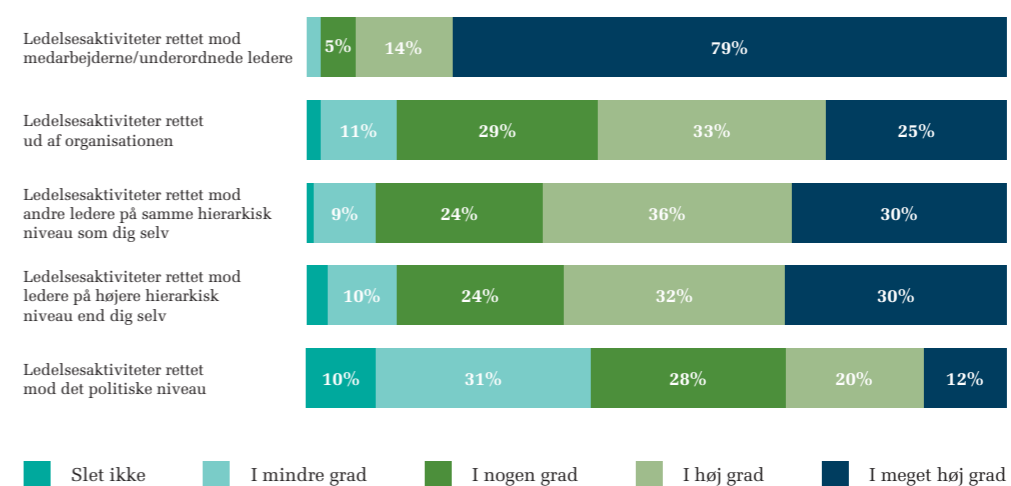
Caroline Grøn: Når man ser på, hvad der er vigtigt for, at de offentlige organisationer lykkes, er det tydeligt, at lederne oplever, at de bruger deres tid på en hensigtsmæssig måde, men det er karrierestrukturerne, der er "ude af trit". Det bør selvfølgelig lede til overvejelser om, hvordan vi kan sikre, at de aktiviteter, der giver organisatorisk værdi, også er dem, der belønnes karrieremæssigt. Vi bør dog også huske, at der her er tale om lederens vurderinger af sig selv. Så et lille forbehold for selvrappede data er nok på sin plads.

Råderum og jobskifte

Råderum

De offentlige chefer er blevet spurgt til 'I hvilket omfang oplever du at have ledelsesmæssigt råderum til at udøve de fem typer af ledelsesaktiviteter'. Figuren viser, at de har en oplevelse af i meget høj grad (79%) at have ledelsesmæssigt råderum, når det kommer til ledelsesaktiviteter rettet mod medarbejdere og underordnede ledere. Men når det kommer til ledelsesaktiviteter rettet mod det politiske niveau oplever kun 12% at have råderum i meget høj grad og næsten lige så mange (10%) oplever slet ikke at have råderum i forhold til det politiske niveau.

Figur 9. I hvilket omfang oplever du at have ledelsesmæssigt råderum til at udøve de fem typer af ledelsesaktiviteter?



N: 788

Der er forskelle mellem ledelsesniveauerne. Blandt toplederne oplever 45%, at de i meget høj grad har et ledelsesmæssigt råderum rettet mod det politiske niveau, hvilket kun er 6% blandt ledere af medarbejdere. Alle cheferne oplever at have et ledelsesmæssigt råderum i forhold til ledelsen af medarbejdere og underordnede ledere, men hele 82 % af toplederne, 83% af ledere af ledere og kun 76% af lederne af medarbejderne oplever i meget høj grad at have det ledelsesmæssige råderum. Se tabeller i bilag.

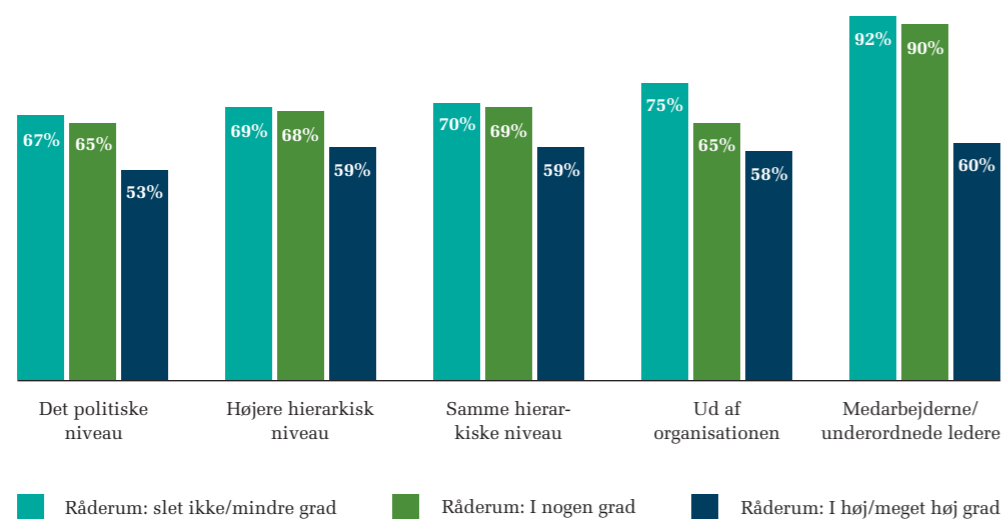
Der er også forskelle på oplevelsen af ledelsesmæssigt råderum mellem sektorerne. Uanset hvilken type ledelsesrum, der ses på, ligger kommunerne højere end staten. 20% af lederne i kommunerne oplever at have et ledelsesmæssigt råderum rettet mod det politiske niveau, hvilket kun gælder 4% af de statslige ledere. Graden af ledelsesmæssigt råderum opleves også forskelligt, når det kommer til råderummet rettet mod medarbejderne. Her

oplever 82% af de kommunale chefer i meget høj grad at have et ledelsesmæssigt råderum, mens kun 76% af de statslige chefer oplever det samme. Se tabeller i bilag.

Råderum og jobskifte

Der er forskel på hvor sandsynligt de oplever et jobskifte, alt efter i hvor høj grad de offentlige chefer oplever at have et ledelsesmæssigt råderum. Blandt dem, der slet ikke eller i mindre grad oplever at have et råderum i forhold til det politiske niveau, overvejer 2 ud af 3 (67%) at skifte job. Blandt dem, der i høj eller meget høj grad oplever at have råderum i forhold til det politiske niveau, overvejer godt halvdelen (53%) at skifte job. Forskellen er signifikant. Meget tydelig er forskellen, når det kommer til råderummet i forhold til medarbejdere/underordnede ledere. Her er det 92% af dem, der slet ikke eller i mindre grad oplever at have et råderum, der overvejer at skifte. Kun 60% af dem, der i høj eller meget høj grad oplever at have et råderum, overvejer at skifte. Det er dog kun en meget lille gruppe (13 personer), der ikke oplever at have et råderum mod underordnede.

Figur 10. Andelen, der overvejer at skifte job, fordelt på om de har et ledelsesmæssigt råderum



N: 785

Caroline Grøn: Undersøgelsen indikerer, at ledere, der oplever et lille råderum også er mere interesserede i at skifte job. Det giver god mening. Vi ved fra Ledelseskommisionens undersøgelse, at ledere motiveres af at kunne gøre en forskel for borgerne og af at lede deres medarbejdere. Når råderummet bliver meget lille, kan lederne opleve ikke at kunne realisere deres organisations mål og have rum til faktisk at lede deres medarbejdere.

Metode

Undersøgelsen er foretaget som en spørgeskemaundersøgelse, hvor spørgerammen er udviklet i et samarbejde mellem Anders Villadsen og Heidi Houlberg Salomonsen, Institut for Virksomhedsledelse, Aarhus Universitet, Niels Opstrup, Institut for Statskundskab, Syddansk Universitet og Caroline Howard Grøn, Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse og Djøf. Dataindsamlingen er foregået i august og september 2019.

Gennemgående i analysen er der blevet spurgt til fem forskellige ledelsesaktiviteter.

Disse er:

- > Ledelsesaktiviteter rettet mod det politiske niveau (her mener vi betjening og interaktion med politikere, fx i forbindelse med rådgivningsopgaver).
- > Ledelsesaktiviteter rettet mod ledere på højere hierarkisk niveau end dig selv (her mener vi samarbejde med leder på højere hierarkisk niveau end dit eget).
- > Ledelsesaktiviteter rettet mod andre ledere på samme hierarkisk niveau som dig selv (her mener vi samarbejde med sideordnede ledelseskollegaer).
- > Ledelsesaktiviteter rettet ud af organisationen (her mener vi interaktion med personer uden for din egen organisation, fx interesseorganisationer, virksomheder eller andre offentlige organisationer).
- > Ledelsesaktiviteter rettet mod medarbejderne/underordnede ledere (her mener vi din interaktion med de medarbejdere, du afholder LUS/MUS med. Det kunne fx være sygefraværssamtaler, faglig sparring eller tilsvarende opgaver).

Ledelsesniveau er et gennemgående begreb i analysen. Toplevelse er øverste ledelse: direktører er fx kommunaldirektører, forvaltningsdirektører, departementschefer og lignende; leder af ledere er eksemplificeret ved vicedirektører og afdelingschefer; leder af medarbejdere er fx funktionschefer og sekretariatschefer.

845 offentlige chefer har gennemført hele undersøgelsen og 339 har delvist besvaret undersøgelsen. Der er ikke tvungent svar, hvorfor antallet af svarpersoner svinger en anelse fra spørgsmål til spørgsmål. Der er, målgruppen taget i betragtning, tale om en stor undersøgelse, der giver mulighed for et unikt indblik i forholdene for ledere i den offentlige sektor. Der er udsendt til offentlige chefer, der forventes at have personaleansvar og er organiseret i Djøfs delforening 'Offentlige chefer'. Medlemmer af offentlige chefer, der typisk ikke har personaleansvar, er udeladt, det gælder fx professorer.

Der er foretaget en frafaldsanalyse på region, køn, alder og stillingsniveau, og der er ingen signifikante forskelle mellem dem, der har gennemført undersøgelsen og dem, der ikke har gennemført undersøgelsen.

Bilag

Tabel 3. Sektorfordeling

	Antal	Procent
Stat, herunder selvejende statslige institutioner	592	52%
Region	110	10%
Kommune, herunder selvejende kommunale institutioner	434	38%
I alt	1136	100%

Tabel 4. Vi vil bede dig vægte hvor meget tid, som du bruger på de fem typer af ledelsesaktiviteter, fordelt på ledelsesniveau

	Ledelsesniveau		
	Topleder	Leder af ledere	Leder af medarbejdere
Ledelsesaktiviteter rettet mod det politiske niveau	21%	14%	10%
Ledelsesaktiviteter rettet mod ledere på højere hierarkisk niveau end dig selv	10%	20%	21%
Ledelsesaktiviteter rettet mod andre ledere på samme hierarkisk niveau som dig selv	9%	14%	13%
Ledelsesaktiviteter rettet ud af organisationen	19%	15%	12%
Ledelsesaktiviteter rettet mod medarbejderne/underordnede ledere	41%	37%	44%

Tabel 5. Vi vil bede dig vægte hvor meget tid, som du bruger på de fem typer af ledelsesaktiviteter, fordelt på sektor

	Ledelsesniveau		
	Stat	Region	Kommune
Ledelsesaktiviteter rettet mod det politiske niveau	9%	11%	17%
Ledelsesaktiviteter rettet mod ledere på højere hierarkisk niveau end dig selv	18%	23%	18%
Ledelsesaktiviteter rettet mod andre ledere på samme hierarkisk niveau som dig selv	13%	12%	13%
Ledelsesaktiviteter rettet ud af organisationen	14%	17%	13%
Ledelsesaktiviteter rettet mod medarbejderne/underordnede ledere	46%	38%	38%

Tabel 6. Hvor vigtigt vurderer du, at hver af de fem typer af ledelsesaktiviteter er karrieremæssigt, fordelt på ledelsesniveau

	Ledelsesniveau		
	Topleder	Leder af ledere	Leder af medarbejdere
Ledelsesaktiviteter rettet mod det politiske niveau	24%	19%	15%
Ledelsesaktiviteter rettet mod ledere på højere hierarkisk niveau end dig selv	16%	29%	32%
Ledelsesaktiviteter rettet mod andre ledere på samme hierarkisk niveau som dig selv	10%	13%	12%
Ledelsesaktiviteter rettet ud af organisationen	20%	17%	15%
Ledelsesaktiviteter rettet mod medarbejderne/underordnede ledere	29%	22%	25%

Tabel 7. Hvor vigtigt vurderer du, at hver af de fem typer af ledelsesaktiviteter er karrieremæssigt, fordelt på sektor

	Hvilken del af den offentlige sektor arbejder du inden for?		
	Stat	Region	Kommune
Ledelsesaktiviteter rettet mod det politiske niveau	15%	13%	21%
Ledelsesaktiviteter rettet mod ledere på højere hierarkisk niveau end dig selv	28%	36%	28%
Ledelsesaktiviteter rettet mod andre ledere på samme hierarkisk niveau som dig selv	13%	11%	13%
Ledelsesaktiviteter rettet ud af organisationen	17%	16%	16%
Ledelsesaktiviteter rettet mod medarbejderne/underordnede ledere	27%	24%	23%

Tabel 8. Vigtighed for organisationens mål, opdelt på ledelsesniveau.

	Topleder	Leder af ledere	Leder af medarbejdere
Ledelsesaktiviteter rettet mod det politiske niveau	21%	17%	17%
Ledelsesaktiviteter rettet mod ledere på højere hierarkisk niveau	10%	18%	18%
Ledelsesaktiviteter rettet mod andre ledere på samme hierarkisk niveau	10%	15%	13%
Ledelsesaktiviteter rettet ud af organisationen	19%	16%	15%
Ledelsesaktiviteter rettet mod medarbejderne/underordnede ledere	39%	34%	36%

Table 9. *Vigtighed for organisationens mål, opdelt på sektor*

	Stat	Region	Kommune
Ledelsesaktiviteter rettet mod det politiske niveau	17%	13%	19%
Ledelsesaktiviteter rettet mod ledere på højere hierarkisk niveau	16%	21%	17%
Ledelsesaktiviteter rettet mod andre ledere på samme hierarkisk niveau	13%	13%	14%
Ledelsesaktiviteter rettet ud af organisationen	17%	18%	14%
Ledelsesaktiviteter rettet mod medarbejderne/underordnede ledere	37%	35%	35%

Table 10. *Ledelsesmæssigt råderum fordelt på ledelsesniveau*

		Topleder	Leder af ledere	Leder af medarbejdere
Ledelsesaktiviteter rettet mod det politiske niveau	Slet ikke	1%	7%	13%
	I mindre grad	10%	29%	39%
	I nogen grad	17%	24%	31%
	I høj grad	27%	32%	11%
	I meget høj grad	45%	9%	6%
Ledelsesaktiviteter rettet mod ledere på højere hierarkisk niveau end dig selv	Slet ikke	9%	1%	3%
	I mindre grad	8%	8%	12%
	I nogen grad	17%	17%	30%
	I høj grad	28%	37%	30%
	I meget høj grad	39%	37%	25%
Ledelsesaktiviteter rettet mod andre ledere på samme hierarkisk niveau som dig selv	Slet ikke	6%	0%	1%
	I mindre grad	6%	8%	10%
	I nogen grad	20%	23%	26%
	I høj grad	19%	36%	40%
	I meget høj grad	48%	34%	23%
Ledelsesaktiviteter rettet ud af organisationen	Slet ikke	0%	1%	3%
	I mindre grad	1%	7%	16%
	I nogen grad	19%	22%	35%
	I høj grad	24%	40%	31%
	I meget høj grad	56%	30%	15%

Ledelsesaktiviteter rettet mod medarbejderne/underordnede ledere	Slet ikke	0%	0%	0%
	I mindre grad	0%	1%	2%
	I nogen grad	3%	6%	6%
	I høj grad	15%	10%	16%
	I meget høj grad	82%	83%	76%

Table 11. *Ledelsesmæssigt råderum fordelt på sektor*

		Stat	Region	Kommune
Ledelsesaktiviteter rettet mod det politiske niveau	Slet ikke	13%	12%	5%
	I mindre grad	34%	39%	24%
	I nogen grad	30%	25%	25%
	I høj grad	15%	20%	26%
	I meget høj grad	7%	4%	20%
Ledelsesaktiviteter rettet mod ledere på højere hierarkisk niveau end dig selv	Slet ikke	3%	3%	2%
	I mindre grad	13%	5%	8%
	I nogen grad	26%	19%	22%
	I høj grad	30%	33%	35%
	I meget høj grad	27%	40%	32%
Ledelsesaktiviteter rettet mod andre ledere på samme hierarkisk niveau som dig selv	Slet ikke	2%	0%	1%
	I mindre grad	8%	11%	9%
	I nogen grad	25%	20%	23%
	I høj grad	36%	41%	36%
	I meget høj grad	29%	28%	31%
Ledelsesaktiviteter rettet ud af organisationen	Slet ikke	3%	3%	1%
	I mindre grad	12%	9%	10%
	I nogen grad	31%	36%	24%
	I høj grad	31%	33%	35%
	I meget høj grad	23%	20%	29%
Ledelsesaktiviteter rettet mod medarbejderne/underordnede ledere	Slet ikke	0%	0%	0%
	I mindre grad	2%	3%	1%
	I nogen grad	5%	4%	6%
	I høj grad	16%	13%	11%
	I meget høj grad	76%	80%	82%

Tabel 12. Oplevede kompetencer, fordelt på ledelsesniveau

		Topleder	Leder af ledere	Leder af medarbejdere
Ledelsesaktiviteter rettet mod det politiske niveau	Slet ikke	1%	0%	2%
	I mindre grad	4%	6%	15%
	I nogen grad	11%	24%	30%
	I høj grad	37%	41%	39%
	I meget høj grad	47%	28%	14%
Ledelsesaktiviteter rettet mod ledere på højere hierarkisk niveau end dig selv	Slet ikke	2%	0%	1%
	I mindre grad	4%	2%	2%
	I nogen grad	14%	13%	20%
	I høj grad	36%	48%	46%
	I meget høj grad	44%	37%	31%
Ledelsesaktiviteter rettet mod andre ledere på samme hierarkisk niveau som dig selv	Slet ikke	1%	0%	0%
	I mindre grad	3%	2%	3%
	I nogen grad	7%	15%	23%
	I høj grad	39%	48%	45%
	I meget høj grad	49%	36%	29%
Ledelsesaktiviteter rettet ud af organisationen	Slet ikke	0%	0%	1%
	I mindre grad	2%	2%	7%
	I nogen grad	16%	17%	27%
	I høj grad	36%	40%	38%
	I meget høj grad	47%	41%	26%
Ledelsesaktiviteter rettet mod medarbejderne/underordnede ledere	Slet ikke	0%	0%	0%
	I mindre grad	0%	0%	0%
	I nogen grad	1%	3%	8%
	I høj grad	33%	29%	35%
	I meget høj grad	66%	68%	57%



Djøf
Gothersgade 133
1123 København K
Telefon: 3395 9700
djof.dk