

## Ledelsessurvey

I forbindelse med delprojektet *Ledelse med ambitioner* under Det Fælleskommunale Kvalitetsprojekt har KL foretaget en landsdækkende spørgeskemaundersøgelse om kommunernes lederudviklingsaktiviteter.

Undersøgelsen er gennemført i august 2008 blandt de decentrale ledere med budget- og personaleansvar. Undersøgelsen bygger på 764 respondenter fordelt over hele landet.

Formålet har været at opnå viden om og kunne dokumentere hvor meget og hvilken form for lederudvikling, der finder sted i kommunerne, hvilke lederudviklingsaktiviteter lederne selv efterspørger og hvilke aktiviteter, lederne mener, har effekt.

Undersøgelsen blev offentliggjort i forbindelse med KL's Ledertræf den 17. september 2008.



| Tabel 1  | Total |       |
|--|-------|-------|
|  | %     | Antal |
| Hvor mange år har du i alt været leder (medregnende både dit nuværende og alle dine tidligere lederjobs inkl. lederjobs i andre kommuner/og/eller sektorer)? |       |       |
| Mindre end ét år   | 2%    | 16    |
| 1-5 år   | 14%   | 110   |
| 6-10 år  | 27%   | 210   |
| 11-20 år   | 35%   | 265   |
| Over 20 år   | 21%   | 163   |
| Total  | 100%  | 764   |

| Tabel 2  | Total |       |
|--|-------|-------|
|  | %     | Antal |
| På hvilket område er du leder?                 |       |       |
| Børneområdet                                   | 28%   | 212   |
| Skoleområdet (inkl. SFO, Klub, Ungdomsområdet) | 38%   | 289   |
| Teknik- og miljøområdet                        | 7%    | 51    |
| Social- og sundhedsområdet                     | 24%   | 181   |
| Øvrige   | 4%    | 31    |
| Total  | 100%  | 764   |

| Tabel 3                                   | Total |       |
|---|-------|-------|
|   | %     | Antal |
| Er du leder af en selvejende institution? |       |       |
| Ja  | 10%   | 73    |
| Nej                                       | 90%   | 691   |
| Total                                     | 100%  | 764   |

## God ledelse – Det Fælleskommunale Kvalitetsprojekt

| <b>Tabel 4</b>  | <b>Total</b> |              |
|---|--------------|--------------|
| <b>Hvor mange medarbejdere har du ledelsesansvar for (opgjort som personer, ikke årsværk)</b> | <b>%</b>     | <b>Antal</b> |
| 1-10  | 13%          | 101          |
| 11-20   | 23%          | 172          |
| 21-30   | 12%          | 91           |
| 31-40   | 9%           | 67           |
| 41-50   | 8%           | 59           |
| 51-100  | 24%          | 186          |
| 101-200   | 7%           | 54           |
| Over 200  | 4%           | 34           |
| Total   | 100%         | 764          |

| <b>Tabel 5</b>  | <b>Total</b> |              |
|---|--------------|--------------|
| <b>Hvor mange gange er du blevet evalueret på dit lederjob i løbet af de sidste tre år?</b> | <b>%</b>     | <b>Antal</b> |
| Ingen   | 40%          | 307          |
| Én gang   | 27%          | 207          |
| To gange  | 16%          | 120          |
| Mere end to gange   | 15%          | 115          |
| Ved ikke  | 2%           | 15           |
| Total   | 100%         | 764          |

| <b>Tabel 6</b>  | <b>Total</b> |              |
|---|--------------|--------------|
| <b>Hvem gav input til din seneste lederevaluering? (Angiv gerne flere svar)</b> | <b>%</b>     | <b>Antal</b> |
| Medarbejdere  | 55%          | 250          |
| Min chef  | 78%          | 357          |
| Lederkollegaer  | 33%          | 149          |
| Brugere   | 8%           | 37           |
| Mig selv  | 34%          | 156          |
| Ved ikke  | 2%           | 11           |
| Andre   | 7%           | 31           |
| Total   | 217%         | 991          |

| <b>Tabel 7</b>  | <b>Total</b> |              |
|---|--------------|--------------|
| <b>Hvad dannede afsæt for din seneste lederevaluering? (Angiv gerne flere svar)</b> | <b>%</b>     | <b>Antal</b> |
| Kommunens ledelsesgrundlag  | 54%          | 248          |
| Kommunens værdier   | 44%          | 200          |
| Arbejdspladsens værdier   | 36%          | 163          |
| Kommunens/forvaltningens strategiske indsatsområder                                 | 39%          | 178          |
| Institutionens indsatsområder   | 36%          | 166          |
| Mine egne, individuelle udviklingsområder   | 40%          | 185          |
| Ved ikke  | 5%           | 25           |
| Andet   | 9%           | 43           |
| Total   | 264%         | 1208         |

## God ledelse – Det Fælleskommunale Kvalitetsprojekt

| Tabel 8  | Total |       |
|--|-------|-------|
|  | %     | Antal |
| Hvordan blev der fulgt op på din seneste lederevaluering? (Angiv gerne flere svar)   |       |       |
| En drøftelse min nærmeste chef (LUS)   | 60%   | 275   |
| En samtale med HR-afdelingen   | 3%    | 13    |
| En samtale med en ekstern coach  | 12%   | 54    |
| En tilbagemelding til medarbejderne  | 30%   | 139   |
| Et tilbud om at deltage i et ledernetværk  | 11%   | 52    |
| Et tilbud om kompetenceudvikling (uddannelse, kurser mv.)                            | 16%   | 74    |
| Resultatløn, idet min lederevaluering indgår som et element i resultatlønskontrakten | 7%    | 32    |
| Ingen opfølgning   | 20%   | 93    |
| Andet  | 5%    | 25    |
| Total  | 166%  | 757   |

| Tabel 9   | Total   |       |
|---|---------|-------|
|   | Procent | Antal |
| Hvordan var forløbet omkring din seneste lederevaluering? |         |       |
| Meget godt  | 26%     | 121   |
| Godt  | 41%     | 186   |
| Hverken godt eller dårligt                                | 25%     | 113   |
| Dårligt   | 3%      | 15    |
| Meget dårligt   | 1%      | 5     |
| Ved ikke  | 4%      | 17    |
| Total   | 100%    | 457   |

| Tabel 10  | Total |       |
|---|-------|-------|
|   | %     | Antal |
| Synes du, at lederevaluering er en god vej til din udvikling som leder? |       |       |
| Ja  | 80%   | 365   |
| Nej   | 6%    | 27    |
| Ved ikke  | 14%   | 65    |
| Total   | 100%  | 457   |

| Tabel 11  | Total |       |
|---|-------|-------|
|   | %     | Antal |
| Hvor mange ledernetværk har du deltaget i inden for de seneste tre år? (tæl dine nuværende aktive ledernetværk med) |       |       |
| Ingen   | 10%   | 80    |
| Et  | 22%   | 167   |
| To  | 37%   | 281   |
| Tre eller flere   | 31%   | 236   |
| Total   | 100%  | 764   |

| Tabel 12  | Total |       |
|---|-------|-------|
|   | %     | Antal |
| Hvorfor har du ikke deltaget i ledernetværk inden for de seneste tre år? (Angiv gerne flere svar) |       |       |
| Jeg har ikke fået tilbud herom  | 69%   | 55    |
| Jeg har ikke været opmærksom på mulighederne  | 10%   | 8     |

## God ledelse – Det Fælleskommunale Kvalitetsprojekt

|   |      |     |
|---|------|-----|
| Jeg har ikke følt et behov for at deltage i ledernetværk  | 10%  | 8   |
| Jeg har ikke kunne afse tid eller ressourcer til et sådan | 21%  | 17  |
| Andet   | 16%  | 13  |
| Total   | 126% | 101 |

| <b>Tabel 13</b>  | <b>Total</b> |       |
|--|--------------|-------|
| Hvilke typer af ledernetværk har du deltaget i inden for de seneste tre år? (Angiv gerne flere svar) | %            | Antal |
| Netværk med ledere fra samme niveau og samme fagområde som jeg selv                                  | 91%          | 622   |
| Netværk med ledere fra samme niveau, men med andre fagområder end jeg selv                           | 44%          | 299   |
| Netværk med ledere fra et andet niveau og med samme fagområde som jeg selv                           | 23%          | 157   |
| Netværk med ledere fra et andet niveau og med andre fagområder end jeg selv                          | 24%          | 161   |
| Netværk med ledere fra andre dele af den offentlige sektor end min egen kommune                      | 19%          | 132   |
| Netværk med ledere fra den private sektor  | 7%           | 50    |
| Total  | 208%         | 1421  |

| <b>Tabel 14</b>  | <b>Total</b> |       |
|--|--------------|-------|
| Ledernetværk med det formål at udvikle egne ledelseskompetencer og egen lederrolle | %            | Antal |
| 0  | 9%           | 50    |
| 1  | 54%          | 304   |
| 2  | 25%          | 140   |
| 3 eller flere  | 12%          | 65    |
| Total  | 100%         | 559   |

| <b>Tabel 15</b>  | <b>Total</b> |       |
|--|--------------|-------|
| Ledernetværk med det formål at udvikle den ledelses faglige kvalitet i opgaveløsningen | %            | Antal |
| 0  | 6%           | 32    |
| 1  | 55%          | 303   |
| 2  | 28%          | 152   |
| 3 eller flere  | 11%          | 61    |
| Total  | 100%         | 548   |

| <b>Tabel 16</b>               | <b>Total</b> |       |
|-------------------------------|--------------|-------|
| Ledernetværk med andre formål | %            | Antal |
| 0                             | 16%          | 59    |
| 1                             | 52%          | 186   |
| 2                             | 18%          | 64    |
| 3 eller flere                 | 14%          | 50    |
| Total                         | 100%         | 359   |

| <b>Tabel 17</b>   | <b>Total</b> |       |
|---|--------------|-------|
| Ledernetværk med det formål at udvikle egne ledelseskompetencer og lederrolle | %            | Antal |
| Ja, netværkskonsulent er/har været tilknyttet                                 | 21%          | 123   |
| Ja, nogle gange   | 24%          | 144   |
| Nej, ingen netværkskonsulent tilknyttet                                       | 55%          | 331   |

## God ledelse – Det Fælleskommunale Kvalitetsprojekt

|       |      |     |
|-------|------|-----|
| Total | 100% | 598 |
|-------|------|-----|

| <b>Tabel 18</b>   | <b>Total</b> |              |
|---|--------------|--------------|
| <b>Ledernetværk med det formål at udvikle den ledelses faglige kvalitet i opgaveløsningen</b> | <b>%</b>     | <b>Antal</b> |
| Ja, netværkskonsulent er/har været tilknyttet   | 15%          | 84           |
| Ja, nogle gange   | 23%          | 127          |
| Nej, ingen netværkskonsulent tilknyttet   | 62%          | 344          |
| Total   | 100%         | 555          |

| <b>Tabel 19</b>                               | <b>Total</b> |              |
|---|--------------|--------------|
| <b>Ledernetværk med andre formål</b>          | <b>%</b>     | <b>Antal</b> |
| Ja, netværkskonsulent er/har været tilknyttet | 7%           | 26           |
| Ja, nogle gange                               | 14%          | 54           |
| Nej, ingen netværkskonsulent tilknyttet       | 80%          | 319          |
| Total   | 100%         | 399          |

| <b>Tabel 20</b>  | <b>Total</b> |              |
|--|--------------|--------------|
| <b>Vurderer du, at ledernetværk er en god vej til din udvikling som leder?</b> | <b>%</b>     | <b>Antal</b> |
| Ja   | 90%          | 618          |
| Nej  | 2%           | 14           |
| Ved ikke   | 7%           | 51           |
| Total  | 100%         | 683          |

| <b>Tabel 21</b>   | <b>Total</b> |              |
|---|--------------|--------------|
| <b>Angiv i hvilken grad dine behov for ledernetværk bliver dækket for øjeblikket?</b> | <b>%</b>     | <b>Antal</b> |
| God dækning   | 39%          | 268          |
| Middel dækning  | 37%          | 252          |
| Mindre dækning  | 22%          | 153          |
| Ikke relevant   | 2%           | 11           |
| Total   | 100%         | 684          |

| <b>Tabel 22</b>   | <b>Total</b> |              |
|---|--------------|--------------|
| <b>Har du gennemført en lederuddannelse: (Angiv gerne flere svar)</b> | <b>%</b>     | <b>Antal</b> |
| Ja, en diplomuddannelse   | 36%          | 278          |
| Ja, en masteruddannelse   | 5%           | 37           |
| Ja, f.eks. i form af et lederudviklingsforløb                         | 66%          | 507          |
| Nej, Jeg har ikke gennemført en lederuddannelse                       | 15%          | 116          |
| Ved ikke  | 0%           | 2            |
| Total   | 123%         | 940          |

| <b>Tabel 23</b>  | <b>Total</b> |              |
|--|--------------|--------------|
| <b>Hvilke lederudviklingsaktiviteter har du deltaget i inden for de seneste tre år? (Sæt gerne flere krydser).</b> | <b>%</b>     | <b>Antal</b> |
| Coaching   | 47%          | 357          |

## God ledelse – Det Fælleskommunale Kvalitetsprojekt

|                                      |      |      |
|--------------------------------------|------|------|
| Kurser af mere end to dages varighed | 65%  | 498  |
| Ledernetværk                         | 70%  | 535  |
| Lederuddannelse                      | 55%  | 416  |
| Mentorordning                        | 8%   | 59   |
| Sparring med lederkolleger/chef      | 63%  | 482  |
| Ingen                                | 4%   | 29   |
| Andre                                | 6%   | 43   |
| Total                                | 317% | 2419 |

| Tabel 24   | Total |       |
|--|-------|-------|
|  | %     | Antal |
| <b>Hvilke tre af de ledelsesudviklingsaktiviteter, som du har deltaget i inden for de seneste tre år, har været mest givende ? (Sæt maks. tre kryds)</b> |       |       |
| Coaching   | 28%   | 213   |
| Kurser af mere end to dages varighed   | 31%   | 233   |
| Ledernetværk   | 44%   | 332   |
| Lederuddannelse  | 45%   | 340   |
| Mentorordning  | 2%    | 14    |
| Sparring med lederkolleger/chef  | 38%   | 287   |
| Ingen  | 4%    | 32    |
| Andre  | 3%    | 24    |
| Total  | 197%  | 1475  |

| Tabel 25   | Total |       |
|--|-------|-------|
|  | %     | Antal |
| <b>Har du været til LUS-samtale (lederudviklingssamtale) indenfor de seneste tre år? (Angiv kun ét svar)</b> |       |       |
| Ja   | 60%   | 456   |
| Nej  | 40%   | 302   |
| Ved ikke   | 1%    | 6     |
| Total  | 100%  | 764   |

| Tabel 26  | Total |       |
|---|-------|-------|
|   | %     | Antal |
| <b>Medførte lederudviklingssamtalen en ændring i et af følgende områder? (Angiv gerne flere svar)</b> |       |       |
| Afdelingens mål   | 13%   | 59    |
| Min egen Løn  | 13%   | 57    |
| Mine personlige ledelsesmål   | 25%   | 115   |
| Tilbud om at deltage i et ledernetværk  | 4%    | 18    |
| Tilbud om et coachingforløb   | 7%    | 31    |
| Tilbud om kursus eller uddannelse   | 23%   | 104   |
| Ingen ændringer   | 48%   | 218   |
| Andet   | 4%    | 18    |
| Total   | 136%  | 620   |

| Tabel 27 | Total |
|----------|-------|
|----------|-------|

## God ledelse – Det Fælleskommunale Kvalitetsprojekt

| Har din kommune – efter din mening – en tydelig strategi for indsatsen med lederudvikling?<br>(fx prioritering af ressourcer, brug af lederevaluering som afsæt for kompetenceudvikling eller andet) | %    | Antal |
|--|------|-------|
| Ja, i høj grad   | 27%  | 205   |
| I nogen grad   | 55%  | 422   |
| Nej, slet ikke   | 13%  | 97    |
| Ved ikke   | 5%   | 39    |
| Total  | 100% | 763   |

| <b>Tabel 28</b>                                      | <b>Total</b> |       |
|--|--------------|-------|
| Har du et mål for din kompetenceudvikling som leder? | %            | Antal |
| Ja   | 69%          | 527   |
| Nej  | 23%          | 175   |
| Ved ikke   | 8%           | 62    |
| Total  | 100%         | 764   |

| <b>Tabel 29</b>  | <b>Total</b> |       |
|--|--------------|-------|
| Hvis du kunne få tre ønsker opfyldt, som kunne gøre dig til en endnu bedre leder, hvad ville du så vælge? (Angiv kun tre svar – dine tre højeste ønsker) | %            | Antal |
| Deltagelse i ledernetværk  | 45%          | 338   |
| En dialog med overordnet chef  | 30%          | 223   |
| En kompetenceudvikling inden for en særlig faglig disciplin  | 32%          | 238   |
| En lederevaluering   | 27%          | 199   |
| Et lederkursus   | 12%          | 89    |
| En lederuddannelse   | 16%          | 122   |
| En diplomuddannelse i ledelse  | 19%          | 145   |
| En masteruddannelse  | 16%          | 123   |
| Et coach forløb (intern)   | 13%          | 101   |
| Et coach forløb (ekstern)  | 35%          | 259   |
| Et jobbytte med en anden leder   | 9%           | 68    |
| Et mentor forløb   | 7%           | 54    |
| Andet  | 8%           | 61    |
| Total  | 270%         | 2020  |