

Baggrundsnotat:
Sæt fokus på rammerne for
Ledelse
i den offentlige sektor



Baggrundsnotat om spørgeskemaundersøgelse blandt akademiske ledere

Om undersøgelsen	2
Undersøgelsen finder følgende resultater.....	2
Forandringer	4
Er der sammenhæng mellem graden af forandringer og nøgleindikatorerne trivsel, sygefravær, kvalitet og produktivitet?	7
Er der sammenhæng mellem graden af forandringer og graden af tillid mellem forskellige niveauer i organisationen?	8
Er der sammenhæng mellem graden af forandringer og, om der gennemføres tillidsbaseret ledelse?.....	9
Oplever lederne, at forandringer har betydning for kvaliteten af deres ledelse? (kun til ledere, der har oplevet forandringer)	10
Tid anvendt på implementering af forandringer	11
Sammenhæng mellem tid brugt på implementering af forandringer og nøgleindikatorer	12
Sammenhæng mellem tillidsbaseret ledelse og nøgleindikatorer.....	14
Bilag – metode.....	16

Om undersøgelsen

Dette baggrundsnotat præsenterer de væsentligste resultater fra en spørgeskemaundersøgelse om forandringsledelse blandt offentlige mellemledere. I undersøgelsen har vi spurgt de offentlige mellemledere, i hvilket omfang de oplever, at deres enhed/afdeling gennemgår forandringer og i så fald, hvordan de oplever, at disse forandringer spiller ind på deres ledelsesarbejde, implementering m.m.

Undersøgelsens population er offentlige ledere med personaleansvar (eksklusiv topledere/direktion). Spørgeskemaundersøgelsen er gennemført som en webbaseret undersøgelse i november 2017.

I undersøgelsen er der inviteret ledere fra AC's organisationer. Der indgår 628 svar i datamaterialet. Datamaterialet er vægtet efter organisation samt sektor (stat, region, kommune). Læs mere i metodebilaget.

Undersøgelsen finder følgende resultater

- 88 procent af lederne svarer, at deres enhed har oplevet minimum en forandring inden for det seneste år. Cirka en ud af fem (21 procent) har oplevet tre eller fire forandringer. Forandringer dækker over ændringer i økonomi (færre midler), nye måltal for de resultater organisationen skal opnå, om enheden har fået ny organisatorisk placering og, om enheden har fået nye kerneopgaver.
- 41 procent oplever at få færre midler til deres enhed/afdeling, 63 procent, at der opstilles nye måltal, 47 procent, at enheden/afdelingen får nye kerneopgaver og 26 procent, at enheden/afdelingen har fået ny organisatorisk placering.
- Der er sammenhæng mellem forandringer og udviklingen i nøgleindikatorer som trivsel, sygefravær, kvalitet og produktivitet. Der er dog variationer mellem typen af forandringer og den oplevede udvikling.
- Trivslen falder, hvis der er færre midler, nye måltal og ny organisatorisk placering. Der er ikke sammenhæng mellem ændring i kerneopgaver og trivsel.
- Hvis enheden/afdelingen får færre midler eller nye måltal, så er der en højere andel af lederne, som svarer, at sygefraværet er steget det seneste år. Derimod er der en lavere andel af lederne, som svarer, at sygefraværet er steget det seneste år, hvis enheden/afdelingen har fået nye kerneopgaver. Der er ingen sammenhæng mellem organisatorisk placering og vurderingen af udviklingen i sygefravær.
- Hvis enheden/afdelingen får færre midler eller ny organisatorisk placering, så er der en højere andel af lederne, som svarer, at kvaliteten er faldet det seneste år. Derimod er der en højere andel af lederne, som svarer, at kvaliteten er steget det seneste år, hvis enheden/afdelingen har fået nye

kerneopgaver. Der er ingen sammenhæng mellem nye måltal og vurderingen af udviklingen i kvaliteten.

- Hvis enheden/afdelingen får nye kerneopgaver eller nye måltal, så er der en højere andel af lederne, som svarer, at produktiviteten er steget det seneste år. Der er ingen sammenhæng mellem midler og vurderingen af udviklingen i produktivitet eller ny organisatorisk placering og udviklingen i produktivitet.
- Af de ledere, som har oplevet en eller flere forandringer det seneste år og, som vurderer, at kvaliteten af eget ledelsesarbejde er blevet dårligere det seneste år, er det mere end halvdelen (58 procent), som peger på, at ændringen i høj grad kan tilskrives de forandringer, enheden har gennemgået det seneste år. 34 procent svarer i nogen grad, mens kun 3 procent svarer slet ikke.
- Af de ledere, som har oplevet en eller flere forandringer det seneste år, er det 41 procent, som vurderer, at de har brugt mere end 30 procent på opgaver, der kan tilskrives de forandringer, enheden/afdelingen har gennemgået det seneste år. 12 procent svarer, at de har brugt mere end halvdelen af deres tid. 71 procent af lederne vurderer, at deres medarbejdere har anvendt mere end 10 procent af deres tid på opgaver, som kan tilskrives de forandringer, enheden/afdelingen har gennemført.

Forandringer

Undersøgelsen afdækker i hvilket omfang de offentlige ledere oplever forandringer på arbejdspladsen, som har betydning for den afdeling eller enhed, de er ledere for. Under forandringer spørges der både til økonomi (færre midler), nye måltal for de resultater organisationen skal opnå, om enheden har fået ny organisatorisk placering og, om enheden har fået nye kerneopgaver.

Ændringer i økonomi

28 procent af de offentlige ledere svarer, at deres enhed har fået lidt flere (21 procent) eller væsentligt flere (7 procent) midler. 41 procent har fået lidt færre (26 procent) eller væsentlig færre (15 procent) midler. Cirka 1/3 (31 procent) har hverken fået flere eller færre midler.

Tabel 1: Har din enhed/afdeling fået flere eller færre midler inden for det seneste år?

	An- tal	Procent
Min enhed har fået væsentlig flere midler	41	7%
Min enhed har fået lidt flere midler	123	21%
Min enhed har hverken fået flere eller færre midler	183	31%
Min enhed har fået lidt færre midler	154	26%
Min enhed har fået væsentlig færre midler	90	15%
Ved ikke	8	1%
Total	598	100%

Det er mindre forskelle mellem stat og region/kommune, idet det særligt er i staten, at enheden har fået *væsentligt* færre midler, mens der er flere inden for kommuner og regioner, der angiver, at enheden har fået *lidt* færre midler.

Tabel 2 :Har din enhed/afdeling fået flere eller færre midler inden for det seneste år?

	Stat	Kommuner /regioner
Min enhed har fået væsentlig flere midler	6%	7%
Min enhed har fået lidt flere midler	19%	23%
Min enhed har hverken fået flere eller færre midler	33%	28%
Min enhed har fået lidt færre midler	20%	32%
Min enhed har fået væsentlig færre midler	20%	9%
Ved ikke	2%	0%

Ændring i måltal

63 procent af de offentlige ledere svarer, at der er opstillet nye måltal for de resultater, organisationen skal opnå (tabel 2). Heraf svarer 91 procent (tabel 3), at de nye måltal i høj grad (41 procent) eller i nogen grad (50 procent) har betydning for deres enhed. For lidt mere end hver tredje (35 procent) er der ikke opstillet nye måltal inden for det seneste år (tabel 1).

Der er forskel på stat og kommuner/regioner, idet 67 procent af de statsansatte ledere har fået nye måltal, mens det 'kun' er 57 procent af dem, der er ansat i kommuner/regioner – dog oplever halvdelen af de ansatte i kommuner og regioner, at måltallene i høj grad har betydning for deres enhed, mens det kun er 41 procent af de statsansatte.

Tabel 3: Er der inden for det seneste år opstillet nye måltal (fx produktionsmål, mål, resultatkrav) for hvilke resultater organisationen skal opnå?

	Antal	Procent
Ja	374	63%
Nej	211	35%
Ved ikke	13	2%
Total	598	100%

Tabel 4: I hvilken grad har de nye måltal betydning for din enhed?

	Antal	Procent
I høj grad	154	41%
I nogen grad	188	50%
I mindre grad	30	8%
Slet ikke	2	1%
Total	374	100%

Samlet set er det 57 procent, der har oplevet, at der er opstillet nye måltal og, som samtidig oplever, at måltallene har haft nogen eller stor betydning for enheden, mens kun 6 procent har fået opstillet nye måltal uden, at det har haft betydning for enheden.

Tabel 5: Er der inden for det seneste år opstillet nye måltal (fx produktionsmål, mål, resultatkrav) for, hvilke resultater organisationen skal opnå, og i hvilken grad har de betydning for enheden:

	Antal	Procent
Ja, med høj grad eller nogen grad af betydning	342	57%
Ja, med mindre eller ingen grad af betydning	32	6%
Nej	211	35%
Ved ikke	13	2%
Total	598	100%

Ændring i organisatorisk placering

Cirka en ud af fire (26 procent) af de offentlige ledere svarer, at deres enhed har fået ny organisatorisk placering inden for det seneste år.

Tabel 6: Har din enhed fået ny organisatorisk placering inden for det seneste år?

	An- tal	Procent
Ja	156	26%
Nej	442	74%
Total	598	100%

Der er ikke forskel på kommuner/regioner og staten.

Nye kerneopgaver

Næsten halvdelen af lederne svarer, at deres enhed i høj grad (11 procent) eller i nogen grad (36 procent) har fået nye kerneopgaver inden for det seneste år. Kun 12 procent svarer, at enheden slet ikke har fået nye kerneopgaver inden for det seneste år.

Tabel 7: I hvilken grad har din enhed/afdeling fået nye kerneopgaver inden for det seneste år?

	An- tal	Procent
I høj grad	63	11%
I nogen grad	214	36%
I mindre grad	249	42%
Slet ikke	71	12%
Ved ikke	1	0%
Total	598	100%

Der er ikke forskel på kommuner/regioner og staten. *Forandringer samlet set.*

88 procent af lederne har oplevet minimum en forandring inden for det seneste år. Cirka en ud af fem (21 procent) har oplevet tre eller fire forandringer.

Tabel 8: Hvor mange forandringer har lederens enhed samlet set oplevet inden for det seneste år

	Antal	Procent
0 forandringer	74	12%
1 forandring	180	30%
2 forandringer	214	36%
3 forandringer	110	18%
4 forandringer	21	3%
Total	598	100%

Note: Forandringer dækker økonomi (færre midler eller væsentlig færre midler), nye måltal, ny organisatorisk placering, nye kerneopgaver (i høj grad eller i nogen grad).

Der er ikke forskel på det samlede antal forandringer i kommuner/regioner og stat.

Er der sammenhæng mellem graden af forandringer og nøgleindikatorerne trivsel, sygefravær, kvalitet og produktivitet?

I dette afsnit ser vi på sammenhænge mellem forandringer og nøgleindikatorerne trivsel, sygefravær, kvalitet og produktivitet. Vi opdeler desuden på typen af forandring – Økonomi, måltal, organisatorisk placering og nye kerneopgaver.

Trivsel (Er trivslen blandt medarbejderne i din enhed/afdeling steget eller faldet det seneste år?)

Der er signifikant sammenhæng mellem lederens oplevelse af forandringer og lederens vurdering af, hvordan trivslen har udviklet sig det seneste år. Således er der en større andel ledere, der vurderer, at trivslen er faldet, hvis enheden har oplevet en eller flere forandringer sammenlignet med de enheder, der ikke har oplevet forandringer.

Tabel 9: Har enheden oplevet forandringer det seneste år fordelt på, om trivslen blandt medarbejderne i enheden/afdelingen er steget eller faldet det seneste år

	Ingen forandringer	En eller flere forandringer
Trivslen steget	41%	25%
Trivslen uændret	55%	49%
Trivslen faldet	5%	26%
Total	100%	100%

Opdeler man på de forskellige typer af forandringer, så viser analysen, at trivslen falder, hvis der er færre midler, nye måltal og ny organisatorisk placering. Der er ikke sammenhæng mellem ændring i kerneopgaver og trivsel.

Der er forskel på effekten af forandringerne, når der opdeles på kommuner/regioner og stat. Blandt de statsansatte, der ikke har oplevet forandringer, angiver hele 55 procent, at trivslen er steget det seneste år, mens det er under hver tredje (31 procent) i kommuner og regioner. Blandt dem, der har oplevet forandringer, er det knap hver tredje i kommuner/regioner, der har oplevet stigende trivsel, mens det

kun er hver femte i staten. Det ser dermed ud til, at ro er vigtigere indenfor staten end indenfor kommuner/regioner.

Tabel 10: Er trivslen blandt medarbejderne i din enhed/afdeling steget eller faldet det seneste år?

	Ingen forandringer		En eller flere forandringer	
	Stat	Kommuner /regioner	Stat	Kommuner /regioner
Steget	55%	31%	20%	30%
Uændret	37%	67%	48%	50%
Faldet	8%	2%	32%	20%

Sygefravær (Er sygefraværet blandt medarbejderne i din enhed/afdeling steget eller faldet det seneste år?)

Hvis enheden/afdelingen får færre midler eller nye måltal, så er der en højere andel af lederne, som svarer, at sygefraværet er steget det seneste år. Derimod er der en lavere andel af lederne, som svarer, at sygefraværet er steget det seneste år, hvis enheden/afdelingen har fået nye kerneopgaver. Der er ingen sammenhæng mellem organisatorisk placering og vurderingen af udviklingen i sygefravær.

Kvalitet (Er kvaliteten af den service eller det produkt I leverer i din enhed/afdeling steget eller faldet det seneste år?)

Hvis enheden/afdelingen får færre midler eller ny organisatorisk placering, så er der en højere andel af lederne, som svarer, at kvaliteten er faldet det seneste år. Derimod er der en højere andel af lederne, som svarer, at kvaliteten er steget det seneste år, hvis enheden/afdelingen har fået nye kerneopgaver. Der er ingen sammenhæng mellem nye måltal og vurderingen af udviklingen i kvaliteten.

Produktivitet (Er produktiviteten i din enhed/afdeling steget eller faldet det seneste år?)

Hvis enheden/afdelingen får nye kerneopgaver eller nye måltal, så er der en højere andel af lederne, som svarer, at produktiviteten er steget det seneste år. Der er ingen sammenhæng mellem midler og vurderingen af udviklingen i produktivitet eller ny organisatorisk placering og udviklingen i produktivitet.

Er der sammenhæng mellem graden af forandringer og graden af tillid mellem forskellige niveauer i organisationen?

Det er i tillidsgraden mellem lederen og dennes leder, at der sker et tillidstab i forbindelse med forandringer. Der, hvor der ikke har været forandringer, er tilliden på 8,2 (på en skala fra 1-10), mens den kun er 7,5, der hvor der er sket forandringer.

Tabel 11: Tillid mellem ledelse og medarbejdere

	Ingen forandringer	En eller flere forandringer
Hvilken grad af tillid oplever du, at dine medarbejdere har til dig som leder?	8,3	8,2
Hvilken grad af tillid har du generelt til dine medarbejdere?	8,6	8,5
Hvilken grad af tillid har du til din leder?	8,2	7,5

Der er ikke forskel på stat og kommuner/regioner.

Er der sammenhæng mellem graden af forandringer og, om der gennemføres tillidsbaseret ledelse?

Der er ikke nogen sammenhæng mellem, hvorvidt der gennemføres tillidsbaseret ledelse og, om enheden/afdelingen har været udsat for forandringer inden for det seneste år. I undersøgelsen spørger vi til fire forskellige dimensioner af tillidsbaseret ledelse, nemlig:

- I hvilken grad kan dine medarbejdere selv tilrettelægge deres arbejdsopgaver?
- I hvilken grad er det medarbejderne selv, der har ansvaret for at sikre kvaliteten af deres arbejde?
- I hvilken grad inddrages medarbejderne (ikke kun TR) i beslutninger om ændringer på arbejdspladsen?
- I hvilken grad indgår social ansvarlighed på arbejdspladsen i ledelsesgrundlaget?

Af de ledere, som oplever en eller flere forandringer det seneste år, er der ikke signifikant flere, der svarer, at medarbejderne i nogen eller i høj grad har fleksibilitet i planlægning af arbejdsopgaver, selv skal kvalitetssikre eget arbejde, har indflydelse på beslutninger om ændringer på arbejdspladsen eller, om social ansvarlighed indgår i ledelsesgrundlaget på arbejdspladsen, end ved de ledere, som ikke har oplevet nogle forandringer det seneste år.

Der er heller ikke sammenhæng mellem forandringer og hvorvidt, der samlet set føres tillidsbaseret ledelse. (Se metodebilag for operationalisering af tillidsbaseret ledelse).

Tabel 12: Har enheden oplevet forandringer det seneste år fordelt på om lederen vurderer, at der føres tillidsbaseret ledelse

	Nul forandringer	En eller flere forandringer
Høj grad af tillidsbaseret ledelse	54%	47%
Medium grad af tillidsbaseret ledelse	37%	37%
Lav grad af tillidsbaseret ledelse	9%	16%
Total	100%	100%

Oplever lederne, at forandringer har betydning for kvaliteten af deres ledelse? (kun til ledere, der har oplevet forandringer)

52 procent af de ledere, der har oplevet en eller flere forandringer det seneste år, vurderer, at kvaliteten af deres ledelsesarbejde er blevet lidt eller meget bedre. Det samme gælder for 62 procent af de ledere, som ikke har oplevet forandringer det seneste år. Forskellen er dog ikke statistisk signifikant. Der er ikke forskel på stat og kommuner/regioner.

Tabel 13: Hvor mange forandringer har enheden samlet set oplevet inden for det seneste år fordelt på lederens vurdering af udviklingen i ledelsesarbejdet det seneste år:

	Nul forandringer	En eller flere forandringer
Kvaliteten af ledelsesarbejdet er blevet bedre det seneste år (lidt eller meget)	62%	52%
Hverken bedre eller dårligere	24%	30%
Kvaliteten af ledelsesarbejdet er blevet dårligere det seneste år (lidt eller meget)	14%	18%
Total	100%	100%

Af de ledere, som har oplevet en eller flere forandringer det seneste år og, som vurderer, at kvaliteten af eget ledelsesarbejde er blevet dårligere det seneste år, er det mere end halvdelen (58 procent), som peger på, at ændringen i høj grad kan tilskrives de forandringer, enheden har gennemgået det seneste år. 34 procent svarer i nogen grad, mens kun 3 procent svarer slet ikke.

Tabel 14: I hvilken grad kan ændringen af kvaliteten i dit ledelsesarbejde tilskrives de forandringer, din enhed/afdeling har gennemgået det seneste år (nye måltal, nye kerneopgaver, ny organisatorisk placering, politiske beslutninger osv.)

	Antal	Procent
I høj grad	59	58%
I nogen grad	35	34%
I mindre grad	5	5%
Slet ikke	3	3%
Ved ikke	0	0%
Total	102	100%

Note: Spørgsmålet er kun stillet til ledere, der har oplevet en eller flere forandringer af (færre midler eller væsentlig færre midler), nye måltal, ny organisatorisk placering, nye kerneopgaver (i høj grad eller i nogen grad).

Tid anvendt på implementering af forandringer

Af de ledere, som har oplevet en eller flere forandringer det seneste år, er det 41 procent, som vurderer, at de har brugt mere end 30 procent på opgaver, der kan tilskrives de forandringer, enheden/afdelingen har gennemgået det seneste år. 12 procent svarer, at de har brugt mere end halvdelen af deres tid. 71 procent af lederne (tabel 11) vurderer, at deres medarbejdere har anvendt mere end 10 procent af deres tid på opgaver, som kan tilskrives de forandringer, enheden/afdelingen har gennemført.

Tabel 15: Ca. hvor stor en andel af din arbejdstid har du brugt på opgaver, som kan tilskrives de forandringer, din enhed/afdeling har gennemgået det seneste år (nye måltal, nye kerneopgaver, ny organisatorisk placering osv.)

	Antal	Procent
0-10 %	59	11%
11-20%	144	28%
21-30 %	98	19%
31-40 %	85	16%
41-50 %	67	13%
Mere end 50 %	61	12%
Ved ikke	9	2%
Total	523	100%

Note: Spørgsmålet er kun stillet til ledere, der har oplevet en eller flere forandringer af (færre midler eller væsentlig færre midler), nye måltal, ny organisatorisk placering, nye kerneopgaver (i høj grad eller i nogen grad).

Tabel 16: Ca. hvor stor en andel af medarbejdernes tid er blevet brugt på opgaver, der kan tilskrives de forandringer, din enhed/afdeling har gennemgået det seneste år (nye måltal, nye kerneopgaver, ny organisatorisk placering osv.)

	Antal	Procent
0-10 %	153	29%
11-20%	176	34%
21-30 %	104	20%
31-40 %	37	7%
41-50 %	30	6%
Mere end 50 %	14	3%
Ved ikke	9	2%
Total	523	100%

Note: Spørgsmålet er kun stillet til ledere, der har oplevet en eller flere forandringer af (færre midler eller væsentlig færre midler), nye måltal, ny organisatorisk placering, nye kerneopgaver (i høj grad eller i nogen grad).

Der er ingen klare forskelle mellem stat og kommuner/regioner.

Sammenhæng mellem tid brugt på implementering af forandringer og nøgleindikatorer

Der ses en sammenhæng mellem, hvor lang tid den enkelte leder bruger på implementering af forandringer og de fleste nøgleindikatorer – trivsel, sygefravær, medarbejderomsætning, kvalitet og produktivitet. Herudover ses på sammenhængen mellem et indeks for tillidsbaseret ledelse og den tid, lederen bruger på implementering af forandringer. For en nærmere beskrivelse af indekset, se metodebilag.

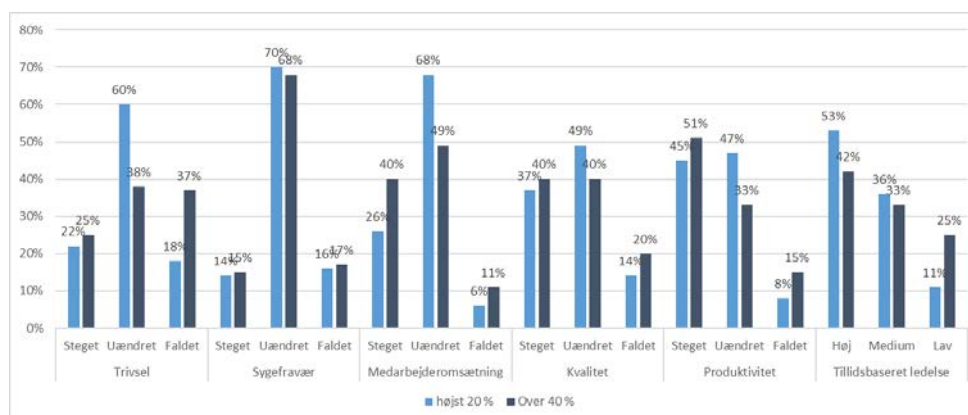
Tabellen viser, at de fleste nøgleindikatorer er dårligere, hvis lederen bruger en stor del (over 40 procent) af sin tid på implementering af forandringer – blandt de ledere, der bruger meget tid på forandringer, mener hele 37 procent, at trivslen er faldet mod 18 procent blandt de ledere, der bruger mindst tid på forandringer. Sammenhængen er dog ikke klar – fx mener 40 procent af de ledere, der bruger mest tid på forandringer, at medarbejderomsætningen er steget overfor kun 26 procent blandt dem, som bruger mindst tid på forandringer. Men samtidig mener 11 procent af dem, der bruger mest tid på forandringer, at medarbejder-omsætningen er faldet over for 6 procent blandt dem, der bruger mindst tid.

Tabel 17. Sammenhæng mellem ledelsestid brugt på forandringer og nøgleindikatorer

		Ledelsestid brugt på forandringer, i procent		
		højst 20%	21 til 40%	Over 40%
Er trivslen blandt medarbejderne i din enhed/afdeling steget eller faldet det seneste år?	Steget	22%	28%	25%
	Uændret	60%	44%	38%
	Faldet	18%	28%	37%
Er sygefraværet blandt medarbejderne i din enhed/afdeling steget eller faldet det seneste år?	Steget	14%	24%	15%
	Uændret	70%	61%	68%
	Faldet	16%	15%	17%
Er medarbejderomsætningen i din enhed/afdeling steget eller faldet det seneste år?	Steget	26%	30%	40%
	Uændret	68%	61%	49%
	Faldet	6%	9%	11%
Er kvaliteten af den service eller det produkt I leverer i din enhed/afdeling steget eller faldet det seneste år?	Steget	37%	37%	40%
	Uændret	49%	53%	40%
	Faldet	14%	10%	20%
Er produktiviteten i din enhed/afdeling steget eller faldet det seneste år?	Steget	45%	58%	51%
	Uændret	47%	37%	33%
	Faldet	8%	5%	15%
Indeks for tillidsbaseret ledelse (høj grad til lav grad)	Høj	53%	43%	42%
	Medium	36%	42%	33%
	Lav	11%	15%	25%

Figuren nedenfor opsummerer sammenhængen.

Figur 1. Sammenhæng mellem ledelsestid brugt på forandringer og nøgleindikatorer



Sammenhæng mellem tillidsbaseret ledelse og nøgleindikatorer

Også mellem udøvelsen af tillidsbaseret ledelse og trivsel på nøgleindikatorer er der sammenhæng.

Mere end hver tredje leder, der i høj grad udøver tillidsbaseret ledelse oplever, at trivslen er steget det seneste år, mens det kun er hver femte blandt de ledere, der kun i lav grad udøver tillidsbaseret ledelse. Ligeså er der langt flere af dem, der i lav grad udøver tillidsbaseret ledelse, der oplever et stigende sygefravær og en højere medarbejderomsætning end blandt dem, der i høj grad udøver tillidsbaseret ledelse.

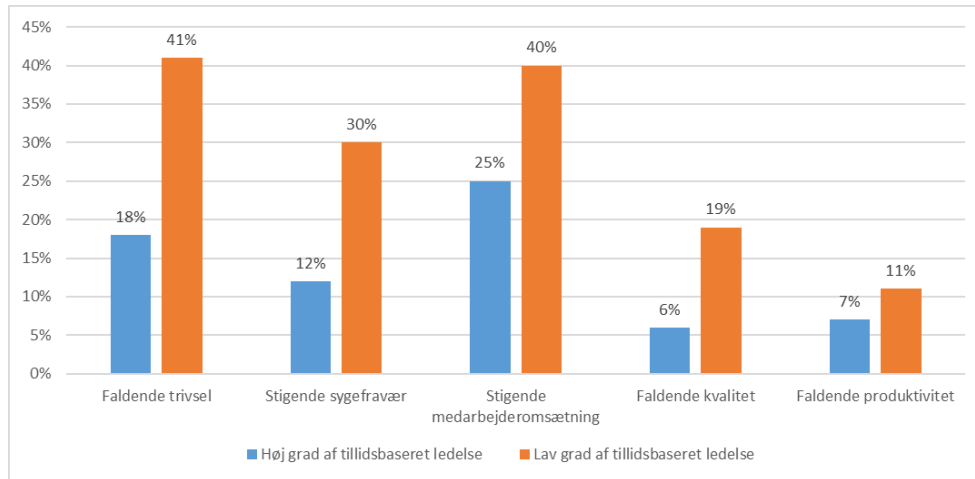
Også inden for kvalitet og produktivitet har den tillidsbaserede ledelse en stor betydning. Blandt dem, der i medium eller lav grad udøver tillidsbaseret ledelse mener ca. hver femte, at kvaliteten af det leverede arbejde er faldet det seneste år. Det er færre end blandt dem, der i høj grad udøver tillidsbaseret ledelse. Endelig oplever over halvdelen (58 procent) af dem, der i høj grad udøver tillidsbaseret ledelse, at produktiviteten er steget det seneste år, mens det kun er 41 procent blandt dem, der udøver tillidsbaseret ledelse i lav grad.

Tabel 18. Sammenhæng mellem tillidsbaseret ledelse og trivsel

		Grad af tillidsbaseret ledelse		
		Høj	Medium	Lav
Er trivslen blandt medarbejderne i din enhed/afdeling steget eller faldet det seneste år?	Steget	36%	17%	20%
	Uændret	46%	58%	39%
	Faldet	18%	25%	41%
Er sygefraværet blandt medarbejderne i din enhed/afdeling steget eller faldet det seneste år?	Steget	12%	18%	30%
	Uændret	72%	65%	60%
	Faldet	16%	17%	10%
Er medarbejderomsætningen i din enhed/afdeling steget eller faldet det seneste år?	Steget	25%	31%	40%
	Uændret	68%	62%	48%
	Faldet	7%	7%	12%
Er kvaliteten af den service eller det produkt I leverer i din enhed/afdeling steget eller faldet det seneste år?	Steget	45%	35%	36%
	Uændret	49%	44%	45%
	Faldet	6%	21%	19%
Er produktiviteten i din enhed/afdeling steget eller faldet det seneste år?	Steget	58%	46%	41%
	Uændret	36%	44%	48%
	Faldet	7%	10%	11%

Figuren opsummerer forskellene mellem høj og lav grad af tillidsbaseret ledelse.

Figur 2. Tillidsbaseret ledelse, trivsel, produktivitet og kvalitet



Bilag – metode

Undersøgelsen er udsendt til AC's medlemsorganisationer, og der er i alt svar fra 628 offentlige ledere. Djøferne er overrepræsenterede i undersøgelsen, der derfor er vægtet i forhold til ansættelsesområde (kommuner, region og stat) og organisation (Djøf overfor alle andre).

Data vægtet i forhold til et udtræk fra Danmarks Statistik, hvor der er talt årsværk for lange videregående uddannelser med discokode 1 (ledelsesarbejde), fordelt på uddannelsens hovedområde og ansættelsesområde. Dette rammer ikke populationen præcist, men er et rimeligt bud på en populationsramme.

Operationalisering af indeks for tillidsbaseret ledelse:

Vi har lavet et simpelt additivt indeks for tillidsbaseret ledelse.

- I hvilken grad kan dine medarbejdere selv tilrettelægge deres arbejdsopgaver?
- I hvilken grad er det medarbejderne selv, der har ansvaret for at sikre kvaliteten af deres arbejde?
- I hvilken grad inddrages medarbejderne (ikke kun TR) i beslutninger om ændringer på arbejdspladsen?
- I hvilken grad indgår social ansvarlighed på arbejdspladsen i ledelsesgrundlaget?

I høj grad 1, i nogen grad 2, i mindre grad 3, slet ikke 4.

Samlet høj grad af tillidsbaseret ledelse: 1-6 point

Medium grad af tillidsbaseret ledelse: 7-8 point

Lav grad af tillidsbaseret ledelse: 9-16 point