

Frihed til ledelse giver højere jobtilfredshed

Indledning

Tillid og større faglig frihed for medarbejdere og ledere er omdrejningspunktet for de velfærdsaftaler, Folketinget, som forsøg, er ved at rulle ud over alle landets kommuner på en række velfærdsområder som ældreplejen, skolerne, daginstitutionerne og beskæftigelsesområdet. Regler og kontrol skal erstattes af tillid og tiltro til medarbejdere og lederes sunde faglige fornuft.

Men hvordan ser det så ud med friheden til ledelse? Undersøgelsen kortlægger, hvor store frihedsgrader man har som offentlig chef, og hvor stort ledelsesrummet er. Samtidig viser undersøgelsen, at et stort mindretal af de offentlige chefer oplever et betydeligt politisk pres for at ændre eller undlade en faglig vurdering i et oplæg eller et møde.

Undersøgelsen dokumenterer, at der er en klar sammenhæng mellem jobtilfredshed og offentlige chefers mulighed for at kunne disponere inden for deres fagområde. Jo mindre mulighed for selvstændigt at kunne disponere, jo større er sandsynligheden for, at man vælger at forlade stillingen.

Djøf har gennemført undersøgelsen i samarbejde med ledelsesforskerne Caroline Howard Grøn fra Kronprins Frederiks Institut på Aarhus Universitet, Niels Opstrup, forsker i offentlig administration ved Syddansk Universitet, Heidi Salomonsen og Anders Ryom Villadsen, professorer ved Institut for virksomhedsledelse.

Analysen viser

- Mere end hver tredje (36 procent) offentlige chef er helt eller delvist enige i, at politikerne blander sig i rutineaktiviteter. Mere end hver fjerde (26 procent) er helt eller delvist uenige i, at politikerne respekterer den faglige ekspertise. Og 15 procent er helt eller delvist uenige i, at politikerne respekterer de juridiske vurderinger.
- Der er en klar sammenhæng mellem jobtilfredshed og oplevelsen af, at politikerne respekterer den faglige ekspertise. Den gennemsnitlige jobtilfredshed er 7,8 blandt dem, der oplever, at politikerne respekterer den faglige ekspertise. Den er 6,9 blandt dem, der ikke har den oplevelse.
- Hver femte offentlige chef har oplevet et politisk pres for at ændre eller undlade en faglig vurdering enten i et oplæg (21 procent) eller et møde (19 procent). Og hver sjette (16 procent) har ændret noget på baggrund af et oplevet politisk pres.
- Særligt dem, der ofte har oplevet pres for at ændre en faglig betragtning på et møde overvejer at skifte job; hele 70 procent mener, at det i høj eller meget høj grad er sandsynligt, at de vil skifte job inden for de nærmeste to år. Det er kun 20 procent, der overvejer jobskifte blandt dem, der sjældent, næsten aldrig eller aldrig har oplevet det.
- 14 procent af offentlige chefer er helt eller delvist uenige i, at det er trygt at give udtryk for en faglig uenighed på deres arbejdsplads.
- Offentlige chefer har relativt lave muligheder for selvstændigt at træffe beslutninger, særligt om forfremmelse og fyringer af personale. I staten har cheferne en lavere grad af autonomi til at foretage beslutninger end i kommuner og regioner.
- Jo højere muligheden for at træffe beslutninger er, jo højere er jobtilfredsheden. Den gennemsnitlige jobtilfredshed blandt dem, der slet ikke eller i mindre grad har mulighed for at ændre i organiseringen af arbejdet, er 5,6. Den er 7,8 blandt dem, der i høj eller meget høj grad har mulighed for at ændre i organiseringen af arbejdet.

- Mere end hver femte chef i den offentlige sektor mener, at det i høj eller meget høj grad er sandsynligt, at de vil skifte job inden for de næste to år. Og over halvdelen mener, at det i nogen, høj eller meget høj grad er sandsynligt.
- Manglende mulighed for at træffe beslutninger giver større sandsynlighed for jobskifte. Næsten halvdelen (46 procent) af dem, der slet ikke eller i mindre grad oplever, at de selvstændigt kan træffe beslutninger om organiseringen af arbejdet, udtrykker, at det i høj eller meget høj grad er sandsynligt, at de vil skifte job inden for de nærmeste to år. Kun hver femte (19 procent) af dem, der har mulighed for at træffe beslutninger om dette, regner med et jobskifte inden for to år.

Djøf mener

- Det er en kendt motivationsdræber i jobbet, hvis man oplever, at ens faglighed og ekspertise underkendes. I forlængelse heraf er det bekymrende, at et stort mindretal af de offentlige chefer oplever et betydeligt politisk pres for at ændre eller undlade en faglig vurdering i et oplæg eller et møde. Det vidner bl.a. om et behov for en mere tillidsbaseret og åben kultur, så den faglige debat får bedre vilkår end i dag.
- En stor del af de offentlige chefer i staten oplever at have et lille ledelsesrum, hvilket påvirker motivationen negativt og øger ønsket om jobskifte. Den offentlige sektor har i høj grad brug for dygtige ledere, som kæmper for deres ledelsesrum. Men det kræver også ordentlige vilkår for at bedrive god ledelse, herunder stærk støtte fra egen leder, og et ledelsesspænd, der gør aktiv ledelse mulig.
- Tiden kalder på, at medarbejdere og ledere skal have større muligheder for at afprøve nye måder at arbejde på tværs af organisatoriske og faglige grænser under frie former og med større mulighed for innovation, jf. bl.a. frikommuneforsøgene.
- Hvis de politiske ønsker om afbureaukratisering og færre krav om kontrol og dokumentation skal blive til virkelighed, kræver det også, at politikerne reelt tør udvise tillid til den faglige dømmekraft hos ledere og medarbejdere i den offentlige sektor.

Indhold

Frihed til ledelse giver højere jobtilfredshed	1
Indledning	1
Analysen viser	1
Djøf mener	2
Resultater.....	4
Godt hver femte offentlige chef overvejer jobskifte	4
Cheferne har begrænset frihed til at træffe beslutninger.....	5
Frihed til beslutninger giver højere jobtilfredshed og lavere tilbøjelighed til at skifte job	7
Faglig frihed og respekt for faglighed og juridiske vurderinger.....	9
Faglig frihed betyder højere jobtilfredshed	10
Psykologisk tryghed og faglig frihed hænger sammen	11
Pres på den faglige frihed.....	12
Pres har konsekvenser for tilfredshed og sandsynligheden for at skifte job	13
Pres og psykologisk tryghed.....	13
Metode.....	15

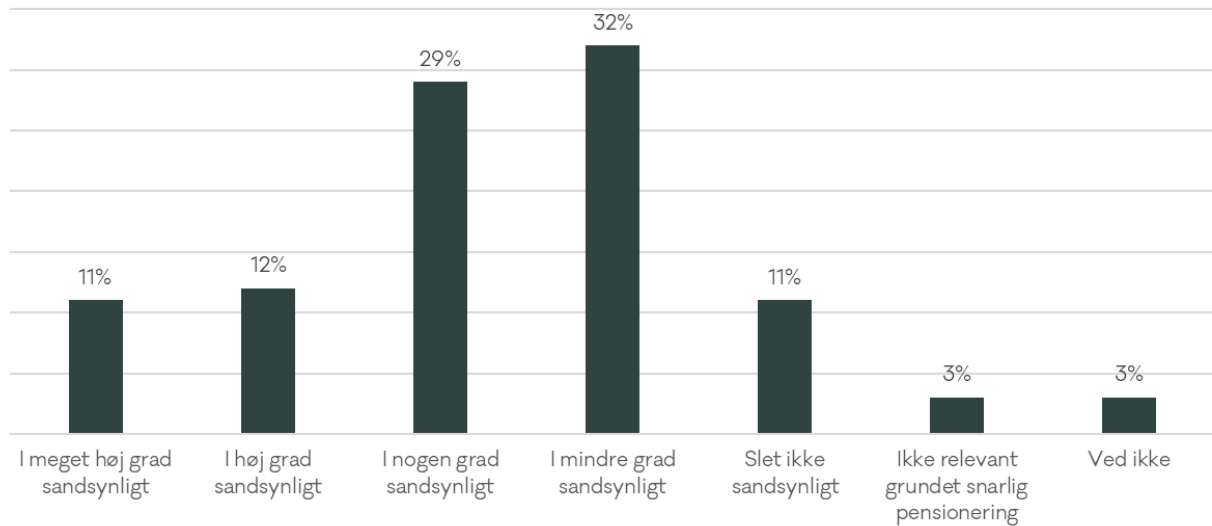
Resultater

Godt hver femte offentlige chef overvejer jobskifte

På spørgsmålet "Hvor tilfreds er du med dit nuværende job på en skala fra 0-10, hvor 0 er 'meget utilfreds' mens 10 er 'meget tilfreds'?" svarer offentlige chefer i gennemsnit, at de har en jobtilfredshed på 7,4. Der er ikke signifikante forskelle mellem sektorer i den offentlige sektor, men topchefer er mere tilfredse (8,0) end ledere af medarbejdere (7,3).

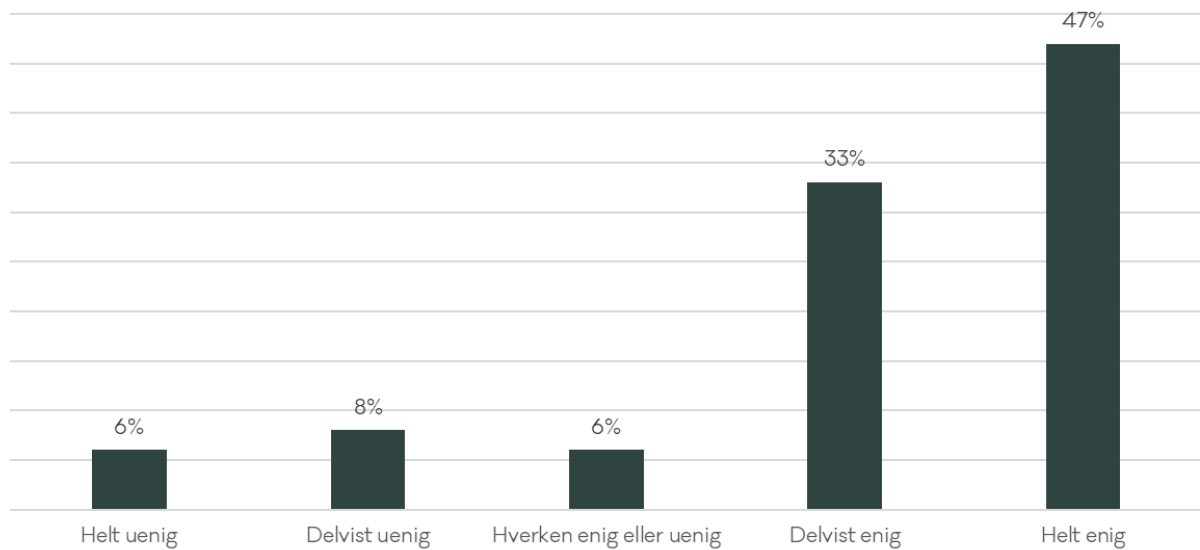
Mere end hver femte (23 procent) offentlige chef mener, at det i høj eller meget høj grad er sandsynligt, at de vil forlade deres nuværende job til fordel for et andet i løbet af de næste to år. Der er ikke signifikante forskelle på tværs af sektorer eller stillingsniveau.

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



Der er stillet et spørgsmål, der berører psykologisk tryghed: 'Jeg oplever, at det er trygt at give udtryk for faglig uenighed på min arbejdsplads'. Det er langt størstedelen, der oplever, at det er trygt at give udtryk for faglig uenighed, og der er ikke forskelle mellem sektorer og stillingsniveau.

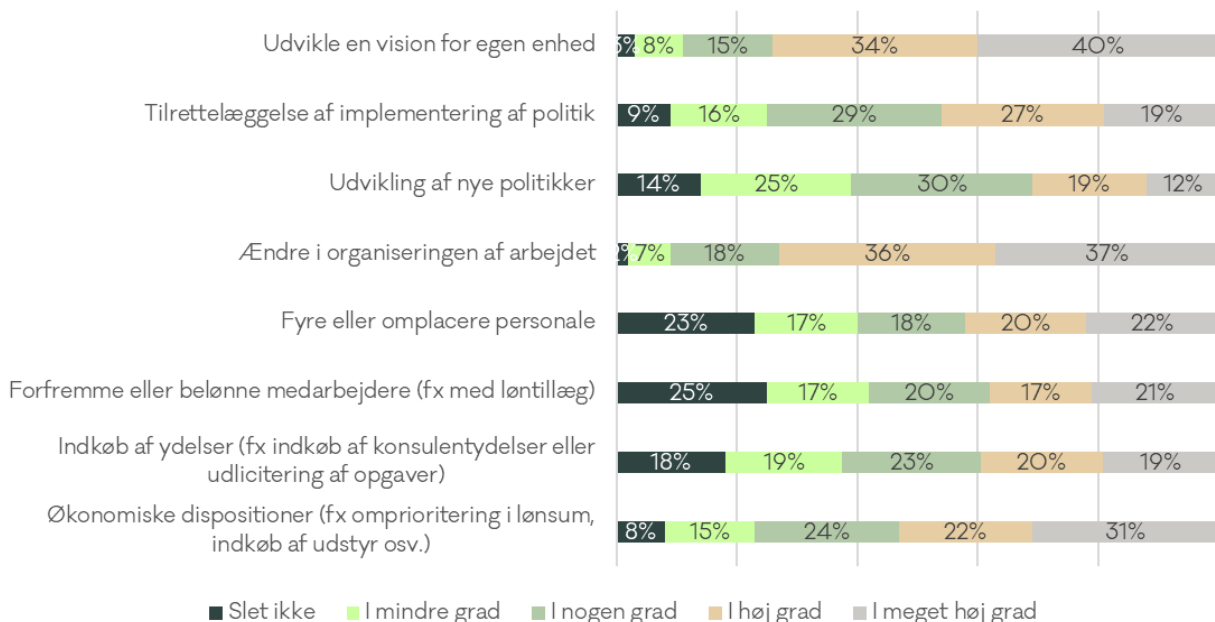
Figur 2. Jeg oplever, at det er trygt at give udtryk for faglig uenighed på min arbejdsplads



Cheferne har begrænset frihed til at træffe beslutninger

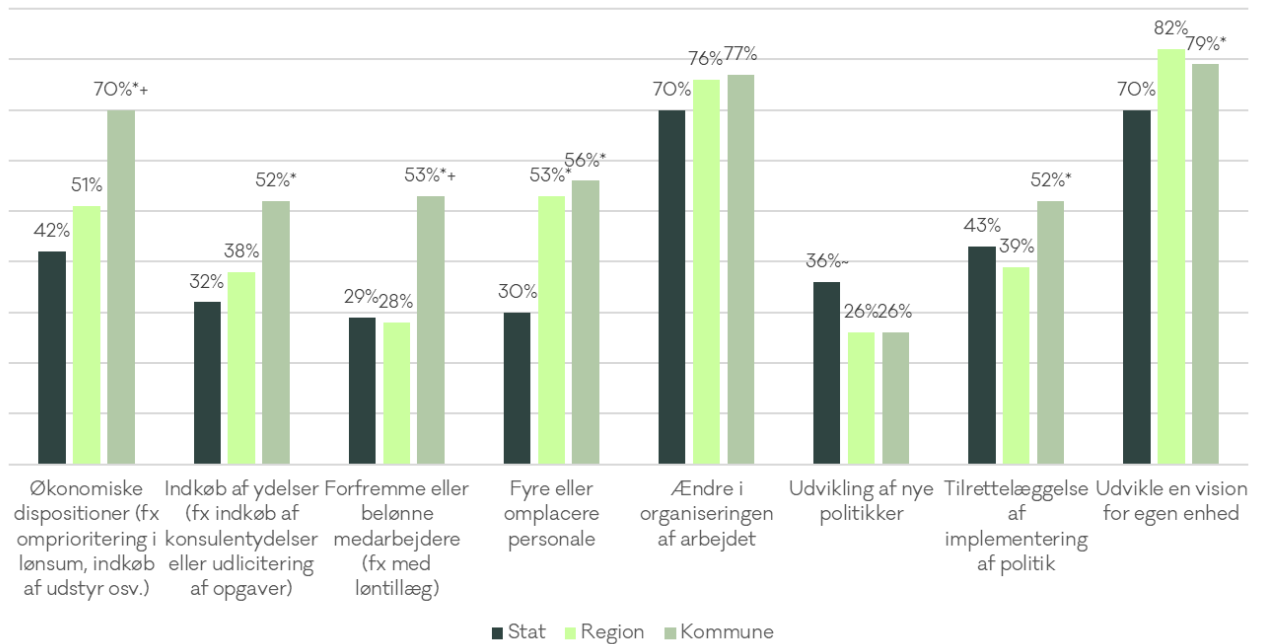
Lederne er blevet spurgt til deres muligheder for at træffe beslutninger uden godkendelse fra nærmeste leder eller andre aktører. Næsten 3 ud af 4 ledere har i høj eller meget høj grad mulighed for at udvikle en vision for deres egen enhed, og næsten lige så mange har mulighed for at ændre i organiseringen af arbejdet. En respondent skriver dog: *"Den politiske/ministerielle styring af vores selvejende organisation er blevet så detaljeret, at ledelsesrummet de sidste år er væsentligt mindsket"*

Figur 3. Kan du træffe beslutninger om nedenstående, uden at have fået godkendelse fra din nærmeste leder eller andre aktører?



Her er der forskelle mellem sektorerne. I kommunerne svarer 7 ud af 10, at de i høj eller meget høj grad har mulighed for at foretage økonomiske dispositioner uden at spørge overordnede eller andre aktører, mens det kun er godt 4 ud af 10 (42 procent) i staten. Mens mere end halvdelen af de kommunale chefer kan vælge at forfremme eller belønne medarbejdere eller fyre dem, er det kun under hver tredje chef i staten, der har samme frihed.

Figur 4. Andelen, der svarer i høj eller meget høj grad til: Kan du træffe beslutninger om nedenstående, uden at have fået godkendelse fra din nærmeste leder eller andre aktører? Fordelt på stat, region og kommune

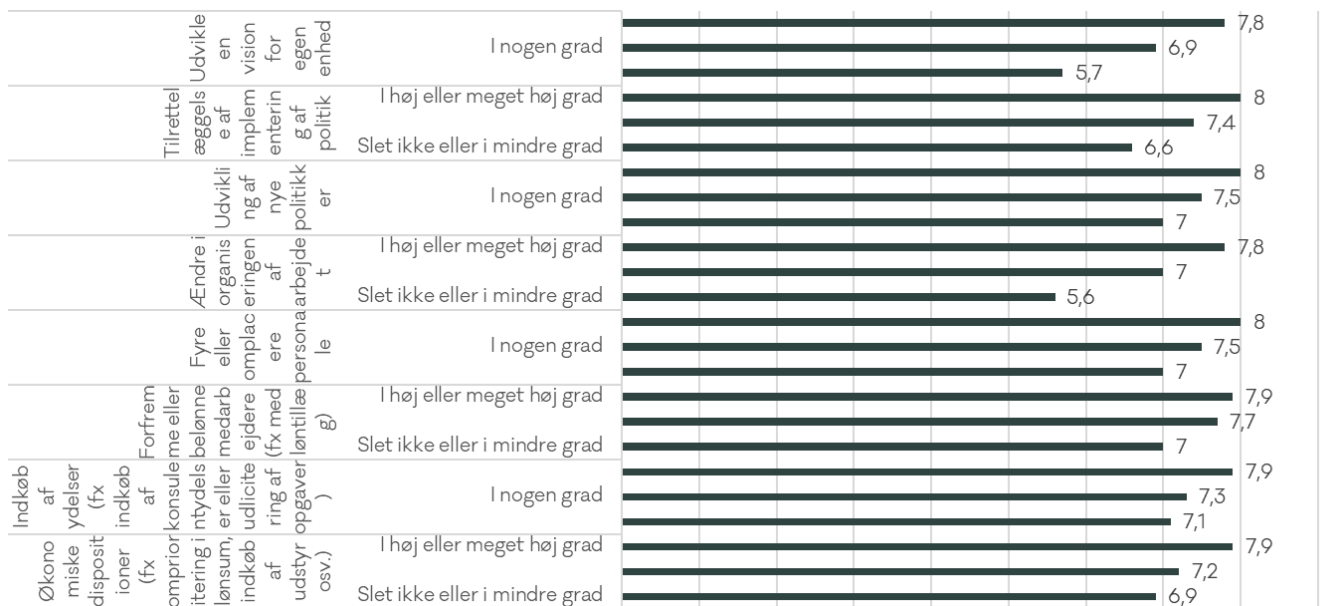


*Signifikant højere end staten, +Signifikant højere end regioner, ~ Signifikant højere end kommuner

Frihed til beslutninger giver højere jobtilfredshed og lavere tilbøjelighed til at skifte job

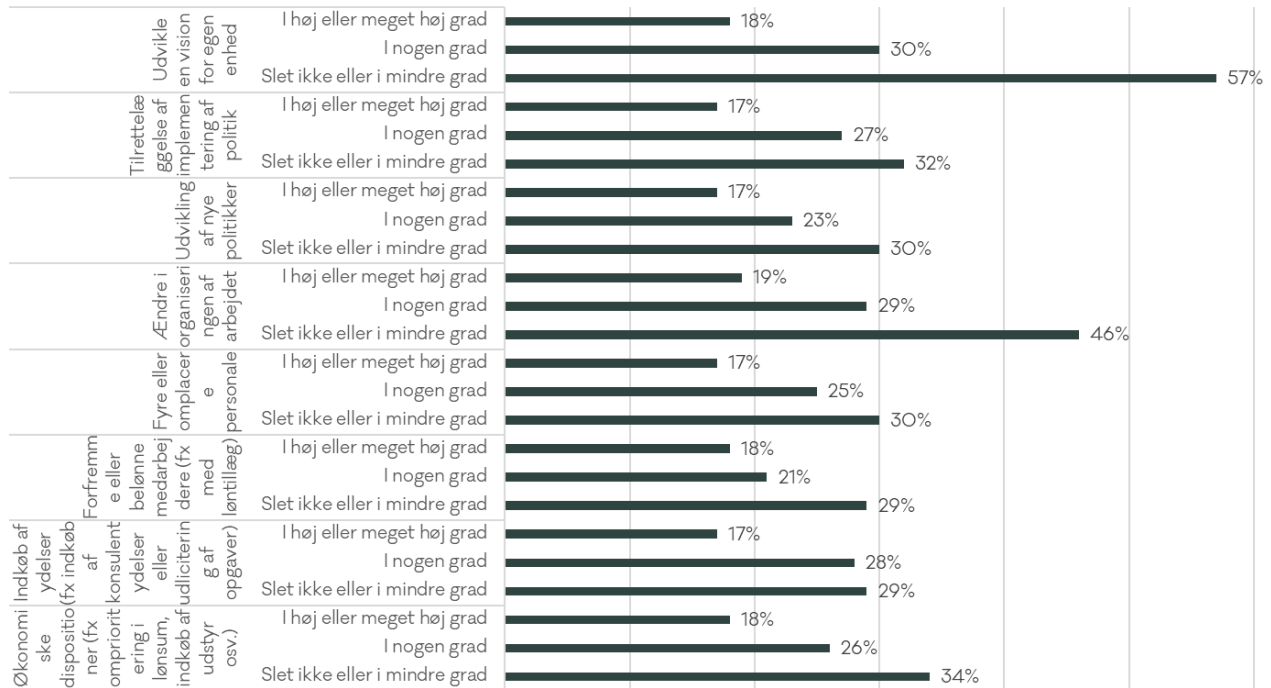
Der er en klar sammenhæng mellem, i hvor høj grad man oplever selv at kunne træffe beslutninger og hvilken jobtilfredshed, man angiver. Blandt dem, der i høj eller meget høj grad oplever at have frihed til at kunne udvikle en vision for egen afdeling, er gennemsnitstilfredsheden 7,8, mens den er 5,7 for dem, der ikke oplever at have frihed til at udvikle deres egen vision for egen enhed. Alle forskelle mellem dem, der i høj eller meget høj grad oplever at have mulighed for at træffe beslutninger på egen hånd og dem, der slet ikke eller i mindre grad har det, er signifikante.

Figur 5. Gennemsnitlig jobtilfredshed opdelt på 'Kan du træffe beslutninger om nedenstående, uden at have fået godkendelse fra din nærmeste leder eller andre aktører?'



Samme mønster gør sig gældende, når man ser på andelen, der angiver, at de i høj eller meget høj grad anser det for sandsynligt, at de vil skifte job inden for de næste to år. Figuren viser, at næsten 6 ud af 10 (57 procent) af dem, der ikke har mulighed for selv at udvikle en vision for egen enhed, mener, at det i høj eller meget høj grad er sandsynligt, at de vil skifte job inden for de næste to år. Det er mindre end hver femte (18 procent) blandt dem, der oplever, at de har muligheden. Alle forskelle mellem 'i høj eller meget høj grad' og 'Slet ikke eller i mindre grad' er signifikante.

Figur 6. Andelen, der har høj eller meget høj sandsynlighed for at skifte job inden for de næste to år, opdelt på 'Kan du træffe beslutninger om nedenstående, uden at have fået godkendelse fra din nærmeste leder eller andre aktører?'

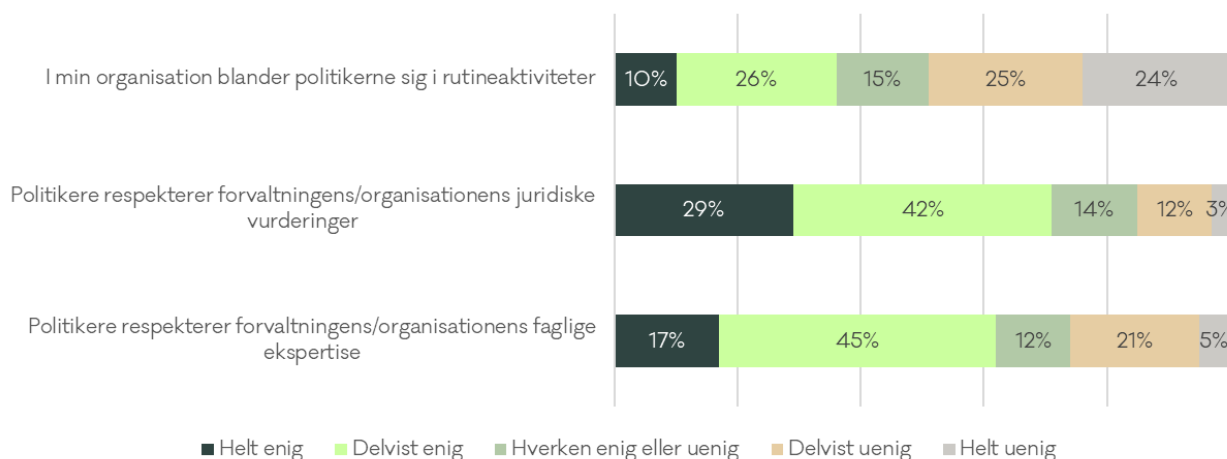


Faglig frihed og respekt for faglighed og juridiske vurderinger

70 procent af de offentlige chefer er helt eller delvist enige i, at politikerne respekterer deres organisations juridiske vurderinger. Lidt færre – godt 6 ud af 10 – er helt eller delvist enige i, at politikerne respekterer organisationens faglige ekspertise. En respondent mener, at manglende fagligt fokus smitter af på administrationens dømmekraft, hvilket han også mener bundet i en forbundethed mellem topledelse og politisk ledelse: *"Hensynet til det politiske fylder for meget og er styrende for sagsbehandlingen, mens fagligheden altid er sekundær. Den administrative topledelse er for forbundet med den politiske topledelse, hvilket smitter af på administrationens faglige dømmekraft."*

Lidt over hver tredje (36 procent) oplever, at politikerne blander sig i rutineaktiviteter i deres organisation, mens næsten halvdelen (49%) er helt eller delvist uenige i, at politikerne blander sig i rutineaktiviteter. Som en respondent uddyber: *"Det politiske niveau detailstyrer og opstiller mål/krav, som tilsideser den gode måde at drive virksomhed på "gulvet" på. Ledere bruger størstedelen af tiden på brandslukning, redegørelser og generel håndtering af det politiske niveau i stedet for at bruge tiden på faktisk løbende at forbedre organisationen."*

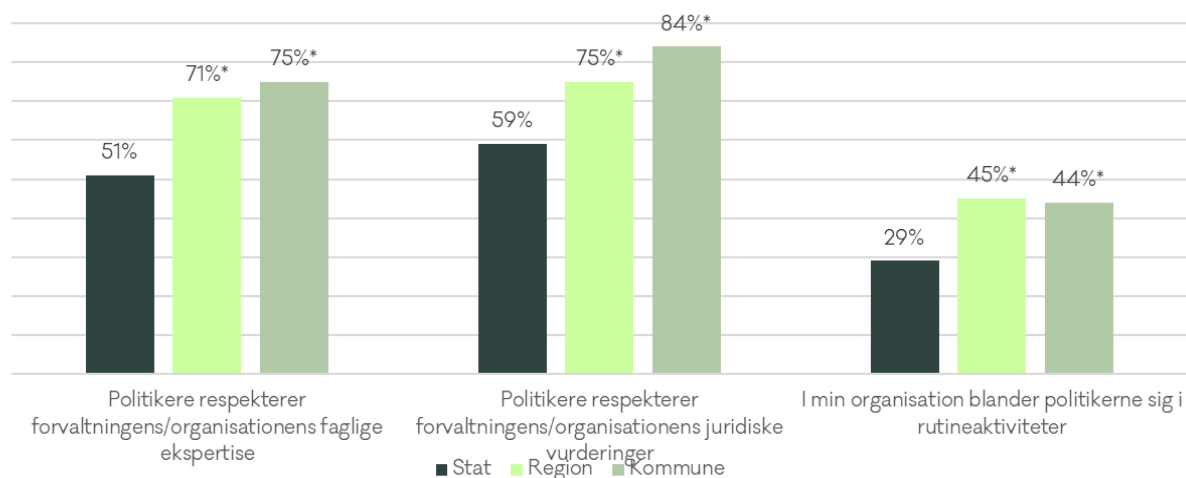
Figur 7. Hvor enig eller uenig er du i...



Der er betydelige forskelle mellem sektorerne. Figuren viser andelen, der svarer, at de er helt eller delvist enige i udsagnene. I staten er kun halvdelen (51 procent) enige i, at politikerne respekterer forvaltningens faglige ekspertise og 6 ud af 10 (59 procent) er enige i, at politikerne respekterer forvaltningens juridiske vurderinger. Hvis man kun ser på tallene for styrelser og departementer, angiver 57 procent, at politikerne respekterer forvaltningens faglige ekspertise, og 65 procent angiver, at politikerne respekterer forvaltningens juridiske vurderinger.

Andelen, der mener, at politikerne har respekt for forvaltningens faglige ekspertise og juridiske vurderinger, er signifikant højere i regioner og kommuner. Hele 84 procent af de kommunale chefer oplever, at politikerne respekterer organisationens juridiske vurderinger, og 75 procent mener, at politikerne respekterer den faglige ekspertise. Som en respondent skriver: *"I det kommunale er presset fra politikere væsentlig mindre end det er i centraladministrationen. Har været begge steder"*. På den anden side er det i staten, at færrest chefer er enige i, at politikerne blander sig i rutineaktiviteter.

Figur 8. Andelen der er helt eller delvist enige i udsagn, opdelt på sektor.

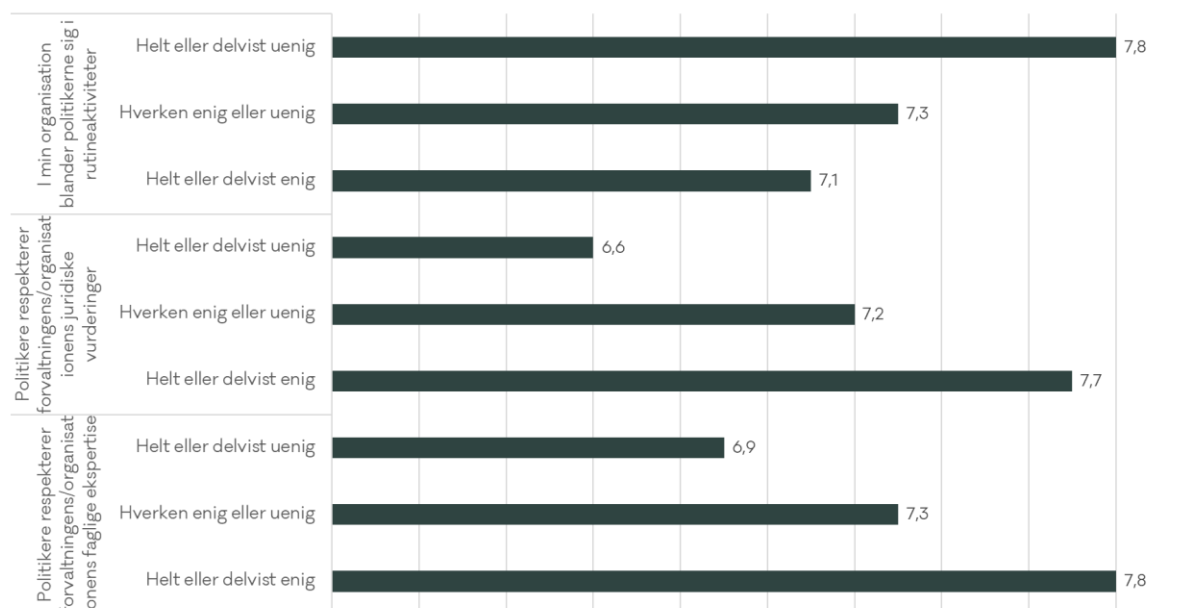


*Signifikant højere end staten

Faglig frihed betyder højere jobtilfredshed

Der er en klar sammenhæng mellem, i hvor høj grad lederne oplever faglig frihed og deres jobtilfredshed. De ledere, der er enige i, at politikerne respekterer deres faglige ekspertise, er jobtilfredsheden på 7,8. For de ledere, der er uenige, er jobtilfredsheden 6,9.

Figur 9. Gennemsnitlig jobtilfredshed, opdelt på enighed i udsagn om faglig frihed.



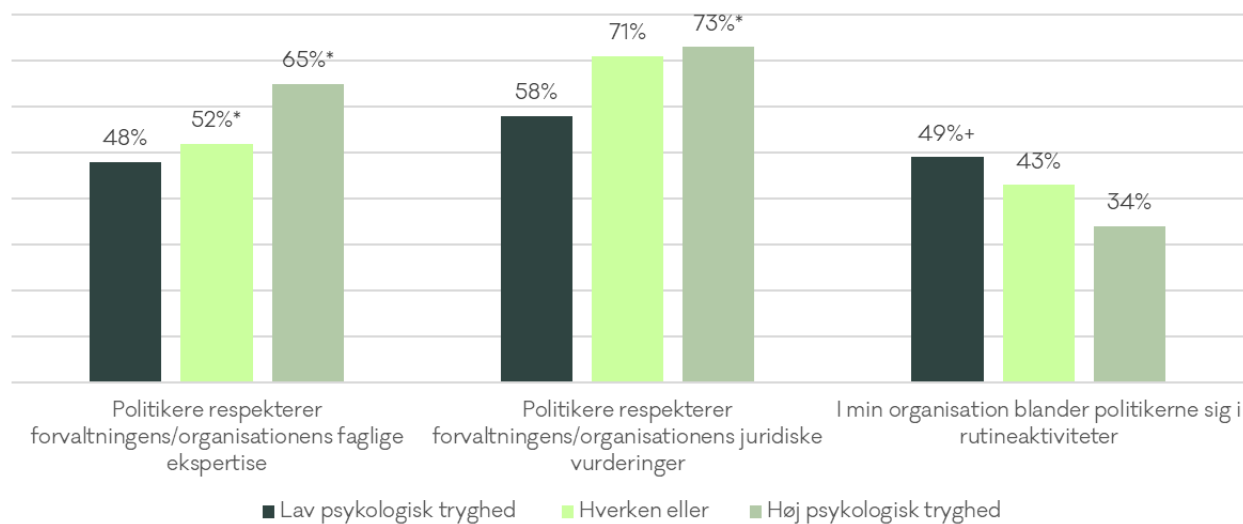
*Signifikant højere end helt eller delvist uenig, ^ signifikant højere end hverken enig eller uenig, + signifikant højere end helt eller delvist enig.

Der er en sammenhæng mellem, hvorvidt man oplever, at politikerne blander sig i rutineaktiviteter, og hvor sandsynligt man mener, det er, at man skifter inden for de næste to år. For dem, der er uenige i, at politikerne blander sig i rutineaktiviteter, mener hver femte (20 procent), at det i høj eller meget høj grad er sandsynligt, at man vil skifte job inden for de nærmeste to år. Men det er signifikant flere, (28 procent) der overvejer det, hvis de er enige i, at politikerne blander sig. Der er ikke signifikante sammenhænge mellem, om man oplever, at politikerne respekterer de faglige og juridiske vurderinger og sandsynligheden for at skifte job.

Psykologisk tryghed og faglig frihed hænger sammen

Der er en klar sammenhæng mellem, i hvor høj grad man oplever psykologisk tryghed (defineret som, om man er enig eller uenig i, at det er trygt at give udtryk for faglig uenighed på arbejdspladsen) og ens oplevelse af den faglige frihed. Blandt dem, der oplever høj psykologisk tryghed (er delvist eller helt enige), er 65 procent enige i, at politikerne respekterer organisationens faglige ekspertise. Og næsten halvdelen af dem, der oplever lav psykologisk tryghed (49 procent), er enige i, at politikerne blander sig i rutineaktiviteter.

Figur 10. Andelen, der er helt eller delvist enig i udsagn, opdelt på graden af psykologisk tryghed



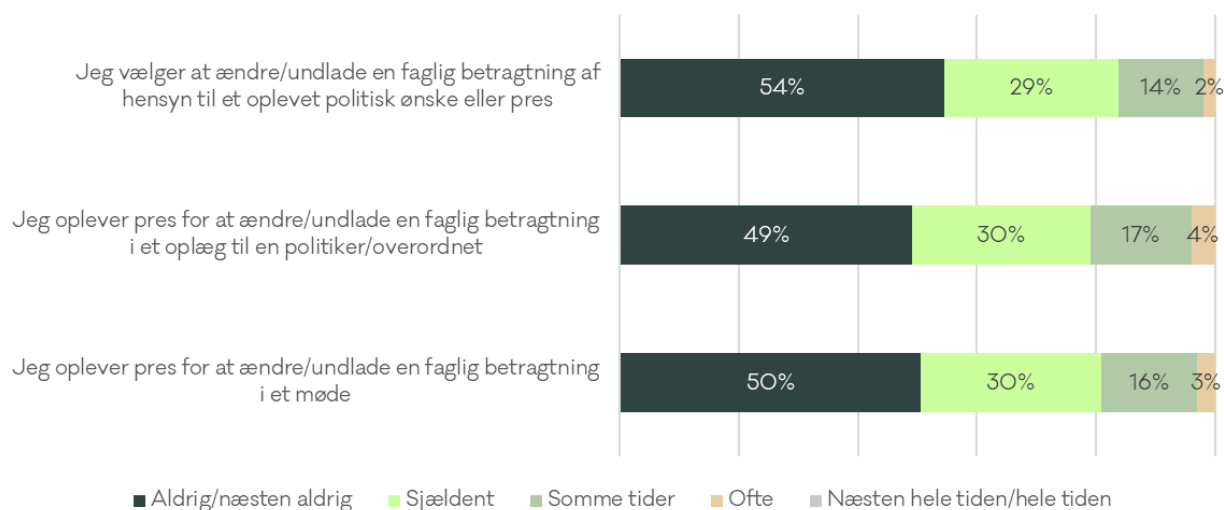
*Signifikant højere end blandt dem med lav psykologisk tryghed, +Signifikant højere end blandt dem med høj psykologisk tryghed.

Pres på den faglige frihed

De offentlige chefer er blevet spurgt til, hvor ofte de oplever et pres for at ændre eller undlade faglige betragtninger, enten i møder eller i oplæg til politikere, og hvor ofte de ændrer noget på baggrund af et oplevet politisk pres. På alle tre spørgsmål svarer omkring halvdelen, at det 'aldrig/næsten aldrig' sker. Men ca. hver femte har sommetider eller ofte oplevet et pres for at ændre en faglig betragtning i et oplæg (21 procent) eller i et møde (19 procent). Og 16 procent svarer, at de sommetider (14 procent) eller ofte (2 procent) vælger at undlade eller ændre en faglig betragtning af hensyn til et politisk ønske eller pres.

En respondent skriver: *"Hvis man siger fra gør man ikke karriere - jeg vælger at sige fra alligevel og derfor er der grænser for hvor langt jeg kan avancere"*

Figur 11. Hvor ofte oplever du nedenstående i dit arbejde?

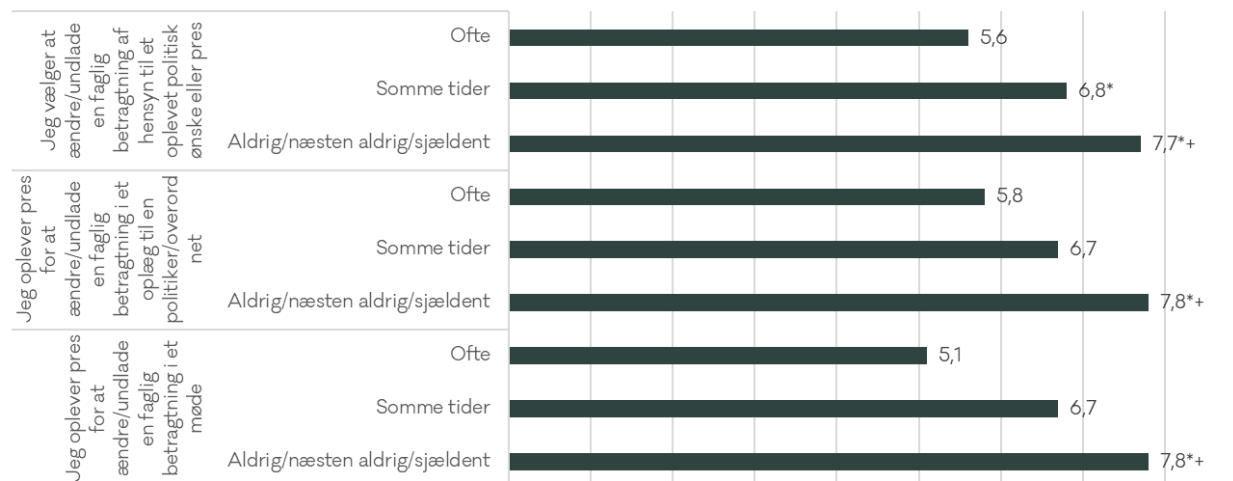


Der er ikke signifikante forskelle mellem sektorer, men der er forskelle mellem ledelsesniveauer. Særligt topledere angiver, at de aldrig, næsten aldrig eller sjældent oplever pres, både i forhold til at undlade faglige betragtninger til møder eller i oplæg, samt i forhold til hvorvidt de har undladt en faglig betragtning af hensyn til et oplevet politisk pres. Dog er antallet meget lille. En respondent forklarer, at han oplever, at det politiske pres kommer fra forvaltningens topledelse: *"Det er ofte ikke politikerne der udøver politisk pres, men den forvaltningsmæssige top/direktion, som på vegne af politikerne tror/bremser eller på anden udlægger de politiske ønsker, som gør at specifik viden ikke kommer frem til politikerne."*

Pres har konsekvenser for tilfredsheden og sandsynligheden for at skifte job

Det er en lille andel, der ofte oplever pres. Men for den gruppe er jobtilfredsheden meget lav. Blandt dem, der aldrig, næsten aldrig eller sjældent oplever pres for at ændre eller undlade en faglig betragtning i et møde, er den gennemsnitlige tilfredshed 7,8 på en skala fra 1 til 10. Blandt dem, der ofte oplever den type pres, er den gennemsnitlige jobtilfredshed 5,1. Hvis det sker somme tider, er den gennemsnitlige tilfredshed 6,7.

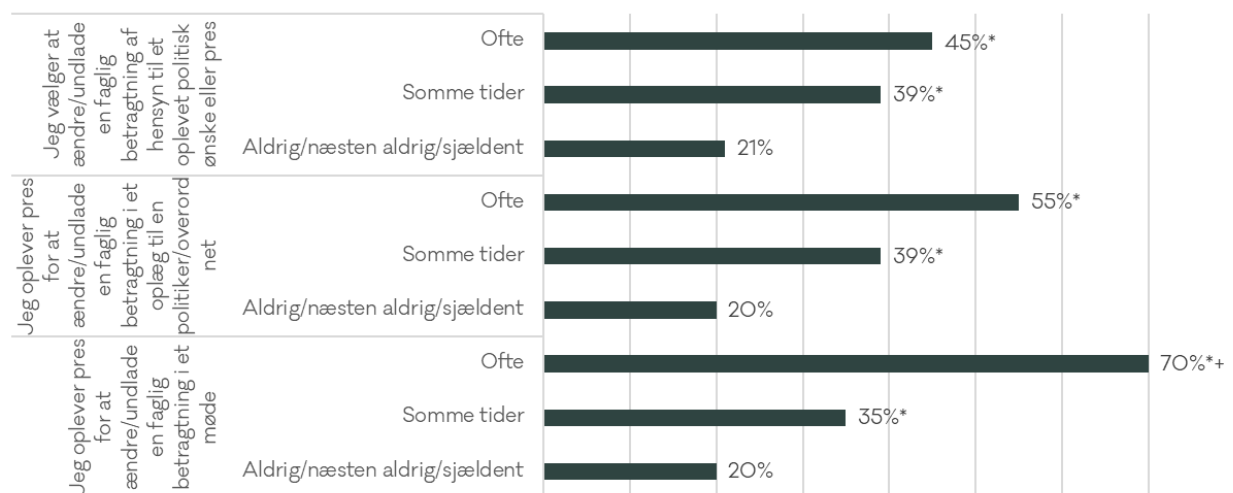
Figur 12. Gennemsnitlig jobtilfredshed, opdelt på 'Hvor ofte oplever du nedenstående i dit arbejde?'



*Signifikant højere end 'Ofte', + signifikant højere end 'Somme tider'

Oplevelsen af pres har også en betydning for ens overvejelser om jobskifte. Blandt dem, der ofte oplever et pres for at ændre eller undlade en faglig beslutning i et møde, angiver 7 ud af 10, at det i høj eller meget høj grad er sandsynligt, at de vil skifte job inden for de nærmeste to år. Det er kun hver femte af dem, der aldrig, næsten aldrig eller sjældent oplever pres for at undlade en faglig betragtning i et møde.

Figur 13. Sandsynligheden for at skifte job, opdelt på 'Hvor ofte oplever du nedenstående i dit arbejde?'



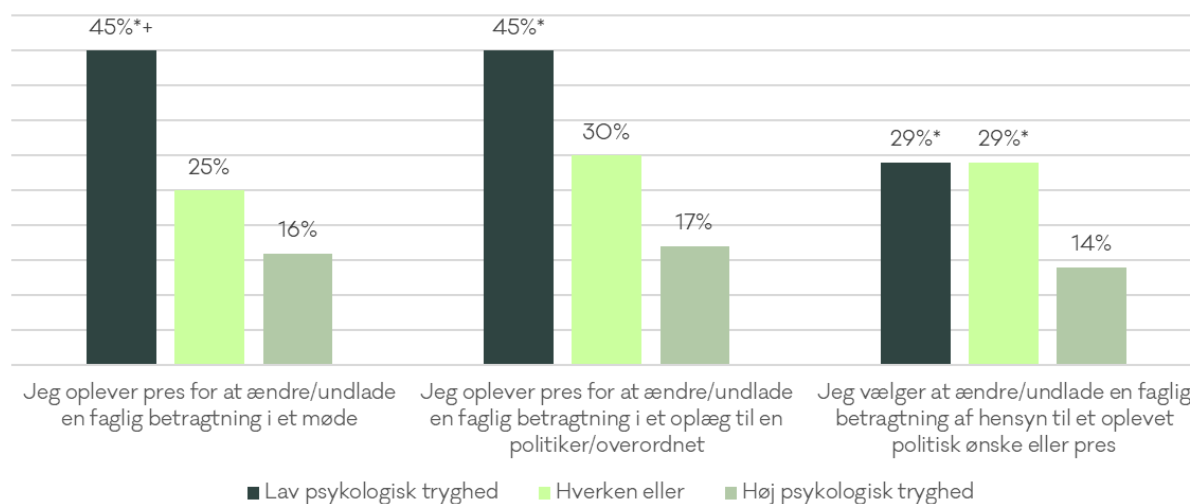
*Signifikant højere end 'aldrig/næsten aldrig/sjældent', + signifikant højere end 'somme tider'

Pres og psykologisk tryghed

Hvis man ser på dem, der har lav psykologisk tryghed, defineret som, at de er helt eller delvist uenige i, at det er trygt at give udtryk for en faglig uenighed på deres arbejdsplads, oplever knap halvdelen (45 procent), at de

somme tider eller ofte oplever pres for at ændre eller undlade en faglig betragtning i et møde. I gruppen, der har høj psykologisk tryghed, er det kun 16 procent, der har oplevet det samme. Samme billede viser sig, når man ser på andelen, der somme tider eller ofte oplever pres for at undlade/ændre en faglig betragtning i et oplæg til politikere eller overordnede. Lidt anderledes ser det ud i spørgsmålet angående, om man har valgt at undlade eller ændre en faglig betragtning for at imødekomme et politisk ønske eller pres. Her er det knap hver tredje (29 procent) blandt både dem, der oplever lav psykologisk tryghed og i gruppen, der hverken oplever psykologisk tryghed eller utryghed. Ca. halvt så mange (14 procent) har oplevet det blandt dem, der har høj psykologisk tryghed.

Figur 14. Andelen, der sommetider eller ofte oplever pres, fordelt på graden af psykologisk tryghed.



*Signifikant forskellig fra 'høj psykologisk tryghed', + signifikant forskellig fra 'hverken eller'

Metode

Der er indsamlet data i august og september 2022 blandt offentlige chefer i Djøf. Der er indkommet svar fra 1092 offentlige chefer, svarende til en svarprocent på 25. Antallet af svar kan variere imellem spørgsmålene, da ved ikke/ikke relevant er kodet ud, samt at der ikke er tvungent svar for undersøgelsen for at forhindre frafald. Data er vejret på køn og alder, og der er ikke fundet andre forskelle mellem population og stikprøve på de variable, hvor der findes oplysninger for både population og stikprøve.

Tabel 1. Fordelingen på sektor og stillingsniveau

		Antal	Procent
Hvilken del af den offentlige sektor arbejder du inden for?	Stat, herunder selvejende statslige institutioner	599	55%
	Region	98	9%
	Kommune	395	36%
	Total	1092	100%
Stilling	Topleddelse/direktion	180	16%
	Leder af ledere	325	30%
	Leder af medarbejdere	586	54%
	Total	1091	100%