

# Statsansatte- undersøkelsen 2018

Temahefte: Ledelse i staten



# Ledelse i staten

I statsansatteundersøkelsen kartlegges ledelse gjennom indikatorene relasjonsorientert ledelse og oppgaveorientert ledelse. Relasjonsorientert ledelse måler i hvilken grad de ansatte opplever at leder behandler de ansatte rettferdig, i hvilken grad de opplever at leder legger til rette for medvirkning, og om leder støtter og hjelper medarbeiderne til å utvikle seg.

Oppgaveorientert ledelse måler i hvilken grad de ansatte opplever at leder er tydelig på mål og forventninger, om leder gjennomfører beslutninger og gir tilbakemeldinger på ansattes arbeid. Av de to indikatorene, er relasjonsorientert ledelse den ledelsesindikatoren som får høyest skår i denne undersøkelsen, med en skår på 67. Oppgaveorientert ledelse får en skår på 65 (se figur 1).

## RELASJONSORIENTERT LEDELSE

Indikatoren relasjonsorientert ledelse består av flere enkeltspørsmål. Det spørsmålet som oppnår høyest skår (78) er om de ansatte opplever at leder er støttende hvis de gjør en feil i jobben. Deretter følger spørsmålet om de ansatte opplever at leder behandler de ansatte rettferdig (72). Spørsmålet som får lavest skår (49) er om de ansatte opplever at leder hjelper dem å utvikle seg i jobben.

Resultatene fra undersøkelsen viser en variasjon i hvilken grad ansatte i staten opplever sin leder som relasjonsorientert. 1 av 4 ansatte vurderer sin leder slik at skåren på indikatoren relasjonsorientert ledelse blir høyere enn 83, og like mange har en skår som er lavere enn 58.

Den største variasjonen i hvorvidt man opplever at leder er relasjonsorientert viser seg på departementsområder. Det skiller 12 poeng fra departementsområdet med høyest skår på relasjonsorientert ledelse og departementsområdet med lavest skår på relasjonsorientert ledelse (se figur 1)

## OPPGAVEORIENTERT LEDELSE

For indikatoren oppgaveorientert ledelse er det liten variasjon i skårene på de underliggende enkeltspørsmålene, og om lag 6 av 10 svarer bekræftende på alle spørsmål.

I likhet med relasjonsorientert ledelse er det variasjon i ansattes opplevelse av om deres leder er oppgaveorientert. 1 av 4 ansatte vurderer indikatoren oppgaveorientert ledelse slik at de får en skår som er høyere enn 81, og 1 av 4 får en skår som er lavere enn 50.

I likhet med relasjonsorientert ledelse er det også for indikatoren oppgaveorientert ledelse stor variasjon i hvordan de ansatte vurderer nærmeste leder på tvers av departementsområdene. 14 poeng skiller departementsområdene med høyest og lavest skår på oppgaveorientert ledelse.

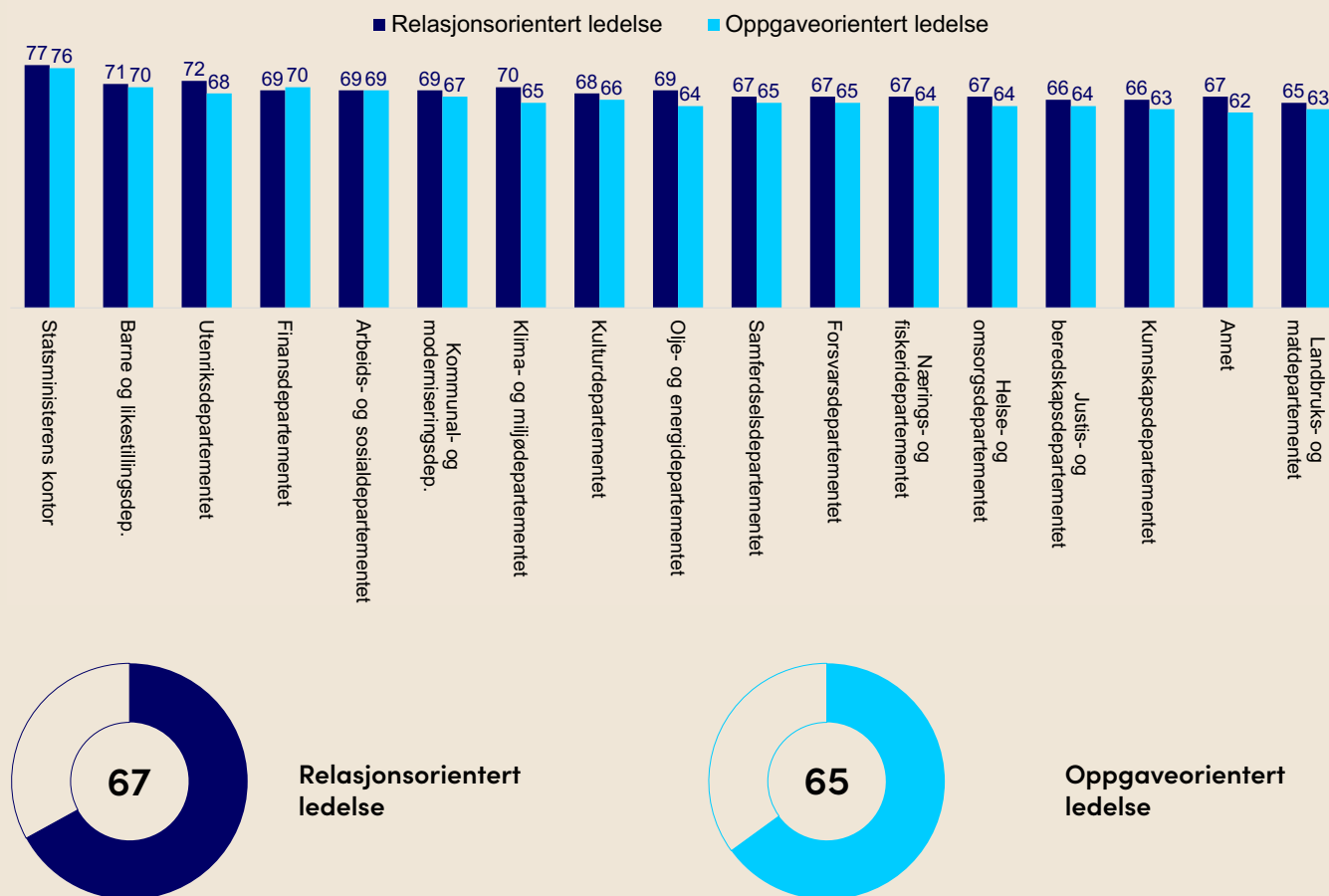
## FORHOLDET MELLOM LEDELSESFORM OG ANDRE FAKTORER

Resultatene fra undersøkelsen viser at 42 prosent av de ansatte i utvalget vurderer sin leder høyest på relasjonsorientert ledelse og 36 prosent vurderer sin leder høyest på oppgaveorientert ledelse. 22 prosent av de ansatte i utvalget gir sin leder lik skår på de to indikatorene (se figur 2).

Ansatte som gir sin leder høyest skår på relasjonsorientert ledelse rapporterer også høyere grad av autonomi og utnyttelse av egen kompetanse enn de som skårer sin leder høyest på oppgaveorientert ledelse (se figur 2).

De som skårer sin leder høyest på oppgaveorientert ledelse vurderer i høyere grad at leder har gjennomføringsevne, de rapporterer høyere grad av rolleklarhet og omstillingsevne enn de som skårer sin leder høyest på relasjonsorientert ledelse.

Ansatte som vurderer nærmeste leder likt på de to dimensjonene, skårer høyest på samtlige indikatorer, det vil si autonomi, kompetanse, gjennomføringsevne, rolleklarhet og omstillingsevne.



Figur 1: Figuren viser indeksskår for relasjonsorientert og oppgaveorientert ledelse, og fordelt på departementsområder

Ansatte som oppgir at hovedfunksjon i jobben er drift og vedlikehold, saksbehandling og brukerhenvendelser rapporterer i størst grad at leder er oppgaveorientert. Ansatte som oppgir at hovedfunksjon i jobben er tjenesteutvikling, IKT og systemutvikling, utredning/analyse, forskning og pedagogisk arbeid vurderer i størst grad at leder er relasjonsorientert.

Det er ingen statistisk signifikant forskjell mellom ledere og medarbeidere når det gjelder opplevelse av om nærmeste leder er oppgave- eller relasjonsorientert.

### **FJERNLEDELSE**

En rekke statlige virksomheter er geografisk spredt. Fjernledelse er derfor et relevant tema for dagens statsansatte. 16 prosent av utvalget rapporterer at nærmeste leder i hovedsak ikke er lokalisert på samme arbeidsplass som dem selv. Prosentandelen ansatte som rapporterer å bli fjernledet varierer på tvers av departementsområder, fra 5 prosent i departementsområdet med minst fjernledelse til 36 prosent i departementsområdet med mest fjernledelse (se figur 3).

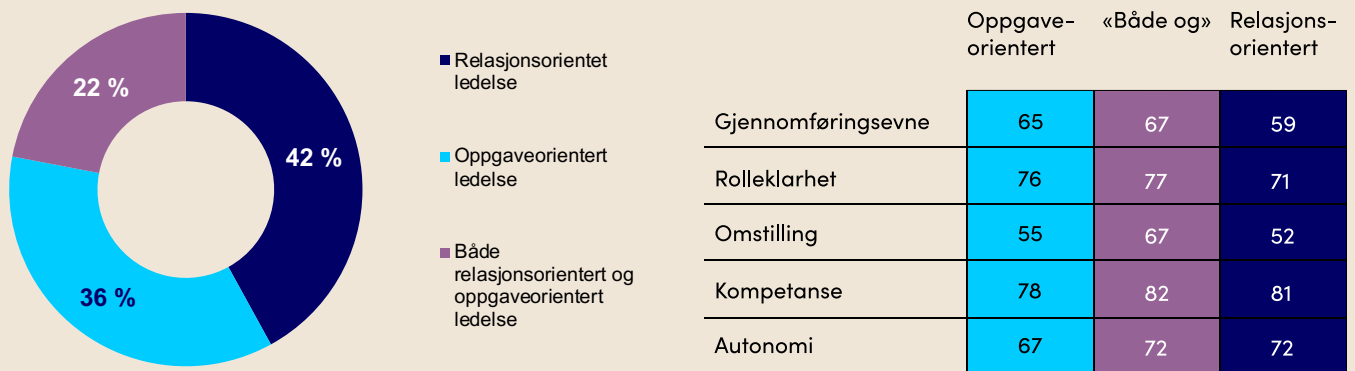
På enkelte av indikatorene i undersøkelsen gir ansatte som fjernledes signifikant lavere skår enn ansatte med leder lokalisert på samme arbeidsplass som dem selv.

Differansen er størst for omstillingsevne. Her skårer de som blir fjernledet 4 poeng lavere enn de som har leder på samme lokasjon som seg selv. Videre skårer de fjernledede 3 poeng lavere på de to ledelsesindikatorene, oppgaveorientert- og relasjonsorientert ledelse. De fjernledede skårer signifikant lavere enn ansatte med leder på samme

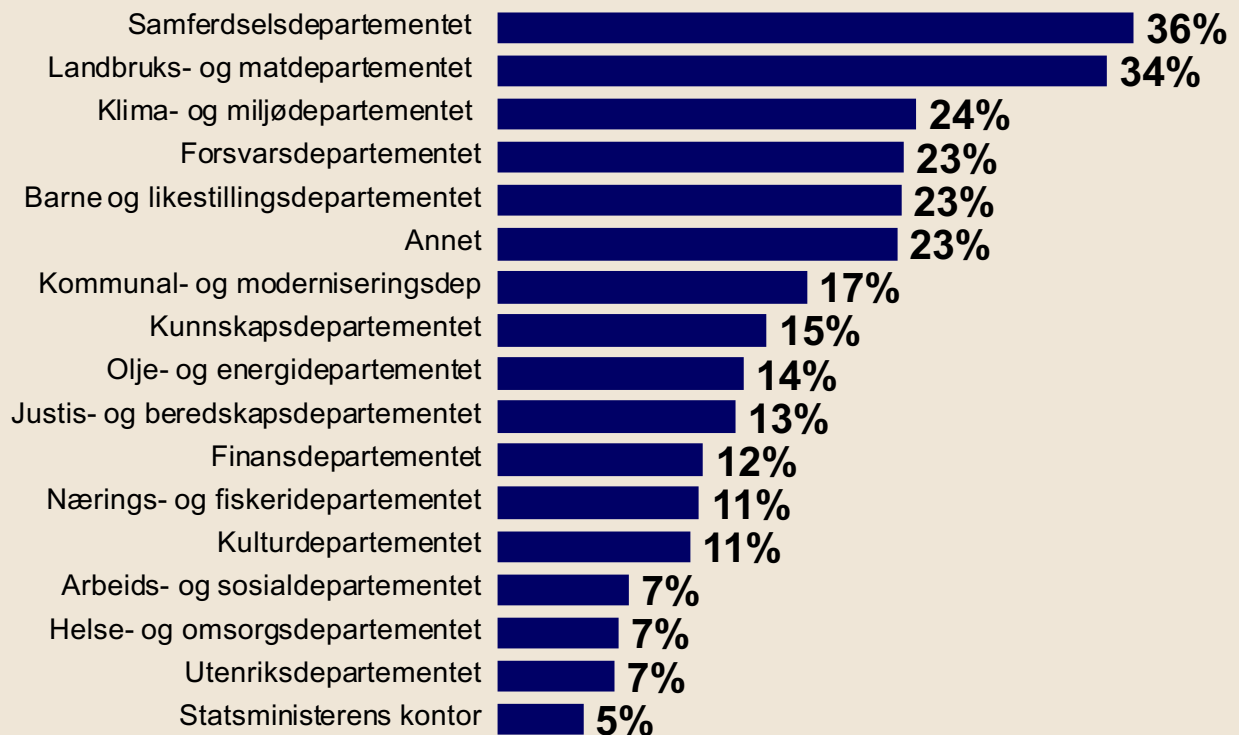
lokasjon som seg selv på indikatoren kompetanse, men her er forskjellen relativt liten, kun 2 poeng.

### **POSITIV UTVIKLING I HISTORISKE DATA**

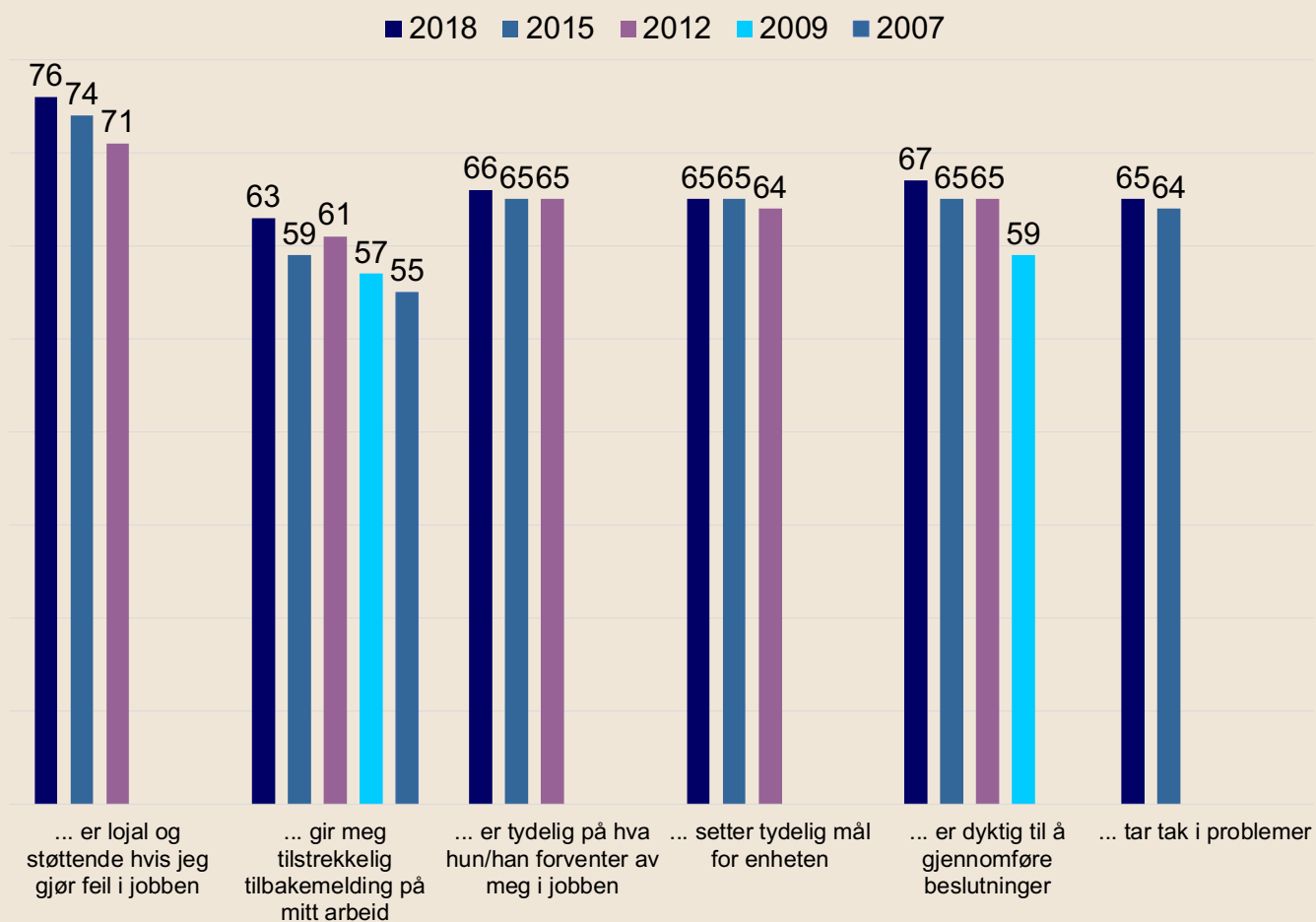
For flere av spørsmålene om ledelse finnes det historikk fra tidligere medarbeiderundersøkelser i staten (se figur 4). Spørsmålet «Min leder er dyktig til å gjennomføre beslutninger» har steget med 8 poeng, fra en skår på 59 i 2009 til 67 i årets undersøkelse. Spørsmålet «Min nærmeste leder gir meg tilstrekkelig tilbakemelding på mitt arbeid» går også frem 8 poeng, men det er siden 2007. Fra forrige undersøkelse i 2015, er det spørsmålet om leder gir tilstrekkelige tilbakemeldinger som går mest frem, med 4 poeng.



Figur 2: Figuren viser forholdet mellom ledelsesform og andre faktorer



Figur 3: Figuren viser andel medarbeidere som har en leder som i hovedsak er lokalisert på en annen arbeidsplass enn en selv.



Figur 4: Figuren viser spørsmålene om nærmeste leder som er sammenlignbare med tidligere medarbeiderundersøkelser i staten. Samtlige utsagn starter med formuleringen «Min nærmeste leder...»

# Å være leder i staten

## LEDERE SKÅRER GENERELT HØYERE ENN MEDARBEIDERE

Ledere skårer noe høyere enn medarbeidere på de fleste indikatorene i undersøkelsen. Dette gjelder for forhold knyttet til egen arbeidssituasjon, kultur og arbeidsmåter i virksomheten. Omstillingsevne er indikatoren med størst forskjell mellom ledere og medarbeidere. Her skårer ledere 71 poeng, dette skiller gruppene med hele 17 poeng. Ledere skårer også høyere enn medarbeidere på digital orientering. Her har lederne en skår på 70, og medarbeiderne en skåre på 56, en differanse på 14 poeng.

Arbeidsbelastning er den eneste indikatoren hvor medarbeidere rapporterer et mer positivt resultat enn ledere. Ledere rapporterer i høyere grad enn medarbeidere at de er stresset og har en dårlig balanse mellom arbeidstid og arbeidsmengde. Med en differanse på 3 indekspoeng er dette likevel en av indikatorene hvor skillet mellom leder og medarbeider er minst. Se figur 5 for flere forskjeller mellom ledere og medarbeidere på ulike indikatorer.

## LEDELSE SOM HOVEDFUNKSJON I JOBEN

Da medarbeiderundersøkelsen i staten ble gjennomført i 2015 var det 65 prosent av lederne som vurderte at ledelse var deres hovedfunksjon i jobben. Resultater fra årets undersøkelse viser at 81 prosent av lederne ser på ledelse som sin hovedfunksjon, dette er en økning på 16 prosentpoeng fra forrige undersøkelse. Av lederne som ikke ser på ledelse som sin hovedfunksjon svarer 5 prosent at deres hovedfunksjon i jobben er intern administrasjon, og like mange svarer at tilsyn og saksbehandling er deres hovedfunksjon i jobben.

Ved forrige undersøkelse rapporterte ledere i gruppen forskning og undervisning lavest på om ledelse var deres hovedfunksjon i jobben. Slik er det også i årets undersøkelse, hvor 31 prosent av lederne i denne gruppen vurderer en annen funksjon enn ledelse som sin hovedfunksjon i jobben.

Resultatene fra undersøkelsen viser en sammenheng mellom ledernivå og i hvilken grad man opplever ledelse som sin hovedfunksjon i jobben. Kun 8 prosent av topplederne velger en annen hovedfunksjon enn ledelse. 11 prosent av ledere som sitter i virksomhetens ledergruppe oppgir å ha en annen hovedfunksjon enn ledelse, det samme gjør 26 prosent av mellomlederne som ikke sitter i virksomhetens ledergruppe.

Ledere som oppgir å ha andre hovedfunksjoner enn ledelse i jobben, skårer signifikant lavere enn ledere med ledelse som hovedfunksjon, på samtlige indikatorer. Det eneste unntaket er på indikatoren arbeidsbelastning. De største differansene viser seg på indikatorene omstillingsevne og digital orientering. På disse indikatorene skårer ledere med en annen hovedfunksjon enn ledelse mer likt som medarbeidere enn ledere som har ledelse som sin hovedfunksjon.

## POSITIV UTVIKLING FOR GJENNOMFØRINGSEVNE

Ledere rapporterer i større grad enn tidligere at virksomheten gjennomfører de planer som er vedtatt, og at det er samsvar mellom overordnede mål og hvilke oppgaver som prioriteres. Ledere mener også at ansatte i større grad enn tidligere respekterer forskjelligheter, og at virksomheten tar sosiale og personlige hensyn til de ansatte.

På spørsmål om lederne opplever at de fysiske arbeidsforholdene gir tilstrekkelig mulighet for ro, viser resultatene fra undersøkelsen en negativ utvikling fra forrige undersøkelse. Ledere rapporterer også om mindre muligheter til å utvikle sin faglige og personlige kompetanse enn ved forrige undersøkelse (se figur 6).

### **HVA BRUKER LEDERE TID PÅ?**

I undersøkelsen blir lederne bedt om å velge de tre lederoppgaver de bruker mest tid på. Lederoppgaven flest ledere krysser av for er å «legge til rette for god innsats fra mine medarbeidere». Videre følger «administrative oppgaver» og «lede endring/omstilling» (se figur 7).

Flere mellomledere enn ledere i virksomhetens ledergruppe og toppledere velger alternativet «administrative oppgaver» som den oppgaven de bruker mest tid på. Toppledere rapporterer i større grad å bruke tid på å «lede endringer/omstilling», og å «kommunisere mål og strategi».

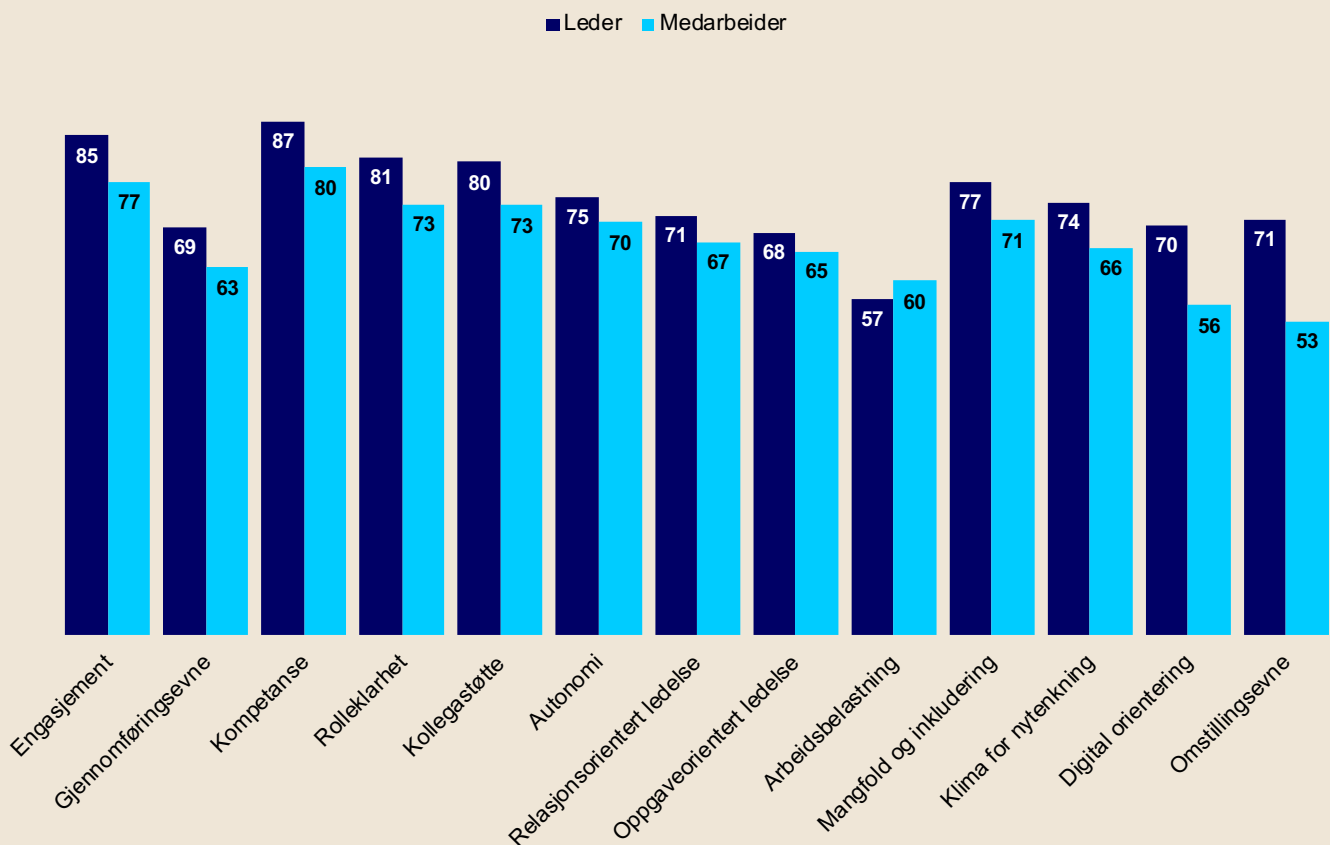
### **HVA MENER LEDERNE BLIR VIKTIGE OPPGAVER FREMMER**

I statsansatteundersøkelsen blir lederne bedt om å prioritere tre lederoppgaver de mener blir spesielt viktig de neste tre årene. Den lederoppgaven flest ledere prioriterer høyest er «ledelse av endrings- og omstillingsprosesser». Deretter følger lederoppgaven å «opprettholde motivasjon og engasjement hos medarbeiderne», og lederoppgaven å «utnytte muligheter som ligger i digitalisering» (se figur 8).

Det har skjedd en endring siden undersøkelsen ble gjennomført i 2015. Da lå oppgaven å «lede endrings- og omstillingsprosesser» på en 4. plass i prioriteringen, og lederoppgaven å «utnytte muligheter som ligger i digitaliseringen» lå på 9. plass. Den lederoppgaven flest ledere prioriterte ved forrige undersøkelse var å «opprettholde motivasjon og engasjement hos medarbeiderne».

Les flere resultater fra statsansatteundersøkelsen 2018 på [difi.no](https://difi.no).





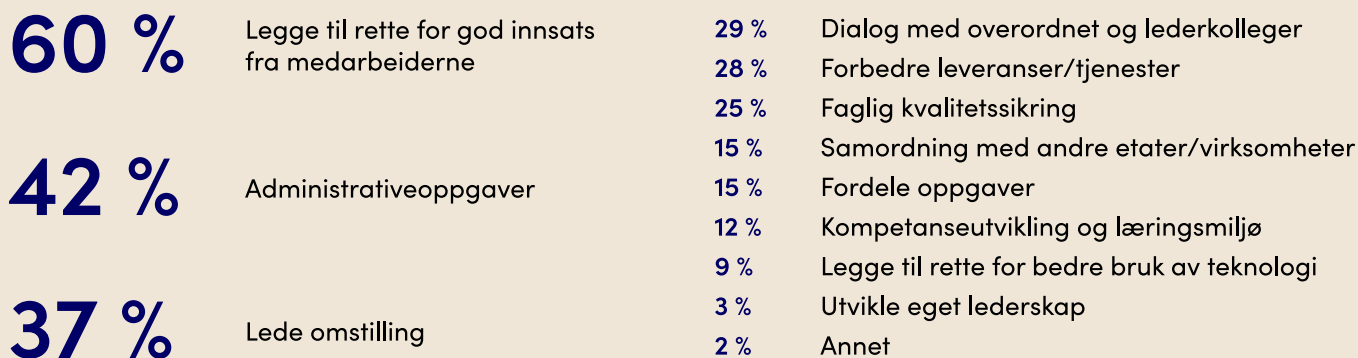
Figur 5: Figuren viser resultater på indikatorene fordelt på ledere og medarbeidere.

	2018	Differanse	2015
I min virksomhet gjennomfører vi de planer som er vedtatt	71	6	66
Det er godt samsvar mellom overordnede mål og hvilke oppgaver min virksomhet prioriterer	73	5	68
I min virksomhet har vi respekt for hverandres forskjellighet	76	5	71
Min virksomhet tar sosiale og personlige hensyn, f.eks. ved sykdom og behov for å yte omsorg	84	5	79
Jeg har normalt en passende balanse mellom arbeidstid og arbeidsmengde	66	5	61
I min virksomhet kan vi trygt varsle om eventuelle kritikkverdige forhold	74	4	70
Jeg opplever at min arbeidsplass er fysisk sikker og trygg	89	4	85
Min virksomhet ivaretar behovene til den enkelte medarbeider i de forskjellige faser i livet	79	4	75
Vi gjennomfører jevnlige øvelser for å bedre sikkerheten på arbeidsplassen	71	4	68
Jeg har et godt sosialt arbeidsmiljø	87	3	84
Jeg har en god balanse mellom arbeidsliv og familie-/fritid	56	3	53
Jeg vet hva som forventes av meg i jobben	83	-4	86
Jeg har gode muligheter for å utvikle min faglige og personlige kompetanse	71	-6	76
De fysiske arbeidsforholdene gir meg tilstrekkelig ro til at jeg kan jobbe effektivt	72	-7	79

Figur 6: Figuren viser resultat for ledere på alle spørsmål som har hatt en statistisk signifikant utvikling siden 2015

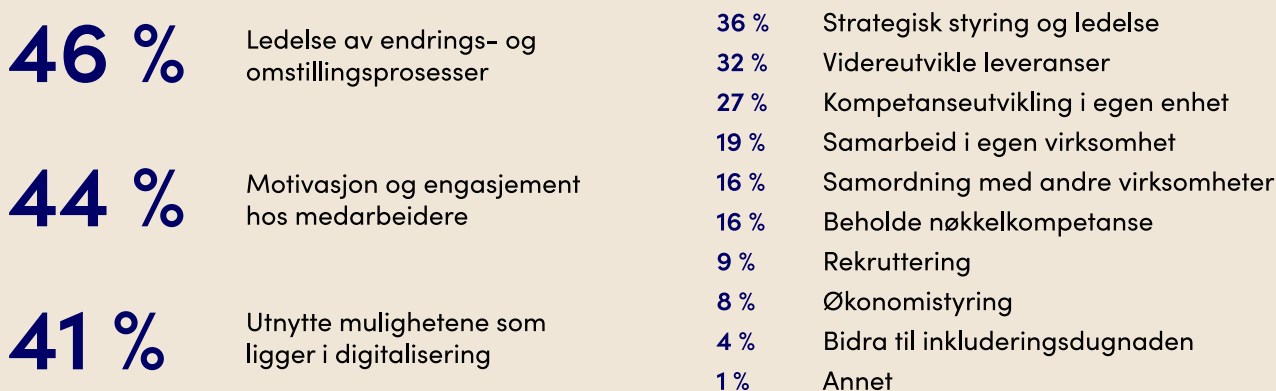
## Hvilke av følgende lederoppgaver bruker du mest tid på?

*\*Tre valg mulig*



Figur 7: Figuren viser hvilke oppgaver ledere bruker mest tid på.

## Hvilke av følgende lederoppgaver mener du det blir spesielt viktig å fokusere på de kommende tre år? *\*Tre valg mulig*



Figur 8: Figuren viser hvilke oppgaver ledere mener blir viktig å fokusere på de kommende tre år.