



Tiltrækning og fastholdelse af ledere i Kulturministeriets statsinstitutioner

Undersøgelse v/Rambøll Management Consulting,
på opdrag fra Kulturministeriets styregruppe for tværgående ledelsesudvikling

RAPPORT

Oktober 2008



Rambøll Management A/S
Nørregade 7A
DK-1165 København K

Telefon 3397 8200
www.ramboll-management.dk

Indholdsfortegnelse

1.	Indledning	1
1.1	Rapportens opbygning	2
1.2	Definitioner og kategoriseringer i undersøgelsen og rapporten	2
1.3	Spørgeskemaundersøgelsens metode	4
2.	Resultater og anbefalinger	7
3.	Lederne i Kulturministeriets statsinstitutioner	10
3.1	De nuværende ledere i Kulturministeriets statsinstitutioner	10
4.	Fastholdelse af de nuværende ledere	16
4.1	Fastholdelse af ledere – ifølge lederne	16
4.2	Tilfredshed med lederjobbet	18
4.3	Faktorer med indflydelse på ledernes lyst til ledelse	20
4.4	Ledelsesopgavernes betydning for lysten til ledelse	25
4.5	Afdelings-/linjeledernes jobtilfredshed	27
4.6	Konklusioner og indsatsområder	28
5.	Fremtidens ledere på kulturområdet	30
5.1	Udviklingstendenser og visioner, der influerer på den fremtidige ledelsesopgave	30
5.2	Afledte ledelsesbehov	32
6.	Tiltrækning af ledere	34
6.1	Lederes vurdering af tiltrækningsudfordringen	34
6.2	Interne lederkandidater	36
6.3	Faktorer med indflydelse på medarbejdernes lyst til ledelse	41
6.4	Nuværende initiativer til at opdage og udvikle ledertalenter	46
6.5	Eksterne lederkandidater	48
6.6	Konklusioner og indsatsområder	50
7.	Indsatsområder og anbefalinger	53
8.	Metode og data	57
8.1	Kvalitativ undersøgelse	57
8.2	Spørgeskemaundersøgelse	59

Bilag 1: Uddybning af metode til spørgeskemaundersøgelse

1. Indledning

Rambøll Management Consulting præsenterer hermed resultaterne af en analyse af lederrekruttering til Kulturministeriets statsinstitutioner. Analysen er gennemført i perioden maj til oktober 2008 på opdrag fra Kulturministeriets styregruppe for tværgående ledelsesudvikling. Baggrunden for styregruppens opdrag er en tiltagende oplevelse i Kulturministeriets statsinstitutioner af, at det er blevet vanskeligere at rekruttere til lederstillinger i Kulturministeriets statsinstitutioner. Da rekruttering og fastholdelse med fordel fremadrettet kan adresseres samlet, er dette tema også omfattet af undersøgelsen.

En øget konkurrence om talenter grundet mindre årgange, en tendens til mindre loyale medarbejdere og de ændrede krav til lederne igennem de sidste ti år (som de blandt andet er formuleret i regi af Forum for offentlig topledelse) er medvirkende til, at der opleves stigende krav til de offentlige ledere. Disse forhold er faktorer, der taler for en yderligere italesættelse og udvikling af ledelse også inden for kulturområdet.

Undersøgelsens formål er at belyse omfang af og årsager til eventuelle udfordringer med rekruttering og fastholdelse i Kulturministeriets statsinstitutioner samt at foreslå indsatser, der kan imødegå udfordringen.

I den første, den eksplorative fase i undersøgelsen, hvor Rambøll Management Consulting har interviewet videnspersoner¹ i og uden for Kulturministeriets statsinstitutioner, er følgende udtryk for en gennemgående opfattelse hos interviewpersonerne fremkommet:

- Der er enighed om, at der er behov for et øget fokus på ledelse og italesættelse af ledelse i Kulturministeriets statsinstitutioner - og for en fortsat udvikling af ledelseskompetencer.
- Der er delte meninger om, hvorvidt rekruttering af ledere er en udfordring – det afhænger af institutionstype og ledelsesniveau. Således opleves rekruttering til topledelse ikke som en udfordring, mens det til stabsledelse og linjeledelse i højere grad byder på udfordringer.
- Udviklingen i de krav, der er til lederne (resultatkontrakter, øget styring og rapportering) betyder, at ledernes fokus til dels har flyttet sig væk fra det faglige område.

Disse centrale temaer har udgjort et fælles udgangspunkt for undersøgelsen af tiltrækning og fastholdelse af ledere.

Undervejs i undersøgelsen har Rambøll Management Consulting været i dialog med mange interessenter; medarbejdere og ledere i Kulturministeriets statsinstitutioner

¹ Se metodeafsnit for oversigt over interviewpersoner.

samt andre videnpersoner inden for og uden for institutionerne. Fra alle deltagerne har der været stor interesse for temaet og stor villighed til at bidrage til undersøgelsen. Det takker vi for. Det er ligeledes en klar indikation af, at der er et behov for en undersøgelse af denne type og den efterfølgende analyse af undersøgelsens resultater.

1.1 **Rapportens opbygning**

Rapporten er opbygget, så den dels giver et overblik over vigtige resultater af undersøgelsen, dels belyser temaer, der i undersøgelsen har vist sig at være centrale og endelig fremstiller Rambøll Management Consultings anbefalinger til fastholdelse og tiltrækning af ledere i Kulturministeriets statsinstitutioner:

- I afsnit 2 opsummeres rapportens resultater og anbefalinger.
- I afsnit 3 gives der en karakteristik af de nuværende ledere i Kulturministeriets statsinstitutioner, herunder en uddybende karakteristik af mellemlederfunktionen.
- I afsnit 4 beskrives nuværende lederes motivation til fortsat ledelse, og der kommer bud på, hvordan der kan sikres en fastholdelse af nuværende ledere.
- I afsnit 5 rettes fokus mod fremtidens ledere på kulturområdet; der skitseres en række udviklingstendenser og visioner inden for ledelsesområdet for til sidst at liste optimale kompetencer hos fremtidens ledere.
- I afsnit 6 fokuseres der på tiltrækning af interne og eksterne ledere, og indsatsområder til tiltrækning af ledere skitseres.
- I afsnit 7 uddybes de tidligere skitserede indsatsområder og løsningsforslag til fastholdelse og tiltrækning af ledere.
- I afsnit 8 redegøres der for metode og data, som er anvendt i undersøgelsen.

1.2 **Definitioner og kategoriseringer i undersøgelsen og rapporten**

Undersøgelsens definition af ledere

Ledere er i spørgeskemaundersøgelsen defineret ud fra, at de har en relation til institutionernes faglige 'kerneområde' (kultur, kunst, design, arkitektur m.v.). Det betyder, at ledere på det 'teknisk/praktiske område' ikke er omfattet (køkkenchefer, ledere af betjente/vagt, driftschef, bygningsforvalter). Derudover er det et kriterium, at lederne har personaleledelsesansvar².

For at opnå mulighed for at sammenholde resultater på tværs af den kvalitative og kvantitative del af undersøgelsen, er denne definition af ledere gennemgående for undersøgelsen.

Undersøgelsens definition af lederkandidater

I spørgeskemaundersøgelsen er potentielle, interne lederkandidater defineret på baggrund af definitionen af ledere, der deltager i undersøgelsen. Dvs. at de principielt set skal være kandidater til lederstillingerne, der er omfattet af undersøgelsen (vurderet på baggrund af uddannelse og stilling).

Eksterne lederkandidater er defineret som medarbejdere eller ledere, der arbejder inden for kulturområdet – men ikke i en af Kulturministeriets statsinstitutioner. Det

² Se metodeafsnittet (6.2.1) for detaljeret beskrivelse af ledelsesdefinitionen.

kan både være i private eller offentlige institutioner. Det afgørende er, at man arbejder inden for kulturområdet.

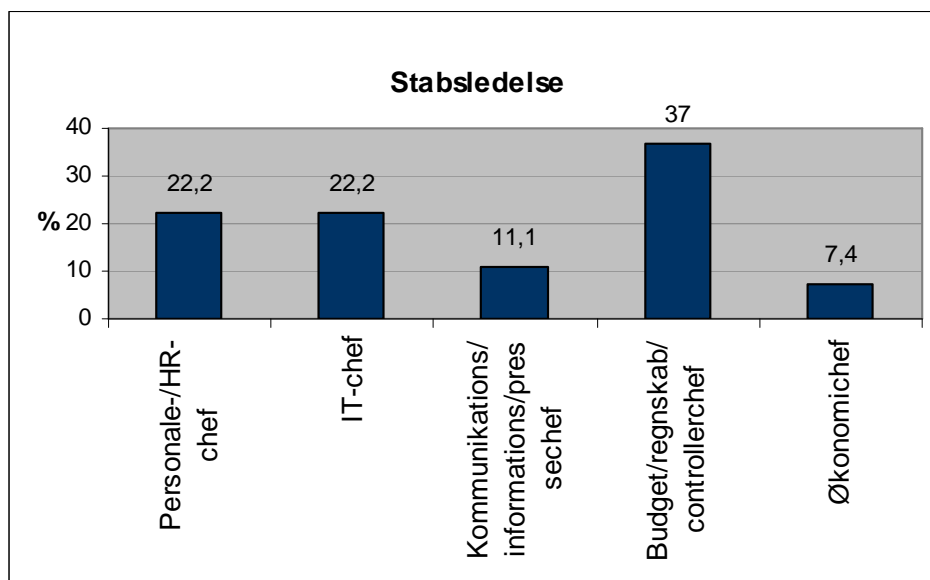
Undersøgelsens kategorisering af ledelsesniveauer/-funktioner

De lederkategorier, der anvendes i nærværende rapport, er samlebetegnelser for de stillingsbetegnelser, respondenterne har angivet i spørgeskemaet:

Ledelseskategorier i spørgeskemaet	Ledelseskategorier i rapporten
1) Direktør, rektor, departementschef, teaterchef (øverste leder)	Øverste leder
2) Souschef, vicedirektør, administrationschef m.v.	Vicedirektør/souschef/administrationschef
3) Personale-/HR-chef	Stabsledelse
4) IT-chef	
5) Kommunikations-, informations-, pressechef	
6) Budget-, regnskabs, kontrollerchef	
7) Økonomichef	
8) Afdelingsleder, sektionsleder, inspektør, uddannelsesleder, center-chef, kontorchef, sekretariatschef m.v. (linjeleder)	Afdelings-/linjeleder
9) Anden	Anden

Tabel 1: Stillingsbetegnelser i spørgeskemaundersøgelsen hhv. ledelseskategorier i rapporten.

Stabsledelsen er behandlet som en samlet kategori. Det har i undersøgelsens eksplorative fase vist sig, at det i stort omfang er samme forhold og udfordringer, der gælder for denne ledelseskategori; det er ledere, der arbejder med udgangspunkt i et fagligt område, som ikke relaterer sig direkte til det kunst-/kulturfaglige område. Endvidere er det lignende udfordringer i forhold til rekruttering, der gælder for de enkelte ledelsesfunktioner i stabsledelsen. Herunder vises fordelingen af besvarelser fra respondenter med stillingsbetegnelser, der i rapporten samles til 'stabsledelse'.



Figur 1: Fordeling af stillingsbetegnelser under samlebetegnelsen 'Stabsledelse'

Undersøgelsens kategorisering af Kulturministeriets statsinstitutioner

Der er i undersøgelsen arbejdet med en kategorisering af Kulturministeriets statsinstitutioner. Kategorierne afspejler institutionernes arbejdsområde, ledelsesslag, antal ansatte og størrelse (bl.a. vurderet på baggrund af årsværk og bevilling).

Institutionerne er inddelt i følgende kategorier:

- Departement, styrelser og styrelseslignende institutioner
- ABM-området (arkiver, biblioteker, museer)
 - Arkiver og biblioteker (små og store institutioner)
 - Museer (små og store institutioner)
- Uddannelsesinstitutioner (små og store institutioner)
- Øvrige institutioner (små og store institutioner)³

Kategoriseringen anvendes i rapporten på den måde, at resultaterne – hvor det er relevant – vises fordelt på institutionskategorierne.

1.3 **Spørgeskemaundersøgelsens metode**

Spørgeskemaundersøgelsens målgruppe og validitet

Målgruppen for undersøgelsen var samtlige ledere og potentielle ledere blandt medarbejdergruppen. Alle ledere blev adspurgt. Enkelte bad, af hensyn til alder, senere at blive trukket ud af målgruppen, men som udgangspunkt er hele populationen af ledere omfattet af spørgeskemaundersøgelsen. Der blev adspurgt 372, hvoraf 290 valgte at svare på undersøgelsen. Det resulterede i en svarprocent på 80 pct.

Blandt medarbejdergruppen blev, for at sikre et så validt analysegrundlag som muligt, alle medarbejdere adspurgt i de fleste institutioner. Der blev kun valgt få steder, som f.eks. Det kongelige Teater, at udtage en stikprøve. Den samlede stikprøve blev på 1441, hvoraf 1007 valgte at give deres mening til kende i undersøgelsen via webundersøgelsen. Det resulterede i en svarprocent på 69,9 pct., hvilket må karakteriseres som meget tilfredsstillende.

Der blev inden gennemførelse af undersøgelsen informeret om undersøgelsen og opfordret fra de enkelte institutioners ledelse og fra Kulturministeriets styregruppe for tværgående ledelsesudvikling til at deltage i undersøgelsen. Løbende blev der lavet status på deltagelsesprocenten, og såvel ledelsesmæssigt som elektronisk blev der opfordret til dem, der ikke havde svaret på undersøgelsen, om at deltage. Den store opbakning fra ledelse og styregruppe resulterede i et tilfredsstillende antal besvarelser, som danner grundlag for de analyser, der er ønsket som del af undersøgelsen.

Resultaterne fra lederundersøgelsen har en lav usikkerhed; de svinger med en usikkerhed på 1-2 på indextallene (forklaring på indextal længere nede) med et konfidensniveau på 95 pct. Det vil sige, at et resultat på eksempelvis index 80 har et bånd på 79-81. Hvis usikkerheden er høj, skyldes det, at færre har valgt at svare på spørgsmålet.

³ Se bilag 1 for uddybning af institutionskategorierne.

Resultaterne fra medarbejderundersøgelsen har ligeledes en lav usikkerhed; her svinger usikkerheden fra 1-2 på indextallene, stadigvæk beregnet ud fra et konfidensniveau på 95 pct. Der er større spredning på medarbejdernes besvarelser. I de tilfælde, hvor usikkerheden er på 2, skyldes det, at der blandt medarbejderne har været en større uenighed i vurderingen af udsagnet.

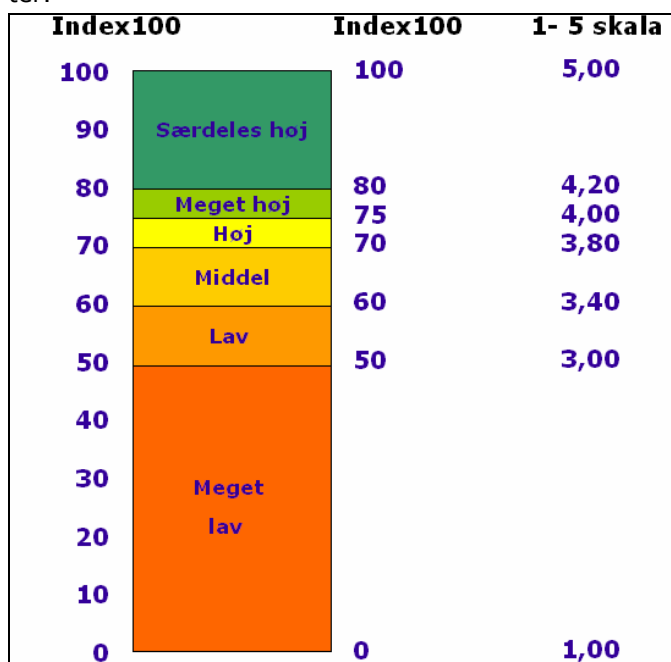
Samlet kan der konkluderes, at der er tale om et yderst validt grundlag at udarbejde den efterfølgende analyse på.

Læsevejledning til resultater af spørgeskemaundersøgelsen

I spørgeskemaet er der generelt brugt en vurderingsskala på 1 til 5 på udsagn, hvor 5 står for det mest positive, den største betydning, den største vægt eller den største tilfredshed f.eks.:

- 1 betyder 'slet ikke'
- 2 betyder 'i mindre grad'
- 3 betyder 'i nogen grad'
- 4 betyder 'i høj grad'
- 5 betyder 'i meget høj grad'.

Til rapporteringen er brugt en index 100-skala, som vist på nedenstående barometer.



Figur 2: Illustration af index, der bruges i rapporteringen - og af de forskellige indextals sammenhæng til undersøgelsens svarmuligheder (1-5 skalaen).

Et indextal på eksempelvis 88 ligger på et særdeles højt niveau.

Vægtede resultater

Resultaterne af undersøgelsen er vægtede resultater, hvilket betyder, at når der er angivet en score for besvarelsen af et spørgsmål, er scoren udregnet på baggrund af antal medarbejdere i enhederne (den oprindelige population; f.eks. alle medarbejdere i en bestemt institutionskategori). Det betyder, at de værdier, der er afrapporteret på undersøgelsens resultater, er behandlet, så de kan opfattes som repræsentative for den oprindelige population, f.eks. hele gruppen af medarbejdere, medarbejdere i uddannelsesinstitutioner m.v., ville have svaret.

2. Resultater og anbefalinger

Undersøgelsen af fastholdelse og tiltrækning af ledere til Kulturministeriets statsinstitutioner belyser omfang af og årsager til eventuelle udfordringer med rekruttering og fastholdelse i Kulturministeriets statsinstitutioner samt foreslår indsatser, der kan imødegå udfordringen.

Undersøgelsen sætter spot på både nuværende ledere – og giver bl.a. – på tværs af institutionstyper og –størrelser – en karakteristik af de nuværende ledere i Kulturministeriets statsinstitutioner – samt undersøger interne og eksterne lederkandidater.

Udfordring at fastholde ledere

Lederne i Kulturministeriets statsinstitutioner mener, at der til en vis grad ligger en udfordring i at fastholde ledere; 60 pct. af de adspurgte ledere mener, at det i nogen, i høj eller i meget høj grad er en udfordring. Dette har dog ingen sammenhæng med lederens tilfredshed med lederjobbet; de nuværende ledere er nemlig meget tilfredse med deres lederjob. En del af forklaringen på den generelt høje tilfredshed med lederjobbet kan findes i, at der er en god sammenhæng mellem på den ene side lederens tidsforbrug på de opgaver, der skal løses som del af lederjobbet og på den anden side deres præferencer for disse arbejdsopgaver.

Ledernes fortsatte lyst til ledelse er motiveret af mulighed for indflydelse og eksponering samt det ansvar, der følger med en lederstilling, fleksibilitet i jobbet, muligheden for at udvikle personlige og ledelsesmæssige kompetencer samt muligheden for samarbejde med andre ledere eller en ledergruppe. Sammenlignet med disse motivationsfaktorer er lederstillingens indflydelse på karrieremuligheder fremover til gengæld mindre vigtig for lederne i Kulturministeriets statsinstitutioner.

Undersøgelsen viser også, at afdelings- og linjeledere i mindre grad end ledere på øvrige niveauer er tilfredse med lederjobbet. Forklaringen herpå kan findes i den kvalitative undersøgelses resultater, der viser, at mellemlederne ofte føler, de sidder i en ufavorabel jobsituation.

Kommende lederes kompetencer

Undersøgelsen sætter spot på, hvilke kompetencer ledere på kulturområdet i fremtiden skal have – baseret på centrale udviklingstendenser, der udgør rammer for og indikerer krav til fremtidens ledere på kulturområdet. Fremtidens ledere på kulturområdet skal – overordnet set – særligt have disse kompetencer:

- *Toplederen* skal være visionær, dynamisk og kreativ, have stærke personaleledelseskompetencer og strategisk ledelseskompetence til at håndtere udvikling og formidling af kulturprodukter samt indgåelse af strategiske partnerskaber og tværinstitutionelle samarbejder. Toplederen skal også have medietækkelse/kompetence til varetagelse af ekstern kommunikation.
- *Vicedirektøren/souschefen/administrationschefen* skal have stærke personaleledelseskompetencer, strategisk ledelseskompetence til at håndtere effektivise-

ringer og optimeringer samt administrativ ledelseskompetence til at kunne håndtere stigende krav til styring.

- *Stabsledelsen* skal have stærke personaleledelseskompetencer, strategisk ledelseskompetence til at håndtere udvikling af ydelser og medarbejdere, kompetence til at lægge en markeds-/brugerorienteret vinkel på institutionens udvikling og administrativ ledelseskompetence til at kunne håndtere stigende krav til styring.
- *Afdelings-/linjelederen* skal have stærke personaleledelseskompetencer, strategisk ledelseskompetence til at håndtere udvikling af ydelser, kulturprodukter, kulturformidling (innovation), indgåelse af strategiske partnerskaber og tværinstitutionelle samarbejder. Afdelings-/linjelederen skal også have kompetence til at lægge en markeds-/brugerorienteret vinkel på institutionens udvikling samt varetage fundraising/projektfinansiering og ekstern kommunikation.

Udfordring at tiltrække ledere

Undersøgelsen af udfordringerne med tiltrækning af ledere til Kulturministeriets statsinstitutioner viser, at institutionerne har en udfordring med at tiltrække ledere. Resultaterne af spørgeskemaundersøgelsen viser, at 65 pct. af lederne mener, det i nogen, høj eller meget høj grad er en udfordring. Den kvalitative undersøgelse peger på, at denne udfordring særligt gælder rekruttering til stabs- og afdelings-/linjelederstillinger.

Til gengæld er der også et stort vækstlag af ledere internt i Kulturministeriets statsinstitutioner. Hele 63 pct. af lederne mener, der er potentielle lederkandidater inden for deres ledelsesområde. Også medarbejdernes besvarelser viser, at der er et stort vækstlag til ledelse internt: 23 pct. af medarbejderne har i høj eller meget høj grad lyst til at blive leder, mens 31 pct. i nogen grad har lyst til at blive leder i en af Kulturministeriets statsinstitutioner.

Medarbejdernes lyst til at blive leder er motiveret af udviklings- og indflydelsesmuligheder, der følger med stillingen, lederstillingens mulighed for at udøve fagledelse, stillingens muligheder for at vedligeholde professionsfaglige kompetencer samt rammerne for ledelse. Personaleledelse er til gengæld en opgave, der skiller vanderne, idet personaleledelsesopgaven virker tiltrækkende på de medarbejdere, der gerne vil være ledere. Derimod er personaleledelse ikke noget, der i særlig grad tiltrækker medarbejdere, der ikke vil være ledere.

Et stort internt vækstlag til ledelse burde kunne bidrage til at imødegå udfordringen med at tiltrække ledere til Kulturministeriets statsinstitutioner. Men undersøgelsen viser, at der er rum for forbedring i forhold til at spotte og opdyrke det interne vækstlag til ledelse. Under 15 pct. af medarbejderne kender til initiativer til at tiltrække og opdyrke ledertalenter – en forudsætning for at kunne udnytte det interne vækstlag.

Eksterne lederkandidater – der er inddraget i den kvalitative undersøgelse – er ikke som udgangspunkt motiveret til at søge lederstillinger i Kulturministeriets statsinstitutioner på grund af institutionen. De eksterne lederkandidater motiveres alle af dynamikken og eksponeringen på kulturområdet – og derudover af forskellige faktorer, afhængig af deres profil. De faglige profiler motiveres af muligheden for at arbejde

med kulturområdet – og i øvrigt meget af samme faktorer som de interne lederkandidater, mens generalisterne motiveres af gode ansættelsesvilkår og udviklingsmuligheder i institutionen.

Indsatsområder

Der er rum for forbedring angående fastholdelse og tiltrækning af lederkandidater til Kulturministeriets statsinstitutioner. Med baggrund i undersøgelsens resultater anbefaler Rambøll Management Consulting tiltag inden for følgende indsatsområder:

- **Indsatsområde #1: Skab de bedste rammer for ledelse**
Der er behov for at skabe mere optimale rammer for ledelse, i form af initiativer fra italesættelse af ledelsesrollen til et frit ledelsesrum og etablering af ledelsesgrupper.
- **Indsatsområde #2: Koordineret satsning på lederudvikling**
Der er grundlag for i højere grad at bruge og udvikle de kompetencer, som lederne i Kulturministeriets statsinstitutioner råder over. Et oplagt middel til at opnå en bedre udnyttelse af ledernes kompetencer er lederuddannelse og – udvikling på tværs af kulturinstitutionerne.
- **Indsatsområde # 3: Tænk i lederprofiler på tværs af fagskel**
Der er overordnet set behov for ledere, der både har den faglige indsigt og mestrer management.
- **Indsatsområde #4: Opret talentprogrammer**
Ledertalenter i Kulturministeriets statsinstitutioner er i fare for at blive overset. En måde at udnytte den talentmasse, der ligger i det interne vækstlag til ledelse, er at oprette talentprogrammer, der har som formål at opsøge og udvikle ledertalenter - i samarbejde mellem alle eller grupper af kulturinstitutionerne.
- **Indsatsområde # 5: Brand (mellem)lederrollen**
(Mellem)lederrollen har ikke det bedste omdømme blandt interne, men også eksterne, kandidater. En positiv italesættelse af og gode eksempler på (mellem)lederrollen er en løsningsmulighed, der sammen med gode ledelsesrammer kan medvirke til at skabe større søgning til (mellem)lederstillinger.

3. Lederne i Kulturministeriets statsinstitutioner

I undersøgelsen af lederrekruttering i Kulturministeriets statsinstitutioner er der selvsagt et stærkt fokus på lederne. I dette afsnit vil vi komme nærmere en karakteristik af de nuværende ledere og danne et overblik over deres profiler.

3.1 De nuværende ledere i Kulturministeriets statsinstitutioner

Hvem er de nuværende ledere i Kulturministeriets statsinstitutioner?

Spørgeskemaundersøgelsen viser et billede af de nuværende ledere, der kan sammenfattes i nedenstående profiler⁴ ⁵. Lederne på de enkelte ledelsesniveauer/-funktioners typiske karakteristika er kondenseret til lederprofilerne. Profilerne går på tværs af koncernen; dvs. de er tværgående i forhold til både institutionsstørrelse og -kategorier, eftersom der kun er begrænsede forskelle på lederprofilerne i de enkelte institutionskategorier.

Det er værd at bemærke, at der naturligvis er tale om en større grad af lagdeling i ledelsen i de større institutioner end i de mindre⁶. Det betyder, at ledelsesopgaven i de små institutioner er samlet i færre funktioner; man vil f.eks. ofte se, at topledere, administrationschefens og stabsledelsens (samt måske også mellem-/linjelederens) opgaver er samlet hos én og samme person; nemlig lederen.

⁴ Lederkategorien 'Anden', der dækker over ledere, der ikke har kunnet relatere til de i spørgeskemaet angivne stillingsbetegnelser, er der ikke defineret en profil for.

⁵ Se metodeafsnittet for beskrivelse af ledelsesniveauerne.

⁶ Se metodeafsnittet for fordelingen af besvarelsene på institutions- og ledelsesniveau.

3.1.1 Institutionens øverste leder

Den erfarne, udadvendte og strategiske topleder

<p>18 pct.</p> <p>82 pct.</p>	⁷ Alder	Primært 46-55 år (gælder for 52 pct. af de adspurgte ledere)
	Uddannelse	Uddannet inden for institutionens fagområde – har en lang videregående, humanistisk uddannelse, har lidt lederuddannelse
	Anciennitet	Har været i sin nuværende lederstilling 0-9 år
	Karrierevej	Kommer fra en anden lederstilling i det offentlige (sin nuværende arbejdsplads, en anden institution under Kulturministeriet eller en anden offentlig institution)
Personaleledelsesansvar	Er leder for flere end 50 medarbejdere	
Ledelsessamarbejde	Indgår i ledelsessamarbejder, ofte i egen institution og af og til uden for egen institution	
Vil helst bruge tid på	Strategisk udvikling af institutionen, personaleledelse og ekstern kommunikation og formidling	
Bruger reelt tid på	Det harmonerer helt med, hvad institutionens øverste leder helst vil bruge sin tid på (bortset fra, at der udføres betydeligt mere administrativ ledelse end ønsket)	
Tilfredshed	Er særdeles tilfreds med at være leder (index 90 ⁸)	

Figur 3: Typiske karakteristika for øverste leder i Kulturministeriets statsinstitutioner

9 pct. af alle deltagende ledere i spørgeskemaundersøgelsen er øverste leder – eller topleder - i en af Kulturministeriets statsinstitutioner. Topledernes karakteristika er i overvejende grad ens for de enkelte institutionskategorier og -størrelser.

⁷ Medarbejdernes kønsfordeling er til sammenligning: 44 pct. af de adspurgte er mænd og 56 pct. kvinder.

⁸ I spørgeskemaet har respondenterne vurderet en række spørgsmål på en skala fra 1 til 5. Man har desuden haft muligheden for at svare 'ved ikke'. For disse spørgsmål er besvarelsenerne omregnet til én værdi for besvarelsernes fordeling på svarmulighederne; et indextal. Se metodeafsnittet (8.2.3) for uddybet forklaring på indextal.

3.1.2 Vicedirektør/souschef/administrationschef

'Second in command' – den erfarne djøf'er

 <p>43 pct.</p> <p>57 pct.</p>	Alder	46-55 år (gælder for 49 pct. af de adspurgte ledere)
	Uddannelse	Lang videregående, samfundsvidenskabelig uddannelse, uden for institutionens fagområde, har lidt lederuddannelse
	Anciennitet	Har været i sin nuværende lederstilling 1-20 år
	Karrierevej	Kommer fra en anden lederstilling i en offentlig institution
Personaleledelsesansvar	Er leder for flere end 20 medarbejdere	
Ledelsessamarbejde	Indgår i ledelsessamarbejder, meget i egen institution og en del uden for egen institution	
Vil helst bruge tid på	Strategisk udvikling af institutionen, personaleledelse og administrativ ledelse	
Bruger reelt tid på	Det harmonerer helt med, hvad vicedirektøren/souschefen/administrationschefen helst vil bruge sin tid på	
Tilfredshed	Er meget tilfreds med at være leder (index 86)	

Figur 4: Typiske karakteristika for vicedirektør/souschef/administrationschef i Kulturministeriets statsinstitutioner

12 pct. af alle deltagende ledere i spørgeskemaundersøgelsen er vicedirektør/souschef/administrationschefens i en af Kulturministeriets statsinstitutioner. Vicedirektøren/souschefens/administrationschefens karakteristika er i overvejende grad ens for de enkelte institutionskategorier og -størrelser.

3.1.3

Stabsleder**Regnskab/IT/HR-chefen, der er rekrutteret på sin nuværende arbejdsplads**

<p>48 pct.</p> <p>52 pct.</p>	Alder	36-45 år (41 pct. af de adspurgte ledere)
	Uddannelse	Mellemlang eller lang videregående uddannelse inden for samfundsvidenskab eller humaniora uden for institutionens fagområde, har lidt lederuddannelse
	Anciennitet	Har været i sin nuværende lederstilling under 1 år eller over 4 år
	Karrierevej	Kommer fra en medarbejderstilling på sin egen arbejdsplads
Personaleledelsesansvar	Er leder for 1-10 medarbejdere	
Ledelsessamarbejde	Indgår i ledelsessamarbejder, en del i egen institution og mindre uden for egen institution	
Vil helst bruge tid på	Fagledelse ⁹ , personaleledelse og administrativ ledelse	
Bruger reelt tid på	Det harmonerer helt med, hvad stabslederen helst vil bruge sin tid på	
Tilfredshed	Er godt tilfreds med at være leder (index 80)	

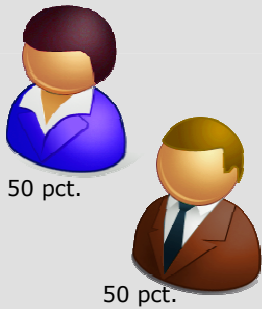
Figur 5: Typiske karakteristika for ledere i stabsledelsen i Kulturministeriets statsinstitutioner

9 pct. af alle deltagende ledere i spørgeskemaundersøgelsen er en del af stabsledelsen i en af Kulturministeriets statsinstitutioner. Stabsledelsens karakteristika er i overvejende grad ens for de enkelte institutionskategorier og -størrelser.

⁹ I spørgeskemaundersøgelsen defineret som 'ansvar for et fagligt område, faglig udvikling, forskningsledelse, projektledelse af nøgleprojekter'.

3.1.4

Afdelings-/linjeleder***Den faglige og administrative linjeleder, der gerne vil være strateg***

	Alder	36-45 år (32 pct. af de adspurgte ledere) eller 46-55 år (35 pct.)
	Uddannelse	Har en lang videregående, humanistisk eller mellemlang uddannelse inden for institutionens fagområde, har lidt lederuddannelse
	Anciennitet	Har været i sin nuværende lederstilling 1-9 år
	Karrierevej	Kommer fra en medarbejderstilling på sin egen arbejdsplads
Personaleledelsesansvar	Er leder for 6-20 medarbejdere	
Ledelsessamarbejde	Indgår i ledelsessamarbejder, en del i egen institution og mindre uden for egen institution	
Vil helst bruge tid på	Strategisk ledelse, fagledelse og personaleledelse	
Bruger reelt tid på	Administrativ ledelse, fagledelse og personaleledelse	
Tilfredshed	Er fint tilfreds med at være leder (index 74)	

Figur 6: Typiske karakteristika for afdelings-/linjeledere i Kulturministeriets statsinstitutioner

49 pct. af alle deltagende ledere i spørgeskemaundersøgelsen er afdelings-/linjeleder i en af Kulturministeriets statsinstitutioner. Afdelings-/linjelederens karakteristika er i overvejende grad ens for de enkelte institutionskategorier og -størrelser.

Afdelings-/linjelederen i Kulturministeriets statsinstitutioner er karakteriseret ovenfor. Det skal bemærkes, at spørgeskemaundersøgelsen opererer med én definition af mellemledere, nemlig afdelings-/linjeleder, jf. Tabel 1. I den kvalitative undersøgelse er der fokuseret lidt bredere; på mellemledere, der defineres som ledere, der i princippet ligger i ledelsesslag fra lige under top- og stabsledelsen og ned til og med det nederste ledelsesniveau.

På baggrund af de kvalitative interview og fokusgruppeinterview tegner der sig et mere nuanceret billede af mellemlederfunktionen, der som angivet også omfatter afdelings-/linjeledere. Der tale om minimum to ledertyper, hvor den ene er udpræget faglig leder, mens den anden er generalistleder.

Den faglige leder har en faglig baggrund inden for det kultur-/kunstfaglige område. Den faglige leder har i høj grad forståelse for udvikling af institutionens fagområder, har faglig uddannelses- og erfaringsmæssig baggrund. Er ikke ambitiøs rent karrieremæssigt, men fagligt. Udfordringen for de faglige ledere er, at de skal være synli-

ge som ledere og have mere fokus på ledelse og udvikling af institutionen gennem fagområdet og mindre på produktion.

Vedkommende er ofte rekrutteret på baggrund af en stor faglighed, anciennitet og i mange tilfælde har institutionen eller institutionens ledelse en tilknytning til ansøger af en eller anden art. Der er ofte tale om en forudgående og usynlig udvælgelsesproces, og der er ikke taget højde for evt. ledererfaring eller uddannelse inden for dette. Den faglige leder frygter ofte at skulle give afkald på faglige ambitioner, faglig 'produktion' som forskning og undervisning til fordel for ledelsesopgaver.

Generalistlederen kan have faglig indsigt og engagement, men har rent uddannelsesmæssigt en 'generalistprofil' med en faglig baggrund uden for det kultur-/kunstfaglige område, f.eks. inden for økonomi, jura eller samfundsfag. Vedkommende ser personaleledelse og facilitering af forretningsudvikling i institutionen som det afgørende. Udfordringen for generalistledere er, at de drukner i administration og ikke har lejlighed til at gøre det, de gør bedst og gerne vil: facilitere institutionens udvikling, alliancer, samarbejde og fundraising.

Generalistlederen er den mere pragmatiske leder, der er karakteriseret af en åben tilgang til ledelsesfaget og til fagområdet. Vedkommende besidder ofte den rette personlighed og redskaberne for den administrative og strategiske tilgang til hvervet. Generalistprofilen lægger stor vægt på karriere og skal primært kunne se strategiske gevinster ved jobbet. Ligeledes er lønnen en vigtig faktor. Føler det ofte som en udfordring at skulle navigere i det politiske miljø.

Fælles for de to profiler er, at der overordnet set er nogenlunde tilfredshed med jobbet som mellemlider, hvor faglederen synes at være en smule mere tilfreds end generalisten. Mange er drevet af at kunne gøre en forskel, se resultater af deres arbejde og opleve anerkendelse fra og samspil med kolleger og medarbejdere. De oplever ofte mellemliderrollen som en lus mellem to negle og oplever, at arbejdet er præget af brandslukning og (til tider) tunge administrative opgaver. For begge profiler gælder desuden, at de både føler sig pressede af medarbejderes og ledelsens krav, men også med et stort frirum til at bestemme og forvalte i lederjobbet.

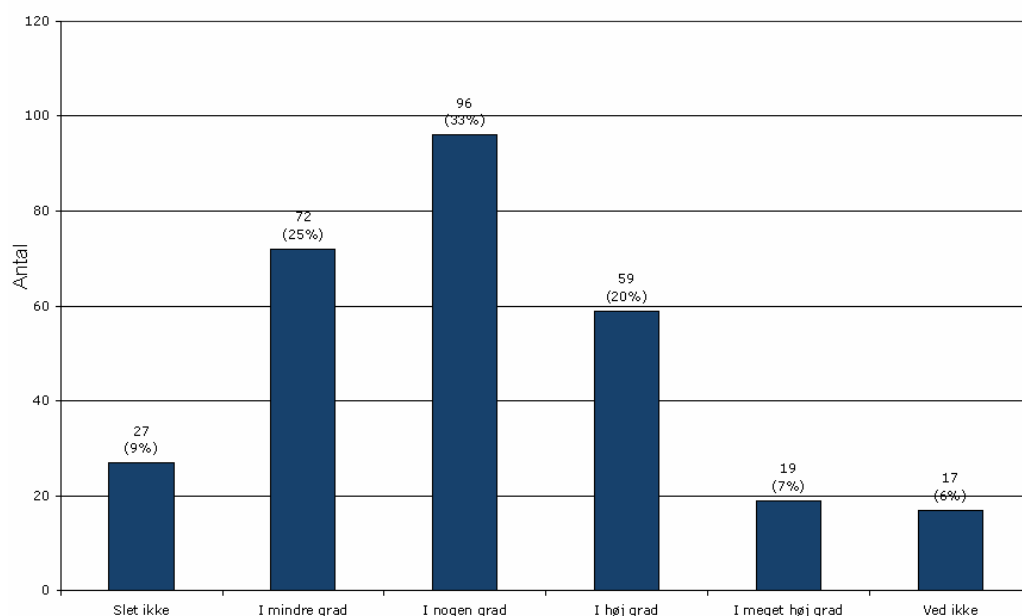
Fremadrettet er der bred enighed om, at der skal vægt på videreuddannelse og kompetenceudvikling, og at ledelse skal være mere legalt og accepteret som en naturlig del af mellemliderrollen.

4. Fastholdelse af de nuværende ledere

Efter ovenstående karakteristik af de nuværende ledere ser vi på, hvordan det forholder sig med fastholdelse af lederne. Synes lederne selv, der er et problem med fastholdelse af ledere? Hvad har indflydelse på, at lederne har lyst til at blive i jobbet?

4.1 Fastholdelse af ledere – ifølge lederne

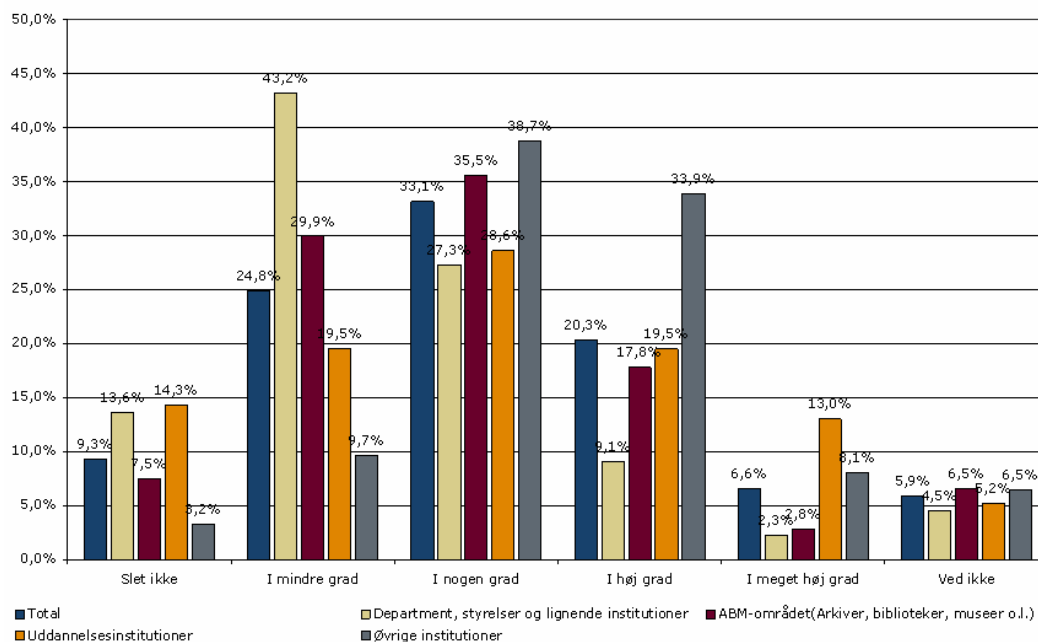
Spørger vi lederne selv, om de mener, det er en udfordring at fastholde ledere i Kulturministeriets statsinstitutioner, angiver 27 pct. af de adspurgte ledere, at det i høj eller i meget høj grad er en udfordring, mens 33 pct. angiver, at det i nogen grad er en udfordring (se nedenfor).



Figur 7: Ledernes opfattelse af fastholdelsesproblematikken – vist i antal og pct.. Spørgsmål: Ligger der en udfordring i at fastholde ledere i din institution?

Variation inden for institutionstyperne

Det er i overvejende grad det samme billede af ledernes opfattelse af fastholdelsesproblematikkens omfang, der tegner sig for de forskellige typer af institutioner (se nedenfor).



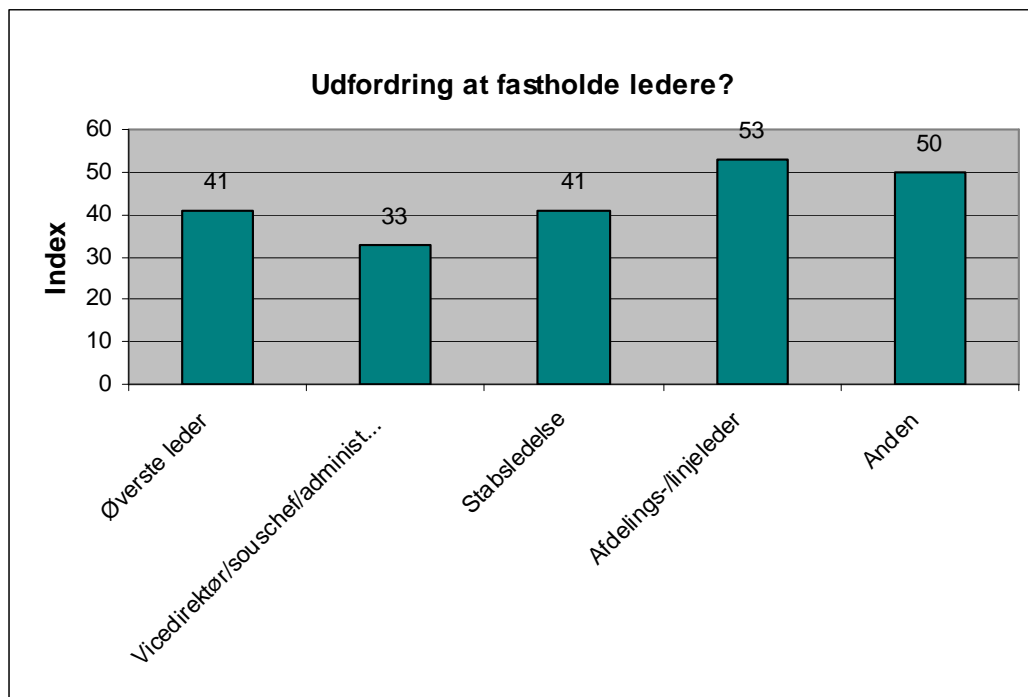
Figur 8: Ledernes opfattelse af fastholdelsesproblematikken i de enkelte institutionskategorier vist i pct. Spørgsmål: Ligger der en udfordring i at fastholde ledere i din institution?

Der er dog enkelte forskelle på opfattelse af udfordringen i institutionerne:

- Ledere i departement og styrelser oplever i noget mindre grad end øvrige, at fastholdelse af ledere er en udfordring (11 pct. angiver i høj eller i meget høj grad, 27 pct. i nogen grad).
- Til gengæld oplever ledere i øvrige institutioner (det er primært Det Kgl. Teater, der påvirker denne institutionskategoris besvarelse) i langt højere grad end andre, at det er en udfordring at fastholde ledere (42 pct. angiver i høj eller i meget høj grad, mens 39 pct. angiver i nogen grad).

Variation inden for ledelseskategorierne

Ser man på ledernes opfattelse af fastholdelsesproblematikkens omfang, tegner der sig et relativt homogent billede for de forskellige lederkategorier (se nedenfor).



Figur 9: Ledernes opfattelse af fastholdelsesproblematikken inden for de enkelte lederkategorier vist som index. Spørgsmål: Ligger der en udfordring i at fastholde ledere i din institution?

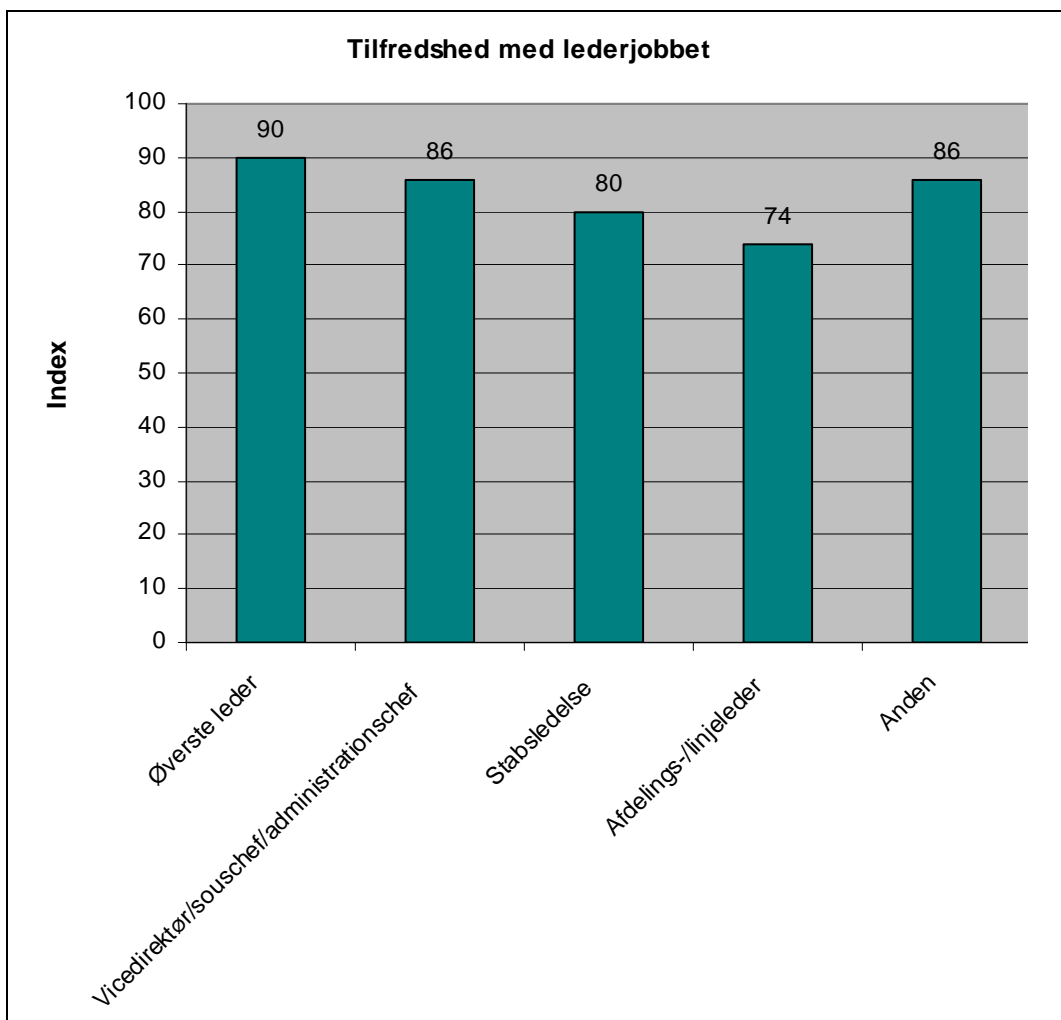
Det fremgår, at der er enkelte forskelle på opfattelsen af fastholdelsesudfordringen hos de enkelte ledelsesfunktioner:

- Afdelings-/linjeledere oplever i lidt højere grad end andre ledere, at det er en udfordring at fastholde ledere.
- Souschef/vicedirektør/administrationschef oplever i lidt mindre grad end andre ledere, at det er en udfordring at fastholde ledere.

4.2 Tilfredshed med lederjobbet

Ser man på ledernes opfattelse af udfordringen med at fastholde ledere og ledernes egen tilfredshed med deres lederjob, er der ingen sammenhæng; der er en udbredt opfattelse af, at det i nogen grad er en udfordring at fastholde ledere – men lederne selv er meget tilfredse med deres job. Til gengæld kan vi, ved at sammenholde ledernes overordnede jobtilfredshed med deres motivation i forhold til jobbet, opnå en fornemmelse af, hvad der skal til for fortsat at fastholde de nuværende ledere. Det uddybes i dette afsnit.

Lederne i Kulturministeriets statsinstitutioner er som nævnt generelt meget tilfredse med lederjobbet (se nedenfor).

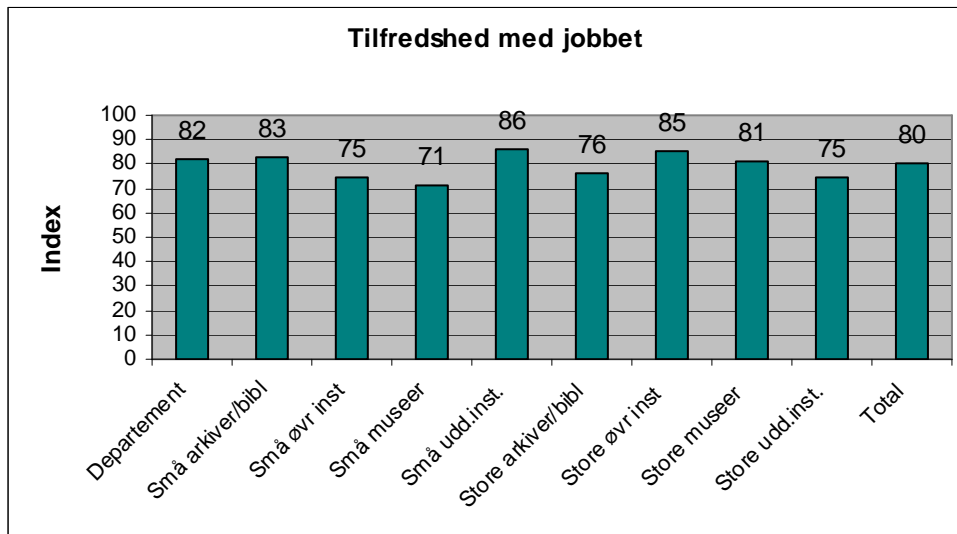


Figur 10: Ledernes overordnede tilfredshed med jobbet, fordelt på lederkategorier.
Spørgsmål: Hvor tilfreds er du med dit job som helhed, alt taget i betragtning?

Der er nuancer i jobtilfredsheden hos de enkelte lederkategorier, som det fremgår i figuren ovenfor:

- Afdelings-/linjeledere er mindre tilfredse med deres lederstilling end de øvrige ledere (uddybes i afsnit 4.5).

Der er også få nuancer i jobtilfredsheden hos lederne inden for de enkelte institut-
onkategorier (se nedenfor).



Figur 11: Ledernes overordnede tilfredshed med jobbet, fordelt på institutionskategorier. Spørgsmål: Hvor tilfreds er du med dit job som helhed, alt taget i betragtning?

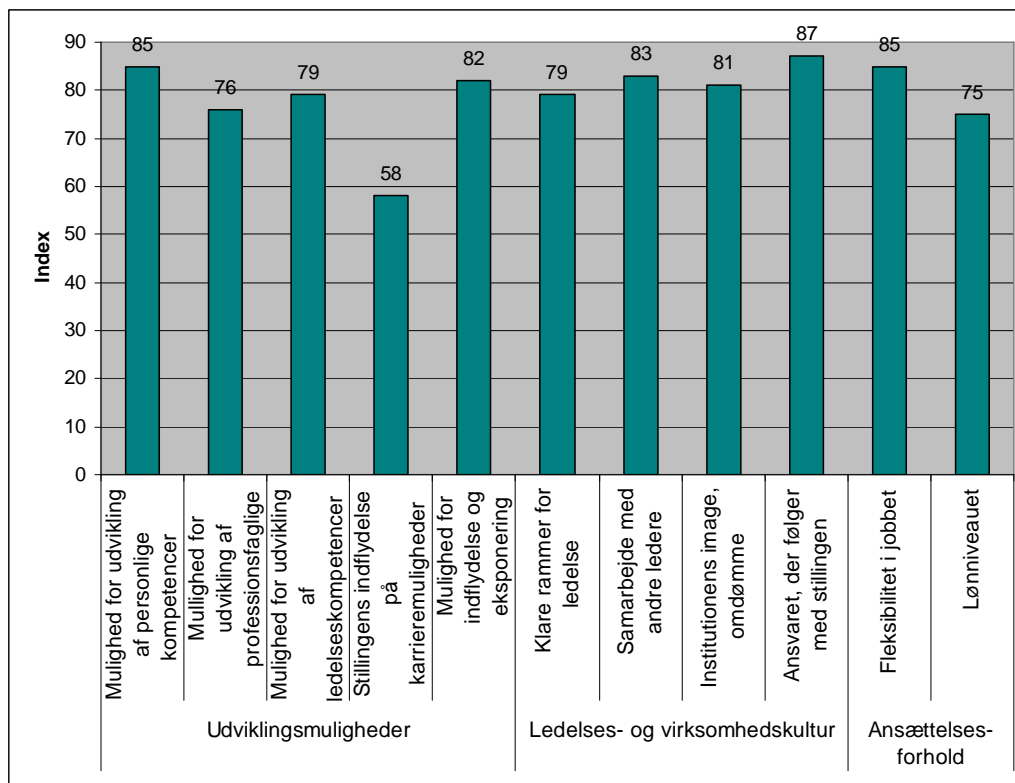
- Lederne på de små museer er lidt mindre tilfredse end øvrige ledere.

4.3 **Faktorer med indflydelse på ledernes lyst til ledelse**

En del af forklaringen på ledernes høje tilfredshed med jobbet, som er vist i ovenstående afsnit, kan findes i de forhold, muligheder og udfordringer, der ligger i lederstillingerne.

4.3.1 **Faktorer med indflydelse – alle adspurgte ledere**

Nedenfor er vist, hvilke faktorer der har indflydelse på den fortsatte lyst til ledelse hos alle adspurgte ledere i Kulturministeriets statsinstitutioner.



Figur 12: Faktorer, der har indflydelse på lederens fortsatte lyst til at være leder. Spørgsmål: Hvilke faktorer gør, at du fortsat har lyst til at være leder?

Indekstallene for faktorer med indflydelse på den fortsatte lyst til ledelse er gennemgående særdeles høje. Det betyder overordnet set, at alle faktorer har stor betydning for lederens fortsatte motivation til ledelse. Der er dog, som det fremgår, nuancer, der gennemgås herunder for de tre grupper af faktorer (udviklingsmuligheder, ledelses- og virksomhedskultur samt ansættelsesforhold).

Muligheden for udvikling af personlige kompetencer er særdeles vigtig

Det fremgår, at de udviklingsmuligheder, der ligger i en lederstilling, er afgørende for, at ledelse fortsat er interessant:

- Særligt muligheden for personlig udvikling er vigtig for lederne.
- De indflydelsesmuligheder og eksponering, der følger med en lederstilling, er endog meget vigtige for lederens fortsatte lyst til ledelse.
- Også muligheden for at udvikle ledelseskompeter er væsentlig, mens udvikling af professionsfaglige kompetencer ikke er så vigtig en faktor i forhold til lyst til ledelse.
- Mindre vigtigt for lederne er lederstillingens indflydelse på karrieremuligheder fremover. Kun 54 pct. angiver, at det har nogen eller stor betydning for deres lyst til at beholde lederjobbet (ikke vist). Det er formodentlig et udtryk for, at jobbet potentielle indflydelse på de videre karrieremuligheder ikke anses for at være vigtig. Det er et klart resultat fra den kvalitative undersøgelse, at karrieremæssige ambitioner ikke er velset inden for Kulturministeriets statsinstitutioner og ofte ikke er noget, der tales om - hverken indbyrdes blandt medarbejderne eller i leder/medarbejdersamtaler. En manglende italesættelse af karriere-

remuligheder kan betyde, at de adspurgte har mindre fokus på det – hvilket kan medvirke til at forklare, hvorfor lederne tillægger karrieremulighederne så lille betydning.

Ansvar, der følger med en lederstilling, er det mest motiverende

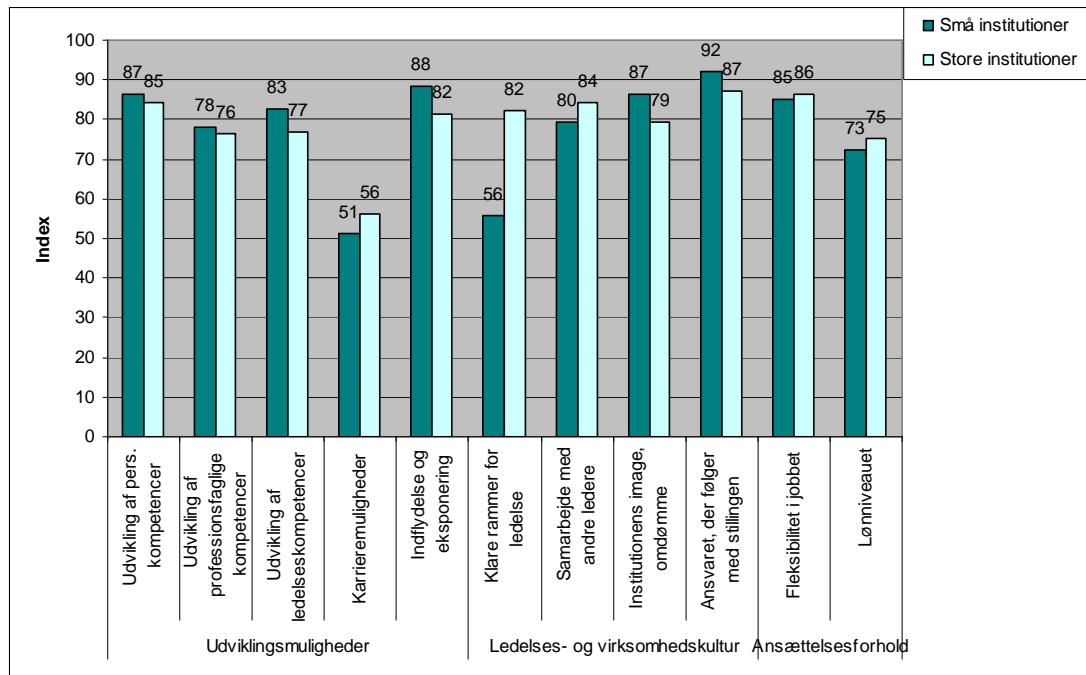
- Det ansvar, der følger med stillingen, er den faktor, der samlet set – for ledere på tværs af ledelses- og institutionskategorier – er mest vigtig for ledernes fortsatte lyst til ledelse.
- Også mulighederne for at samarbejde med lederkolleger er særdeles vigtige. Den kvalitative undersøgelse antyder, at (top)ledelse i Kulturministeriets statsinstitutioner kan være en ensom post med stort ansvar – det er medforklarende til ledelsessamarbejdets store betydning. Men faktisk angiver 86 pct. af lederne (ikke vist), at de ofte eller af og til har samarbejde eller sparring om ledelsesrelaterede emner med en ledelsesgruppe eller et team i egen institution – et forhold, der må formodes at imødegå behovet for ledelsessamarbejde, uden dog at være tilstrækkeligt.
- Institutionens omdømme er væsentligt for lederne, men ikke i så høj grad som klare rammer for ledelsesopgaven.

Fleksibilitet i jobbet er meget vigtig

- Flexibilitet i jobbet (defineret som mulighed for flekstart/deltid/planlægning af egen tid/skabe balance mellem arbejdstid og arbejdsmængde) er særdeles vigtigt for lederne.
- Til gengæld er lønniveauet mindre vigtigt.

4.3.2 **Faktorer med indflydelse – variationer i institutionskategorierne**

Der er variationer på tværs af institutionskategorierne i forhold til faktorerens indflydelse på lyst til ledelse (se nedenfor).



Figur 13: Beregnet gennemsnit for faktorer, der har indflydelse på lederens fortsatte lyst til at være leder, fordelt på institutionsstørrelser¹⁰. Spørgsmål: Hvilke faktorer gør, at du fortsat har lyst til at være leder?

Hvis vi ser på små hhv. store institutioner, fremgår det, at lederes motivation til lederjobbet i de små institutioner adskiller sig på følgende områder:

- Ledere i små institutioner synes i mindre grad end ledere i større institutioner, at klare rammer for ledelse er vigtigt. Det kan hænge sammen med, at der i de mindre institutioner er 'kortere fra øverste til nederste ledelsesniveau' – og det derfor er mere synligt, eksempelvis hvilke opgaver der skal løses og hvorfor.
- Ledere i små institutioner lægger mere vægt på institutionens omdømme og image end ledere i de større institutioner under Kulturministeriet.

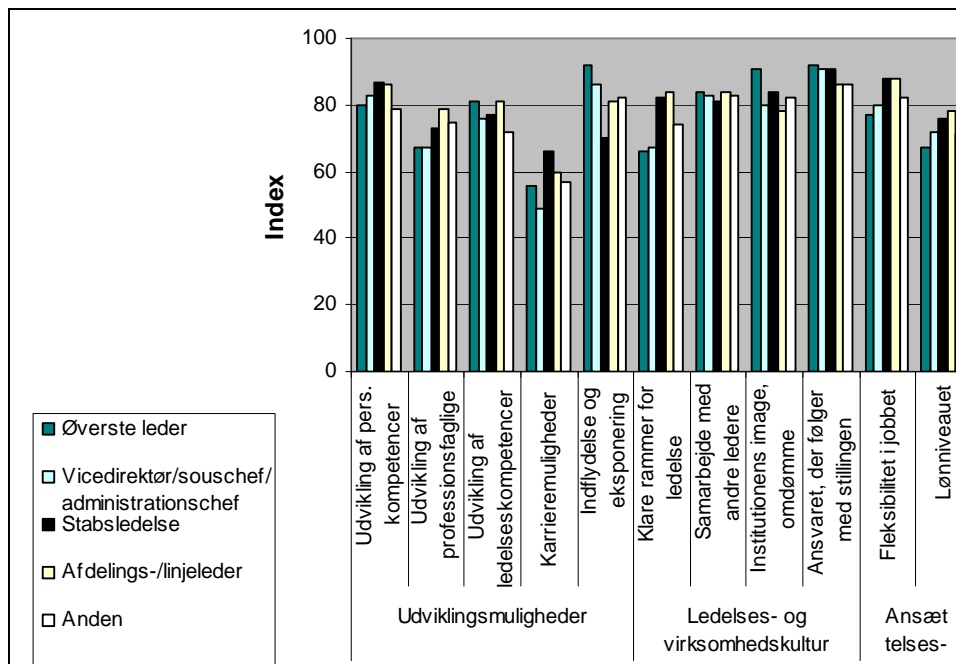
Der er endvidere tydelige nuancer i opfattelsen af, hvor vigtig lederstillingens indflydelse på karrieremuligheder er. Således er det lidt vigtigere for ledere i departement og styrelser end i øvrige institutioner (ikke vist). Det kan have en sammenhæng med det faktum, at der er mere end dobbelt så mange ledere med uddannelsesmæssig 'generalist-baggrund' (dvs. ikke kultur-/kunstfaglig, men inden for økonomi, samfundsfag og jura) i departement og styrelser som i resten af Kulturministeriets statsinstitutioner. De har typisk, qua deres uddannelsesmæssige baggrund, flere muligheder for at få ansættelse inden for andre ministerområder end de kultur/kunstfagligt uddannede, og tillægger derfor karrieremuligheder mere betydning. Også den kvalitative undersøgelse indikerer, at ledere med en generalistprofil har en mere strategisk vinkel på karrieren og fokus på karrieremuligheder.

¹⁰ Institutionskategorien 'Departement og styrelser' er ikke inddelt i små hhv. store institutioner, hvorfor den ikke er omfattet af denne figur.

4.3.3

Faktorer med indflydelse – variationer inden for lederkategorierne

Der er også variationer på tværs af lederkategorierne i forhold til faktorerens indflydelse på lyst til ledelse (se nedenfor).



Figur 14: Faktorer, der har indflydelse på ledernes fortsatte lyst til at være leder, fordelt på lederkategorier. Spørgsmål: Hvilke faktorer gør, at du fortsat har lyst til at være leder?

Toplederne og vicedirektører/souschefer/administrationschefer skiller sig ud på følgende faktorer:

- Deres vurdering af fleksibilitet i jobbet og lønniveau. Det er således langt mindre betydende for toplederens fortsatte lyst til ledelse, om der er fleksibilitet i jobbet, og om lønniveauet er lavere. Dette billede bekræftes af de topledere, som har deltaget i interviewundersøgelsen, for går man efter en toplederstilling i Kulturministeriets statsinstitutioner er det ikke pga. lønnens størrelse, og man er afklaret med de eksisterende rammer for ansættelsen.
- Topleder og vicedirektør/souschef/administrationschef interesserer sig mindre for udvikling af professionsfaglige kompetencer.
- Lederstillingens indflydelse på karrieremuligheder er mindre vigtig for vicedirektør/souschef/administrationschef end for øvrige ledelsesniveauer.

Indflydelse og eksponering tillægges lige stor betydning for alle lederniveauer, på nær stabsledelsen, som ikke finder det så væsentligt. En række nuværende og forhenværende topledere i Kulturministeriets statsinstitutioner har i de kvalitative interview angivet, at det frirum til at lede – og den tillid, som departementet viser – er en af de største motivationsfaktorer i ledelsesopgaven, hvilket understøtter den store betydning som indflydelsesmuligheder har for de nuværende leders lyst til ledelse.

4.4 Ledelsesopgavernes betydning for lysten til ledelse

Et andet forhold, der kan medvirke til at forklare de nuværende leders høje tilfredshed med lederjobbet, er forholdet mellem de arbejdsopgaver¹¹, der fylder mest hos lederne og ledernes præferencer for opgaverne (se nedenfor).

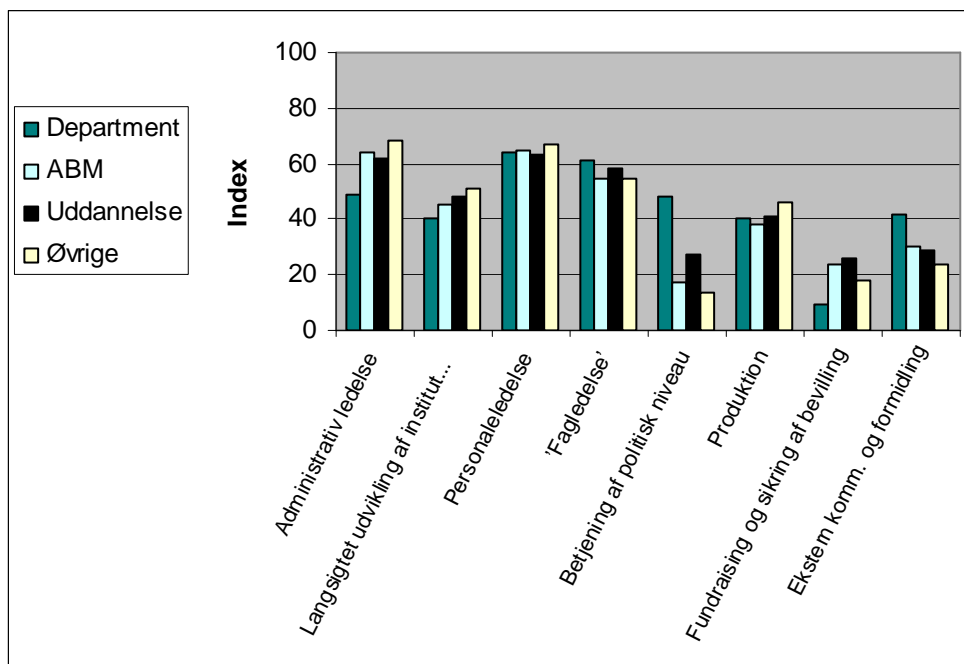
Således bruger lederne mest tid på:	... og ville gerne bruge tid på:
• Administrativ ledelse	• Langsigtet udvikling af institutionen
• Personaleledelse	• Personaleledelse
• 'Fagledelse'	• 'Fagledelse'

Tabel 2: Arbejdsopgaver, lederne bruger mest tid på, hhv. helst ville bruge tid på.
Spørgsmål: Hvor meget tid fylder følgende arbejdsopgaver i din hverdag?

Ser man på alle ledere på alle institutioner fremgår det, at en enkelt ledelsesopgave skiller sig ud i de opgaver, der skal løses, og de opgaver, som lederne har lyst til. De administrative ledelsesopgaver er således ikke et motiverende indslag i ledernes hverdag (en indstilling, som medarbejderne i øvrigt deler). Til gengæld har lederne i højere grad lyst til at bruge tiden på den langsigtede, strategiske udvikling af institutionen.

Ledelsesopgavernes betydning – inden for institutionskategorierne

Fordelingen af arbejdsopgaver på ledelsesniveauerne er ens for de enkelte typer af institutioner, dog med få undtagelser:



Figur 15: Arbejdsopgaver, der fylder i ledernes hverdag, fordelt på institutionskategorier.
Spørgsmål: Hvor meget fylder følgende arbejdsopgaver i din hverdag (set over et helt arbejdsår)? Vægt de enkelte arbejdsopgaver fra 1 til 5 efter hvor meget tid, du bruger på dem. (1 = mindst tid og 5 = mest tid).

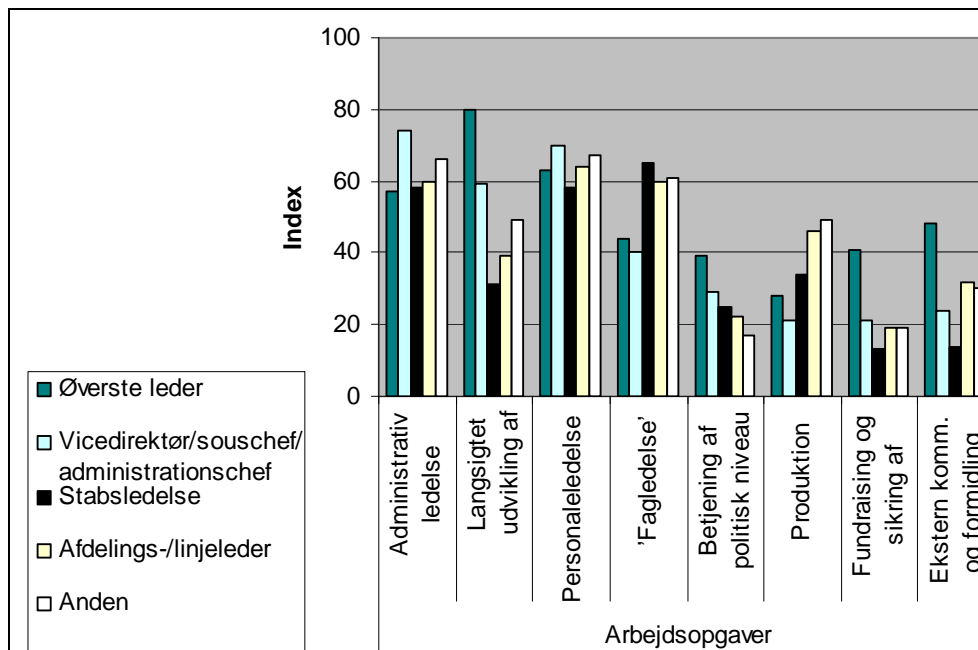
¹¹ Der spørges i spørgeskemaet ind til følgende arbejdsopgaver: Administrativ ledelse, langsigtet strategisk udvikling af institutionen, personaleledelse, 'fagledelse', betjening af politisk niveau, produktion, fundraising og sikring af bevilling samt ekstern kommunikation og formidling

- Ikke overraskende bruger ledere i departement og styrelser væsentlig mere tid end ledere i de øvrige institutioner på at betjene det politiske niveau – og det er også ledere herfra, der har en præference for at bruge tid på det.
- Ledere i departement og styrelser bruger også mere tid på ekstern kommunikation end ledere i de øvrige institutioner.
- Ledere i departement og styrelser bruger desuden væsentlig mindre tid end ledere i de øvrige institutioner på administrativ ledelse og langsigtet/strategisk ledelse.

Som nævnt i afsnit 4.2 er ledere på de små museer lidt mindre tilfredse med deres job end ledere inden for de øvrige institutionstyper. Dette kan skyldes en difference mellem tidsforbruget på arbejdsopgaver og deres præference for opgaver. De vil således hellere bruge mere tid på produktion og ekstern formidling, end de reelt gør. Ledelsesopgaver som administrativ ledelse og personaleledelse er ikke opgaver, de prioriterer højt, og en forsigtig sammenfatning lyder, at de er ledere lidt mod deres egen vilje.

Ledelsesopgavernes betydning – for de enkelte lederkategorier

Ser man på, hvilke lederniveauer der varetager de enkelte ledelsesopgaver, tegner følgende forventede mønster sig:



Figur 16: Arbejdsopgaver, der fylder i ledernes hverdag, fordelt på lederkategorier. Spørgsmål: Hvor meget fylder følgende arbejdsopgaver i din hverdag (set over et helt arbejdsår)? Vægt de enkelte arbejdsopgaver fra 1 til 5 efter hvor meget tid, du bruger på dem. (1 = mindst tid og 5 = mest tid).

- *Topledere* bruger mest tid på strategisk ledelse, betjening af det politiske niveau, fundraising og ekstern kommunikation (sammenlignet med øvrige lederniveauer).
- *Vicechefer/de administrative ledere* bruger mest tid på administrativ ledelse og personaleledelse (sammenlignet med øvrige lederniveauer).
- *Stabsledelsen* bruger mest tid på fagledelse inden for de forskellige lederes respektive områder (sammenlignet med øvrige lederniveauer).
- *Afdelings-/linjeledere* bruger mest tid på produktion og fagledelse inden for institutionens kerneområde (sammenlignet med øvrige lederniveauer).

Det er allerede beskrevet i afsnittet om lederprofiler, hvilke arbejdsopgaver de enkelte lederkategorier helst vil bruge tid på. Opsummerende kan det kommenteres, at alle kategorier af de nuværende ledere gerne vil bruge tid på personaleledelse og strategisk udvikling eller -ledelse (med undtagelse af stabsledelsen). Stabsledelse og afdelings-/linjelederen har begge et ønske om at bruge mere tid på fagledelse, mens vicedirektør/souschef/administrationschef og stabsledelse gerne vil bruge tid på administrativ ledelse. Alene med ønsket om at lave mere ekstern kommunikation og formidling står institutionens øverste leder.

God sammenhæng mellem ledelsesopgaver og præference for opgaver

Det overordnede billede er dog – også når man ser på ledelsesniveauer, institutions-type og -størrelse – at der med få undtagelser (topledere og afdelings-/linjeledere vil gerne bruge mere tid på strategisk ledelse end de gør) er en god sammenhæng imellem reelle og ønskede arbejdsopgaver. Det betyder, at der er fin overensstemmelse mellem dette forhold og ledernes høje tilfredshed med jobbet.

4.5 **Afdelings-/linjeledernes jobtilfredshed**

Afdelings- og linjelederne har den laveste jobtilfredshed, som det fremgår af Figur 10. Der er ikke noget i spørgeskemaundersøgelsen, der kan forklare, hvorfor det forholder sig sådan. Der er ingen vægtige grunde hertil, hverken hvis man ser på faktorer med indflydelse på lysten til ledelse eller sammenhængen mellem de arbejdsopgaver, de løser og deres præferencer herfor. Som nævnt oplever afdelings-/linjelederne ikke, at de har tilstrækkelig mulighed for at lave langsigtet, strategisk udvikling af deres institution, men dette er ikke tilstrækkeligt til at forklare den lave tilfredshed med lederjobbet.

I den kvalitative undersøgelse samt det omfattende materiale af kommentarer fra spørgeskemaundersøgelsen er der følgende resultater, der kan medvirke til en forklaring:

- Det generelle indtryk er, at de har en utaknemmelig jobsituation, hvor indsatsen ofte ikke står mål med lønnen.
- Mellemlederne føler sig ofte som en lus mellem to negle og oplever, at de skal fungere som bindeled og budbringer for hhv. topledelse og medarbejdere.
- Mange oplever en topstyret institution, hvor hierarkiet bevares, og megen tid går med politisk navigation.
- Realiteterne og det daglige arbejdsområde lever ikke altid op til stillingsbeskrivelsen.
- De har frustrationer i forhold til manglende udvikling/kompetenceudvikling. Udsigten til, at det fremadrettet bliver muligt, er ligeledes frustrerende.

- De er specialiserede i forhold til deres lederstilling, og derfor bliver de i stillingen – der er ikke så mange andre muligheder.

4.6 **Konklusioner og indsatsområder**

Resultaterne af undersøgelsen vedrørende fastholdelse i Kulturministeriets statsinstitutioner er opsummeret herunder, hvorefter de indsatsområder, som undersøgelsens resultater peger frem imod, skitseres.

4.6.1 **Fastholdelse af ledere – undersøgelsens resultater**

Lederne i Kulturministeriets statsinstitutioner mener, at der til en vis grad ligger en udfordring i at fastholde ledere; 60 pct. af de adspurgte ledere mener, at det i nogen, i høj eller i meget høj grad er en udfordring.

Dette har dog ingen sammenhæng med ledernes tilfredshed med lederjobbet; de nuværende ledere er nemlig meget tilfredse med deres lederjob. En del af forklaringen på den generelt høje tilfredshed med lederjobbet kan findes i, at der er en god sammenhæng mellem på den ene side ledernes tidsforbrug på de opgaver, der skal løses som del af lederjobbet og på den anden side deres præferencer for disse arbejdsopgaver.

Undersøgelsen peger også på, at ledernes fortsatte lyst til ledelse i høj grad motiveres af:

- Den mulighed for indflydelse og eksponering samt det ansvar, der følger med en lederstilling.
- Flexibilitet i jobbet (mulighed for at skabe balance mellem arbejdstid og – mængde og for at planlægge egen tid).
- Muligheden for at udvikle personlige og ledelsesmæssige kompetencer i lederjobbet.
- Muligheden for samarbejde med andre ledere eller en ledergruppe.

Sammenlignet med ovenstående motivationsfaktorer er lederstillingens indflydelse på karrieremuligheder fremover mindre vigtig for lederne i Kulturministeriets statsinstitutioner.

Undersøgelsen viser også, at afdelings- og linjeledere i mindre grad end ledere på øvrige niveauer er tilfredse med lederjobbet. Forklaringen herpå kan findes i den kvalitative undersøgelses resultater, der viser, at mellemlederne ofte føler, de sidder i en ufavorabel jobsituation.

4.6.2 **Indsatsområder**

Der er høj jobtilfredshed hos lederne i Kulturministeriets statsinstitutioner, men alligevel er der – med henblik på fastholdelse - rum for forbedring; der er hele arbejdsområder, som lederne ikke er glade for, og mellemlederne er ikke så tilfredse med deres lederjobs som de øvrige ledere. Endelig oplever en del af lederne, at det er en udfordring at fastholde ledere i egen organisation.

På baggrund af ovenstående resultater fremlægger Rambøll Management Consulting her en række indsatsområder til at imødekomme udfordringerne med og forbedre mulighederne for fastholdelse af ledere. Indsatsområderne skal ses i forhold til den

samlede udfordring inden for fastholdelse og tiltrækning, hvorfor der vil være (dele af) indsatsområder, der vil være oplagte at tage i betragtning til både fastholdelses- og tiltrækningsudfordringen.

Indsatsområderne er skitseret nedenfor og danner grundlag for anbefalingerne i afsnit 7.

Indsatsområde #1: Skab de bedste rammer for ledelse

Undersøgelsens resultater viser, at der er behov for at skabe mere optimale rammer for ledelse. Lederne peger selv i spørgeskemaundersøgelsen på, at rammerne for ledelse er meget vigtige for den fortsatte motivation til ledelse, og også den kvalitative undersøgelse peger på dette. En hensigtsmæssig tilrettelæggelse af og rammer for de arbejdsopgaver, der skal løses i lederstillingerne, efterlyses også.

'Rammer for ledelse' skal forstås bredt og spænder i denne sammenhæng lige fra de lovgivningsmæssige rammer, over struktur og styring på organisationsniveau til jobbeskrivelse, ledelsesrum og ledelseskultur.

Indsatsområde #2: Koordineret satsning på lederudvikling

Undersøgelsen viser også, at der er grundlag for i højere grad at bruge og udvikle de kompetencer, som lederne i Kulturministeriets statsinstitutioner råder over. En optimal udnyttelse af gode rammer for ledelse fordrer, at lederne kender og anvender de rette ledelsesprincipper og -redskaber. Og lederne selv peger på udvikling af ledelseskompetencer som en vigtig faktor for lysten til ledelse – ligesom også den kvalitative undersøgelse utvetydigt peger på, at formelle ledelseskompetencer er en forudsætning for at kunne udnytte ledelsesrummet optimalt.

Et oplagt middel til at opnå en bedre udnyttelse af ledernes kompetencer er lederuddannelse og -udvikling. Institutionernes størrelser og økonomiske vilkår taget i betragtning, koordineres en sådan indsats optimalt set på tværs af kulturinstitutionerne.

5. Fremtidens ledere på kulturområdet

Et væsentligt element i analysen af udfordringer med fastholdelse og tiltrækning af ledere til Kulturministeriets statsinstitutioner er en afdækning af, hvad der sker på kulturområdet i dag og i fremtiden. Udviklingen på området har indflydelse på, hvilke udfordringer og ledelsesopgaver der venter nuværende og kommende ledere. Heraf kan det udledes, hvilke kompetencer hos lederne der er behov for fremover.

Denne afdækning af forventede tendenser er ikke baseret på spørgeskemaundersøgelsen, men på:

- Resultatet af en undersøgelse af fremtidsplaner for institutionerne under Kulturministeriet.¹²
- Den kvalitative undersøgelse (interview med videnspersoner på området, fokusgruppeinterview med interne og eksterne lederkandidater samt med nuværende og forhenværende ledere i statsinstitutionerne).
- Rambøll Management Consultings kendskab til kulturområdet samt den offentlige sektor.

På baggrund af disse undersøgelser er nedenfor beskrevet udviklingstendenser, heraf afledte ledelsesbehov og -kompetencer.

5.1 Udviklingstendenser og visioner, der influerer på den fremtidige ledelsesopgave

I undersøgelsen har vi afdækket en række centrale udviklingstendenser, der udgør rammer for og indikerer krav til fremtidens ledere på kulturområdet. Der er tendenser, der er specifikke for kulturområdet, mens andre er gældende for hele den offentlige sektor.

Herunder er angivet *centrale tendenser i den offentlige sektor*, som Rambøll Management Consulting ser dem:

- Som følge af mindre årgange samt en stor aftræden fra arbejdsmarkedet vil der de kommende år blive en stadig større konkurrence om at tiltrække og fastholde talenterne. Denne udfordring vil alle organisationer stå overfor.
- Kravene til de offentlige ledere stiger generelt disse år. Dette sker som følge af et stadigt stærkere fokus på at skabe effektiv drift på institutionerne, samtidig med at kravene fra både borgere, brugere og medarbejdere stiger.
- Det politiske fokus på, at politik overføres til konkrete initiativer, er stadigt stigende. Det samme gør sig gældende i forhold til mediedækningen. Dette giver de offentlige ledere en større opgave i forhold til at sikre sporbarhed fra politik til konkret handling.

¹² Udtrykt i statsinstitutionernes visioner: <http://www.kum.dk/sw69966.asp>

Herunder er angivet de *centrale tendenser inden for kulturområdet*, som Rambøll Management Consulting har/har fået kendskab til gennem analysen:

- Øget centralisering: Administrative opgaver centraliseres fortsat og samles i Kulturministeriets administrationscenter.
- Styring: Der er stadig strammere regler for kontrol, styring og afrapportering.
- Management *and* leadership: Det forventes, at ledere i kulturinstitutioner er kreative og dynamiske og kan håndtere økonomi og drift af institutionerne.
- Markeds-/eller brugerorientering af kulturydelserne.
- Øget selvfinansiering af kulturprojekter.
- Krav om høj kvalitet i kulturydelserne: Kulturinstitutionerne forventes at gå forrest og sætte standarden for kultur.

Herunder er samlet de *gennemgående tendenser i statsinstitutionernes visioner*. Institutionernes visioner er gennemgået, og det kunne i den forbindelse konstateres, at der var stærke fællestræk i visionernes indhold på tværs af institutionstyperne. Til gengæld adskilte visionernes indhold sig for de store hhv. små institutioner¹³. Herunder er gengivet de delvisioner, der går igen i visionerne for store og små statsinstitutioner.

De store institutioner er generelt langt mere fokuserede på strategi og udvikling end de mindre institutioner. Nedenfor listes de visioner, der går igen:

De store institutioner vil i fremtiden:

- Føre innovativ og fremadskuende udvikling af fagområdet
- Tilbyde ydelser af høj kvalitet
- Internationaliseres
- Være kunde-/brugerorienterede
- Være mere synlige
- Danne strategiske alliancer i udvikling af ydelser
- Effektivisere organisationens arbejdsgange
- Være en attraktiv arbejdsplads med et arbejdsmiljø præget af trivsel, udvikling og tværfaglige samarbejder
- Udvikle medarbejdernes kompetencer.

De mindre institutioner er derimod overordnet set mere fokuserede på markedsføring af institutionen (gælder primært for museer og biblioteker) og på faglig udvikling (gælder primært uddannelsesinstitutionerne).

De små institutioner vil i fremtiden:

- Formidle institutionens bedrifter til omverdenen
- Formidle mere til særskilte målgrupper (f.eks. børn) som målgruppe
- Sikre sponsorater
- Udvikle fagområder – tænke i nye baner - og højne det faglige niveau
- Koordinere samarbejder bedre
- Internationaliseres
- Tiltrække og fastholde kompetente medarbejdere.

¹³ Se inddeling af institutioner i metodeafsnittet. Departement og styrelser er i denne sammenhæng lagt sammen med de store institutioner.

5.2 Afledte ledelsesbehov

Tendenserne på kulturområdet inden for den offentlige sektor og i statsinstitutionernes visioner kan kondenseres til en række afledte ledelsesbehov. Disse er angivet nedenfor og udtrykt som kompetencer, der bør være til stede hos fremtidens ledere, for at kunne imødegå de skitserede udfordringer og tendenser.

De delvisioner, som kommer til udtryk, er særligt gældende for de mindre statsinstitutioner under Kulturministeriet. Disse er nedenfor fordelt på de enkelte ledelsesniveauer. Ledelsesopgaven i de små institutioner er samlet i færre funktioner som tidligere nævnt. Man vil f.eks. ofte se, at topledere, administrationschefens og stabsledelsens (samt måske også afdelings-/linjelederens) opgaver er samlet hos én og samme person. Ledelseskompetencerne skal således opfattes som krav til den mindre institutions leder/-e.

Kompetencer hos fremtidens topledere

- Visionær, dynamisk, kreativ
- Personaledelseskompetence:
 - Ledelse af medarbejdere og ledere
 - Værdiledelse/leadership
- Strategisk ledelseskompetence i forhold til at håndtere:
 - Udvikling af ydelser, kulturprodukter, kulturformidling (innovation)
 - Indgåelse af strategiske partnerskaber og tværinstitutionelle samarbejder
 - Organisationsændringer
- Kompetence til effektivisering/optimering
- Forretningsforståelse/kompetence til at lægge en bruger-/markedsrettet vinkel på institutionens udvikling
- Administrativ ledelseskompetence til på et overordnet niveau at kunne håndtere stigende krav til styring
- Kompetence til at kunne varetage fundraising og sikring af bevilling
- Medietække/kompetence til varetagelse af ekstern kommunikation.

Kompetencer hos fremtidens vicedirektører/souschefer/administrationschefer

- Personaledelseskompetence:
 - Ledelse af medarbejdere
 - Værdiledelse/leadership
- Strategisk ledelseskompetence i forhold til at håndtere:
 - Effektiviseringer og optimeringer
- Kompetence til effektivisering/optimering
- Administrativ ledelseskompetence til på et overordnet niveau at kunne håndtere stigende krav til styring.

Kompetencer hos fremtidens stabsledelse

(IT-/HR-/økonomi-/kommunikationschefer)

- Personaledelseskompetence:
 - Ledelse af medarbejdere
- Strategisk ledelseskompetence i forhold til at håndtere:
 - Udvikling af ydelser,
 - Udvikling af medarbejdere (kompetence-/lederudvikling, rekruttering)
- Kompetence til effektivisering/optimering
- Forretningsforståelse/kompetence til at lægge en markeds-/brugerorienteret vinkel på institutionens udvikling
- Administrativ ledelseskompetence til på et overordnet niveau at kunne håndtere stigende krav til styring
- Medietække/kompetence til varetagelse af ekstern kommunikation.

Kompetencer hos fremtidens afdelings-/linjeledere

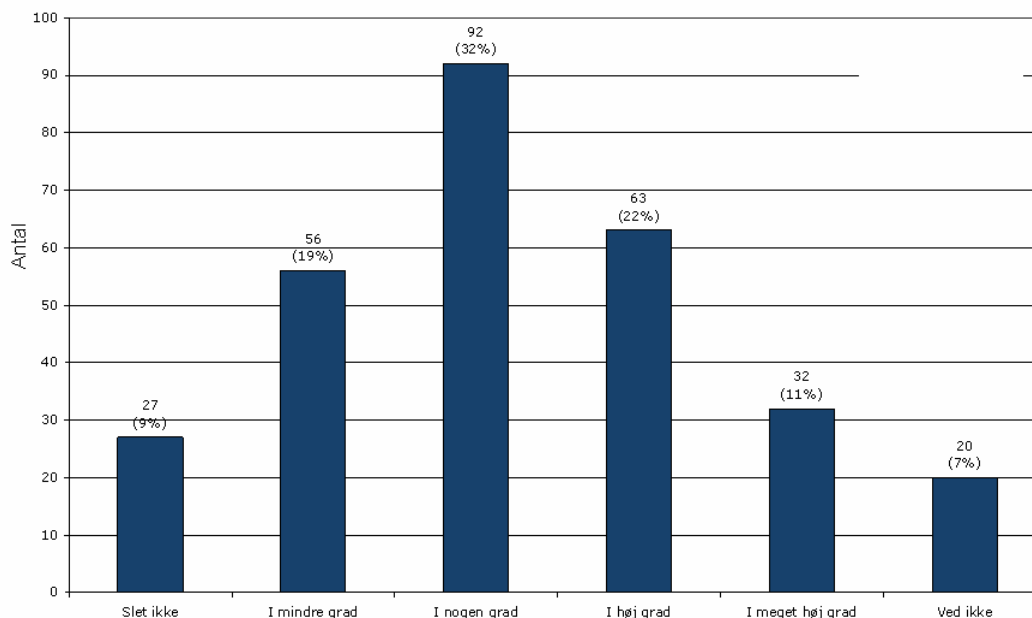
- Personaledelseskompetence:
 - Ledelse af medarbejdere
- Strategisk ledelseskompetence i forhold til at håndtere:
 - Udvikling af ydelser, kulturprodukter, kulturformidling (innovation)
 - Indgåelse af strategiske partnerskaber og tværinstitutionelle samarbejder
- Forretningsforståelse/kompetence til at lægge en markeds-/brugerorienteret vinkel på institutionens udvikling
- Kompetence til at kunne varetage fundraising/projektfinansiering
- Kompetence til varetagelse af ekstern kommunikation.

6. Tiltrækning af ledere

Vi har i de foregående afsnit set på, hvilke ledelsesbehov der vurderes at ligge i Kulturministeriets statsinstitutioner fremover. Nu kaster vi blikket på de kommende ledere - i undersøgelsen repræsenteret af interne og eksterne lederkandidater. De interne lederkandidater har vi et godt kendskab til - bl.a. gennem spørgeskemaundersøgelsen - mens vores kendskab til de eksterne lederkandidater begrænser sig til den kvalitative undersøgelse.

6.1 Lederes vurdering af tiltrækningsudfordringen

Spørger vi lederne i Kulturministeriets statsinstitutioner, om de mener, det er en udfordring at tiltrække ledere til Kulturministeriets statsinstitutioner, angiver 33 pct. af lederne, at det i høj eller i meget høj grad er en udfordring, mens 32 pct. angiver, at det i nogen grad er en udfordring (se nedenfor).

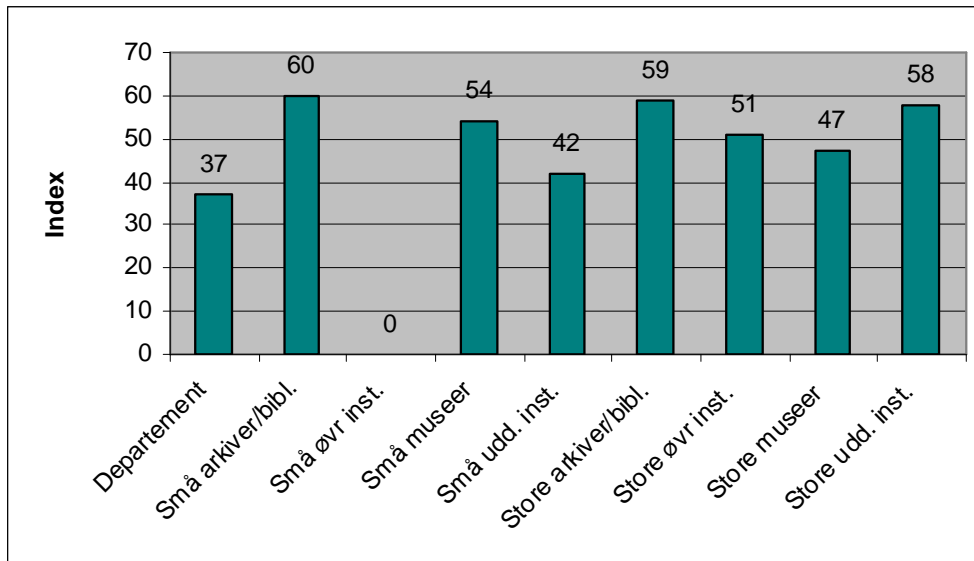


Figur 17: Lederes opfattelse af tiltrækningsproblematikken - vist i antal besvarelser og pct.. Spørgsmål: Ligger der en udfordring i at tiltrække ledere til din institution?

Resultaterne af den kvalitative undersøgelse peger helt tydeligt på, at udfordringen ikke gælder toplederstillinger, men særligt stabs- og mellemledere.

Variation inden for institutionstyperne

Det er i overvejende grad det samme billede af lederes opfattelse af tiltrækningsproblematikkens omfang, der tegner sig for ledere i de forskellige typer af institutioner (se nedenfor).

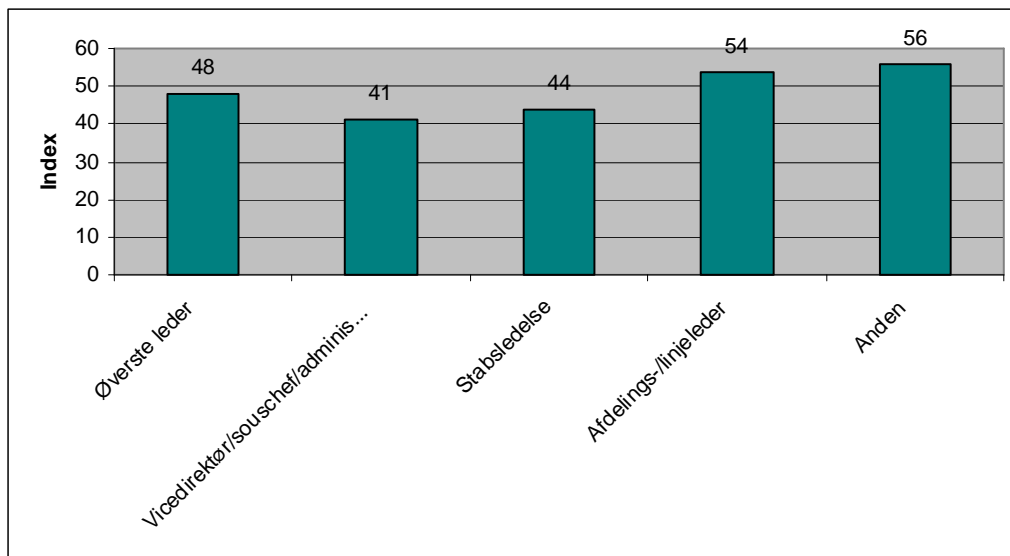


Figur 18: Ledernes opfattelse af tiltrækningsproblematikken – vist som indextal, fordelt på institutionskategorier. Spørgsmål: Ligger der en udfordring i at tiltrække ledere til din institution?

- Ledere i små uddannelsesinstitutioner mener ikke, udfordringen er så udtalt som ledere i øvrige institutioner.
- Heller ikke ledere i departement og styrelser oplever, udfordringen er så stor; kun 16 pct. mener, der i høj eller i meget høj grad er en udfordring, mens 27 pct. mener, det i nogen grad gør sig gældende.
- (Små øvrige institutioner ikke vist, da for få ledere har svaret på dette spørgsmål.)

Variation inden for lederkategorierne

Også på tværs af lederkategorierne er det i overvejende grad det samme billede af ledernes opfattelse af tiltrækningsproblematikkens omfang, der tegner sig (se nedenfor).



Figur 19: Ledernes opfattelse af tiltrækningsproblematikken – vist som indextal, fordelt på lederkategorier. Spørgsmål: Ligger der en udfordring i at tiltrække ledere til din institution?

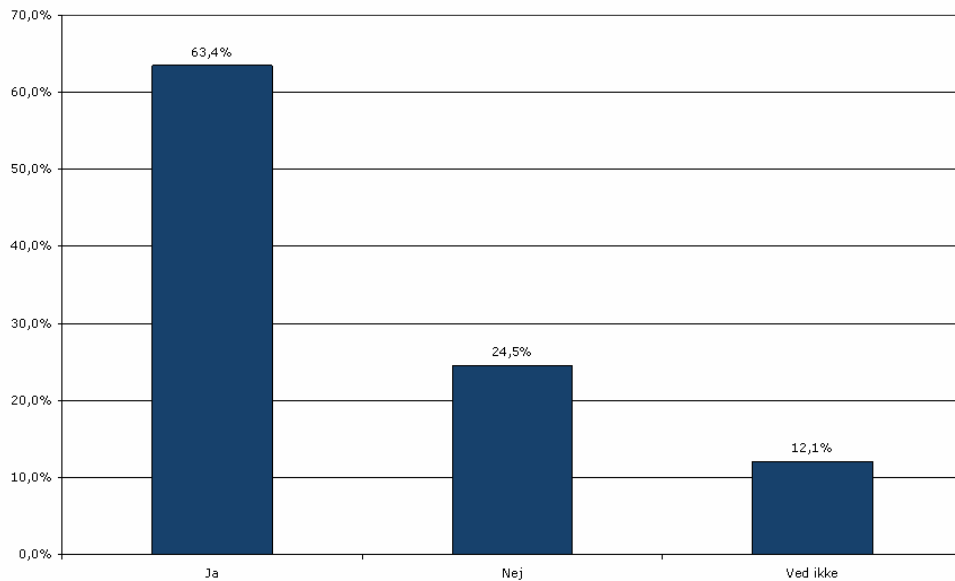
- Vicechefer/administrationschefer oplever i mindre grad end ledere på de øvrige niveauer, at det er et problem at rekruttere ledere.

6.2 Interne lederkandidater

I dette afsnit ser vi på, hvordan det interne vækstlag til ledelse ser ud. Hvem er lederkandidaterne i Kulturministeriets statsinstitutioner, hvad kan motivere dem til lederstillinger – og hvad virker omvendt som barrierer?

6.2.1 Lederes vurdering af vækstlag til ledelse

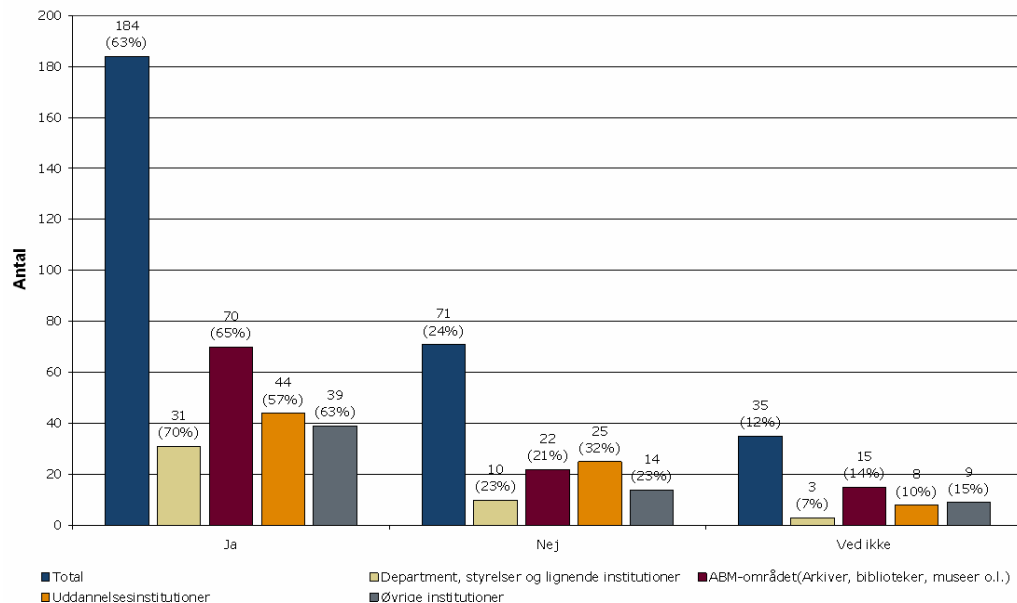
Lederne mener, som angivet ovenfor, at der er en udfordring med at tiltrække ledere. Men de mener til gengæld også, at der er potentielle lederkandidater i statsinstitutionerne. 63 pct. af lederne angiver således, at det er tilfældet (se nedenfor).



Figur 20: Ledernes vurdering af det interne vækstlag til ledelse – vist i pct..
Spørgsmål: Er der potentielle lederkandidater (alle typer ledere) inden for dit ledelsesområde i din institution?

Variation inden for institutionstyperne

Ser man på vurderingen af det interne vækstlag til ledelse på tværs af institutionstyperne, er der meget få forskelle:

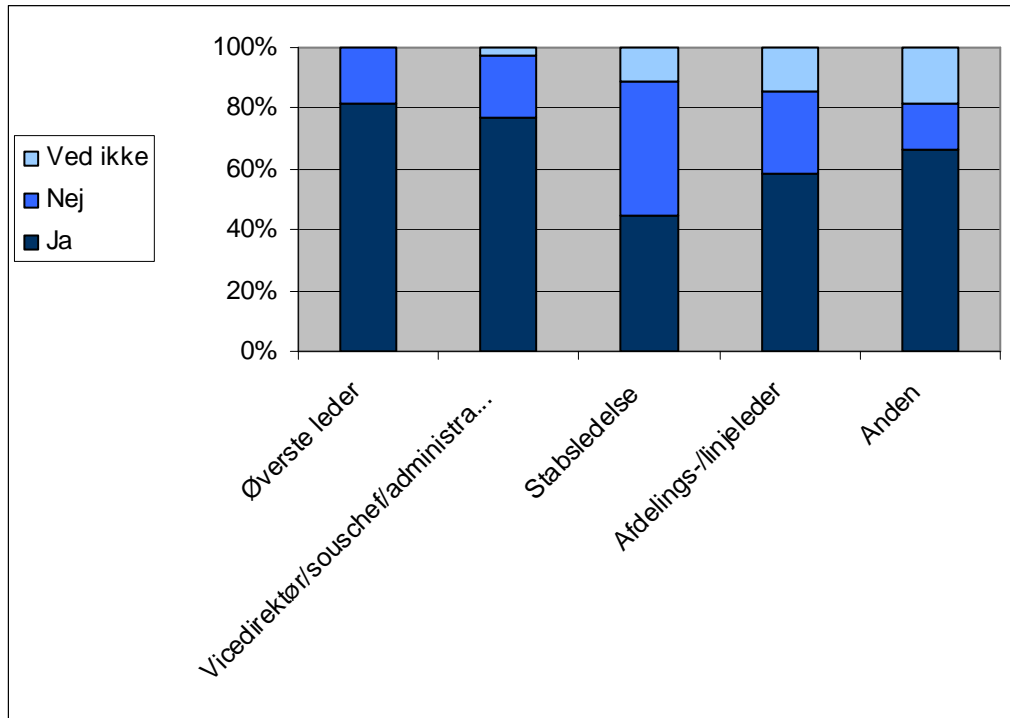


Figur 21: Ledernes vurdering af det interne vækstlag til ledelse, fordelt på institutionskategorier. Spørgsmål: Er der potentielle lederkandidater (alle typer ledere) inden for dit ledelsesområde i din institution?

Som det fremgår, mener ledere i uddannelsesinstitutionerne i lidt mindre grad end i andre institutioner, at der er potentielle lederkandidater på deres ledelsesområde.

Variation inden for lederkategorierne

Lederne inden for de enkelte lederkategorier er ikke helt enige i, at der er lederkandidater inden for deres ledelsesområde:



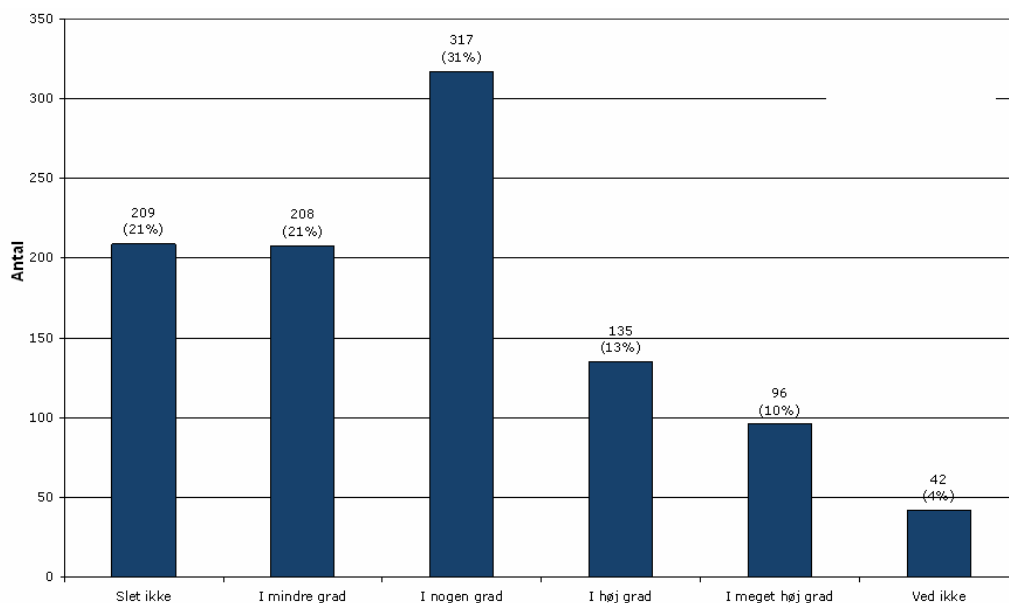
Figur 22: Lederenes vurdering af det interne vækstlag til ledelse, fordelt på lederkategorier. Spørgsmål: Er der potentielle lederkandidater (alle typer ledere) inden for dit ledelsesområde i din institution?

- 82 pct. af toplederne, 77 pct. af vicedirektører/souschefer/administrationscheferne og 59 pct. af afdelings-/linjelederne mener ja.
- 44 pct. af lederne i stabsledelsen mener nej.

Der er spurgt ind til potentielle lederkandidater (alle typer ledere) inden for den pågældende leders ledelsesområde, hvorfor det er sandsynligt, at stabsledelsens afvigende resultat skyldes, at disse ledere typisk har et mindre ledelsesområde.

6.2.2 Medarbejderes lyst til ledelse

Ser vi på, om medarbejderne selv har lyst til at blive ledere, viser det sig, at der er et stort vækstlag af ledere i Kulturministeriets statsinstitutioner:

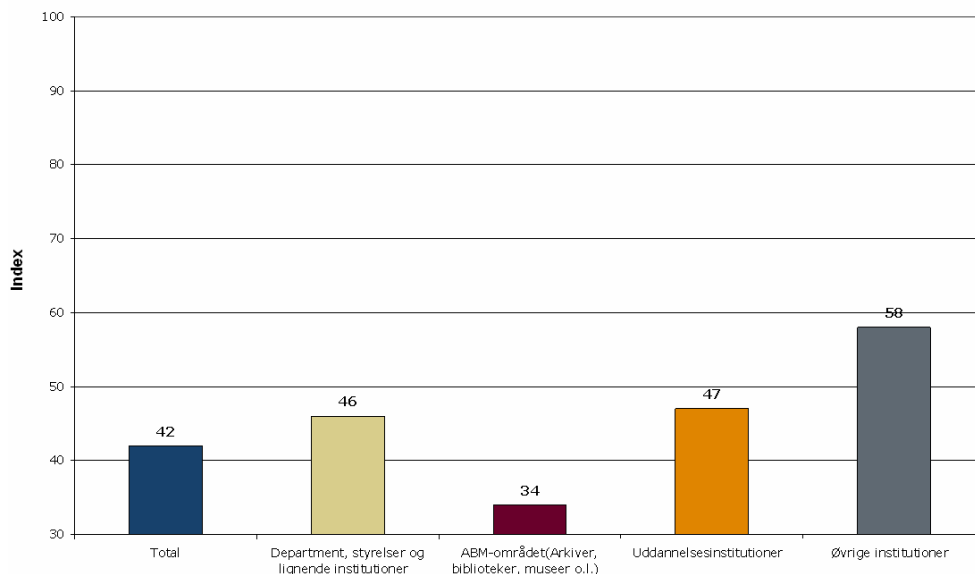


Figur 23: Medarbejdernes lyst til at blive leder (vist som antal og i pct.).
Spørgsmål: Har du lyst til at blive leder i en af Kulturministeriets statsinstitutioner?

Det fremgår, at 23 pct. af de adspurgte medarbejdere – der som tidligere nævnt er meget bredt udvalgt i forhold til at have de formelle kompetencer til at kunne søge en lederstilling – i høj grad eller i meget høj grad har lyst til at være leder. Hele 31 pct. har i nogen grad lyst til at blive leder.

Det er et stort antal medarbejdere, der som udgangspunkt har lyst til ledelse. Sammenlignet med medarbejdere i den private sektors lyst til ledelse, er det dog ikke mange. Eksempler, som Rambøll Management Consulting har kendskab til, viser, at en lidt større del af medarbejdere i den private sektor har lyst til ledelse.

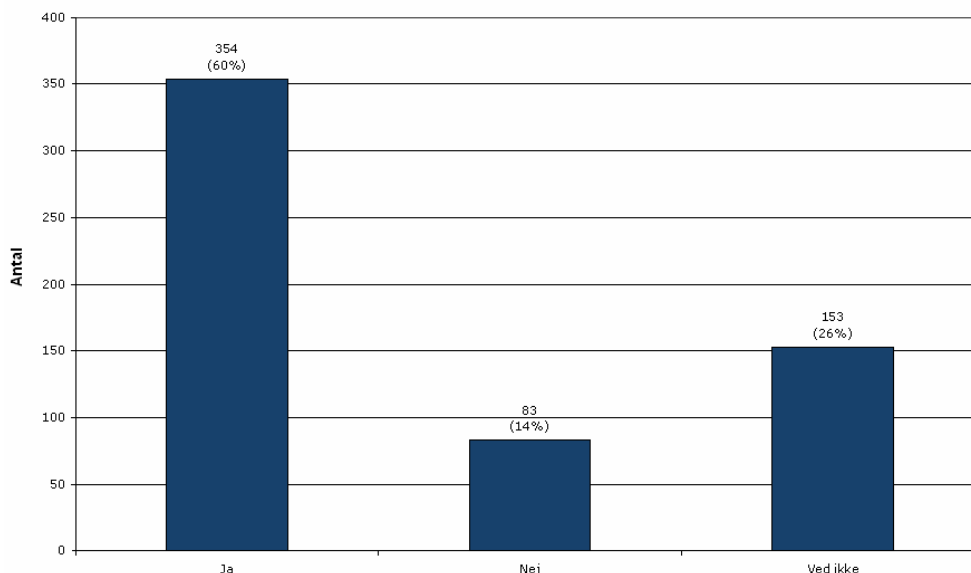
Der er to markante afvigelser fra det generelle billede, hvis vi ser på medarbejdernes besvarelser på tværs af institutionskategorierne:



Figur 24: Medarbejdernes lyst til at blive leder fordelt på institutionskategorier (vist som antal og i pct.). Spørgsmål: Har du lyst til at blive leder i en af Kulturministeriets statsinstitutioner?

For medarbejderne på ABM-området er det færre, der har lyst til at blive leder end for de øvrige institutioner, mens det for øvrige institutioner (der er meget præget af besvarelser fra Det Kgl. Teater) er en del flere.

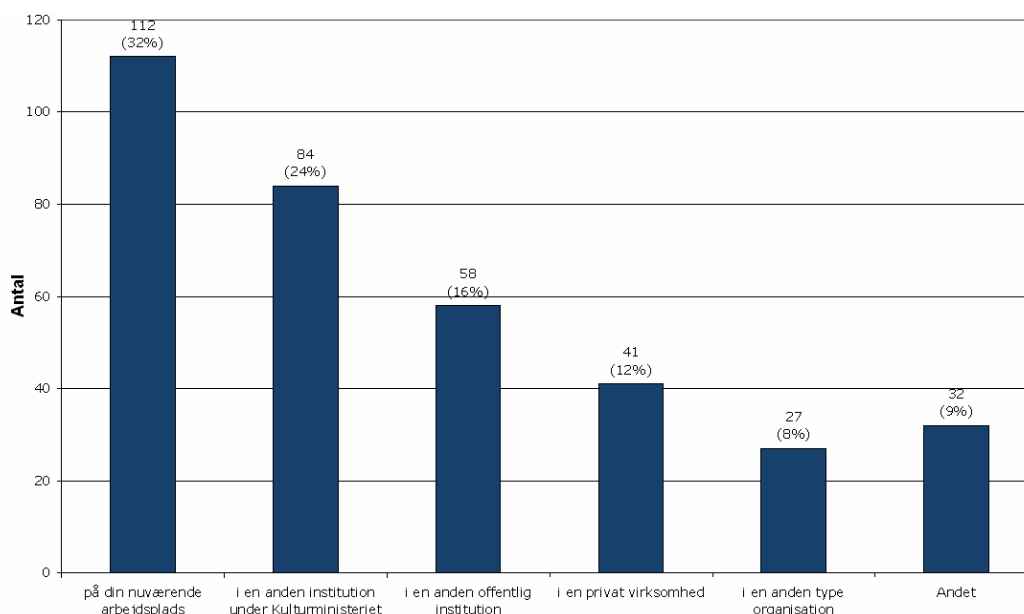
Ikke alle de medarbejdere, der kunne have lyst til at blive ledere, føler sig dog helt parat til at søge en lederstilling, se figuren nedenfor, der viser besvarelser fra de medarbejdere, der allerede har angivet, at de kunne have lyst til at blive leder:



Figur 25: **Besvarelser fra medarbejdere, der har lyst til at blive leder.** Medarbejdernes angivelse af, om de i en nær fremtid vil søge en lederstilling (vist som antal og i pct.). Spørgsmål: Hvis du stod i den situation, at du inden for kort tid skulle søge nyt arbejde, kunne du så forestille dig at søge en lederstilling?

En essentiel pointe er, at over halvdelen af disse medarbejdere (som har svaret ja til at søge en lederstilling i nær fremtid) kunne tænke sig at søge en lederstilling på

deres nuværende arbejdsplads eller en anden institution under Kulturministeriet¹⁴ (se nedenfor).



Figur 26: **Besvarelser fra medarbejdere, der har lyst til at blive leder, og som kunne forestille sig at søge en lederstilling i nærmeste fremtid.** Medarbejdernes angivelse af, hvor de i givet fald ville søge en lederstilling (i antal besvarelser og pct.). Spørgsmål: Kunne du forestille dig, at din nye stilling som leder skulle være...

Medarbejderne i Kulturministeriets statsinstitutioner har således stor lyst til at udøve ledelse *inden for* Kulturministeriets område.

6.3 Faktorer med indflydelse på medarbejdernes lyst til ledelse

For at belyse, hvad der er motiverende hhv. ikke er motiverende for de interne lederkandidaters lyst til ledelse, har vi i spørgeskemaundersøgelsen spurgt ind til faktorer, der relaterer sig til lederjobbets indhold, udviklingsmuligheder, ledelses- og virksomhedskultur samt ansættelsesforhold.

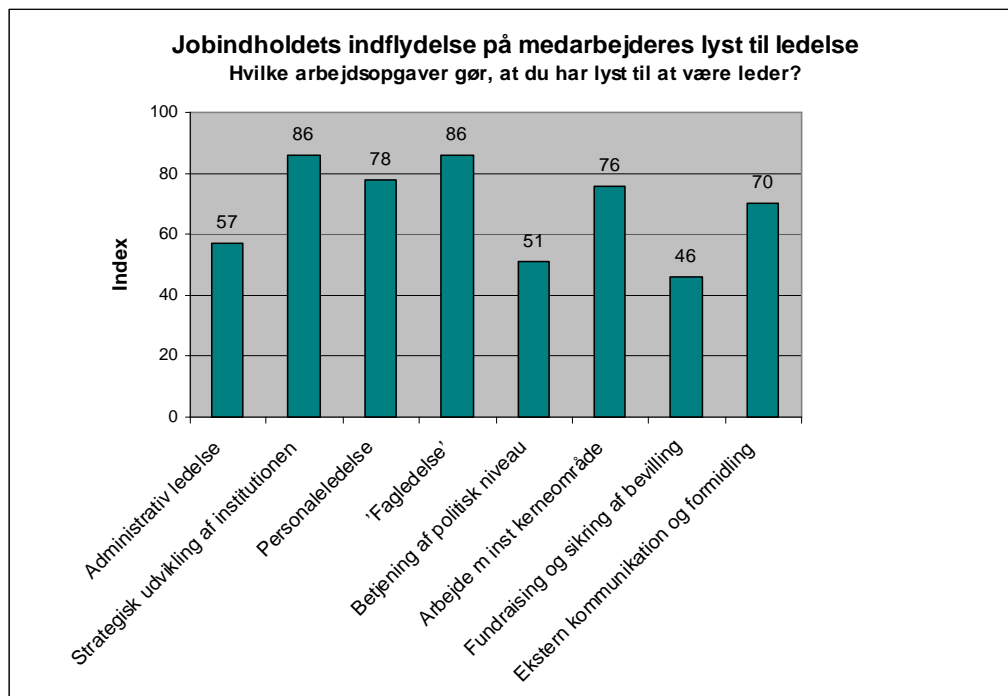
Undersøgelsens resultater fortæller os således om, hvilke faktorer der har betydning for, om medarbejderne har lyst hhv. ikke har lyst til at blive ledere inden for Kulturministeriets statsinstitutioner.

6.3.1 Jobindholdets indflydelse på lysten til at blive leder

Nedenfor viser vi, hvordan medarbejderne vurderer arbejdsopgaver i lederjobbets indflydelse på lysten til ledelse.

¹⁴ Medarbejdere fra institutionskategorien 'Departement og styrelser' skiller sig ud, idet disse som alternativ til deres nuværende arbejdsplads hellere vil søge over til en anden offentlig institution end en anden institution under Kulturministeriet.

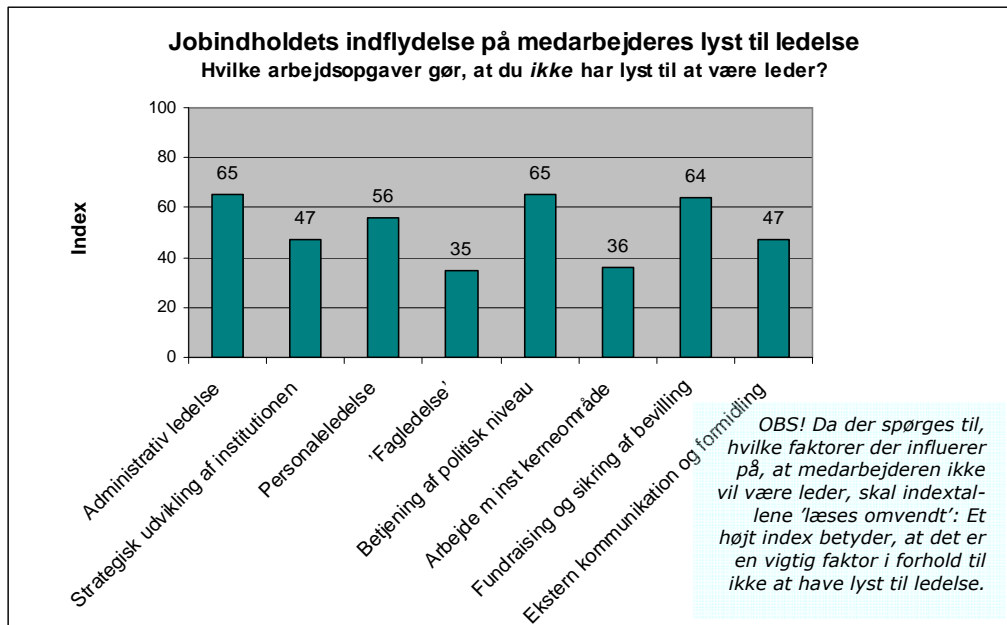
Først ser vi på de medarbejdere, der tidligere har angivet, at de kunne have lyst til at blive leder:



Figur 27: Jobindholdets indflydelse på lyst til at blive leder **hos de medarbejdere, der gerne vil være ledere**. Spørgsmål: Hvilke faktorer gør, at du har lyst til at være leder?

Det fremgår, at medarbejdernes begrundelser for at have lyst til at blive ledere falder helt i tråd med lederes lyst til fortsat at være ledere – hvad angår jobbet indhold: Strategisk udvikling af institutionen scorer højt, mens medarbejderne til gengæld nævner – i modsætning til lederne – 'fagledelse' som en attraktiv arbejdsopgave i lederjobbet.

Ser vi på de medarbejdere, der tidligere har angivet, at de *ikke* har lyst til at blive leder, ser billedet således ud:

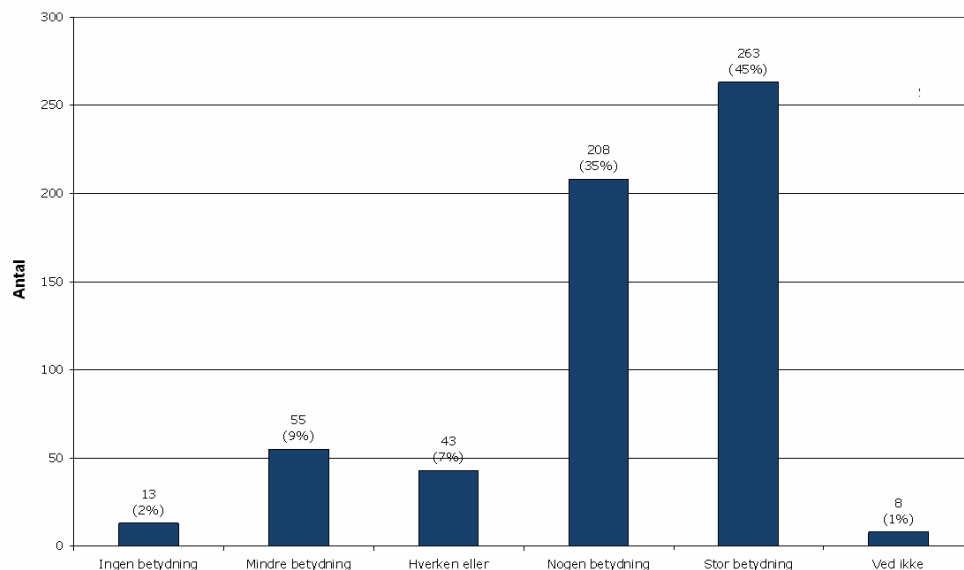


Figur 28: Jobindholdets indflydelse på lyst til at blive leder **hos de medarbejdere, der ikke vil være ledere**. Spørgsmål: Hvilke arbejdsopgaver gør, at du ikke har lyst til at være leder?

For de, der *ikke* har lyst til ledelse, tegner der sig et tilsvarende billede, idet 'fagledelse' og arbejdet med institutionens kerneområde, sekundært strategisk ledelse, *ikke* er afskrækkede.

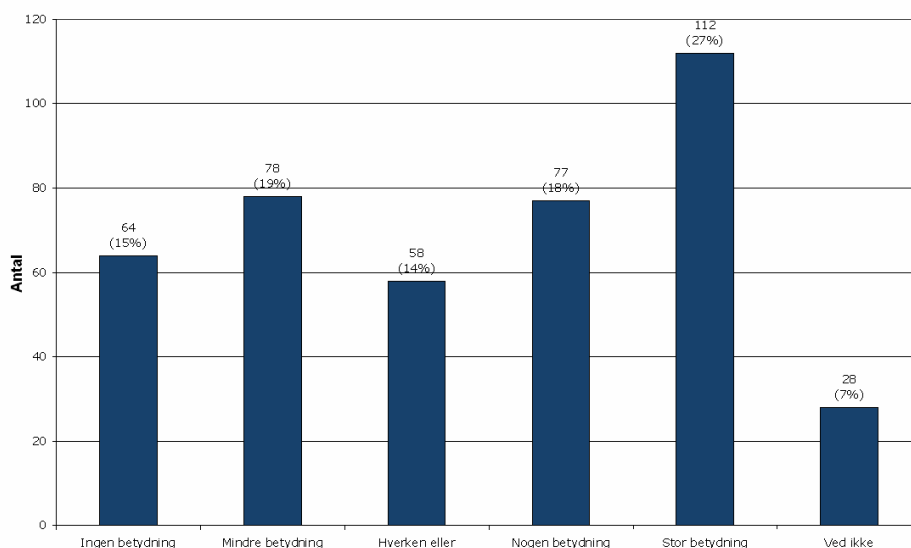
Ser vi på tendenser, der gælder både for medarbejdere, der har og ikke har lyst til ledelse, fremgår det som nævnt, at der er visse fællestræk:

- Administrativ ledelse trækker ikke.
- Betjening af politisk niveau er ikke interessant. Medarbejdere i institutionskategorien 'Departement og styrelser' adskiller sig dog, idet de finder betjening af det politiske niveau mere tiltrækkende end medarbejdere i de øvrige institutskategorier (ikke vist).
- Fundraising og sikring af bevilling er en arbejdsopgave, som ikke trækker - for begge grupper. Det er paradoksalt, at særligt fundraising og sikring af bevilling virker afskrækkende, idet dette netop er opgaver, der er i fokus i den fremtidige ledelse og udvikling af kulturinstitutionerne. Således er der meget, der indikerer, at det i stadig stigende grad bliver nødvendigt for institutionerne at sikre sig eksterne midler til eksempelvis gennemførelse af udviklings-, forsknings- og formidlingsprojekter.
- Spørgeskemaundersøgelsen viser, at personaleledelse er blandt de arbejdsopgaver, der skiller vandene:
 - Det er en af de opgaver, der *virker tiltrækkende på de medarbejdere, der gerne vil være ledere* (se nedenfor).



Figur 29: Personaleledelses indflydelse på lysten til ledelse **hos de medarbejdere, der gerne vil være ledere**. Spørgsmål: Hvilke faktorer gør, at du har lyst til at være leder?

- Således finder 80 pct. af disse medarbejdere, at personaleledelse har nogen eller stor betydning for deres lyst til at være leder. Taget i betragtning, at personaleledelsesopgaven fylder meget hos de nuværende ledere, er det positivt, at denne opgave virker tiltrækkende på de medarbejdere, der gerne vil være ledere.
- Omvendt ser de medarbejdere, der *ikke* har lyst til at blive ledere, ikke personaleledelse som en særligt interessant del af lederjobbet (se nedenfor).



Figur 30: Personaleledelses indflydelse på lysten til ledelse hos de **medarbejdere, der ikke vil være ledere**. Spørgsmål: Hvilke faktorer gør, at du ikke har lyst til at være leder?

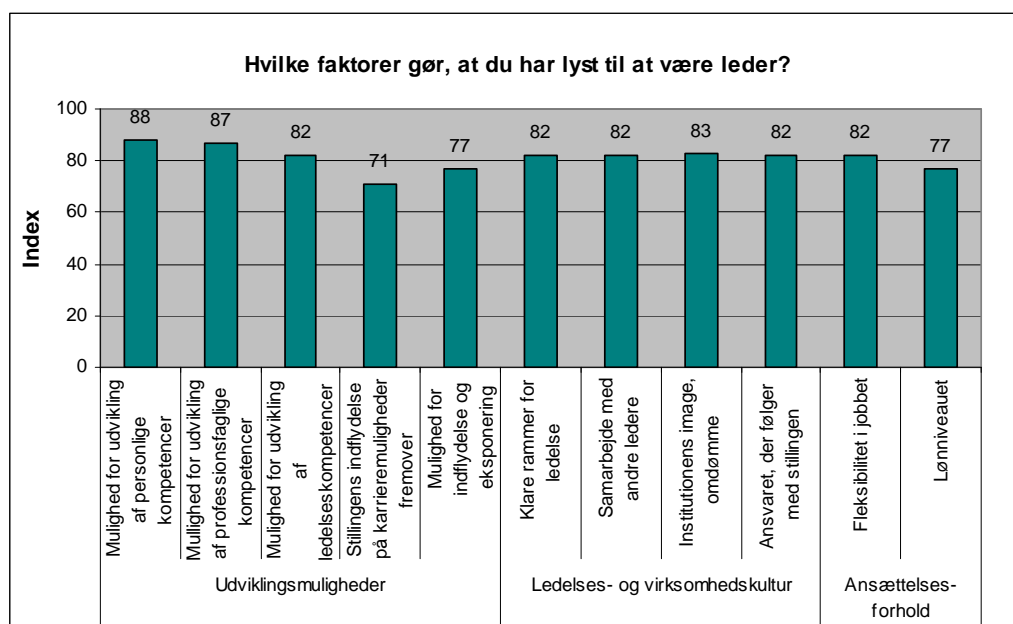
- Næsten halvdelen af medarbejdere uden lyst til ledelse finder, at det har nogen eller stor betydning for, at de ikke har lyst til at være leder. Personaleledelse må således siges at være en vigtig faktor i denne sammenhæng.

6.3.2 Lederstillingens rammer og mulighedsers indflydelse

De udviklingsmuligheder, rammer, kultur og forhold, der ligger i en lederstilling i Kulturministeriets statsinstitutioner, har indflydelse på tilstedeværelsen eller fraværet af lysten til at blive leder hos det interne vækstlag (se nedenfor).

6.3.2.1 Medarbejdere, der gerne vil være ledere

For medarbejdere, der *gerne vil være ledere*, ser billedet ud som følger:



Figur 31: Faktorer med indflydelse på lysten til at blive leder hos **medarbejdere, der gerne vil være ledere**. Spørgsmål: Hvilke faktorer gør, at du har lyst til at være leder?

For medarbejderne med lyst til ledelse:

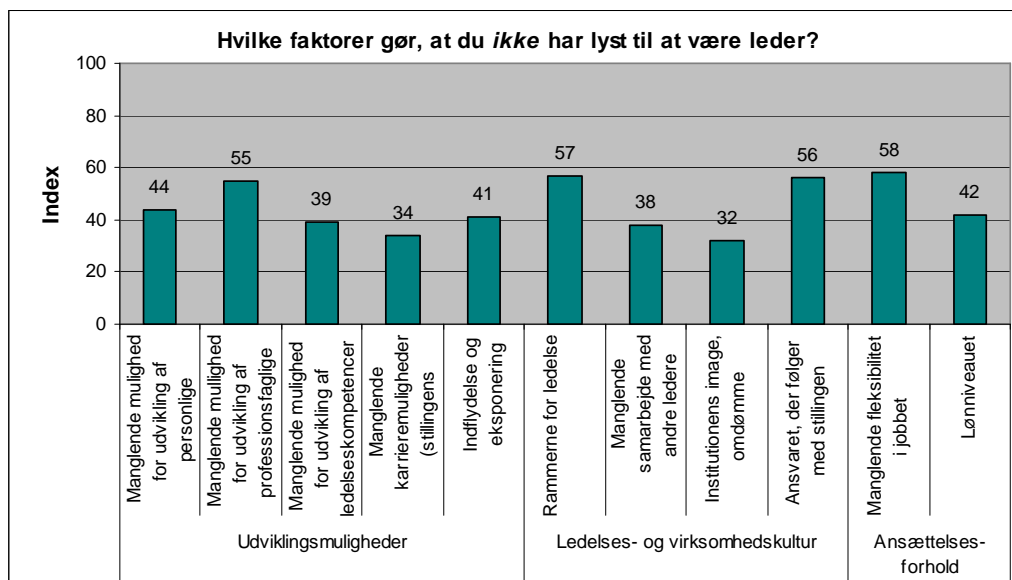
- Er det særligt væsentligt, at der er gode udviklingsmuligheder – særligt i forhold til personlige og professionsfaglige kompetencer - i en lederstilling.
- Mindre væsentligt er de karrieremuligheder, som stillingen giver efterfølgende. Også interne lederkandidater, som har deltaget i fokusgruppeinterview, angiver, at karrieremuligheder generelt set ikke er et incitament til ledelse. Det er sandsynligt, at det hænger sammen med, at ledelse som en karrierevej end ikke er italesat.
- Også muligheden for indflydelse og eksponering samt lønniveauet har mindre betydning.

I den kvalitative undersøgelse udtrykker lederkandidater fra Kulturministeriets statsinstitutioner bekymring for, om det er muligt at vedligeholde sin kultur/kunstprofessionsfaglighed – samtidig med varetagelse af ledelsesopgaver. Denne bekymring kan hænge sammen med de manglende klare rammer for karriereveje efter en lederstilling, der særligt gælder for de mellemliggende ledelseslag. Hvis der ikke er gode eksempler på ledere, der har haft et attraktivt karriereforløb efter (mel-

lem)lederstillingen, vil det selvsagt have høj prioritet at vedligeholde ens professionsfaglighed – med henblik på igen at kunne varetage stilling med faglig tyngde efter lederstillingen.

6.3.2.2 Medarbejdere, der ikke har lyst til at være ledere

For medarbejdere, der *ikke vil være ledere*, ser billedet ud som følger:



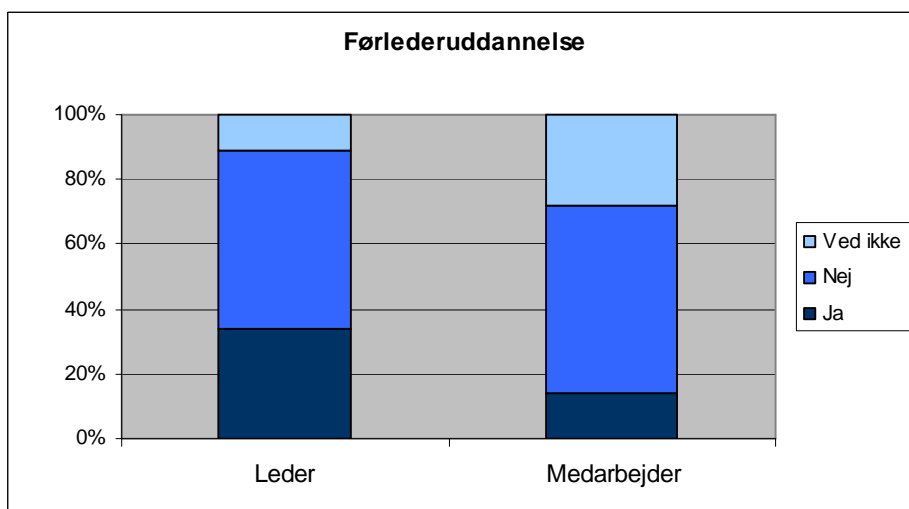
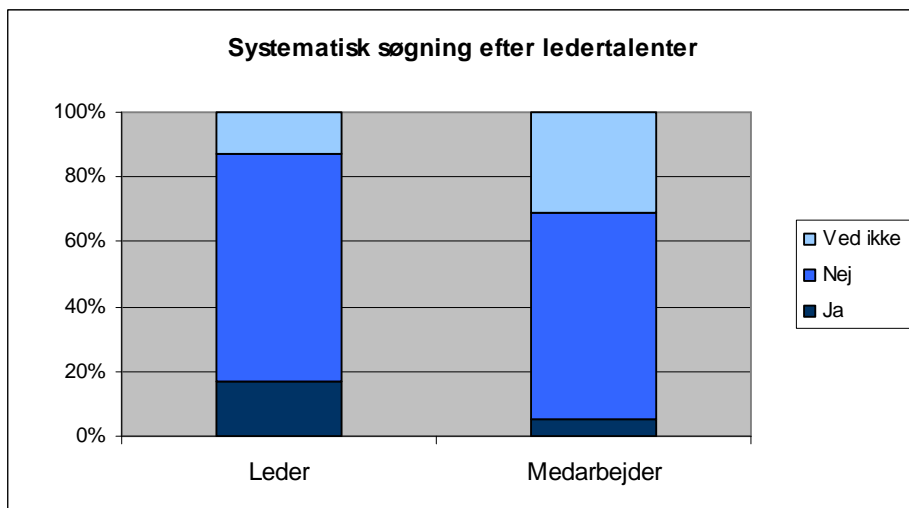
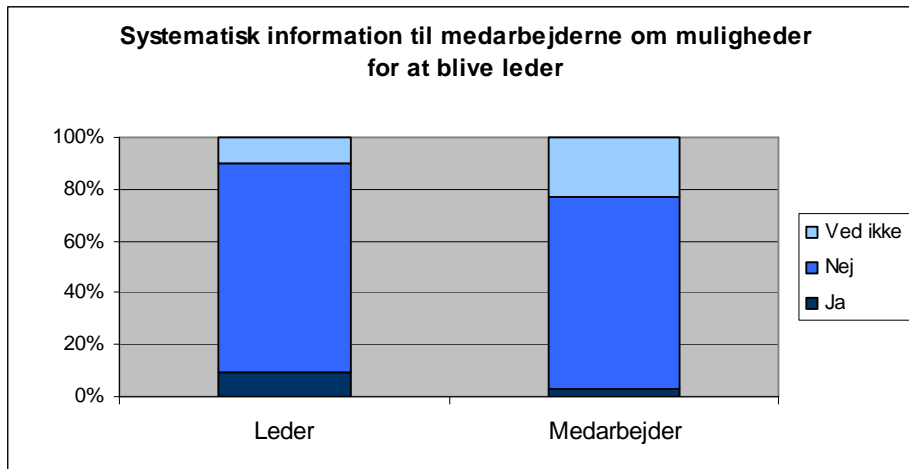
Figur 32: Faktorer med indflydelse på lysten til at blive leder hos **medarbejdere, der ikke vil** være ledere. Spørgsmål: Hvilke faktorer gør, at du ikke har lyst til at være leder? (OBS! Da der spørges til, hvilke faktorer der influerer på, at medarbejderen ikke vil være leder, skal indextallene 'læses omvendt': Et højt index betyder, at det er en vigtig faktor i forhold til ikke at have lyst til ledelse).

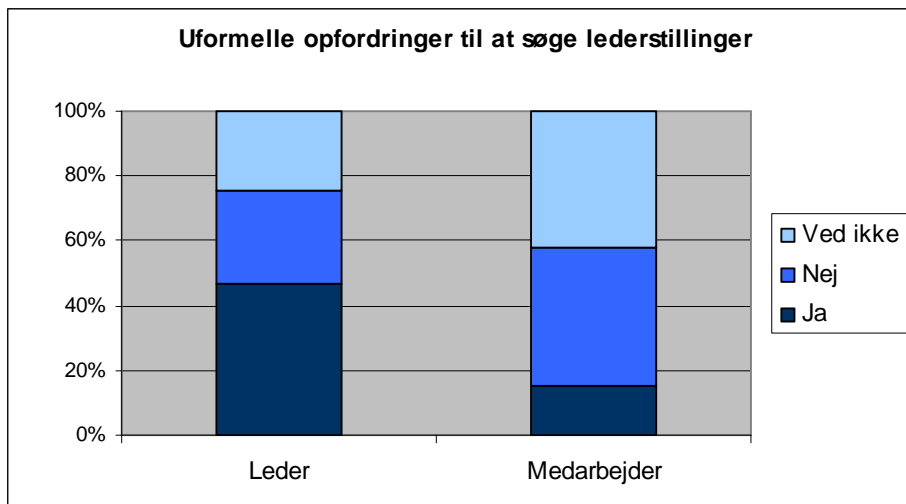
For medarbejdere uden lyst til at blive ledere, gælder følgende:

- Muligheden for at udvikle professionsfaglige kompetencer i en lederstilling er vigtig. Men derudover virker evt. manglende udviklingsmuligheder ikke afskrækkende.
- Vilkårene/rammerne for ledelse og det medfølgende ansvar er øvrige faktorer, der i nogen grad kan være med til at forklare, hvad der virker som barrierer i forhold til lederstillinger i en af Kulturministeriets statsinstitutioner. Også en evt. manglende fleksibilitet i en lederstilling virker i nogen grad afskrækkende på medarbejdere, der ikke har lyst til ledelse.

6.4 Nuværende initiativer til at opdage og udvikle ledertalenter

Afsnittene ovenfor har vist, at fra både leders og medarbejders side er der gode vækstlag til ledelse. Men hvordan ser det ud i forhold til at opdyrke de interne vækstlag? Nedenfor viser vi leders og medarbejders kendskab til initiativer til at dyrke de interne vækstlag.





Figur 33: Lederes og (alle) medarbejders angivelse af aktiviteter og initiativer til at opdage og udvikle ledertalenter. Spørgsmål: Er der aktiviteter i din institution i forhold til at opdage og udvikle ledertalenter? (Ovenstående fire muligheder.)

Figureerne ovenfor viser, at:

- Lederne kender mere til initiativerne til at opdage og udvikle ledertalenter end medarbejderne.
- Det mest fremtrædende udtryk for 'talentspotting' er uformelle opfordringer til medarbejderne om at søge lederstillinger. Dette ligger fint i tråd med resultaterne af den kvalitative undersøgelse, hvor det blev understreget, dels at lederne mener, det ofte forekommer, at stillinger bliver besat på en sådan måde, at opslag af stillingen undgås – og dels at det ikke er nemt at gennemskue for medarbejderne, hvordan ansættelsesforløb og –procedurer er strikket sammen.

Det kan tilføjes, at de forskellige ledelsesniveaers kendskab til initiativerne adskiller sig lidt fra hinanden (ikke vist). Besvarelserne fordeler sig sådan, at topledere, vice-direktører/souschefer/administrationschefer og stabsledelse har et langt større kendskab til initiativerne end afdelings-/linjeledere. Hvorvidt det er udtryk for, at afdelings-/linjeledere i mindre grad end de øvrige ledere er involveret i udviklingen af initiativerne, vides ikke. Men eftersom afdelings-/linjelederne er størstedelen af medarbejdernes nærmeste leder, kan deres manglende kendskab til eller involvering i initiativerne være en del af forklaringen på, at færre medarbejdere end ledere kender til initiativerne.

6.5 Eksterne lederkandidater

Eksterne lederkandidater vurderes at udgøre et stort og uudnyttet potentiale til lederstillinger inden for Kulturministeriets statsinstitutioner, hvorfor vi også har sat fokus på denne gruppe i undersøgelsen.

I undersøgelsen har vi defineret de eksterne lederkandidater som medarbejdere og ledere inden for det offentlige, herunder kulturforvaltninger i kommuner og udviklingssekretariater i regionerne og andre ministeriers områder samt medarbejdere og ledere i private kultur(formidlende) virksomheder:

- Offentligt ansatte inden for kulturområdet (som ikke hører under Kulturministeriet) omfatter personer, der er oplagte kandidater til at søge lederstillinger inden for ministeriets statsinstitutioner, da de i forvejen er ansat under offentlige vilkår og inden for kulturområdet. Disse medarbejdere/ledere kan være ansat kommunalt.
- Privatansatte inden for kulturområdet omfatter personer, der er interessante at tale med i forhold til nogle af de barrierer, der er mellem jobs i det offentlige og det private. Vi har ønsket at belyse, hvad det er, der kan motivere oplagte kandidater fra at søge en lederstilling i Kulturministeriets statsinstitutioner.

Vores kendskab til de eksterne lederkandidater baserer sig som nævnt på den kvalitative undersøgelse, hvor vi har afholdt fokusgruppeinterview med eksterne lederkandidater, ligesom vi i kraft af de kvalitative interview med interne og eksterne ledere og andre videnspersoner har fået belyst temaet.

Ud fra ovenstående har vi primært belyst, hvem de eksterne kandidater (ellers) kan være, og hvad der motiverer/ikke motiverer til ledelse/lederstillinger inden for Kulturministeriets statsinstitutioner.

6.5.1 **De eksterne lederkandidater peger på, at kulturområdet er attraktivt**

De eksterne lederkandidater, som har været involveret i undersøgelsen, mener, at kulturområdet overordnet set er attraktivt. Ledelse på kulturområdet er interessant fordi, det er interessant at arbejde *med* kultur – ikke fordi det er attraktivt at arbejde *for* kulturen (Kulturministeriet). Det er interessant at gøre noget for kulturen – og ellers ville det ikke være interessant at være leder på området. Ledelse på området vil således kunne gøres mere attraktivt for eksterne lederkandidater, hvis lederens råderum blev fremhævet eller udvidet.

Institutionerne på kulturområdet står over for – og til dels midt i - en moderniseringsproces. Tidligere har området været karakteriseret af lukkethed, en høj faglighed og forsigtighed. I dag efterlyses der en større grad af integration mellem på den ene side kultur og på den anden side den forandring og modernisering, der i øvrigt har præget den offentlige sektor. Det gælder også i høj grad ledelsesområdet, hvor lederrollen skal omdefineres i forhold til at kunne honorere de krav, der stilles i en politisk styret hverdag. Disse udfordringer – samt den store opmærksomhed og bevågenhed kulturen har – virker for de eksterne kandidater tiltrækkende. Der ud over er det tiltrækkende at være aktivt deltagende i en succes og være med til at sætte sit præg på processen; dvs. være strategisk ledende, procesleder og ledende i forhold til det faglige indhold.

6.5.2 **Motivationsfaktorerne afhænger af lederkandidatens profil**

De eksterne lederkandidater, der gennem forløbet har tilkendegivet deres holdninger i forhold til motivationsfaktorer for at søge et lederjob inden for Kulturministeriets statsinstitutioner, har haft en generalist- eller kulturfaglig uddannelses- og erfaringsmæssig profil – eller en blanding af de to.

De direkte motivationsfaktorer er for disse profiler er forskellige, hvor det, der tiltrækker generalisten, er lønniveau, udviklingsmuligheder i institutionen og gode vilkår, mens det primært for den kulturfaglige profil har været kulturen som fag og

arbejdsområde, der har været motivationsfaktor. Generalisten er af den mening, at det kulturfaglige kan tilegnes, eller at der kan opnås tilstrækkelig indsigt i området til at kunne varetage forretningsudvikling.

6.5.3 **Eksternt vækstlag af ledere**

Det er væsentligt for kulturinstitutionernes fornyelse at få eksternt rekrutterede ledere ind i institutionen. Mest af alt er det vigtigt at finde de rette leder-personprofiler med den rette tilgang og personlige kompetencer – samt en interesse i og forståelse for det faglige. Det giver ikke mening, siger de eksterne lederkandidater og videnspersonerne, at tale om, at en specifik faglig eller generalistbaggrund er bedst. Snarere bør man fokusere på at tiltrække personer, der kan begge dele – og lade talent for ledelse og udvikling samt kunst-/kulturfaglig indsigt spille en større rolle end formel uddannelse.

Tiltræk de eksterne lederkandidater

En forudsætning for at kunne rekruttere de rette profiler er at påbegynde en italesættelse af ledelsesprofessionen i kulturinstitutionerne og sørge for, at de nuværende ledere har mulighed for en formel lederuddannelse; fordi det åbner op for en erkendelse og anerkendelse af ledelseskompetencer som et vigtigt parameter i rekrutteringen.

6.6 **Konklusioner og indsatsområder**

Resultaterne af undersøgelsen af tiltrækning af ledere til Kulturministeriets statsinstitutioner er opsummeret herunder, hvorefter de indsatsområder som undersøgelsens resultater peger frem imod, skitseres.

6.6.1 **Tiltrækning af ledere – undersøgelsens resultater**

Undersøgelsen af udfordringerne med tiltrækning af ledere til Kulturministeriets statsinstitutioner viser, at institutionerne har en udfordring med at tiltrække ledere. Resultaterne af spørgeskemaundersøgelsen viser, at 65 pct. af lederne mener, det i nogen, høj eller meget høj grad er en udfordring. Den kvalitative undersøgelse peger på, at denne udfordring særligt gælder rekruttering til stabs- og afdelings-/linjelederstillinger.

Til gengæld er der også et stort vækstlag af ledere internt i Kulturministeriets statsinstitutioner. Hele 63 pct. af lederne mener, der er potentielle lederkandidater inden for deres ledelsesområde. Også medarbejdernes besvarelser viser, at der er et stort vækstlag til ledelse internt: 23 pct. af medarbejderne har i høj eller meget høj grad lyst til at blive leder, mens 31 pct. i nogen grad har lyst til at blive leder i en af Kulturministeriets statsinstitutioner.

Det, der gør, at medarbejderne har lyst til at blive leder, er:

- De udviklingsmuligheder, der følger med stillingen
- De indflydelsesmuligheder, som lederstillingen giver
- Stillingens mulighed for at udøve fagledelse (fagligt ansvar og udvikling)
- De muligheder, der ligger i stillingen, for at vedligeholde professionsfaglige kompetencer
- Rammerne for ledelse.

Personaleledelse er en opgave, der skiller vandene, idet personaleledelsesopgaven virker tiltrækkende på de medarbejdere, der gerne vil være ledere. Derimod er personaleledelse ikke noget, der i særlig grad tiltrækker medarbejdere, der ikke vil være ledere.

Et stort internt vækstlag til ledelse burde kunne bidrage til at imødegå udfordringen med at tiltrække ledere til Kulturministeriets statsinstitutioner. Men undersøgelsen viser, at der er rum for forbedring i forhold til at spotte og opdyrke det interne vækstlag til ledelse. Under 15 pct. af medarbejderne kender til initiativer til at tiltrække og opdyrke ledertalenter – en forudsætning for at kunne udnytte det interne vækstlag.

Eksterne lederkandidater – der er inddraget i undersøgelsen rent kvalitativt – er ikke som udgangspunkt motiveret til at søge lederstillinger i Kulturministeriets statsinstitutioner på grund af institutionen. De eksterne lederkandidater motiveres alle af dynamikken og eksponeringen på kulturområdet – og derudover af forskellige faktorer, afhængig af deres profil. De faglige profiler motiveres af muligheden for at arbejde med kulturområdet – og i øvrigt meget af samme faktorer som de interne lederkandidater, mens generalisterne motiveres af gode ansættelsesvilkår og udviklingsmuligheder i institutionen.

6.6.2 **Indsatsområder**

Rambøll Management Consulting fremlægger her en række indsatsområder for at imødekomme udfordringerne med og forbedre mulighederne for tiltrækning af ledere. Indsatsområderne skal ses i forhold til den samlede udfordring inden for fastholdelse og tiltrækning, hvorfor der vil være (dele af) indsatsområder, der vil være oplagte at tage i betragtning til både fastholdelses- og tiltrækningsudfordringen. Indsatsområderne er skitseret nedenfor og danner grundlag for anbefalingerne i afsnit 7.

Indsatsområde #3: Tænk i lederprofiler på tværs af fagskel

Undersøgelsens resultater viser, at der overordnet set er behov for ledere, der både har den faglige indsigt og mestrer management. Det er derfor nødvendigt at bryde med vanetænkning og favorisering af fag- hhv. generalist-profiler i søgning efter lederkandidater. Det gælder for interne såvel som eksterne lederkandidater.

Indsatsområde #4: Opret talentprogrammer

Såvel spørgeskemaundersøgelsen som interview med ledere og interne lederkandidater viser, at ledertalenter i Kulturministeriets statsinstitutioner er i fare for at blive overset. En måde at udnytte den talentmasse, der ligger i det interne vækstlag til ledelse, er at oprette talentprogrammer, der har som formål at opsøge og udvikle ledertalenter. Programmerne kan med fordel oprettes i samarbejde mellem alle eller grupper af kulturinstitutionerne.

Indsatsområde #5: Brand (mellem)lederrollen

Særligt den kvalitative del af undersøgelsen peger på, at mellemliderrollen ikke har det bedste omdømme blandt interne, men også eksterne, kandidater. En positiv italesættelse af og gode eksempler på (mellem)lederrollen er en løsningsmulighed, der sammen med gode ledelsesrammer kan medvirke til at skabe større søgning til (mel-

lem)lederstillinger. (Indsatsområdet kan med fordel ses i sammenhæng med indsatsområder #1 og #2.)

7. Indsatsområder og anbefalinger

På baggrund af undersøgelsens resultater har Rambøll Management Consulting identificeret en række indsatsområder og løsningsforslag til at imødekomme problematikkerne i forhold til fastholdelse og rekruttering af ledere. Indsatsområderne er tidligere skitseret i afsnit 4.6.2 og 6.6.2.

For hvert indsatsområde er nedenfor skitseret en række løsningsforslag. Løsningsforslagene omfatter dels Rambøll Management Consultings umiddelbare anbefalinger til at imødekomme fastholdelses- og rekrutteringsproblematikkerne og dels øvrige forslag, som er fremkommet i undersøgelsen.

Indsatsområde #1: Skab de bedste rammer for ledelse

Undersøgelsen viser, at der er behov for at skabe mere optimale rammer for ledelse. 'Rammer for ledelse' skal forstås bredt og spænder i denne sammenhæng lige fra de lovgivningsmæssige rammer, over struktur og styring på organisationsniveau til jobbeskrivelse, ledelsesrum og ledelseskultur.

Der kan i den forbindelse arbejdes med en række forskellige tiltag, der påvirker rammerne for ledelse.

Rambøll Management Consulting anbefaler:

- Sæt ledelse på dagsordenen – igen. Der er behov for yderligere positiv italesættelse af ledelsesrollen, herunder ledelsesdiscipliner som personaleledelse, administrativ ledelse og de udadvendte forretningsorienterede aktiviteter som fundraising og finansiering af projekter. Fokusér i italesættelsen også på at skabe klarhed om ledelsesrollen og de krav, der er til lederne – og det mulighedsrum, de har til ledelsesopgaven.
- Skab gode vilkår for, at mellemlederne kan udfylde deres rolle. For at sikre, at mellemlederne har gode definerede rammer og muligheder, er det vigtigt, at deres omgivelser - top- og stabsledelse samt medarbejderne – er med til at skabe disse rammer. Moderne ledelse i komplekse organisationer består i høj grad af relationer, så for at mellemlederne skal kunne agere hensigtsmæssigt for og i organisationen skal mellemledernes ledere og medarbejdere være 'modtagelige' og parate til at indgå i en konstruktiv relation med mellemlederne. At skabe gode rammer for mellemlederen kan kræve udvikling af holdnings- eller kulturparametre.
- Skab et friere ledelsesrum. Kulturministeriets statsinstitutioner vil i højere grad kunne styres ud fra et resultatbaseret styringskoncept. Et sådant styringskoncept vil fjerne risikoen for overstyring fra centralt hold, ligesom målbar resultatstyring også vil skabe øget ledelsesrum til de enkelte institutioners ledere.
- S sammensæt ledelsesgrupper bestående af komplementære kompetencer. Det

imødekommer den komplekse ledelsesopgave, som kan være svær for én person at varetage. Det fordrer, at der er klarhed omkring, hvilke opgaver, funktioner og mål/succeskriterier der er for den enkelte leder.

Øvrige løsningsforslag

I undersøgelsen er følgende løsningsforslag desuden blevet fremhævet i forbindelse med interviews:

- Skab en sammensætning af institutionernes rådgivende organer ('bestyrelser', råd, nævn), som hjælper institutionerne med at imødegå kravene til optimering, øget selvfinansiering m.v. Træk profiler ind, der hjælper institutionerne til at tænke brugerorienteret.

Indsatsområde #2: Koordineret satsning på lederudvikling

Undersøgelsen viser, at der er grundlag for i højere grad at bruge og udvikle de kompetencer, som lederne i Kulturministeriets statsinstitutioner råder over.

Et oplagt middel til at opnå en bedre udnyttelse af ledernes kompetencer er lederuddannelse og -udvikling.

Rambøll Management Consulting anbefaler:

- Lederne i Kulturministeriets statsinstitutioner skal opfordres og støttes til at gennemføre lederuddannelser. En udvikling af ledelseskompetencer gennem lederuddannelse giver lederne de bedste forudsætninger for at udøve ledelse og sender desuden et stærkt signal til organisation og omverden om, at ledelseskompetencer er attraktive kompetencer på lige fod med de kulturfaglige kompetencer.
- Opgaven koordineres bedst på tværs af kulturinstitutionerne og vil således være en koncernopgave. Institutionernes størrelser og økonomiske vilkår taget i betragtning, er der et økonomisk rationale i at løfte opgaven i fællesskab. Der kan også tænkes i en incitamentsstruktur for institutionerne, der sikrer uddannelse af lederne.

Øvrige løsningsforslag

I undersøgelsen er følgende løsningsforslag desuden blevet fremhævet i forbindelse med interviews:

- Skab lederudvikling gennem erfaringsdeling (eksempelvis lederturnusordninger) hvor lederen kommer på læringsophold hos andre institutioner inden for Kulturministeriets område og tilegner sig komplementære kompetencer gennem deltagelse i ledelsesopgaven. Brug også den erfarings- og videnskapital, der er til stede hos lederne i Kulturministeriets statsinstitutioner gennem sparring i netværk eller mindre grupper oprettet til formålet, optimalt set med professionel styring/coaching.

Indsatsområde #3: Tænk i lederprofiler på tværs af fagskel

Undersøgelsens resultater viser, at der overordnet set er behov for ledere, der både har den faglige indsigt og mestrer management. Det er derfor nødvendigt at bryde med vanetænkning og favorisering af fag- hhv. generalist-profiler i søgning efter lederkandidater. Det gælder for interne såvel som eksterne lederkandidater.

Rambøll Management Consulting anbefaler:

- Gå efter kandidater med ledelseskompetencer. At komme til et punkt, hvor institutionerne tænker i de rigtige leder-personprofiler kræver en stor indsats fra departementet og institutionerne. Der skal arbejdes med en intern 'kultur/værdiændringsproces' for – for nogle stillingers vedkommende - at gøre op med den hidtidige vægtning af specifikke kultur/æstetiske kompetencer. Anbefalinger til rekrutterings- og ansættelsesprocessen kan suppleres af incitamentstrukturer. Der ligger også en stor opgave i at kommunikere internt og eksternt, hvilke profiler institutionerne gerne vil tiltrække.

Indsatsområde #4: Opret talentprogrammer

Såvel spørgeskemaundersøgelsen som interview med ledere og interne lederkandidater viser, at ledertalenter i Kulturministeriets statsinstitutioner er i fare for at blive overset.

Rambøll Management Consulting anbefaler:

- Opret talentprogrammer. En måde at udnytte den talentmasse, der ligger i det interne vækstlag til ledelse, er at oprette talentprogrammer, der har som formål at opsøge og udvikle ledertalenter. Programmerne kan med fordel oprettes i samarbejde mellem alle eller grupper af kulturinstitutionerne. En stærk, overordnet ledelse af programmet kan give særligt grupper af mindre institutioner øgede muligheder for at lave tværgående medarbejder- og ledelsesudviklingstiltag. Og på den måde finde og bringe talenter på tværs af institutionsskellene i spil – og sikre fastholdelse af medarbejdere med stærke lederprofiler.
- Synliggør og kommuniker, at der er fokus på talentspotting og –udvikling.

Øvrige løsningsforslag

I undersøgelsen er følgende løsningsforslag desuden blevet fremhævet i forbindelse med interviews:

- Opret en leder-følorderning, evt. som en del af et talentprogram. Leder(forberedende) turnus, hvor lederaspiranter kommer rundt og tilegner sig mange forskellige, komplementære ledelseskompetencer og får indsigt i andre institutioners håndtering af ledelsesopgaver, forbereder til lederrollen og viser aspiranterne, at der er udviklingsmuligheder.

Brug projektledelse fokuseret som lederforberedende aktivitet, der skærper og træner ledelseskompetencer og afmystificerer lederopgaver.

Indsatsområde #5: Brand (mellem)lederrollen

Særligt den kvalitative del af undersøgelsen peger på, at mellemliderrollen ikke har det bedste omdømme blandt interne, men også eksterne, kandidater. En positiv italesættelse af og gode eksempler på (mellem)lederrollen er en løsningsmulighed, der sammen med gode ledelsesrammer kan medvirke til at skabe større søgning til (mellem)lederstillinger. (Indsatsområdet kan med fordel ses i sammenhæng med indsatsområder #1 og #2.)

Rambøll Management Consulting anbefaler:

- Fortæl positive historier om (mellem)lederrollen.
 - Fremhæv den handlefrihed, råderum og plads til kreativitet, der er inden for de givne rammer, og fortæl om og vis, at store frihedsgrader, kreativitet og samfundsmæssig gennemslagskraft er centrale muligheder i (mellem)lederrollen - kultur og værdier er hot!
 - Synliggør med gode eksempler/rollemodeller de karrieremuligheder og karriereveje, som lederstillinger er en del af. Det fordrer naturligvis, at mulighederne er til stede og attraktive. Fortæl, at erhvervslivet er interesseret i offentlige ledere, og at lederstillinger inden for kulturområdet derfor er skridt på vejen til andre lederstillinger. Arbejd med og fortæl om mulighederne for advancement inden for det politiske område som en mulighed. Sørg for (med gode netværk ud af Kulturministeriets område), at der er 'transfer-muligheder' fra departementet og over i andre departementer, for at sikre attraktiviteten for de profiler, der arbejder med det politiske/administrative område
 - (Mellem)lederrollen er ikke nødvendigvis på bekostning af faglig udvikling, når ledelsesdisciplinerne i sig selv er attraktive, faglige kompetencer. Der skal fortælles gode historier som eksemplificerer, at det kan lade sig gøre.

Øvrige løsningsforslag

I undersøgelsen er følgende løsningsforslag desuden blevet fremhævet i forbindelse med interviews:

- Til mange af særligt stabslederstillingerne i Kulturministeriets statsinstitutioner fordrer tiltrækning af de gode lederprofiler konkurrencedygtige ansættelsesforhold. Rammerne for at tilbyde attraktive ansættelsesforhold er til stede i Kulturministeriets statsinstitutioner – de skal blot udnyttes: Etablér konkurrencedygtige vilkår på de områder, hvor det er muligt. Kommunikér, at institutionerne *kan* matche konkurrenternes krav. Kommunikér, hvilke fordele der kan medvirke til at opveje eventuelle 'gaps' til konkurrenter.

8. Metode og data

Undersøgelsen af lederrekruttering i Kulturministeriet er gennemført i perioden maj til oktober 2008.

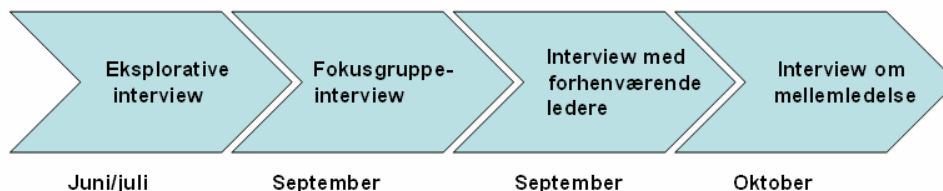
Følgende dataindsamlingsaktiviteter er gennemført:

- 9 eksplorative, personlige interview med videnspersoner i og uden for Kulturministeriets statsinstitutioner.
- 2 fokusgruppeinterview med 6 interne lederkandidater og 6 eksterne lederkandidater.
- 2 telefoninterview med forhenværende ledere fra Kulturministeriets statsinstitutioner.
- 5 telefoninterview omkring mellemledere med 1 topleder, 2 stabsledere og 2 mellemledere.
- Spørgeskemaundersøgelse blandt ledere og medarbejdere i Kulturministeriets statsinstitutioner.

8.1 Kvalitativ undersøgelse

De kvalitative interview er lavet for at opnå et tilstrækkeligt kendskab til ledelse og lederrekruttering på kulturområdet til at kunne formulere en række teser til af- eller bekræftelse i den kvantitative undersøgelse. Der er derfor interviewet personer med forskellige baggrunde og arbejdsområder for at få afdækket så mange facetter af undersøgelsesområdet som muligt.

Nedenfor ses en model over den kvalitative undersøgelses forløb.



Figur 34: Proces for den kvalitative undersøgelse

De *eksplorative, personlige interview* med videnspersoner i og uden for Kulturministeriets statsinstitutioner er gennemført i perioden juni til juli 2008. De eksplorative interview blev udarbejdet for at få en umiddelbar idé om omfanget af rekrutteringsproblemerne, hvor de i så fald ligger og for at identificere undersøgelsesgrupperne. Interviewpersonerne er udvalgt ud fra målet om en vis spredning inden for kulturområdet.

Ud fra dette hensyn er følgende blevet interviewet:

- 4 *nuværende ledere* i forskellige institutioner under Kulturministeriet (en mindre organisation, et større museum, et større bibliotek og en større uddannelsesinstitution).
- 1 *nøgleperson fra departementet*.
- 2 medarbejdere med *kendskab til regler og reguleringer* af ansættelsesprocedurer på kulturområdet (i samme interview).

- 3 eksterne eksperter: 1 lektor fra CBS, en chefkonsulent fra et konsulentfirma, der bl.a. rådgiver om offentlig ledelse og en direktør for en større privat kulturinstitution.

De to fokusgruppeinterview er gennemført i september 2008. Det ene fokusgruppeinterview er med 6 medarbejdere, der alle er ansat i en af Kulturministeriets statsinstitutioner, som ikke er ledere, men som potentielt godt kunne blive det. Det andet interview var med 6 eksterne kandidater; dvs. medarbejdere og ledere fra andre institutioner end Kulturministeriets (såvel private som offentlige). Fokus for begge interview er at diskutere, hvad der kan motivere til at søge en lederstilling i en af Kulturministeriets statsinstitutioner, og hvilke barrierer der kan være. Udover udvælgelseskriterierne om interne vs. eksterne kandidater og i den eksterne gruppe offentligt vs. privat ansatte er geografisk spredning også medtænkt i udvælgelsen af deltagere i begge grupper.

Den interne fokusgruppe er sammensat ud fra en bestræbelse efter at have minimum en deltager med fra hver institutionskategori.

Fokusgruppen bestod af:

- 2 medarbejdere fra en styrelse
- 1 medarbejder fra departementet
- 1 medarbejder fra en uddannelsesinstitution
- 1 medarbejder fra et større museum
- 1 medarbejder fra et mindre museum.

Deltagerne i den eksterne fokusgruppe er valgt ud fra, at de alle arbejder med kulturområdet, men ikke i en af Kulturministeriets statsinstitutioner. Derudover er sigtet at have nogle deltagere med, som har forskellige baggrunde i forhold til offentlig- og privatansættelser men også i forhold til arbejdsområde.

Deltagerne var:

- 1 leder fra en privat underholdningsinstitution
- 1 topleder fra en offentlig uddannelsesinstitution
- 1 topleder fra en festival/kulturprojekt
- 1 kontorleder fra kulturområdet i en kommune
- 1 leder fra et privat museum
- 1 direktionsassistent fra en større kulturorganisation.

Telefoninterview med forhenværende ledere er gennemført i september 2008. De to interviewpersoner er udvalgt fordi de begge har stor erfaring med ledelse i en eller flere af Kulturministeriets statsinstitutioner, samt at begge stadig er ledere på kulturområdet – bare ikke under Kulturministeriet.

De to interviewede er:

- 1 tidligere direktør for et bibliotek
- 1 tidligere rektor for en uddannelsesinstitution.

Uddybende telefoninterview om mellemledere er foretaget i oktober 2008. Disse interview foretages efter, at undersøgelsens foreløbige resultater indikerer, at rekruttering til mellemledelsesniveau kan være særligt udfordrende. Der interviewes såvel mellem- som stabs- og topledere for at få forskellige synspunkter med.

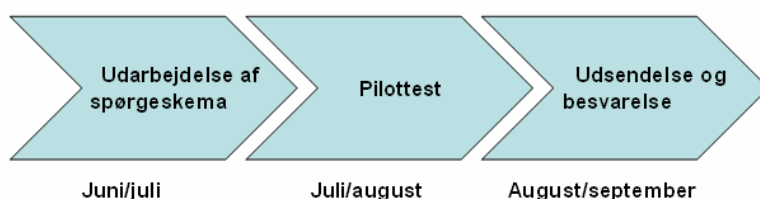
De interviewede er følgende:

- 1 topleder fra et større museum
- 2 stabsledere (en fra et større bibliotek og en fra en uddannelsesinstitution)
- 2 mellemledere (fra to forskellige uddannelsesinstitutioner).

8.2 Spørgeskemaundersøgelse

Den kvantitative spørgeskemaundersøgelse tager, som tidligere nævnt, udgangspunkt i den kvalitative undersøgelse både i forhold til, hvem der er omfattet af spørgeskemaundersøgelsen, og hvad der spørges om.

Nedenfor ses en model over spørgeskemaundersøgelsens forløb.



Figur 35: Proces for spørgeskemaundersøgelse

8.2.1 Undersøgelingsgrupper

De, der er omfattet af undersøgelsen, er: Ledere og kandidater til ledelse (har i teorien kompetencer til at varetage en af ledelsesstillingerne).

Efter overvejelser, eksplorative interview og dialog med deltagere fra styregruppen, omfatter undersøgelsen ledere i Kulturministeriets statsinstitutioner, der:

- Har en relation til institutionernes 'kerneområde', nemlig det faglige (kultur, kunst, design, arkitektur m.v.). Dvs. at ledere på det 'teknisk/praktiske område' ikke er omfattet (køkkenchefer, ledere af betjente/vagt, driftschef, bygningsforvalter).
- Har personaleledelsesansvar.

De ledere, der beskæftiger sig med det praktisk/tekniske område er ikke omfattet af undersøgelsen, da de ofte ikke har en tilstrækkelig stærk relation til kerneforretningen. Derudover er ledere, der ikke har personaleledelse sorteret fra – på trods af, at de måske udøver ledelse over et fagligt område (fagligt ansvarlige for et område, foretager måske ressourcemæssige disponeringer og betragtes måske som ledere i institutionen).

Undersøgelsen omfatter medarbejdere, der potentielt set kan blive ledere. Det er naturligvis svært at vurdere, hvilke medarbejdere der har potentiale til at blive ledere. Derfor er disse defineret som medarbejdere, der har en stilling, der gør, at de i teorien vurderes at have kompetencer til at søge en lederstilling. Det vil sige, at det er lederdefinitionen ovenfor, der sætter rammen for, hvem der er potentielle lederkandidater. Ud fra en liste over samtlige medarbejdere i Kulturministeriets statsinstitutioner er der trukket medarbejderdata ud fra personaleadministrationssystemet ISOLA. Herudfra er forskellige medarbejderkategorier blevet frasortet, f.eks. 'elev', 'receptionist', 'piccoline' etc. Derudover har der været et kriterium om, at medarbej-

derne skal være fastansatte og arbejde fuldtid. Der henvises til bilag 1 for yderligere information omkring sorteringen og udvælgelsen af medarbejdere.

8.2.2 Undersøgelingsgrundlaget

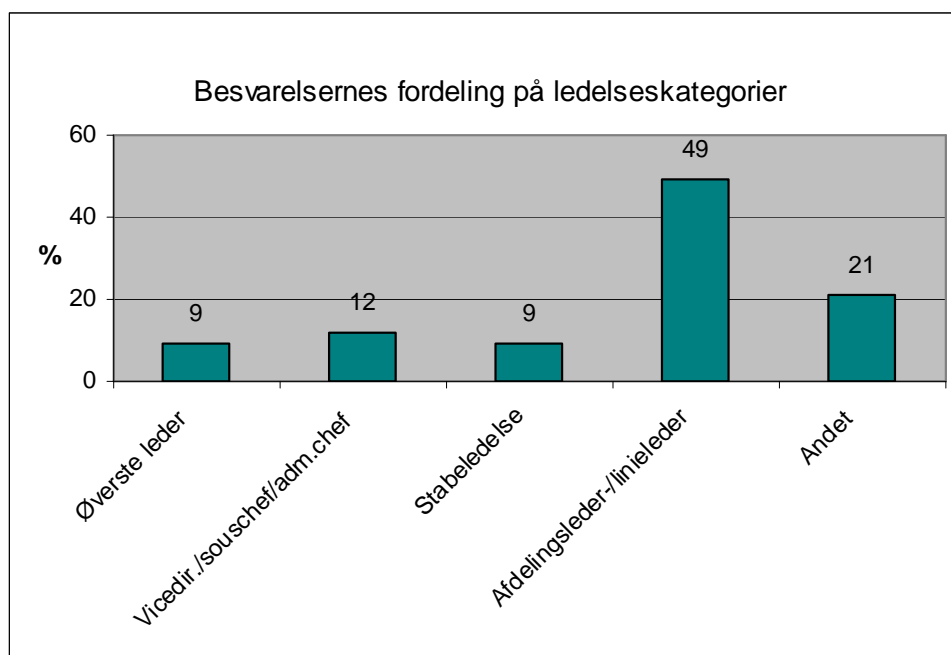
Spørgeskemaet er sendt ud til alle ledere i Kulturministeriets statsinstitutioner. Det er sendt ud til et repræsentativt udsnit af medarbejderne. Nedenstående tabel viser antallet af respondenter og antallet af svar.

	Antal interviewede respondenter	Antal modtagne besvarelser	Svarprocent
Ledere	372 stk.	290 stk.	78 pct.
Medarbejdere	1441 stk.	1007 stk.	69,9 pct.

Tabel 3: Svarprocent og fordeling af besvarelser på spørgeskemaet

Normalt er en tilfredsstillende svarprocent 50 pct. - 60 pct. på medarbejderundersøgelser, og dermed må denne undersøgelses svarprocent siges at være særdeles høj. Det vidner om stor interesse for temaet – hvilket også dialogen med deltagere og respondenter undervejs i undersøgelsen har indikeret.

Besvarelserne fordeler sig for ledernes vedkommende som følger:



Figur 36: Fordeling af ledernes besvarelser på de lederkategorier, der anvendes i rapporten. Spørgsmål: Hvad er din stillingsbetegnelse? Se afsnit 1.2 for stillingsbetegnelser indeholdt i 'stabsledelse'.

For øvrige informationer om spørgeskemaundersøgelsen; se metodebilag.

8.2.3 Vægtning og tolkning af data Vægtede resultater

Resultaterne af undersøgelsen er vægtede resultater, hvilket betyder, at når der er angivet en score for besvarelsen af et spørgsmål, er scoren udregnet på baggrund af

antal medarbejdere i enhederne (den oprindelige population; f.eks. alle medarbejdere i en bestemt institutionskategori). Det betyder, at de værdier, der er afrapporteret på undersøgelsens resultater, er behandlet, så de kan opfattes som repræsentative for den oprindelige population, f.eks. hele gruppen af medarbejdere, medarbejdere i uddannelsesinstitutioner m.v., ville have svaret. Middelværdien er så ganget med vægt per enhed, og det gangede resultat per enhed er lagt sammen, og giver det samlede vægtede resultat per udsagn. Dette kan også udtrykkes med denne formel:

$$\text{Vægtet resultat} = \left(\frac{Z s_1 \times Ae_1}{As_1} \right) + \left(\frac{Z s_2 \times Ae_2}{As_2} \right) + \text{osv}$$

Zs = sum af score i besvarelsen i enheden

As = Antal besvarelser i enhed

Ae = Antal medarbejdere i enhed

T = Totalt medarbejderantal i populationen i Kulturministeriet

Bilag 1: Uddybning af metode til spørgeskemaundersøgelse

Neden for vil kriterierne for valget af undersøgelsesgrupper i den kvantitative undersøgelse blive gennemgået mere detaljeret.

Kategorisering af ledere

Kategoriseringen bruges til afrapportering af resultaterne.

En af baggrundene for ikke alene at omfatte ledere af undersøgelsen, der udøver ledelse af institutionens kerneforretning, er at visse af lederne i stabsledelsen i den eksplorative fase har vist sig vanskelige at rekruttere. Derfor omfattes de af undersøgelsen; der jo netop bl.a. skal afdække udfordringerne med rekruttering.

Lederkandidater – medarbejder-responderter

Der er lavet et udtræk fra personaleadministrationssystemet ISOLA med alle medarbejdere i de institutioner, der er angivet i listen fra Kulturministeriet.

Institutionerne er i ISOLA identificeret ud fra variabelen 'Delregnskabsnummer'.

Alle medarbejdere fra institutionerne er trukket ud, med følgende variable:

- Navn
- Køn
- Delregnskabsnummer (id på institution)
- Personalekategori
- Stillingsbetegnelse
- Bevillingstimer

Data er sorteret for at imødekomme det fokus, vi har i undersøgelsen (jf. ledelseskategorier ovenfor samt medarbejdere, der potentielt set kan være kandidater til disse). Medarbejderne er sorteret ud fra følgende parametre:

- 1) Medarbejderne er sorteret fra/omfattet af undersøgelsen på baggrund af nedenstående personalekategorier:

Omfattet af undersøgelsen:	Ikke er omfattet af undersøgelsen:
Civiløkonomer/ingeniører/ jurister/økonomer	Bygningskonstruktører
Arkitekter	Assistenten, lærlinge, elever
Magistre	Teknikere, maskinmestre
Bibliotekarere	Timelønnede, eksterne lektorer, studenter-undervisere
Lærere	Lager- og handelsarbejdere, gartnere
Journalister	Håndværkere i staten
Læger i staten	Grafiske arbejdere, fagfotografer
Særligt aflønnede (ikke er fuldtidsansatte)	Kantinepersonale/servicemedarbejdere
Sceneteknikere	EDB-medarbejdere (HK)
Tjenestemænd	Speciallægekonsulenter
EDB-medarbejdere (prosa)	Laboratoriefunktionærer, landinspektører
Kontorfunktionærer	Vagter, betjente
Skuespillere, musikere, operasangere, ballet-dansere	Sekretærer, receptionister, piccoliner, specialarbejdere m.fl.
Korrespondenter	Løn/bogholderimedarbejdere
	Ph.d. Studerende, studentermedhjælpere

- 2) Medarbejdere, der har værdien 0,00 eller negativ værdi i variabelen 'Bevillingstimer' betragtes som 'ikke ansat' og er sorteret fra. (1 arbejdstime ~ 1 bevillingstime.)
- 3) Medarbejdere, der har under 1500 bevillingstimer betragtes som ikke-fuldtidsansatte og er sorteret fra. (OBS! 30 t/uge = 1560 t)

Validering af data og indhentning af kontaktdata

Listerne med medarbejdere og ledere (identificeret af RM i samarbejde med styregruppen) er fremsendt til validering i den enkelte institution. Hver institution har således fået en liste med medarbejdere og ledere.

- For lederne har de valideret at lederne på listen 1) er ansat og 2) er ledere (jf. definition).
- For medarbejderne har de valideret at medarbejderne på listen er ansat.
- For begge lister har de anført kontaktoplysninger (e-mailadresser).

Institutionerne har skullet validere, at ledere og medarbejdere er ansat fordi, udtrækket fra ISOLA indeholder alle ansatte siden sidste årsskifte – således vil ansatte, der er fratrådt i den mellemliggende periode stadig figurere som ansat.

Listerne med medarbejdere og ledere er valideret fra medio juli til medio august, og ansatte herefter er således ikke omfattet af spørgeskemaundersøgelsen.

Alle (validerede) ledere er inddraget i spørgeskemaundersøgelsen.

For de fleste af institutionerne deltager alle medarbejdere. Rambøll Survey har dog lavet et repræsentativt udtræk af medarbejdere i de største institutioner, der omfatter:

- Statsbiblioteket
- Det Kongelige Bibliotek
- Statens Arkiver
- Nationalmuseet
- Det Kongelige Teater

Fra hver af disse institutioner er spørgeskemaet fremsendt til 100 medarbejdere.

Desuden er spørgeskemaet diskuteret med styregruppen og testet af 5 medarbejdere og 5 ledere (fra Kulturministeriets statsinstitutioner) for at sikre, at alle spørgsmål er forståelige og brugbare til analysen.

Kategorisering af Kulturministeriets statsinstitutioner

Til brug i behandlingen af undersøgelsens resultater har vi foretaget en kategorisering af institutionerne. Institutionerne er inddelt på baggrund departementets kategorisering af institutionerne samt et interview med Kulturministeriets Administrationscenter. Derudover er der lavet desk research omkring de forskellige institutionernes arbejdsområder, organisatoriske opbygning, ledelsesslag, størrelse og antal ansatte. Der er derudfra defineret en række fællestræk, som ligger til grund for kategoriseringen. Opdelingen i små og store institutioner er foretaget ud fra institutionernes årsværk og bevillinger.

1) Departement, styrelser og styrelseslignende institutioner	
Departementet	
Kulturministeriets Administrationscenter	
Kunststyrelsen	
Styrelsen for Bibliotek og Medier	
Kulturarvsstyrelsen	
Det Danske Filminstitut	
2) ABM-området (Arkiver, biblioteker, museer o.l.)	
2A) Små arkiver og biblioteker	2B) Store arkiver og biblioteker
Danmarks Kunstbibliotek	Statsbiblioteket og statens avissamling i Århus
Dansk Sprognævn	Det Kongelige Bibliotek, Nationalbiblioteket og Københavns Universitetsbibliotek
Danmarks Blindbibliotek	Statens Arkiver
2C) Små museer	2D) Store museer
Den Hirschsprungske Samling	Nationalmuseet
Dansk Landbrugsmuseum	Statens Museum for Kunst
Ordrupgaard	
Charlottenborg Udstillingsbygning	
Statens Forsvarshistoriske Museum	
Dansk Jagt- og Skovbrugsmuseum	
3) Uddannelsesinstitutioner	
3A) Små udd. institutioner	3B) Store udd.institutioner
Glas- og Keramikskolen på Bornholm	Arkitektskolen i Aarhus
Vestjysk Musikkonservatorium	Det Kongelige Danske Musikkonservatorium
Det Fynske Musikkonservatorium	Det Jyske Musikkonservatorium
Nordjysk Musikkonservatorium	Danmarks Designskole
Rytmisk Musikkonservatorium	Kunstakademiets Billedkunstskoler
Kunstakademiets Konservatorskole	Kunstakademiets Arkitektskole
	Danmarks Biblioteksskole
	Designskolen Kolding
	Statens Teaterskole
	Den Danske Filmskole
4) Øvrige institutioner	
4A) Små institutioner	4B) Store institutioner
Akademiraadet	Det Kongelige Teater og Kapel
Informationscenter for Dansk Kunsthåndværk (Danish Crafts)	
Statens Værksteder for Kunst og Håndværk	

Tabel 4: Kategorisering af Kulturministeriets statsinstitutioner, anvendt i undersøgelsen og rapporten.