

Beregnet til
Fornyings-, administrasjons- og kirkedepartementet

Dokument type
Rapport

Dato
Mai 2012

RAPPORT

KARTLEGGING AV LEDERUTVIKLING I STATEN



RAPPORT KARTLEGGING AV LEDERUTVIKLING I STATEN

Versjon	Rapport, v1.0
Dato	2012/05/04
Utført av	Rambøll Management Consulting AS
Beskrivelse	Rambøll Management Consulting har, på oppdrag for Fornyings, administrasjon og kirkedepartementet, gjennomført en kartlegging av lederutviklingstiltak i staten. Formålet med kartleggingen er å gi FAD økt kunnskapsgrunnlag om behov og ønsker om sentralt initierte tiltak innen ledelses – og lederutvikling samt kunnskap om hvilke tiltak som iverksettes i ulike statlige virksomheter, hvilke behov de bygger på og om hvilke effekter som fremkommer av de ulike tiltakene. Resultatene fra kartleggingen presenteres i denne rapporten.

INNHOLDSFORTEGNELSE

1.	Sammendrag	1
1.1	Hovedfunn	1
1.1	Vurderinger og anbefalinger	4
2.	Innledning	5
2.1	Bakgrunn og formål med kartleggingen	5
2.2	Gjennomføring og metode	7
2.3	Begrepsavklaringer	11
3.	Funn og analyser	12
3.1	Lederen i staten	12
3.2	Lederutviklingstiltak og -behov	15
3.3	Omfang, innhold og organisering av lederutviklingen	24
3.4	Effekter og nytteopplevelse av lederutviklingstiltak	42
3.5	Fremtidige behov og ønsker	49
4.	Funn på departementsnivå	56
4.1	Lederne i departementene	56
4.2	Lederutviklingstiltak og -behov	56
4.3	Omfang, innhold og organisering av lederutviklingen	59
4.4	Effekter og nytteopplevelse av lederutviklingstiltakene	62
4.5	Fremtidige behov og ønsker	63
5.	Anbefalinger	65
5.1	Økt fokus på relasjonell kompetanse	65
5.2	Mer systematisk behovskartlegging, planlegging og oppfølging	65
5.3	Bedre forankring av Plattform for ledelse i staten	66
5.4	Stort potensial for mer bruk av e-læring og fleksible læringsformer	66

FIGURER

Figur 3.1: Ledere gruppert etter alder (Ledere, n=476)	12
Figur 3.2: Ledererfaring (Ledere, n=476)	12
Figur 3.3: Ledererfaring innen ulike sektorer (Ledere, n=476)	13
Figur 3.4: Årsaker for å bli leder (Ledere, n=476)	13
Figur 3.5: Type tiltak virksomhetene tilbyr/gjennomfører (HR-ledere, n=131)	15
Figur 3.6: I hvilken grad gis lederne mulighet til å delta på nedenstående lederutviklingstiltak (Ledere, n=475)	17
Figur 3.7: Vurdering av hvordan behov for lederutvikling ivaretas (Ledere, n=474)	17
Figur 3.8: Tilfredshet med lederutvikling i egen virksomhet (Ledere, n=474)	18
Figur 3.9: Ledernes behov for kompetanseutvikling – topp mot bunn (Ledere, n=476)	18
Figur 3.10: Ledernes behov for å utvikle seg som leder fordelt på ulike tiltakstyper (Ledere, n=475)	20
Figur 3.11: Lederutviklingstiltak lederne har deltatt på (Ledere, n=428)	21
Figur 3.12: Metoder for kartlegging av lederutviklingsbehov (HR-ledere, n=131)	24
Figur 3.13: Hvor ofte gjennomføres kartlegging av lederutviklingsbehov? (HR-ledere)	25
Figur 3.14: Utarbeidelse av kompetanseutviklingsplaner (HR-ledere, n=131)	26
Figur 3.15: Hvordan planlegges kompetanseutviklingen (HR-ledere, n=25 og Ledere, n=76)	26
Figur 3.16: Vurdering av rutiner for planlegging av lederutvikling (Ledere, n=475)	26
Figur 3.17: Årsak til deltakelse på første lederutviklingstiltak (Ledere, n=428)	27
Figur 3.18: Initiativ til lederutvikling (Ledere, n=475)	27
Figur 3.19: Kilde til deltakelse på lederutviklingstiltak (Ledere)	28
Figur 3.20: Tilrettelegging for deltakelse på lederutviklingstiltak (Ledere, n=475)	28
Figur 3.21: Involvering fra nærmeste leder (Ledere, n=427)	29
Figur 3.22: Grad av kobling mellom lederutvikling og ansvars- og fagområder (Ledere, n=428)	30
Figur 3.23: Lederutviklingstiltak gjennomført som individuelle tiltak eller fellestiltak (HR-ledere, n=131)	30
Figur 3.24: Type lederutviklingstiltak gjennomført som individuelle tiltak eller fellestiltak (HR-ledere)	31
Figur 3.25: Lederutviklingstiltak gjennomført som enkeltstående tiltak eller som en del av et program (HR-ledere, n=131)	31
Figur 3.26: Type lederutviklingstiltak gjennomført som enkeltstående tiltak eller som en del av et program (HR-ledere)	32
Figur 3.27: Bruk av eksterne leverandører og ressursmiljøet (HR-ledere, n=131)	33
Figur 3.28: Bruk av eksterne leverandører og ressursmiljøer fordelt på type tiltak (HR-ledere)	35
Figur 3.29: Bruk av e-læring og blandede læringsformer (HR-ledere, n=131)	36
Figur 3.30: Bruk av e-læring og blandede læringsformer (Ledere, n=427)	36
Figur 3.31: Bruk av e-læring og blandede læringsformer fordelt på type tiltak (HR-ledere)	37
Figur 3.32: Tilfredshet med e-læring (Ledere, n=194)	38
Figur 3.33: Kjennskap til Plattform for ledelse i staten (HR-ledere, n=131)	38
Figur 3.34: Bruk av Plattform for ledelse i staten (HR-ledere, n=126)	39
Figur 3.35: Kjennskap til Plattform for ledelse i staten (Ledere, n=474)	40
Figur 3.36: Effektmåling av ledelses- og lederutvikling (HR-ledere, n=131)	42
Figur 3.37: Måling av effekter (HR-ledere, n=104)	43

Figur 3.38: Hvor ofte måles effektene? (HR-ledere)	44
Figur 3.39: Opplevde effekter på individ- og organisasjonsnivå (HR-ledere, n=104)	45
Figur 3.40: Bruk av resultater fra effektmålinger (HR-ledere, n=104)	45
Figur 3.41: Hvor enig/uenig er du i følgende utsagn knyttet opp mot de lederutviklingstiltak du har deltatt på? (Ledere, n=427)	46
Figur 3.42: I hvilken grad oppleves følgende tiltak som nyttige? (Ledere)	47
Figur 3.43: Utvikling i krav til lederne de kommende ti årene (HR-ledere, n=131 og Ledere, n=474)	49
Figur 3.44: Lederens kompetanse i forhold til fremtidige krav (Ledere, n=474)	49
Figur 3.45: Ledelsesutfordringer de kommende ti årene (HR-ledere, n=131 og Ledere, n=474)	51
Figur 3.46: Behov innen ledelses- og lederutviklingstiltak de kommende ti årene (Ledere, n=474 og HR-ledere, n=131)	54
Figur 4.1: Type tiltak departementene tilbyr/gjennomfører (HR-ledere i departementene, n=9)	57
Figur 4.2: Hvilke av følgende tiltak har du deltatt på? (Ledere i departementene, n=49)	59
Figur 4.3: I hvilken grad oppleves følgende tiltak som nyttige? (Ledere i departementene)	63
Figur 4.4: Ledelsesutfordringer de kommende 10 år fordelt på etatsgruppe (Ledere)	64

TABELLER

Tabell 1: Populasjon, utvalg og svarprosent (Ledere)	9
Tabell 2: Utvalg og svarprosent (HR-ledere)	10

VEDLEGG

Vedlegg 1

Spørreskjema – Ledere

Vedlegg 2

Spørreskjema – HR-ledere

1. SAMMENDRAG

Rambøll Management Consulting har, på oppdrag for Fornyings, administrasjon og kirkedepartementet (heretter FAD), gjennomført en kartlegging av lederutvikling i staten. Formålet med kartleggingen er å gi FAD et solid kunnskapsgrunnlag om behov og ønsker om sentralt initierte tiltak innen ledelses – og lederutvikling samt kunnskap om hvilke tiltak som iverksettes i ulike statlige virksomheter, hvilke behov de bygger på og om hvilke effekter som fremkommer av de ulike tiltakene.

Kartleggingen ble gjennomført i perioden januar – mai 2012 ved bruk av både kvantitative breddeundersøkelse og kvalitative dybdeintervjuer. Målgruppen for undersøkelsen er både ledere med personalansvar og øverste HR-ledere i statlige virksomheter.

Hovedtemaer i undersøkelsen har vært:

- ✓ *Lederutviklingstiltak og -behov*
- ✓ *Omfang, innhold og organisering av ledelses- og lederutviklingen*
- ✓ *Effekter av ledelses- og lederopplæring*
- ✓ *Fremtidige behov og ønsker*

1.1 Hovedfunn

1.1.1 Lederutviklingstiltak og -behov

Lederutvikling tilbys primært i form av konferanser, seminarer og workshops og interne kurs/programmer.

Tre av fire virksomheter tilbyr og gjennomfører konferanser, seminarer og workshops og interne kurs/programmer. Tre av fem virksomheter tilbyr og gjennomfører lederutviklingssamtaler og om lag halvparten av virksomhetene tilbyr coaching. De tiltak som tilbys i minst grad er jobbytte og hospitering, mentorordning, systematisk lederevaluering og formell utdanning.

Tilfredsheten med lederutviklingstilbudet er relativt lav

Rett under halvparten av lederne er tilfredse med lederutviklingstilbudet i egen virksomhet, mens en av fire ikke er tilfredse. Mange av lederne mener at deres behov for lederutvikling ikke ivaretas i tilstrekkelig grad.

Lederne ønsker primært kompetanseutvikling for å motivere og utvikle egne medarbeidere

Utvikling av medarbeideres kompetanse og talenter, strategisk styring og motivasjon og engasjement av medarbeidere er de tre viktigste behovene for kompetanseutvikling blant lederne. Minst behov for kompetanseheving har lederne på områdene etikk og antikorrupsjon, håndtering av stor utskifting av medarbeidere (pga eldrebølgen) og inkluderende arbeidsliv.

Lederne opplever at de utvikler seg mest gjennom tilbakemeldinger fra medarbeidere og egne ledere samt gjennom daglige ledelsesoppgaver.

Tidsbruk og ressurser knyttet til lederutvikling

Ledere har i undersøkelsen angitt hvilke tiltak de har deltatt på og deretter estimert hvor mange timer de har brukt på lederutviklingstiltakene. Den samlede tidsbruken for samtlige ledere er estimert til 12 dager per leder. Den samlede tidsbruken knyttet til samtlige HR-enheters planlegging, gjennomføring og fasilitering av lederutviklingstiltak i 2011 er estimert til 124 dager per virksomhet.

1.1.2 Omfang, innhold og organisering av lederutviklingen

De fleste virksomhetene kartlegger behov, men metode og fremgangsmåte fremstår som lite systematisk

Kartleggingen viser at virksomhetene (HR-lederne) primært fanger opp behov for lederutvikling gjennom løpende dialog med ledere. Deretter kartlegges behov gjennom medarbeiderundersøkelser og lederutviklingssamtaler. Hyppighet og omfang når det gjelder behovskartleggingen varierer. Funn fra intervjuer viser at det er lite systematikk i hvordan innhenting og registrering av behov gjøres.

Svært få virksomheter utarbeider kompetanseutviklingsplaner og lederne er lite tilfredse med rutinene for kompetanseplanlegging

Kun en femtedel av respondentene oppgir å utarbeide kompetanseplaner for den enkelte leder. 70 % oppgir at dette ikke gjøres i det hele tatt. Dersom det foreligger planer for kompetanseutvikling, oppgir omtrent 70 % at dette gjøres i dialog med nærmeste leder. Rutiner for planlegging av kompetanseutvikling blant ledere oppfattes som mangelfull. 40 % oppgir at rutinene er lite tilfredsstillende, mens kun 20 % opplever rutinene som tilfredsstillende.

Ledere blir oppfordret til å delta på lederutvikling, men det stilles i liten grad krav til dette

20 % av respondentene oppgir at det blir stilt krav til deltakelse på lederutviklingstiltak, mens halvparten opplever at det oppfordres til å delta på tiltak.

Initiativ til deltakelse på lederutviklingstiltak kommer primært fra toppledelse eller leder selv, og i mindre grad fra nærmeste leder og HR. Ledere oppsøker primært uformelle nettverk og formell utdanning, mens virksomhetene i størst grad tilbyr interne kurs, systematisk lederevaluering og lederutviklingssamtaler.

Lederutviklingen rettes mot både enkeltpersoner og mot større grupper

Litt over halvparten av tiltakene gjennomføres som individuelle tiltak rettet mot enkeltpersoner, mens noe under halvparten av tiltakene gjennomføres som fellestiltak. Coaching og formell utdanning er eksempler på individuelle tiltak, mens interne kurs, lederevalueringer og konferanser er eksempler på felles tiltak.

Ledelsesutvikling organiseres oftere som enkeltstående tiltak enn som en del av programmer

Litt over 60 % av lederutviklingstiltakene er enkeltstående tiltak. Formell utdanning, ledernettsverk med andre virksomheter og midlertidig jobbyte gjennomføres oftest som enkeltstående tiltak. Systematisk lederevaluering og interne kurs er ofte en del av et større program.

Få benytter eksterne leverandører og samarbeidspartnere i stort omfang

En av fem virksomheter benytter seg av sentralt tilbud gjennom Difi, DFØ osv. Samme andel bruker også eksterne konsulentfirmaer i lederutviklingen. Eksterne leverandører benyttes i størst grad til coaching, systematisk lederevaluering, og interne kurs/programmer. Funnene peker videre i retning av at disse benyttes primært til å utvikle lederutviklingsprogrammene, snarere enn å drifte dem.

E-læring benyttes i begrenset omfang, men de som har benyttet e-læring virker tilfredse

E-læring benyttes i begrenset omfang, både som eneste læringsform og som læringsform i kombinasjon med andre læringsformer. Dersom e-læring benyttes, er dette i forbindelse med interne kurs og programmer, og da som oftest i kombinasjon med andre læringsformer. Til tross for at det er få som har benyttet e-læring, oppgir 40% av de som har benyttet verktøyet at de er tilfredse med dette.

Få har satt seg godt inn i Plattform for ledelse i staten

Kun en av fem HR-ledere oppgir å ha satt seg godt inn i Plattform for ledelse. Over halvparten oppgir å ha lest dokumentet. Også blant ledere synes plattformen å være lite kjent. Her oppgir 60 % at de har lest litt i dokumentet, mens kun 5 % oppgir at de har lest godt i det.

Plattformen har bidratt til å sette ledelse på dagsorden og som underlag for utvikling av egen lederplattform og lederverdier. Den benyttes i *liten grad som underlag for anskaffelser* av lederutviklingstiltak.

1.1.3 Effekter og nytte av lederutviklingstiltak

Lite fokus på måling av effekter – få måler effekter av ledelses- og lederutviklingen

Over halvparten av HR-lederne oppgir at de i liten grad har fokus på måling av effekter av ledelses- og lederutviklingstiltakene. Kun 10 % oppga at effektene av ledelses- og lederutviklingstiltakene blir målt. Funn fra dybdeintervjuene viser at enkelte HR-ledere forklarer manglende effektmålinger med metodiske vanskeligheter.

Virksomhetene mangler verktøy for måling av effekter – effekter vurderes indirekte

48 % av virksomhetene har enkelte verktøy for effektmåling, mens kun 4 % har en sammenhengende metodikk for å måle effekter. Funn fra dybdeintervjuene understøtter dette – få har egne verktøy for å måle effekter av ledelses- og lederutviklingen. Snarere måles effektene indirekte, gjennom medarbeiderundersøkelser og lederutviklingssamtaler med lederne.

Interne ledelses- og lederutviklingstiltak vurderes å gi noe bedre effekt både på individnivå og organisasjonsnivå

Interne tiltak vurderes å gi større effekt både på individ- og organisasjonsnivå enn eksterne ledelses- og lederutviklingstiltak. Funn fra dybdeintervjuene fremhever samme tendens. Interne tiltak vurderes som mer nyttige fremfor eksterne kurs. Kunnskap om virksomheten og ledernes daglige utfordringer påpekes å være medvirkende til dette.

Lederne opplever lederutviklingstiltak som nyttige

Flere av lederne oppgir at de har nytte av lederutviklingstiltakene. Flere oppgir at de har blitt bedre til å motivere ansatte, til å sette mål får de ansatte og å gi tilbakemeldinger. I tillegg oppgir mange at tiltakene bidrar til å sette ledelse på agendaen og økt tydelighet omkring hva som kreves av dem som ledere.

Lederne vurderer også et bredt spekter av tiltak som nyttige, men det er nettverk med ledere i egne og andre virksomheter, formell utdanning og lederutviklingssamtale og coaching vurderes som mest nyttige. Lederne oppgir at praksisnære kurs med bruk av case og refleksjonsoppgaver er sentralt.

1.1.4 Fremtidige behov og ønsker

Både HR-ledere og ledere anser at kravene til ledere i staten vil øke de kommende årene

Om lag 70 % av respondentene oppgir dette. Blant både HR-ledere og ledere med personalansvar fremheves utvikling av medarbeideres kompetanse og talenter samt strategisk styring som ledelsesutfordringer de kommende år. HR-legger i tillegg vekt på rekruttering av riktig personale og håndtering av endrings- og omstillingsprosesser. Ledere rangerer på sin side motivasjon og engasjement av medarbeidere som viktig.

Både HR-ledere og ledere mener strategisk styring og utvikling av medarbeideres kompetanse vil bli viktigere i årene som kommer

HR-ledere vurderer håndtering av omstillingsprosesser og nye arbeidsformer som utfordringer ledere vil måtte forholde seg til i de kommende år. Ledere vurderer motivasjon og engasjement av medarbeideres samt sikring av økonomiske resultat som viktig.

Utvikling av lederskap fremheves som sentralt utviklingstiltak for å imøtekomme ledelsesutfordringer kommende år

Funn fra dybdeintervjuene peker i retning av at strategisk styring, kompetansestyring, kunnskap om gruppeprosesser og kunnskap om samarbeid og samordning vil være sentrale dimensjoner i ledelses- og lederutviklingen de kommende år.

1.1 Vurderinger og anbefalinger

I det følgende presenteres Rambølls vurderinger og anbefalinger basert på resultater fra kartleggingen.

Økt fokus på relasjonell kompetanse

- ✓ Ledere har mest nytte av lederutviklingstiltak som styrker deres relasjonelle kompetanse, som er praksisnær og som understøtter daglige ledelsesutfordringer. Mange av lederne opplever at deres lederutviklingsbehov i mindre grad ivaretas av virksomheten.
- ✓ Rambøll anbefaler at FAD og Difi ser nærmere på hvordan man kan utvikle tiltak som kan styrke relasjonell kompetanse. I tillegg er det sentralt at tiltakene er praksisnære, hvilket tilsier at FAD og Difi må tilrettelegge og utvikle sentrale tiltak som enkelt kan anvendes og tilpasses til den enkelte virksomhets ledelsesutvikling

Mer systematisk behovskartlegging, planlegging og oppfølging

- ✓ Kartlegging av behov, planlegging av tiltak og tilbud om tiltak synes å være lite systematisk. Manglende kompetanseplanlegging og systematisk kartlegging av behov medfører et gap mellom de tiltak som tilbys og de faktiske behov ledere har for lederutviklingstiltak.
- ✓ Det bør vurderes hvordan FAD og/eller Difi kan tilrettelegge for at statlige virksomheter jobber mer systematisk med behovskartlegging, utvikling av kompetanseplaner og oppfølging av disse. Gjennom å utvikle retningslinjer og verktøy kan man bidra til å minske gapet mellom ledernes behov for lederutvikling og virksomhetenes faktiske tilbud.

Plattform for ledelse i staten er i liten grad implementert

- ✓ HR-ledere kjenner Plattform for ledelse i staten i større grad enn ledere, men det ligger et potensial for økt kjennskap i begge målgrupper. Plattformen kan i større grad bli brukt som underlag for anskaffelse av tiltak og som grunnlag for kompetansekartlegging og -planlegging.
- ✓ FAD og Difi bør se nærmere på hvordan de kan sikre at Plattform for ledelse i staten blir bedre kjent og brukt i virksomhetene. Det arbeidet som allerede er i gang når det gjelder forankring og formidling av plattformen bør fortsette. Videre bør eksisterende nettverk benyttes som grunnlag for spredning av plattformen.

Det er stort potensial for økt bruk av e-læring og fleksible læringsformer

- ✓ Få virksomheter benytter e-læring, både som eneste læringsform og i kombinasjon med andre læreformer. Til tross for at e-læring er lite utbredt synes de som har benyttet dette å være tilfredse. Det ligger med andre ord et potensial for økt bruk, spesielt i kombinasjon med andre læreformer.
- ✓ FAD og Difi bør fortsette arbeidet med å tilrettelegge for bedre utnyttelse av mulighetene som ligger i e-læring. Spesielt i forbindelse med de relasjonelle kompetanseutviklingstiltakene hvor man bør se til blandede læringsformer, men også tiltak innenfor ren e-læring.

2. INNLEDNING

Rambøll Management Consulting har, på oppdrag for Fornyings, administrasjon og kirkedepartementet (heretter FAD), gjennomført en kartlegging av lederutvikling i staten. Formålet med kartleggingen er å gi FAD et kunnskapsgrunnlag om behov og ønsker om sentralt initierte tiltak innen ledelse – og lederutvikling samt kunnskap om hvilke tiltak som iverksettes i ulike statlige virksomheter, hvilke behov de bygger på og om hvilke effekter som fremkommer av de ulike tiltakene.

Rambøll legger med dette frem resultatene fra kartleggingen.

2.1 Bakgrunn og formål med kartleggingen

Fornyings-, administrasjons- og kirkedepartementet har det overordnede ansvaret for ledelsespolitikken i staten. Statens ledelsespolitikk er tuftet på statens særpreg, verdigrunnlag og overordnede mål. Ledere i staten skal medvirke til å utvikle en sterk og effektiv rolle i offentlig sektor, samt bidra til at offentlig sektor fornyes. Offentlig sektor er bred og kompleks og omfatter alle typer statlig virksomhet, fra departementer og direktoratet til tilsyn og regionale/ytre etater. Ledelsespolitikken i staten gjelder for alle samtidig som hver virksomhet må utvikle sine ledere i kraft av sin særegenhet¹. Gjennom resultatansvaret for statens ledere skal den enkelte virksomhet tilrettelegge og iverksette tiltak som møter behovene i virksomheten.

I rapporten *En ny giv - strategiske veivalg for statens sentrale opplæring*² far Direktorat for forvaltning og IKT (heretter Difi) fremkommer det at kompetanseutvikling er svakt forankret og lite målrettet i statlige virksomheter. Kompetanseplanleggingen er praksisnær, men synes for lite målrettet og har ikke tydelige krav til oppfølging. Her fremkommer det også at hovedinntrykket er at de som arbeider i sentrale kompetansefunksjoner i virksomhetene ofte har en uklar rolle i å få forankret strategier for kompetanseutvikling i toppledelsen, samt å legge til rette for kompetanseutviklingstiltak. Det konkluderes med at en styrking og målretting av kompetanseutviklingen i statlige virksomheter krever at topp- og linjeledelsen erkjenner at kompetanse er en vesentlig innsatsfaktor.

Difi-rapporten beskriver også noen strategiske veivalg for kompetanseutvikling i staten, som at opplæringen skal være faglig relevant og ta hensyn til fremtidige roller og arbeidsmåter, samt bruk av e-læring for å sikre målrettet og fleksibel kompetanseutvikling i staten. Rapporten påpeker også at det er et uttalt behov for ledelseskompetanse nesten overalt i forvaltningen, og at det drives lederopplæring og -utvikling i statlig sektor, dels egenutviklet, dels kjøpt fra eksterne leverandører. Det er likevel avdekket et behov for opplæring i det spesifikke og særegne ved statlig ledelse og felles kompetansekrav til lederne. I forlengelsen av dette har FAD utviklet strategien *Plattform for ledelse i staten*. Denne skal angi basis, rammer og lederskap i staten. Plattformen slår fast at statens ledelsespolitikk må tuftes på statens særpreg, verdigrunnlag og overordnede mål. Regjeringen har bestemt at plattformen skal legges til grunn for lederskap og arbeidet med å utvikle ledelse i staten. I Plattform for ledelse (2008) legges fire fokusområder til grunn for statlige ledere:

- Mål, resultater og brukerretting
- Samarbeid og samordning
- Kompetanse, læring og utvikling
- Medbestemmelse og medvirkning

Disse fokusområdene skal virke sammen med lederes ansvar for strategi, drift, relasjonsbygging og kommunikasjons- og informasjonsfunksjoner. Gitt det mangfoldet av statlige virksomheter og deres ulike nedslagsfelt, er plattformen ment å legge et fundament for lederutvikling i hver enkelt virksomhet.

Difi iverksetter en rekke tiltak for ledere som er ment å realisere og operasjonalisere den statlige ledelsespolitikken. Blant annet arrangeres SATS-programmet som er et lederutviklingsprogram for nye ledere i staten. Programmet kombinerer e-læring med fellessamlinger. Difi har nedsatt et råd "Råd for fornying og digitalisering" hvis formål er å fokusere på lederrollen i en kontekst av

¹ Plattform for ledelse i staten, FAD 2008

² En ny giv - strategiske veivalg for statens sentrale opplæring, Difi-rapport 2008:16

digitalisering og fornyelse³, ved siden av å tilby frittstående kurs eller foredrag hva angår ledelse i staten.

Til tross for at lederutvikling i staten både er fundert på en felles plattform samt at det tilbys ulike tiltak for å imøtekomme statlige lederes krav og utfordringer, viser funn fra Difis medarbeiderundersøkelse i 2010 at over halvparten av lederne enten ikke har hørt om eller sett i dokumentet *Plattform for ledelse i staten*. Funn fra undersøkelsen viser også at det er stor avstand mellom hvordan medarbeidere vurderer sine ledere og hvordan ledere vurderer egen utøvelse av lederskapet. Med utøvelse av lederskapet vises det her til å motivere til innsats, gi tilbakemeldinger og gjennomføre medarbeidersamtaler for å nevne noe⁴. Årsakene bak det å bli ledere varierer mellom ønsker om ledelsesmessige utfordringer, personlig utvikling og faglige utfordringer. Avhengig av hvilket nivå lederne opererer på fokuserer de på ulike områder når det gjelder ledelse. For eksempel fokuserer ledere på de øverste nivåene på økonomistyring og strategisk ledelse. Mellomlederne fokuserer i større grad på medarbeiderutvikling. I rapporten anbefales tenkning og dialog rundt videreutvikling av lederrollen i staten.

Det stilles mange krav til lederrollen i statlige virksomheter. Innbyggernes krav og forventninger til offentlige tjenester, krav om at fellesskapets midler disponeres på en effektiv og transparent måte, og å imøtekomme politiske målsettinger og visjoner. Et samfunn i rask utvikling krever stadig omstillings- og endringsprosesser. Det stilles også stadig større krav til samordning av tjenester og samarbeid på tvers av organisatoriske skiller slik at innbyggerne og næringsliv opplever helhet og kontinuitet, fremfor fragmentering. I tillegg er statlige virksomheter kunnskapsbedrifter hvor lederne både må kunne styre, utvikle og ivareta sterke kompetansemiljøer.

Medarbeiderundersøkelsene som har vært gjennomført i staten de senere år gir et innblikk i hva de statsansatte forventer og etterspør, men lite konkret informasjon om hvordan virksomhetene utvikler sine ledere.

2.1.1 Formål og fokus i kartleggingen

Formålet med kartleggingen er å gi økt kunnskap om ledelses- og lederutviklingen i staten. Det innebærer mer kunnskap om behov og ønsker knyttet til sentralt initierte tiltak, hvilke tiltak som iverksettes i ulike statlige virksomheter, hvilke behov de bygger på, hvilke effekter som fremkommer av de ulike tiltakene samt hvordan ledelsesutviklingen organiseres og gjennomføres i ulike statlige virksomheter. Fire temaer har dannet rammer for kartleggingen:

- *Behov og tiltak for ledelsesutvikling*
- *Omfang, innhold og organisering av ledelsesutviklingen*
- *Effekter av ledelses- og lederopplæring*
- *Fremtidige behov og ønsker*

Under det *første temaet* inngår spørsmål og problemstillinger som berører hvordan behov for ledelsesutvikling formidles og kartlegges, hvilke prinsipper som ligger til grunn for lederstrategi og lederutvikling, og hvilke former for tiltak som iverksettes. Det *andre temaet*, omfang, innhold og organisering av ledelsesutviklingen, belyser omfang i tid knyttet til ledelses- og lederutvikling, om det benyttes interne eller eksternt kurs/tiltak. Det *tredje temaet* omfatter nyttevurdering og måling av effekter av ledelsesutviklingen og lederutviklingstiltak. Det *fjerde temaet*, fremtidige behov og ønsker, tar opp problemstillinger knyttet til respondentenes formening om fremtidige lederkrav og hva dette vil kreve av ulike tiltak.

³ <http://www.difi.no/artikkel/2012/03/faglig-raad-om-ledelse>

⁴ Difi – rapport 2010. Medarbeiderundersøkelse i staten 2010, sluttrapport

2.2 Gjennomføring og metode

Kartleggingen ble gjennomført i januar-april 2012 ved å utføre både en kvantitativ breddeundersøkelse og kvalitative dybdeintervjuer.

Den kvantitative breddeundersøkelsen ble gjennomført ved bruk av spørreskjema. Dette er en effektiv metode for å innhente opplysninger fra store grupper. En spørreskjemaundersøkelse kan utformes slik at man får generaliserbar informasjon fra deltakerne og standardiserte spørsmål åpner for bruk av ulike former for analyse. En ulempe ved bruk av spørreskjemaundersøkelse er at respondenter svarer i lys av faktorer man ikke kan kontrollere for, eksempelvis hva man husker, erfaringer, personlighet og så videre.

De kvalitative dybdeintervjuer er gjennomført for å supplere informasjon om omfang og bredde i spørreskjemaundersøkelsen for å få økt forståelse for feltet. Kvalitative undersøkelser benyttes for, å belyse mangfold og ulikheter blant informanter. Gjennom kvalitative intervjuer får man tilgang til informantenes erfaringsgrunnlag og betraktninger rundt et tema og det muliggjør for oppfølgingsspørsmål og/eller åpne spørsmål. Informanten på sin side kan, så fremt intervjuer muliggjør for det, kommentere forhold vedkommende synes er interessant og viktig når det gjelder temaet som intervjuet omhandler.

I det følgende vil vi kort presentere hovedaktivitetene i gjennomføringen av oppdraget.

Innledende intervjuer

I forkant av breddeundersøkelsen ble det gjennomført flere intervjuer med ulike ressurspersoner, bl.a. fra FAD, Difi, NAV og Finansdepartementet. Hensikten med dette var å etablere et solid fundament for kartleggingen. Innspill og perspektiver som er formidlet i disse intervjuene har blitt benyttet til å utvikle og kvalitetssikre grunnlaget for utvikling av spørreskjemaer.

Utvikling av spørreskjema

Det er utviklet to spørreskjemaer rettet mot de to målgruppene i kartleggingen; ledere med personalansvar og HR-ledere i staten (se nærmere beskrivelse av de to målgruppene under). I skjemaet til lederne er deres egen vurdering av ledelsesutviklingen og lederutviklingstiltak i fokus, mens skjemaet til HR-lederne omfatter ledelsesutviklingen på virksomhetsnivå. Der det har vært mulig har det vært lagt vekt på å bruke samme formuleringer og svaralternativer i de to skjemaene, for på den måten å legge til rette for at svar fra de to målgruppene kan sammenlignes.

Det foreligger en rekke bakgrunnsvariabler knyttet til spørreskjemaundersøkelsen. Det er variabler som utdanning, alder, ansiennitet, erfaring, omfang personalansvar, kjønn, etatsgruppe, departementsområde mv. Det er blitt utført analyser basert på alle bakgrunnsvariabler, men i rapporten kommenteres de kun der hvor det er vurdert som interessant og hensiktsmessig.

I begge spørreskjemaene er det for enkelte spørsmål valgt en fempunktsskala for å måle respondentenes opplevelse, holdning, tilfredshet eller vurdering på ulike områder. En fempunktsskala er valgt fordi den er lett å forstå og tolke for både respondent og analytiker. Ved bruk av større skalaer risikerer man at respondentene ikke klarer å skille de ulike alternativene godt nok fra hverandre og man risikerer ofte ulike svar dersom respondenten blir testet flere ganger. Valget av en fempunktsskala er derfor også gjort for å sikre god reliabilitet. Erfaringsmessig bidrar en mindre skala også til at det er lettere å bearbeide svar og utvikle oppfølgingstiltak basert på undersøkelsens funn. Skalaen går fra "I meget stor grad", "Meget tilfreds" eller "Helt enig" til "Ikke i det hele tatt", "Meget utilfreds" eller "Helt uenig" med "I noen grad" eller "Verken eller" som midtpunkt. Følgende tolkninger ligger til grunn for funn og analyser: "I meget stor grad" og "I stor grad" tolkes som et uttrykk for en positiv opplevelse, holdning, tilfredshet eller vurdering. Mens "I meget liten grad" og "I liten grad" tolkes som det motsatte. "I noen grad" og "Verken eller" tolkes som uttrykk for en nøytral opplevelse, holdning, tilfredshet eller vurdering.

Spørreskjemaene er gjennomgått og kvalitetssikret med utvalgte ressurspersoner i målgruppen.

Breddeundersøkelse

Breddeundersøkelsen ble gjennomført som en ren nettbasert spørreskjemaundersøkelse over en periode på seks uker fra medio februar til ultimo mars. Deltakerne mottok innledningsvis et elektronisk invitasjonsbrev med informasjon om undersøkelsen og unik direktelink til et spørreskjema. Etter ca. 7 dager ble det sendt en elektronisk påminnelse om å besvare til de som ennå ikke hadde utfylt skjemaet. Det ble sendt ytterligere to påminnelser med ca. en ukes mellomrom.

Utvikling av intervjuguider

Det er utviklet to intervjuguider rettet mot de to målgruppene i kartleggingen (se nærmere beskrivelse under); ledere med personalansvar og HR-ledere i staten. Intervjuguidene var semistrukturert i formen, fulgte de definerte temaene for kartleggingen og ble benyttet som rettleiing og underlag i dybdeintervjuene.

Dybdeintervjuer

Dybdeintervjuene ble gjennomført i parallell og i etterkant av breddeundersøkelsen over en periode på to uker. Til sammen ble 20 informanter fra statlige virksomheter intervjuet. Av disse er 7 ledere med personalansvar, 12 HR-ansatte og 1 fra Difi. Blant de HR-ansatte har vi både intervjuet HR-direktører og HR-ansatte med den nødvendige kunnskap til å belyse virksomhetens samlede ansvar, roller og oppgaver på HR-området. Blant lederne med personalansvar har vi intervjuet ledere i ulike etatsgrupper (departementet, direktorat, ytre etat) og på ulike ledernivåer i virksomhetene

2.2.1 Målgruppe og utvalg

Målgruppen for undersøkelsen er todelt; ledere med personalansvar og øverste HR-leder i statlige virksomheter.

I undersøkelsen rettet mot ledere med personalansvar er Nasjonal sikkerhetsmyndighet, Politiets sikkerhetstjeneste, Riksrevisjonen og alle militære stillinger i Forsvaret utelatt. De to førstnevnte er fjernet på grunn av sikkerhetshensyn. De to neste er tatt ut på grunn av deres særskilte stilling, at de har en del særordninger når det gjelder statens personalpolitikk eller kan velge særegne tilpasninger. Den militære delen av Forsvaret er ikke tatt med delvis på grunn av sikkerhetsårsaker, og delvis på grunn av at ledelsesutviklingen i Forsvaret er organisert på en annen måte enn resten av statsforvaltningen. For å gi et bilde av hvordan Forsvaret arbeider med ledelsesutvikling er det derfor gjennomført flere dybdeintervjuer med representanter fra Forsvaret, men den militære delen av Forsvaret er ikke inkludert i breddeundersøkelsen.

Statsaksjeselskap, særlovsselskap, statsforetak og helseforetak er også utelatt pga. skiller seg vesentlig fra andre organisasjonsformer i statlig sektor. Dessuten er enkelte stillinger i FAD også fjernet pga. deres rolle som oppdragsgiver for kartleggingen.

Når det gjelder utvalget av *ledere med personalansvar* i finnes det ikke en komplett oversikt eller register over disse lederne. Det er derfor tatt utgangspunkt i Statens sentrale tjenestemannsregister og foretatt et utvalg på 9773 respondenter basert på stillingskoder som antas å innebære ledere med personalansvar. Disse utgjør den samlede populasjonen. Tabellen nedenfor viser fordelingen av medarbeidere fordelt på departementsområde, utvalgets sammensetning og faktisk deltakelse inklusiv svarprosent.

Tabell 1: Populasjon, utvalg og svarprosent (Ledere)

	Populasjon		Stikkprøve						
	Populasjon	Andel	Brutto utvalg	Andel	Frafall	Netto utvalg	Deltatt	Svarprosent	
Departementsområde	Arbeidsdepartementet	1482	15,2 %	106	10,6 %	23	83	54	65 %
	Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet	655	6,7 %	59	5,9 %	10	49	27	55 %
	Finansdepartementet	909	9,3 %	66	6,6 %	10	56	48	86 %
	Fiskeri- og kystdepartementet	151	1,5 %	47	4,7 %	6	41	21	52 %
	Fornyings-, administrasjons- og kirkedepartementet	738	7,6 %	47	4,7 %	10	37	23	63 %
	Forsvarsdepartementet	323	3,3 %	47	4,7 %	7	40	13	33 %
	Helse- og omsorgsdepartementet	363	3,7 %	47	4,7 %	8	39	20	52 %
	Justis- og beredskapsdepartementet	1341	13,7 %	94	9,4 %	21	73	36	49 %
	Kommunal- og regionaldepartementet	87	0,9 %	23	2,3 %	1	22	9	40 %
	Kulturdepartementet	187	1,9 %	47	4,7 %	9	38	24	64 %
	Kunnskapsdepartementet	1710	17,5 %	118	11,8 %	18	100	53	53 %
	Landbruks- og matdepartementet	268	2,7 %	59	5,9 %	5	54	35	64 %
	Miljøverndepartementet	196	2,0 %	47	4,7 %	4	43	23	54 %
	Nærings- og handelsdepartementet	214	2,2 %	47	4,7 %	4	43	23	54 %
	Olje- og energidepartementet	103	1,1 %	35	3,5 %	9	26	12	46 %
	Samferdselsdepartementet	731	7,5 %	59	5,9 %	16	43	29	67 %
	Statsministerens kontor	14	0,1 %	4	0,4 %	0	4	3	71 %
	Utenriksdepartementet	291	3,0 %	47	4,7 %	4	43	22	52 %
	Stortinget	10	0,1 %	1	0,1 %	0	1	1	94 %
	Total	9773	100 %	1000	100 %	165	835	476	57 %

Til undersøkelsen ble det trukket ut et tilfeldig og representativt utvalg på 1.000 ledere. Dette svarer til ca. 10,2 % av populasjonen. Ved utvalget ble det tatt hensyn til departementsområde, kjønn og alder. Som følge av dette, er noen mindre grupper overrepresentert mens andre større er underrepresentert. De enkelte departementsområdene er deretter vektet, slik at hver kategori er bedre representert i forhold til dens andel av den totale populasjonen.

Av de 1.000 statlige lederne i utvalget, falt 135 respondenter utenfor målgruppen på grunn av ansvarsområde (ikke leder med personalansvar), mens 31 falt utenfor på grunn av manglende kontaktopplysninger, tekniske årsaker, jobbskifte, pensjon, fravær mv.

Med et frafall på 165 personer, er nettostørrelsen på utvalget 835 respondenter. Av disse gjennomførte 476 undersøkelsen, noe som gir en samlet svarprosent på 57 %. Dette er et godt resultat for en undersøkelse med en populasjon på 9773. Med 476 komplette svar utgjør feilmarginen +/- 4,4 % på et 95 % konfidensnivå. Det innebærer at svarene fra undersøkelsen med 95 % sikkerhet ikke vil avvike med mer enn +/- 4,4 % i forhold til hele populasjonen. På dette grunnlag vurderer vi at resultatene er nøyaktige og pålitelige, og dermed kan benyttes som underlag for videre beslutninger og vurderinger.

Som det framgår av tabell 1 var svarprosenten for det samlede utvalget relativt høy, men med noe lavere oppslutning innenfor enkelte departementsområder. Vi merker oss at svarprosenten innenfor spesielt Forsvarsdepartementet (33 %), men også Kommunal- og regionaldepartementet (40 %) og til dels Olje- og energidepartementet (46 %) ligger lavere enn de andre departementsområdene. Som følge av at svarprosenten er lavere på disse områdene vil resultatene for nevnte departementsområder ha noe større feilmarginer enn de øvrige. Det innebærer at det kan konkluderes på overordnet, samlet nivå. Det kan derimot ikke konkluderes endelig på de departementsområder med lav deltakelse.

Samlet sett vurderes datakvaliteten i undersøkelsen som høy, og at den gir et solid grunnlag for beskrivelser og analyser av ledelses- og lederutviklingen i staten.

I undersøkelsen rettet mot øverste HR-leder er det gjort et utvalg av samtlige statlige virksomheter. Det ble identifisert 223 statlige virksomheter. Av disse var det tre virksomheter som falt utenfor på grunn av manglende kontaktopplysninger og tekniske årsaker. Nettostørrelsen ble da 220 virksomheter. Av disse gjennomførte 131 HR-ledere undersøkelsen, noe som gir en samlet

svarprosent på 60 %. Feilmarginen utgjør kun +/- 5,4 % på et 95 % konfidensnivå. Dette er en relativt lav feilmargin, og det betyr at det er godt grunnlag for å kunne betrakte resultatene som pålitelige.

Tabell 2: Utvalg og svarprosent (HR-ledere)

	Populasjon		Utvalg						
	Populasjon	Andel	Brutto utvalg	Andel	Frafall	Netto utvalg	Deltatt	Svarprosent	
Departementsområde	Arbeidsdepartementet	10	4,5 %	10	4,5 %	1	9	4	44 %
	Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet	9	4,0 %	9	4,0 %	0	9	5	56 %
	Finansdepartementet	10	4,5 %	10	4,5 %	0	10	4	40 %
	Fiskeri- og kystdepartementet	6	2,7 %	6	2,7 %	0	6	4	67 %
	Fornyings-, administrasjons- og kirkedepartementet	39	17,5 %	39	17,5 %	0	39	26	67 %
	Forsvarsdepartementet	5	2,2 %	5	2,2 %	0	5	4	80 %
	Helse- og omsorgsdepartementet	13	5,8 %	13	5,8 %	0	13	5	38 %
	Justis- og beredskapsdepartementet	23	10,3 %	23	10,3 %	1	22	13	59 %
	Kommunal- og regionaldepartementet	4	1,8 %	4	1,8 %	0	4	2	50 %
	Kulturdepartementet	14	6,3 %	14	6,3 %	0	14	8	57 %
	Kunnskapsdepartementet	50	22,4 %	50	22,4 %	0	50	33	66 %
	Landbruks- og matdepartementet	8	3,6 %	8	3,6 %	0	8	4	50 %
	Miljøverndepartementet	7	3,1 %	7	3,1 %	0	7	7	100 %
	Nærings- og handelsdepartementet	11	4,9 %	11	4,9 %	1	10	5	50 %
	Olje- og energidepartementet	3	1,3 %	3	1,3 %	0	3	2	67 %
	Samferdselsdepartementet	8	3,6 %	8	3,6 %	0	8	4	50 %
	Utenriksdepartementet	3	1,3 %	3	1,3 %	0	3	1	33 %
	Total	223	100 %	223	100 %	3	220	131	60 %

2.3 Begrepsavklaringer

I det følgende avklares enkelte begreper som benyttes i rapporten.

- Med *ledelsesutvikling* sikter vi til utvikling av ledelse på organisasjonsnivå.
- Med *lederutvikling* mener vi utvikling av den enkelte leder.
- Med *Coaching* mener vi en metode for å veilede, motivere eller styre gjennom samtaler, aktiv lytting og individuelt tilpassede råd og oppmuntring. Teknikken brukes innen lederutvikling og administrasjon, og av profesjonelle coacher⁵.
- Med *mentorordning* mener vi de ledere som har fått veiledning og rådgivning fra mer erfarne ledere med tanke på at lederne å styrke vedkommendes kompetanse.
- Med *nettverk* mener vi både formelle og uformelle koblinger mellom mennesker eller organisasjoner. I rapporten benyttes tre former for nettverk; nettverk med ledere i egen virksomhet, nettverk med ledere i andre virksomheter og uformelle/egeninitierte nettverk.
- *Etatsgruppe* benyttes som en kategorisering av ulike typer statlige virksomheter. I rapporten benyttes følgende etatsgruppering:
 - Departement
 - Direktorat, tilsyn m.m. Dette omfatter sentraladministrative organ uten ytre enheter. Eksempler på virksomheter i denne kategorien er Difi, Datatilsynet m.m.
 - Ytre etat. Dette omfatter alle etater hvor både direktorat og de ytre enhetene i etaten. Eksempler på virksomheter i denne kategorien er NAV, Bufetat m.m.
- Med *effekt* mener vi de konkrete effektene et eller flere tiltak har. Det refereres da til målbare effekter som kan knyttes spesifikt til et eller flere bestemte lederutviklingstiltak. Når vi derimot snakker om *nytte* refererer dette til den enkeltes generelle oppfatning av tiltakets nytteverdi. Et tiltak kan altså oppfattes som nyttig på individnivå, men det trenger ikke nødvendigvis ha noen konkret effekt på den enkeltes praktiske ledelse eller ledelsesutviklingen på virksomhetsnivå.

⁵ <http://snl.no/Coaching>

3. FUNN OG ANALYSER

I dette kapittelet vil resultater og funn fra kartleggingen presenteres. Innledningsvis vil det gis en beskrivelse av hva som karakteriserer ledere med personalansvar i staten. Videre vil resultater, funn og analyser presenteres for hvert enkelt tema i kartleggingen.

3.1 Lederen i staten

Innledningsvis gjennomgår vi resultatene fra undersøkelsens bakgrunnsspørsmål for å gi en overordnet beskrivelse av hva som karakteriserer en leder med personalansvar i staten; utdanning, alder, ansiennitet, bakgrunn, ansvar, kjønn mv.

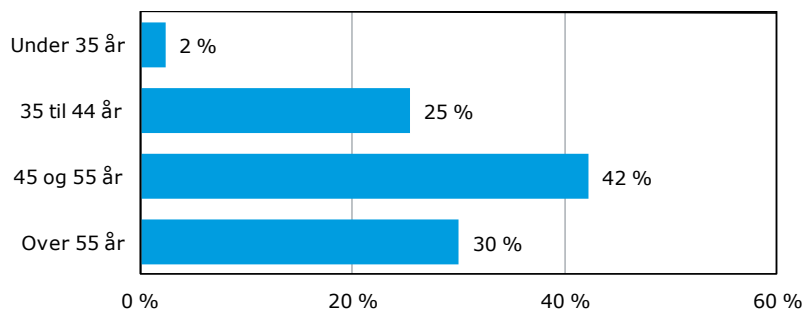
Nesten samtlige ledere har universitets- eller høyskoleutdanning

Overordnet viser resultatene at 93 % av lederne har universitets- eller høyskoleutdanning. Blant disse har 62 % mer enn 4 års utdanning. Den største andelen er utdannet innen økonomi, ledelse og administrasjon (31 %), mens enkelte har en bakgrunn innen samfunnsfag (13 %), jus (11 %), naturvitenskapelige fag, håndverksfag og tekniske fag (16 %).

Mange erfarne og eldre ledere i staten

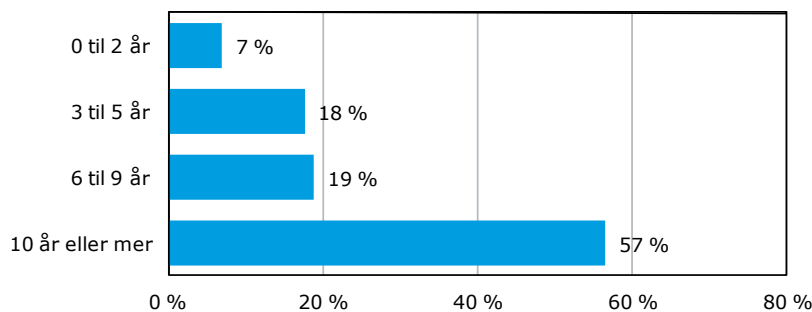
Resultatene viser at statlig sektor har en overvekt av eldre ledere. Vi ser at 70 % er eldre enn 45 år, mens kun 2 % er under 35 år. Det er departementene og virksomheter innen offentlig næringsdrift som har de aller yngste lederne, mens direktorater med og uten ytre enheter, undervisning og forskning, og skoleverket har de eldste lederne. Resultatene viser en jevn deltakelse blant begge kjønn hvor 53 % av lederne er menn og 47 % kvinner.

Figur 3.1: Ledere gruppert etter alder (Ledere, n=476)



Resultatene viser at statlig sektor har mange erfarne ledere. 57 % av lederne har mer enn 10 års ledererfaring, 19 % har fra 6 til 9 års erfaring, mens 25 % har fra ingen til fem års erfaring. Kartleggingen viser at det, jevnt over, er erfarne ledere på alle departementsområder, men resultatene indikerer at områder som Landbruks- og matdepartementet, Forsvaret, Kommunal- og regionaldepartementet, Helse- og omsorgsdepartementet, Fiskeri- og kystdepartementet har de mest erfarne lederne.

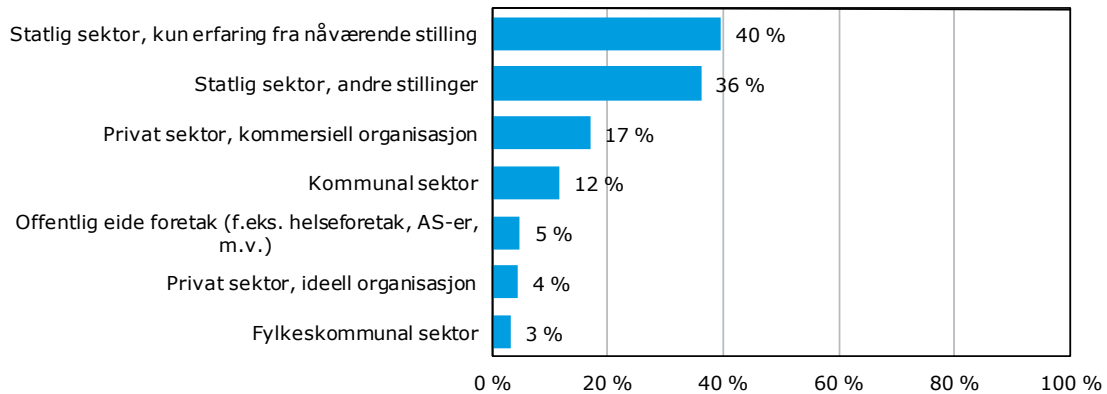
Figur 3.2: Ledererfaring (Ledere, n=476)



Få ledere har erfaring utenfor statlig sektor

Når det gjelder sektorerfaring har 40 % kun lederfaring fra nåværendes stilling, 36 % har erfaring fra andre stillinger i statlig sektor, 21 % har erfaring fra privat sektor, mens 15 % har erfaring fra kommunal og fylkeskommunal sektor.

Figur 3.3: Ledererfaring innen ulike sektorer (Ledere, n=476)



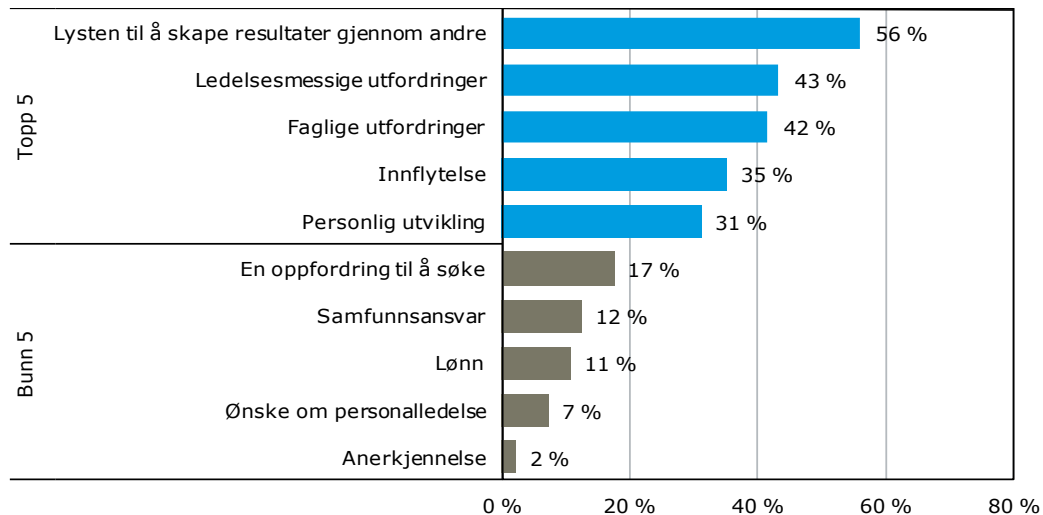
Stor variasjon i antall personer lederne har personalansvar for

To av fem ledere har personalansvar for 15 personer eller flere, mens den resterende andelen har ansvar for 14 personer eller færre. Ser man nærmere på den siste gruppen, er det slik at 26 % av lederne har ansvaret for 5-9 personer og 12 % har ansvar for 1-4 personer. Resultatene viser stor spredning i antall personer lederne har personalansvar for.

Lederne ønsker å skape resultater gjennom andre

I kartleggingen ble lederne bedt om å vurdere årsaken til at de ble leder. Resultatene viser at de tre viktigste årsakene er lysten til å skape resultater gjennom andre, samt ledelsesmessige og faglige utfordringer. Det er en del forskjeller sammenlignet med medarbeiderundersøkelsen i staten fra 2010. Lysten til å skape resultater gjennom andre er et mye viktigere argument for å bli leder. Faglige utfordringer ligger noe høyere, mens personlige utvikling og oppfordring til å søke ligger lavere. Kartleggingen viser at de minst viktige grunnene til å bli leder er ønske om anerkjennelse, personaledelse, lønn og samfunnsansvar. Samfunnsansvar var ikke med i vurdering i 2010, men de tre andre områdene var også de minst viktige da. Det kan tyde på at ønsket om å bli leder er relasjonelt basert og at ledelse er i fokus, ikke de mer individuelle betraktninger som lønn og anerkjennelse.

Figur 3.4: Årsaker for å bli leder (Ledere, n=476)



Sammendrag

- ✓ De fleste av lederne i staten er motivert gjennom et *ønske om å skape resultater gjennom andre*, og ikke primært anerkjennelse og lønn.
- ✓ Statlig sektor preges av *mange erfarne og eldre ledere*. 57 % av lederne har mer enn 10 års ledererfaring, mens 25 % har fra ingen til fem års erfaring. Videre er 70 % eldre enn 45 år, mens kun 2 % er under 35 år.
- ✓ De fleste lederne i staten har opparbeidet sin ledererfaring på nåværende arbeidsplass, og det er *få med erfaring utenfor offentlig sektor* hvor kun 20 % har erfaring fra privat sektor.

3.2 Lederutviklingstiltak og -behov

I følgende avsnitt vil vi vise til resultater og funn fra breddeundersøkelsen og dybdeintervjuene. Både ledere med personalansvar og HR ledere er med. Funnene fra dybdeintervjuene må tolkes som subjektive erfaringer ut fra den rolle, erfaring og organisatorisk plassering hver enkelt av informantene har.

Dette temaet retter fokus mot hvilke behov lederne har innen lederutvikling, hvilket tiltak de har mulighet til å delta på, hvilke tiltak de har deltatt på og hvor mye tid de benytter til lederutvikling. Vi vil også se nærmere på hvilke tiltak som tilbys i virksomhetene. Konkrete spørsmål som belyses er:

- ✓ *Hvilke behov har lederne for kompetanseutvikling?*
- ✓ *Hvilke type tiltak har lederne størst behov for?*
- ✓ *Hvilke type tiltak har lederne mulighet til å delta på?*
- ✓ *Hvilke type tilbys i statlige virksomheter?*
- ✓ *Hvilke type tiltak har lederne deltatt på?*
- ✓ *Hvor mye tid brukte lederne på lederutvikling i 2011?*
- ✓ *Hvor mye tid brukte HR på lederutvikling i 2011?*

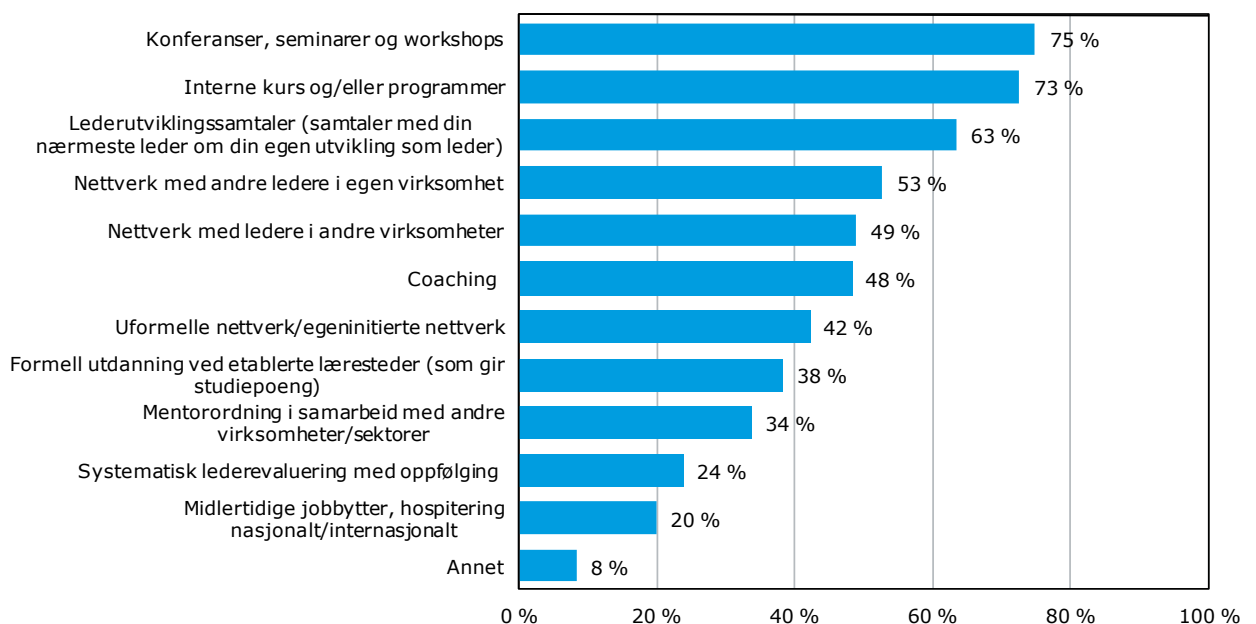
3.2.1 Lederutviklingstilbud i virksomhetene

I det følgende presenteres tiltak virksomhetene og deres HR-enhet tilbyr og gjennomfører knyttet til lederutvikling samt formen på disse.

Lederutvikling tilbys ofte i form av konferanser, seminarer og workshops, og gjennom interne kurs/programmer

Kartleggingen viser at omtrent tre av fire virksomheter tilbyr/gjennomfører konferanser, seminarer og workshops, og tilbyr interne kurs og/eller programmer. Disse formene for tiltak vurderes som viktige av lederne, men ikke som de viktigste. Videre gjennomfører tre av fem virksomheter lederutviklingssamtaler, mens omtrent halvparten gjennomfører/tilbyr nettverk med andre ledere i egen og med ledere i andre virksomheter. Coaching tilbys også i omtrent halvparten av virksomhetene. Det er færre som tilbyr midlertidige jobbytter og hospitering (20 %), systematisk lederevaluering (24 %), mentorordning (34 %) og formell utdanning ved etablerte læresteder (38 %).

Figur 3.5: Type tiltak virksomhetene tilbyr/gjennomfører (HR-ledere, n=131)



Ledersamlinger og -nettverk som felles diskusjonsarena og kulturbygger

Samtlige HR-ledere i dybdeintervjuene oppgir at det arrangeres jevnlig ledersamlinger/ledernetverk. Disse samlingene kan ha flere funksjoner. På den ene siden kan ledersamlinger ha funksjon som kulturbygger og felles arena for å diskutere utfordringer og jobbe med felles problemstillinger. På den andre siden kan ledersamlingene inngå som en større del av virksomhetens strategi og virksomhetsutvikling. I disse tilfellene kan funnene peke i retning av at samlinger legges i tråd med dette og at ledergruppen jobber med konkrete problemstillinger for å nå gitte mål. For eksempel kan dette være budsjettstyring, målstyring, kompetansestyring for å nevne noe.

Enkelte informanter i dybdeintervjuene forteller også at de har etablert ledernetverk som faciliteres av HR. Her spiller lederne inn temaer som drøftes med hverandre. Lederlunsj med fast foredrag og påfølgende diskusjon er et annet tiltak som løftes frem.

Coaching som lederutviklingstiltak

Coaching tilbys, som tidligere nevnt, i omtrent halvparten av virksomhetene. Flere virksomheter tilbyr også mentorordninger til sine ledere. Funnene fra dybdeintervjuene peker i retning av at dersom dette er et tilbud, er det frivillig, og temaer for coachingen og hvordan dette foregår, avtales mellom coach og lederen. Til dette benyttes som oftest eksterne leverandører. I ett tilfelle ble det også referert til at man benyttet ledere i andre virksomheter.

Blant enkelte av lederne løftes coaching frem som et tiltak som bidrar til å styrke lederne. Hvor detaljert informantene beskrev hvordan coachingen ble gjennomført varierte imidlertid. Et eksempel på hvordan en coach kan bidra til å løfte et lederteam ble beskrevet av en informant som følger:

Dybdeintervjuene viser også at ledere som har deltatt på lederutviklingstiltak med coach har bidratt til kompetanseheving for lederne ved at de selv anvender coaching-metodikken i daglig ledelse. Flere ledere er også blitt sertifiserte som coacher.

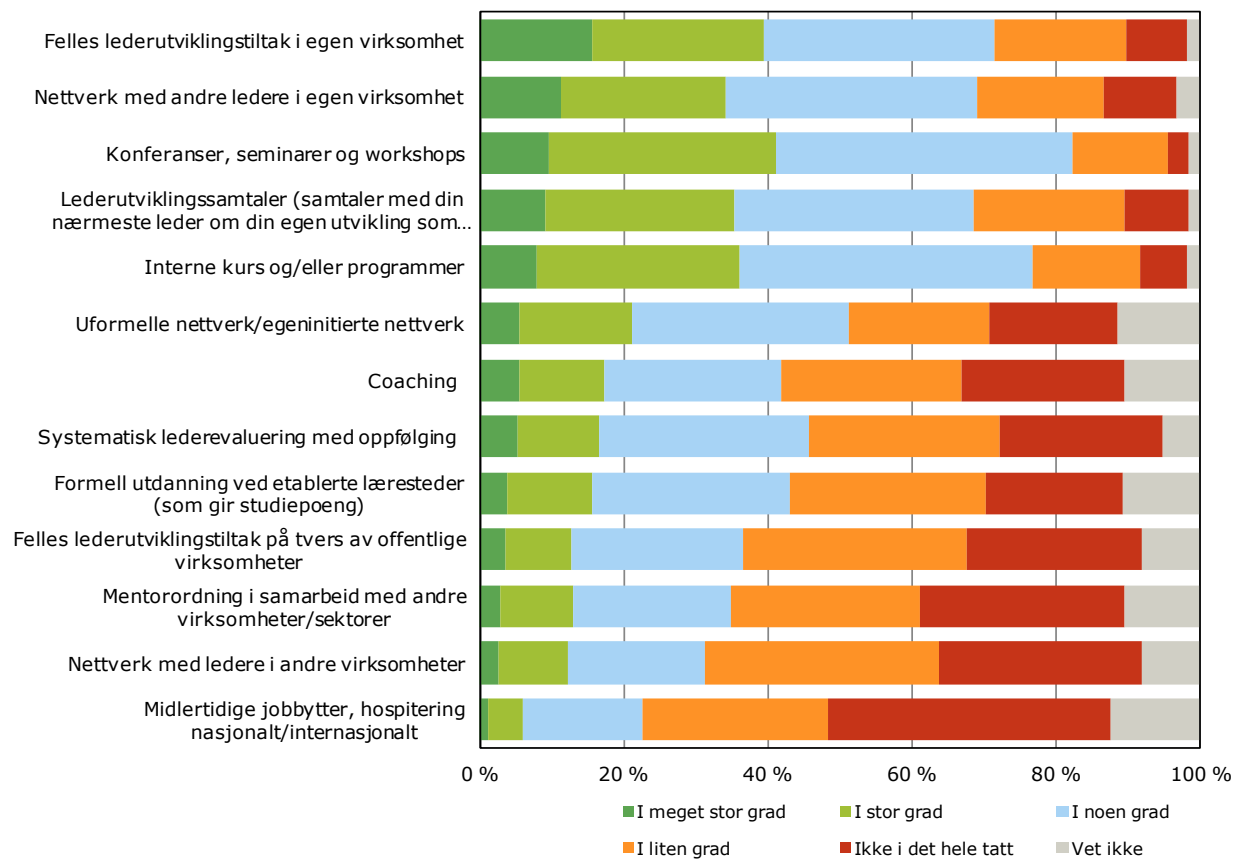
"Hver av lederne er kartlagt i tråd med TMP (Team Management Profile) og fått en profil på seg selv. De møtes jevnlig og løser case, diskuterer utfordringer og problemstillinger samtidig som fokus er rettet på hvordan lederteamet kan få frem styrkene sine og løftes som team. Mellom samlingene coacher lederne hverandre slik at de opprettholder læring og trening."

Ledernes egen oppfatning av lederutviklingstilbudet

Videre er det interessant å se nærmere på hvordan lederne selv vurderer muligheten til å delta på ulike lederutviklingstiltak. Lederne gir et sammenfallende bilde med det vi så blant HR-lederne over. Det er i størst grad konferanser, seminarer mv., interne kurs/programmer, lederutviklings-samtaler og nettverk med andre ledere i egen virksomhet det gis mulighet til å delta på.

Ser man på resultatene per etatstype, viser det seg at lederne i departementer i større grad har anledning til å delta på felles lederutviklingstiltak på tvers av offentlige virksomheter. Det samme gjelder nettverk med ledere i andre virksomheter. Det kan tyde på at departementene har mer fokus på tverrsektorielt arbeid enn direktorater og ytre etater.

Figur 3.6: I hvilken grad gis lederne mulighet til å delta på nedenstående lederutviklingstiltak (Ledere, n=475)



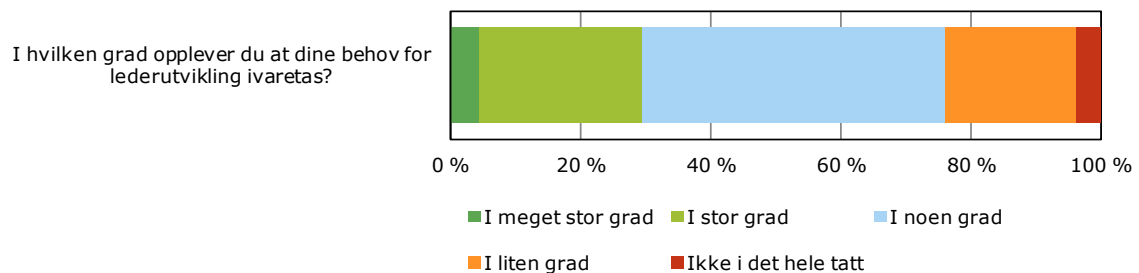
3.2.2 Ledernes behov for kompetanseutvikling

I det følgende presenteres lederne vurdering av hvordan de opplever at deres behov for lederutvikling blir ivaretatt, deres vurdering av virksomhetens tilbud og avslutningsvis deres faktiske behov.

Ledernes behov ivaretas ikke i tilstrekkelig grad

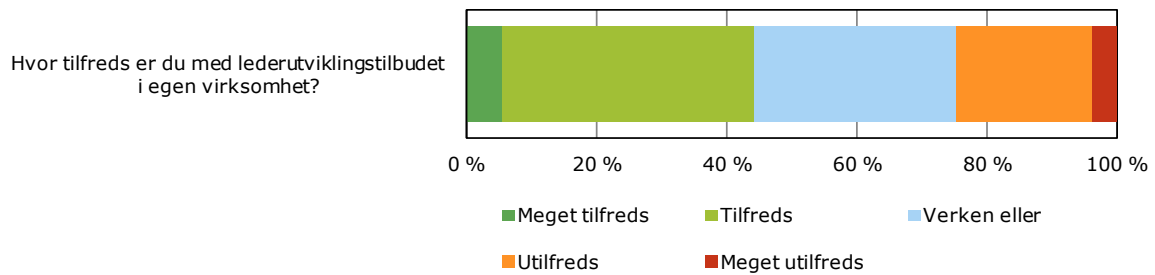
Resultatene viser at 29 % av lederne i meget stor eller stor grad opplever at behov ivaretas, nesten halvparten sier i noen grad, mens nesten 25 % sier at behovene i liten grad ivaretas eller at de ikke ivaretas i det hele tatt.

Figur 3.7: Vurdering av hvordan behov for lederutvikling ivaretas (Ledere, n=474)



Når lederne vurderer tilfredshet med lederutviklingstilbudet i egen virksomhet skisseres et noe mer positivt bilde. 44 % av lederne er tilfredse, mens 25 % ikke er det. Likevel gir funnene indikasjon på at det ikke er tilstrekkelig overensstemmelse mellom behov og tiltak.

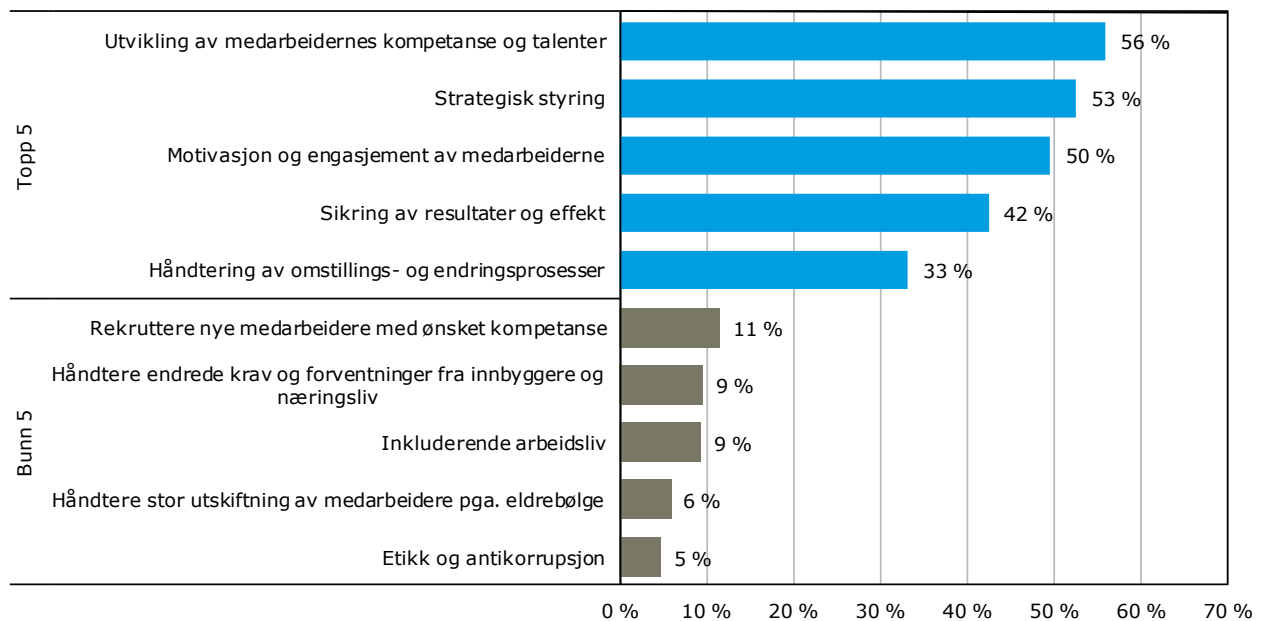
Figur 3.8: Tilfredshet med lederutvikling i egen virksomhet (Ledere, n=474)



Lederne ønsker kompetanseutvikling som fokuserer på motivasjon og utvikling av medarbeiderne

Kartleggingen viser at lederne legger særlig vekt på utvikling av kompetanse for å styrke egne medarbeidere. Omtrent halvparten anser kompetanseutvikling av medarbeidere og talentutvikling (56 %) samt motivasjon av medarbeidere (50 %) blant de viktigste områdene for å utvikle seg selv som leder. Det kan tyde på at relasjonell kompetanse er et område lederne anser som viktig for å utvikle seg som leder. Blant de viktigste områdene for kompetanseutvikling finner vi også strategisk styring (53 %), sikring av resultater og effekt (42 %) samt håndtering av omstillings- og endringsprosesser (33 %).

Figur 3.9: Lederens behov for kompetanseutvikling – topp mot bunn (Ledere, n=476)



Funn fra dybdeintervjuene tyder på at informantene etterlyser lederutviklingstiltak som går spesifikt på ledelsesfaget. Blant lederne synes flere områder å være viktige. Kurs og tiltak som gir kompetanse på de formelle kravene som stilles ledere i staten som avtaleverk, jus, sykefravær, HMS og medarbeidersamtaler. Flere etterlyser samtidig mer fokus på konkret lederopplæring og hva det vil si å være leder.

De områdene som, relativt sett, vurderes som mindre sentrale er kompetanseutvikling innen etikk og antikorrupsjon, håndtere utskiftning av medarbeidere, inkluderende arbeidsliv, håndtere endrede krav og forventninger fra innbyggere og næringsliv, og rekruttering av nye medarbeidere.

Få ledere har behov for rekrutteringskompetanse

Kun 11 % av lederne vurderer rekrutteringskompetanse blant de viktigste utviklingsområdene. Det er noe overraskende da flere av informantene i dybdeintervjuene nevnte viktigheten av nettopp rekruttering.

*På den ene siden er vi er opptatt av rekruttering av nye, unge medarbeidere.
På den andre siden ønsker vi å utvikle og beholde de rette personene og den
rette kompetanse i virksomheten.*

Mulige årsaker til at kompetansebehovet på dette området vurderes så lavt, kan være at lederne opplever at de har tilstrekkelig kompetanse, at rekruttering håndteres gjennom HR-enheten eller rekrutteringsbyrå, eller at de andre områdene anses som viktigere – relativt sett.

Ved nærmere analyser viser resultatene fra spørreundersøkelsen variasjon mellom ulike virksomhetstyper. Det er virksomheter innen undervisning og forskning, offentlig næringsdrift og skoleverket hvor rekruttering vektet tyngst - tyngre enn departementer, direktorater og ytre etater.

Få ulikheter i kompetansebehov på tvers av aldersgrupper

Det er også minimale forskjeller på tvers av aldersgrupper når det gjelder vurdering av kompetansebehov. Det er ett område som skiller seg ut, hvor resultatene kan tyde på at de yngste lederne vektlegger kompetanseutvikling innen motivasjon og engasjement tyngre enn sine eldre kolleger.

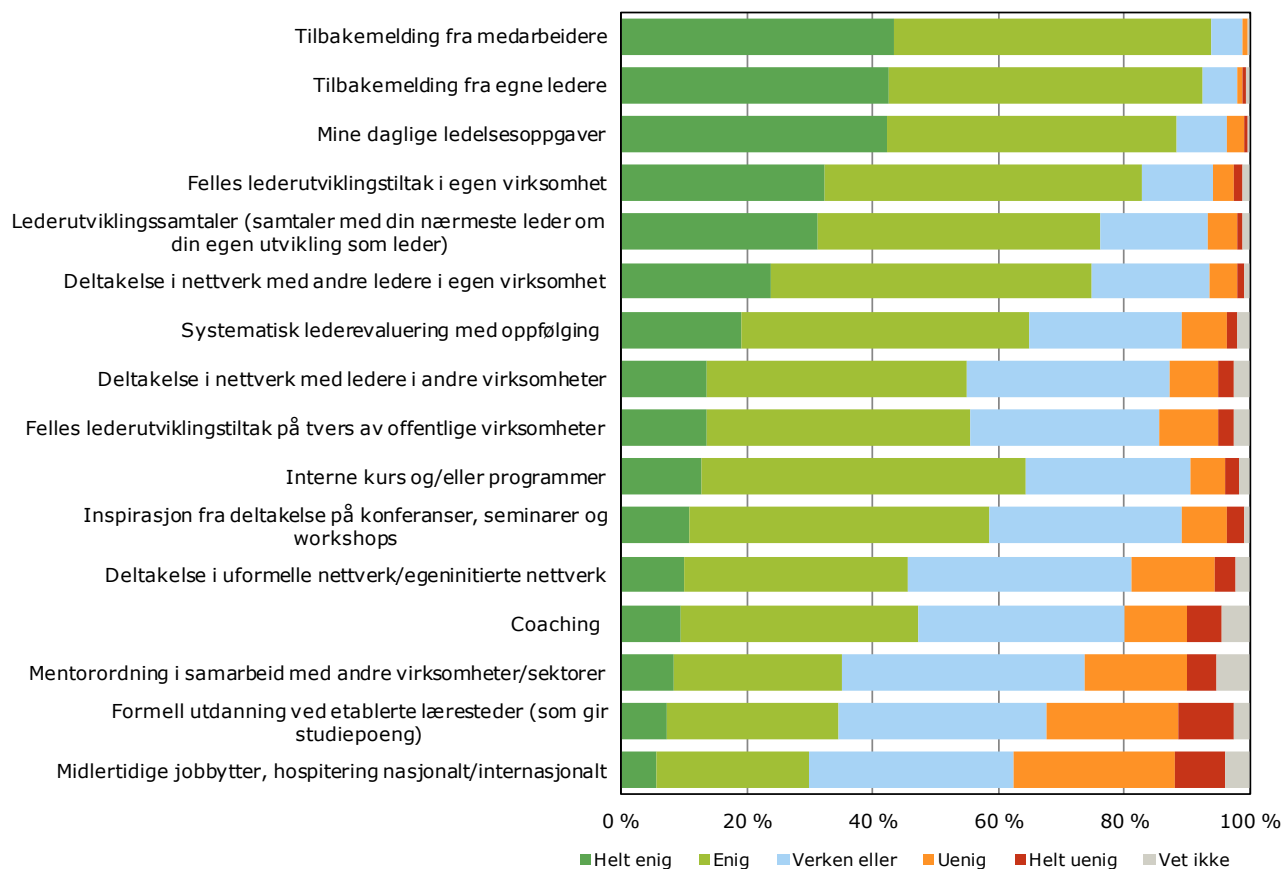
Kompetanse innen motivasjon av medarbeidere er viktig uansett erfaringsgrunnlag

Resultatene kan tyde på at ledere med minst erfaring i større grad vektlegger kompetanseutvikling innen strategisk styring, sikring av resultater og effekter samt motivasjon av medarbeidere. 70 % av lederne med 0-2 års lederfaring har størst behov innen strategisk styring, mens tilsvarende tall for ledere med 10 års erfaring eller mer er 50 %. Når det gjelder motivasjon av medarbeidere må det understrekes at sistnevnte vektet høyt blant ledere i alle erfaringsgrupper.

Resultatene viser at *lederne med lengst erfaring legger mer vekt på kompetanseutvikling innen nye arbeidsformer og ny organisering som følge av IKT, enn de yngre.* Det samme gjelder kompetanse for å håndtere endrede krav fra innbyggere og næringsliv.

Lederne utvikles gjennom dialog og daglige lederoppgaver

Ser vi nærmere på hvilke *type tiltak / tiltaksform* lederne trenger for å utvikle seg, fremheves tilbakemelding fra medarbeidere og egne ledere samt utvikling gjennom daglige ledelsesoppgaver som mest sentrale. Også felles lederutviklingstiltak i egen virksomhet, lederutviklingssamtaler, nettverk med andre ledere i egen virksomhet fremheves som viktig. Tiltaksformer som midlertidige jobbytter og hospitering, formell utdanning (studiepoeng), mentorordninger, coaching og uformelle/egeninitierte nettverk vurderes, relativt sett, som mindre viktige for å utvikle seg som leder.

Figur 3.10: Ledernes behov for å utvikle seg som leder fordelt på ulike tiltakstyper (Ledere, n=475)

Noen av behovene samsvarer rimelig godt med lederutviklingstilbudet skissert tidligere. Likevel er det noen forskjeller. Det kan bl.a. tyde på at lederne savner tilbud om systematisk lederevaluering, ledernettsverk med andre virksomheter og felles lederutviklingstiltak på tvers av offentlige virksomheter. Her viser kartleggingen nemlig ulike tendenser mellom lederens behov og deres vurdering av tilbudet på egen arbeidsplass.

Funnene tyder på at det er daglig praksis, dialog med egne medarbeidere og ledere, og det praksisnære som er viktig for å utvikle seg som leder – i større grad enn mentorordninger, coaching, konferanser mv. og interne kurs/programmer. Det betyr ikke nødvendigvis at de sistnevnte tiltakene ikke er viktige, men det er viktig at de knyttes tett opp til lederens daglige arbeidsoppgaver og utfordringer.

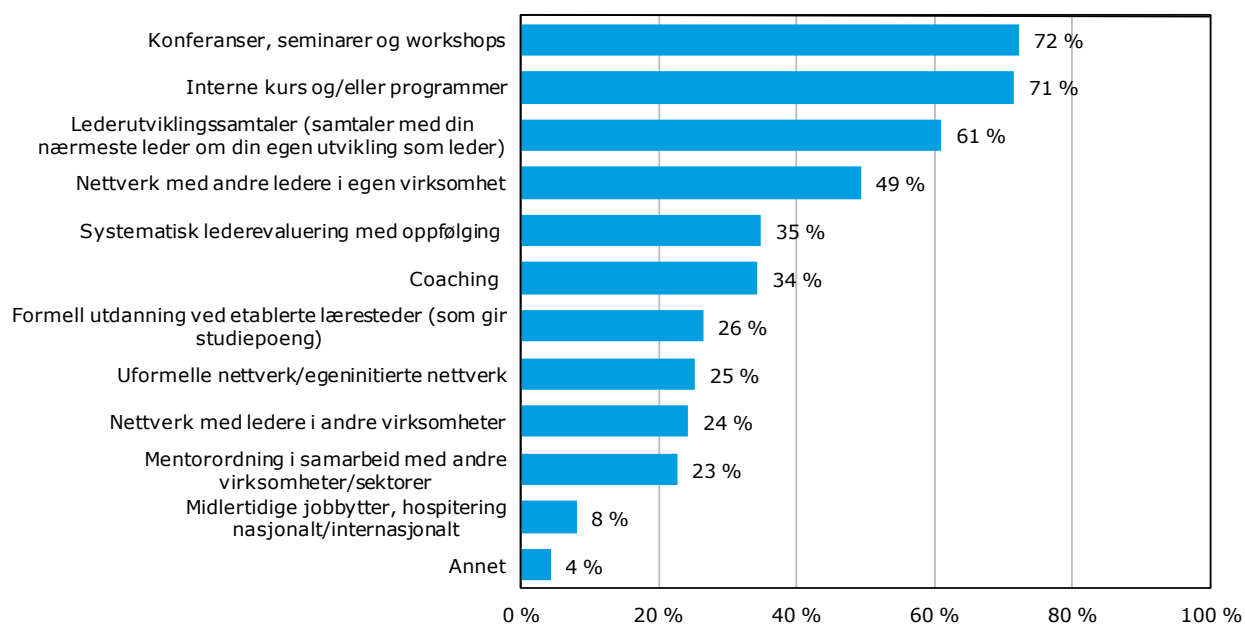
3.2.3 Lederutviklingstiltak ledere har deltatt på

I det følgende presenteres resultater knyttet til lederens deltakelse på lederutviklingstiltak. Lederne har selv angitt hvilke tiltak de har deltatt på.

Lederne benytter virksomhetens tilbud, men de har også andre behov

Resultatene reflekterer i stor grad det tidligere skisserte tilbudet blant virksomhetene. Rundt 70 % sier de har deltatt på konferanser, seminarer og workshops samt interne kurs og/eller programmer. Videre gjennomfører tre av fem samtaler med nærmeste leder. Omtrent halvparten deltar i ledernettsverk i egen virksomhet, mens en av fire deltar i ledernettsverk i andre virksomheter. Det er også relativt få, rundt en av fire, som gjennomfører formell utdanning (med studiepoeng), uformelle/egeninitierte nettverk og mentorordninger. Resultatene viser også at kun 8 % gjennomfører midlertidige jobbytter/hospitering.

Vi ser altså gjennomgående likheter mellom det som tilbys av virksomhetene og de tiltak lederne deltar på, men som nevnt over treffer ikke tilbudet alltid de faktiske behovene blant lederne.

Figur 3.11: Lederutviklingstiltak lederne har deltatt på (Ledere, n=428)

Gjennom dybdeintervjuene har lederne også gjort rede for hvilke eksterne kurs de har deltatt på. Det har for eksempel vært ledelse og forvaltning i regi av BI og ulike lederutviklingskurs i regi av andre leverandører. Enkelte ledere oppgir også å ha vært på prosjektlederkurs og andre ledelsesstudier som har gitt studiepoeng.

Lederne deltar på ledersamlinger og -nettverk, men hyppighet varierer

Blant lederne har samtlige av informantene deltatt/deltar på ledersamlinger. Enkelte oppgir å være på ledersamlinger årlig, mens andre er på ledersamlinger to ganger årlig. Funn fra intervjuene peker i retning av at mye av det samme innholdet går igjen på samlingene. Strategi for kommende år, gruppearbeid og case, utvikling av lederteam kombinert med diskusjon og erfaringsutveksling synes å gå igjen på samlingene. Ledersamlingene driftes oftest av interne ressurser, men eksterne foreleser inviteres ofte inn.

Noen av informantene oppgir også at de er med i *ledernetttverk*. Nettverkene går ofte på tvers i virksomheten, for eksempel på tvers av regioner. Temaene for nettverksmøtene er diskusjon om felles utfordringer og problemstillinger i hverdagen. Informantene har ulike erfaringer med nettverk, en sier at det blir for stort når det er flere nivåer av ledere til stede. Ut i fra våre funn er det uklart hvilken rolle nettverkene spiller mellom samlingene og hvordan de er organisert til forskjell fra ledersamlinger.

3.2.4 Tidsbruk og ressurser knyttet til lederutvikling

Det eksisterer i dag lite informasjon om hvor mye tid og ressurser som benyttes til lederutvikling i staten. I denne kartleggingen er det derfor forsøkt å estimere tidsbruk knyttet til deltakelse på lederutviklingstiltak blant lederne og tidsbruk knyttet til planlegging og gjennomføring/fasilitering blant HR-enhetene i de statlige virksomhetene. Hensikten er å bidra til mer kunnskap om tids- og ressursbruk.

Estimatene er basert på ledernes og HR-ledernes egen vurdering av tidsbruk knyttet lederutvikling. Lederne har i undersøkelsen angitt hvilke tiltak de har deltatt på. Videre har de selv estimert hvor mange timer de brukte på de ulike lederutviklingstiltakene i 2011. Det innebærer tidsbruk knyttet til en rekke ulike typer tiltak, som for eksempel kurs, konferanser, seminarer, men også coaching, formell utdanning og ulike typer nettverk. Den samlede tidsbruken for samtlige ledere og alle typer tiltak i 2011, er estimert til omtrent 105.000 dager eller 12 dager per leder. Det må nevnes at tidsbruken vil variere fra år til år, og at estimatet reflekterer den samlede tidsbruken i antall dager i løpet av 2011 for samtlige ledere med personalansvar i staten. Estimatet gir ikke et samlet bilde over flere år.

Ledere av virksomhetenes HR-enhet har også estimert hvor mye tid de som enhet benyttet på planlegging og gjennomføring/fasilitering av ulike typer lederutviklingstiltak i 2011. På samme måte som for lederne vil tidsbruken variere fra år til år. Nedenstående estimer reflekterer den samlede tidsbruken i antall dager i løpet av 2011 for samtlige HR-enheter i staten. Estimatet gir således ikke et samlet bilde over flere år. Den samlede tidsbruken knyttet til samtlige HR-enheters planlegging og gjennomføring/fasilitering av lederutviklingstiltak i 2011 er estimert til 28.000 dager, noe som tilsvarer 124 dager per virksomhet.

Som beskrevet i kapittel 2.2.1 er den militære delen av Forsvaret utelatt. Dersom alle ledere i Forsvaret var med i undersøkelsen, ville den samlede tidsbruken vært betraktelig høyere.

Det er også viktig å bemerke at tids- og ressursbruk varierer fra leder til leder og fra virksomhet til virksomhet. Dette kommer også frem gjennom dybdeintervjuene. Det synes også å variere hvor god kjennskap informantene har til hvor mye ressurser som benyttes alt i alt. Det er derfor knyttet noe usikkerhet til de estimerte tallene.

Fremgangsmåte for beregning og usikkerhet

På bakgrunn av ledernes og HR-ledernes besvarelse av spørreskjemaundersøkelsen, er antall deltakere per tiltakstype identifisert. Videre er antall deltakere som ikke har brukt tid på det aktuelle tiltaket i 2011 trukket ut. Deretter ble totalt og gjennomsnittlig tidsbruk per deltakere beregnet for hver enkelt tiltakstype. Deretter ble det beregnet en prosentvis andel som har brukt tid på hvert enkelt tiltak i 2011. Andelen ble benyttet til å beregne estimert antall ledere som har brukt tid på tiltaket - på populasjonsnivå. Dette ble så multiplisert med gjennomsnittlig tidsbruk per respondent, som utgjør det samlede tidsbruket per tiltak på populasjonsnivå. Til slutt ble det samlede tidsbruket per tiltak summert.

Dette gir et grovestimat på tidsbruk knyttet til lederutviklingstiltak blant ledere med personalansvar og HR-enheter i staten. Det er knyttet usikkerhet til estimatet, og de må derfor betraktes som grovestimat. Det er usikkerhet knyttet til respondentenes kjennskap og oversikt over eget tidsbruk, HR-ledernes oversikt over HR-enhetens samlede tidsbruk, hvordan respondentene har tolket spørsmålet, hva de tolker at det enkelte tiltak omfatter, hvor mye tiden som kan knyttes til de konkrete tiltakene, og hvor mange ledere med personalansvar det faktisk finnes i staten.

Estimatet vil uansett bidra til økt kunnskap om tids- og ressursbruk da målinger på dette området knyttet til lederutvikling i staten i dag er mangelfull. Det vil også tjene som et godt utgangspunkt for videre kartlegginger av tids- og ressursbruk på området.

Sammendrag

- ✓ *Virksomhetenes lederutviklingstilbud domineres av konferanser, seminarer og workshops, interne kurs/programmer samt ledeutviklingssamtaler. Få tilbyr tiltak som f.eks. midlertidige jobbytter og hospitering, samt systematisk lederevaluering.*
- ✓ *Tilfredsheten med lederutviklingstilbudet er relativt lav. Rett under halvparten av lederne er tilfredse med lederutviklingstilbudet i egen virksomhet, mens en av fire ikke er tilfredse. Mange av lederne mener at deres behov for lederutvikling ikke ivaretas i tilstrekkelig grad.*
- ✓ *Lederne har størst behov for å utvikle sine evner til å motivere egne medarbeidere og styrke deres kompetanse. De ønsker også å styrke kompetanse innen strategisk styring. Lederne utvikler seg mest gjennom tilbakemeldinger fra medarbeidere og egne ledere samt gjennom daglige ledelsesoppgaver. Lederne i staten har differensierte behov avhengig av erfaring og virksomhetens egenart.*

Rambølls vurdering

- ✓ Det er et gap mellom virksomhetenes lederutviklingstilbud og ledernes behov
- ✓ Det er behov for lederutviklingstiltak som i større grad er praksisnære og relatert til ledernes hverdag
- ✓ Det er behov for tiltak som utvikler ledernes relasjonelle kompetanse – legge til rette for dialog og tilbakemeldinger fra medarbeidere
- ✓ Det er behov for fellestiltak og tiltak tilpasset ulike etatsgrupper

3.3 Omfang, innhold og organisering av lederutviklingen

Dette temaet retter fokus mot hvordan virksomhetene arbeider med lederutvikling, herunder organisering, rutiner og prinsipper. Vi vil se nærmere på hvordan HR arbeider og tilrettelegger for lederutvikling og hvordan lederne opplever dette. Konkrete spørsmål som belyses er:

- ✓ *Hvor ofte gjennomføres behovskartlegginger og hvilke metoder benyttes?*
- ✓ *Utarbeides det kompetanseutviklingsplaner og hvordan foregår planleggingen av kompetanseutviklingen?*
- ✓ *Er lederne tilfredse med rutiner for kompetanseutvikling og hvordan legges det til rette for at lederne kan delta på lederutviklingstiltak?*
- ✓ *Hvor kommer initiativet til lederutvikling fra?*
- ✓ *Er tiltakene rettet mot enkeltpersoner eller mot flere?*
- ✓ *Er tiltakene organisert som enkeltstående tiltak eller som del av større programmer?*
- ✓ *Er tiltakene virksomhetsspesifikke og knyttet opp mot ledernes ansvarsområder og fagfelt?*
- ✓ *Benyttes eksterne ressurser og hvem?*
- ✓ *Benyttes e-læring og hvordan?*
- ✓ *Hvordan er kjennskapen til Plattform for ledelse i staten og hvordan benyttes den i arbeidet i egen virksomhet?*

3.3.1 Kartlegging av behov for lederutvikling

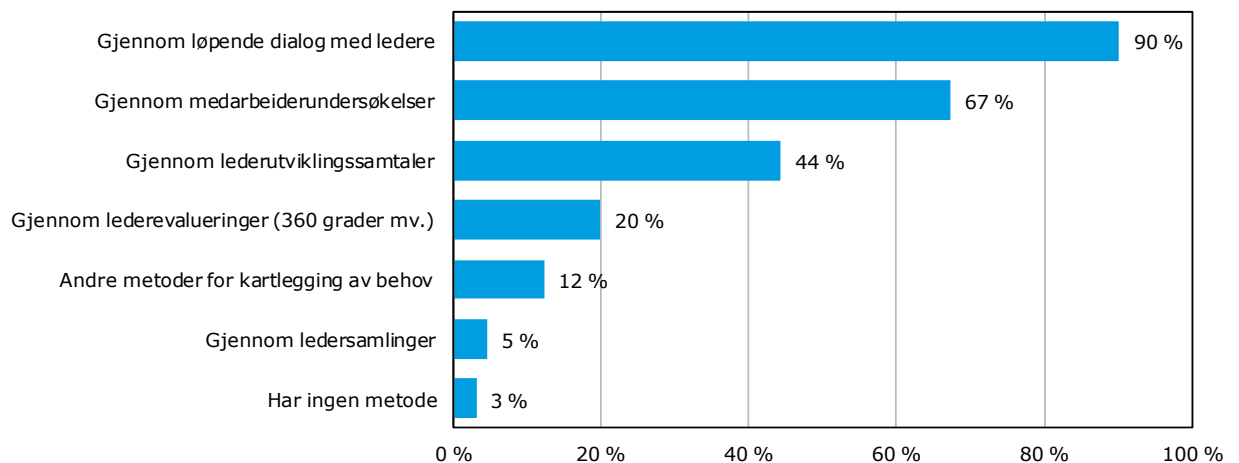
I det følgende presenteres resultater knyttet til kartlegging av lederutviklingsbehov i statlige virksomheter.

Behov fanges opp gjennom løpende dialog med lederne

Kartleggingen viser at nesten samtlige HR-ledere oppgir at virksomhetene fanger opp behov for lederutvikling gjennom løpende dialog med lederne. Behov kartlegges også gjennom medarbeiderundersøkelser og lederutviklingssamtaler. Det er færre som benytter lederevalueringer (som for eksempel 360° evaluering) til å fange opp behov.

En del virksomheter oppgir også andre metoder for behovskartlegging. Det nevnes blant annet egne spørreundersøkelser, HR-råd med mellomledere, høring blant ledere, ledermøter/-samlinger og eksterne miljøer. Noen har ikke egen metode for kartlegging, men behovsforståelse er basert på erfaring og/eller en erkjennelse av at alle skal ha tilbud om lederutvikling.

Figur 3.12: Metoder for kartlegging av lederutviklingsbehov (HR-ledere, n=131)



Lite systematisk behovskartlegging

Tidligere har vi sett at mange ledere opplever at deres behov ikke blir ivarettatt. Det kan derfor tyde på svakheter ved behovskartleggingen og de metoder som benyttes. Behovskartleggingen kan virke noe usystematisk og den bygger i stor grad på relasjoner. Dette underbygges også gjennom funn fra intervjuer med HR-ledere. Intervjuene tyder på at det er lite systematisk inn-

henting og registrering av behov for lederutviklingstiltak. Det mest gjennomgående funnet er at medarbeiderundersøkelser danner grunnlag for utvikling eller tilbud om tiltak.

Selvorganiseringsprinsippet er veiledende. Medarbeidere og ledere oppfordres til selv å melde inn behov. Dessuten er medarbeidersamtalene en god kanal for dette.

Andre informanter viser til at de jevnlig har kontakt med ulike deler av organisasjonen og at de på denne måten får en formening om hva det er behov for av lederutviklingstiltak. Innmeldte behov blant ledere eller kunnskap om at enkelte deler av organisasjonen har konkrete utfordringer eller at enkelte ledere har "vanskelige saker" fremkommer også som årsak til utvikling av tiltak.

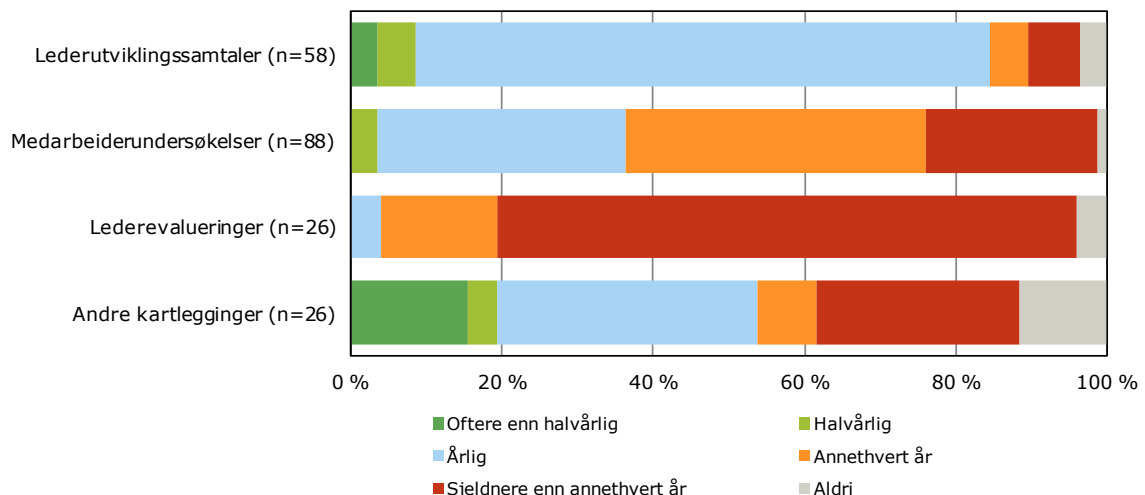
Omstilling i virksomheten, for eksempel omorganisering, fremmes også som bakgrunn for igangsetting av lederutviklingstiltak.

Medarbeiderundersøkelser gjennomføres annethvert år eller oftere

Over 80 % av virksomhetene som gjennomfører lederutviklingssamtaler, gjennomfører disse årlig eller oftere. Av de som gjennomfører medarbeiderundersøkelser, er det nærmere 80 % som gjør dette annethvert år eller oftere. Som vist over gjennomføres relativt få virksomheter lederevalueringer. I de virksomheter som har lederevalueringer, gjennomføres det som regel sjeldnere enn annethvert år.

Intervjuene med HR-lederne viser at flere virksomheter kartlegger lederne egenskaper gjennom bl.a. profilanalyser som JTI, og at 360° evalueringer benyttes av lederne i samtale med sine medarbeidere. Noen understreker at de har valgt å ikke benytte 360° evaluering da andre målemetoder anses som mer passende, for eksempel målemetoder som kartlegger teamet, og ikke kun lederen.

Figur 3.13: Hvor ofte gjennomføres kartlegging av lederutviklingsbehov? (HR-ledere)



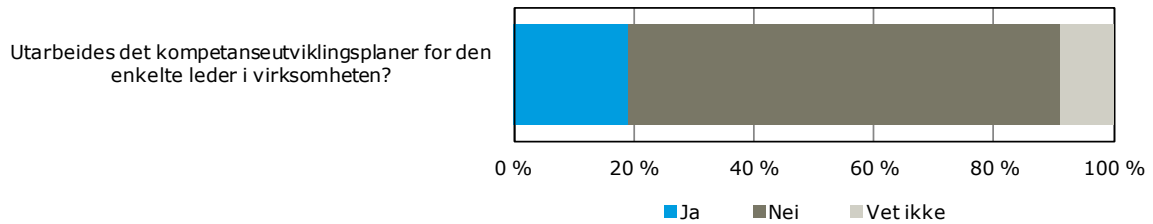
3.3.2 Planlegging av kompetanseutvikling

I det følgende presenteres resultater knyttet til planleggingsprosesser og -rutiner knyttet til lederne kompetanseutvikling.

En av fem utarbeider kompetanseutviklingsplaner for lederne

Resultatene fra kartleggingen viser at få virksomheter utarbeider kompetanseutviklingsplaner for den enkelte leder. Omtrent 20 % sier de gjør det, mens 70 % sier de ikke gjør det. De resterende 10 % vet ikke om dette gjøres. Ingen av departementene gjør det, mens det er noe mer utbredt i direktorater og ytre etater.

Figur 3.14: Utarbeidelse av kompetanseutviklingsplaner (HR-ledere, n=131)

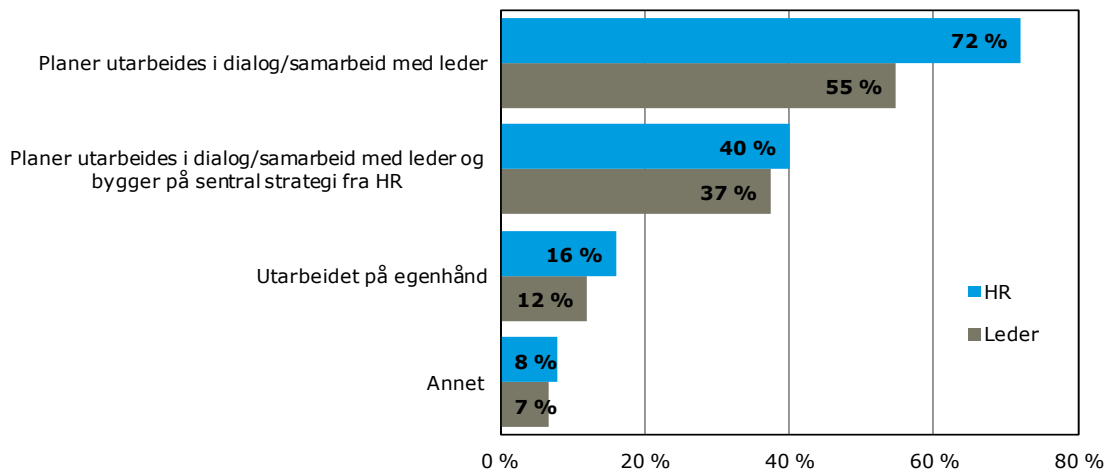


Enda færre ledere (16 %) opplever at det utarbeides planer for deres kompetanseutvikling. Dette bekrefter at det sjelden utarbeides planer for kompetanseutvikling blant lederne i staten.

Planer utarbeides i dialog med nærmeste leder

Når det gjelder selve prosessen for virksomheter som utarbeider kompetanseutviklingsplaner for den enkelte leder, sier 72 % at dette gjøres i dialog eller samarbeid med leder, 40 % utarbeider sier at dette gjøres med leder og bygger på en sentral strategi, mens 16 % oppgir at dette utarbeides på eget initiativ.

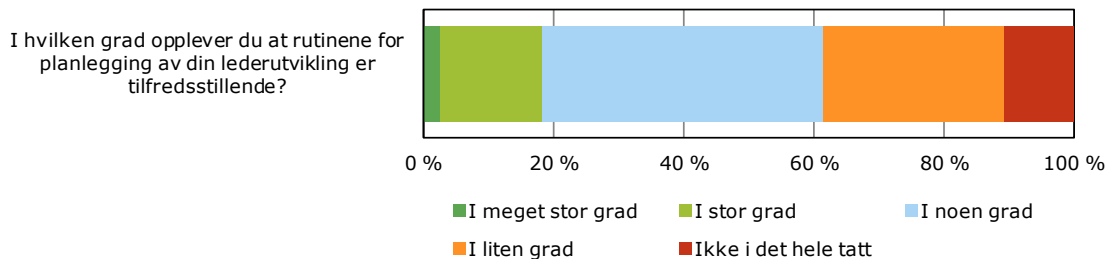
Figur 3.15: Hvordan planlegges kompetanseutviklingen (HR-ledere, n=25 og Ledere, n=76)



Mange ledere er ikke tilfredse med rutinene for kompetanseplanlegging

Kartleggingen kan tyde på at rutiner for planlegging av kompetanseutvikling blant ledere er mangelfull. Resultatene viser at få ledere opplever rutinene som tilfredsstillende. Nærmere 20 % sier de i meget stor eller stor grad opplever rutinene som tilfredsstillende, mens nesten 40 % sier det motsatte. Dette underbygger påstanden om mangelfulle rutiner for planlegging i virksomhetene, og at dette savnes blant lederne.

Figur 3.16: Vurdering av rutiner for planlegging av lederutvikling (Ledere, n=475)



3.3.3 Bakgrunn og tilrettelegging for deltakelse på lederutviklingstiltak

I det følgende presenteres resultater knyttet til bakgrunnen for ledernes deltakelse på lederutviklingstiltak.

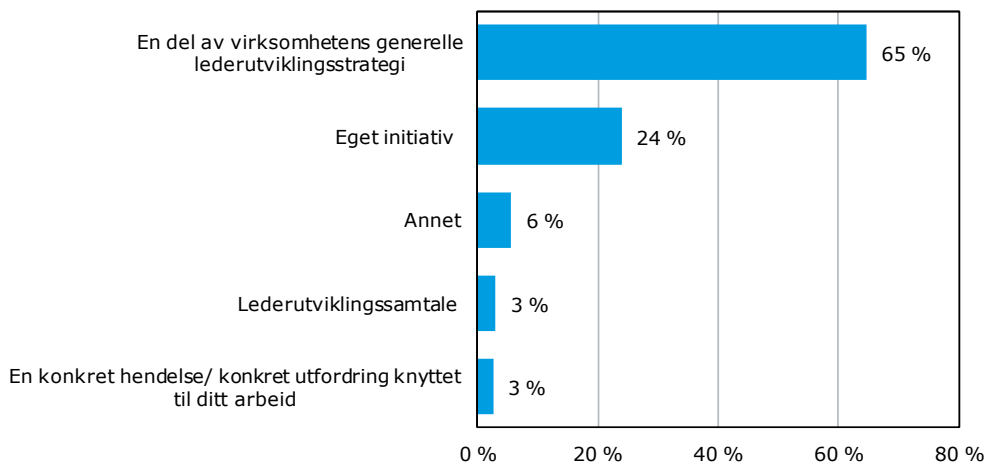
Det går ofte lang tid før nye ledere deltar på lederutviklingstiltak

I overkant av hver tredje leder deltar på lederutviklingstiltak i løpet av de første seks månedene i første stilling som leder. Ytterligere 22 % deltar i løpet av det første året. De resterende 40 % deltar først etter mer enn 13 måneder.

Deltakelse blant nye ledere er strategisk forankret og

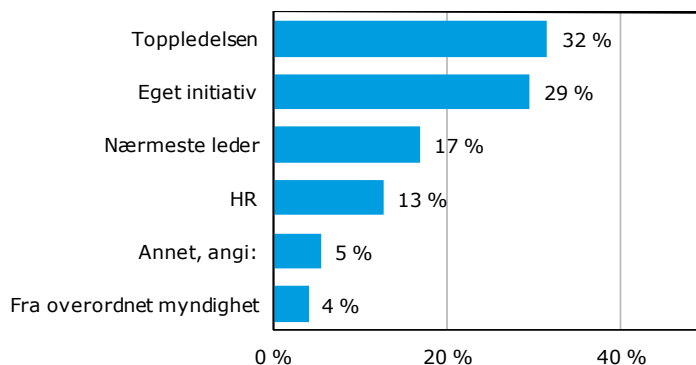
Bakgrunnen for at ledere deltar på sitt første lederutviklingstiltak, er som oftest fordi det er en del av virksomhetens strategi for lederutvikling. Men en av fire oppgir også at de tar initiativ på egenhånd.

Figur 3.17: Årsak til deltakelse på første lederutviklingstiltak (Ledere, n=428)

Initiativet til lederutvikling kommer enten fra toppledelsen eller fra lederen selv – sjeldnere fra HR og nærmeste ledere

Når det gjelder hvem i virksomheten som tar initiativ til den etterfølgende lederutviklingen, viser kartleggingen at det oftest kommer fra toppledelsen eller gjennom eget initiativ, og i mindre omfang nærmeste leder og HR. I departementene er det derimot mer utbredt at initiativet kommer fra HR enn i de andre etatsgruppene (direktorat, ytre etat m.m.).

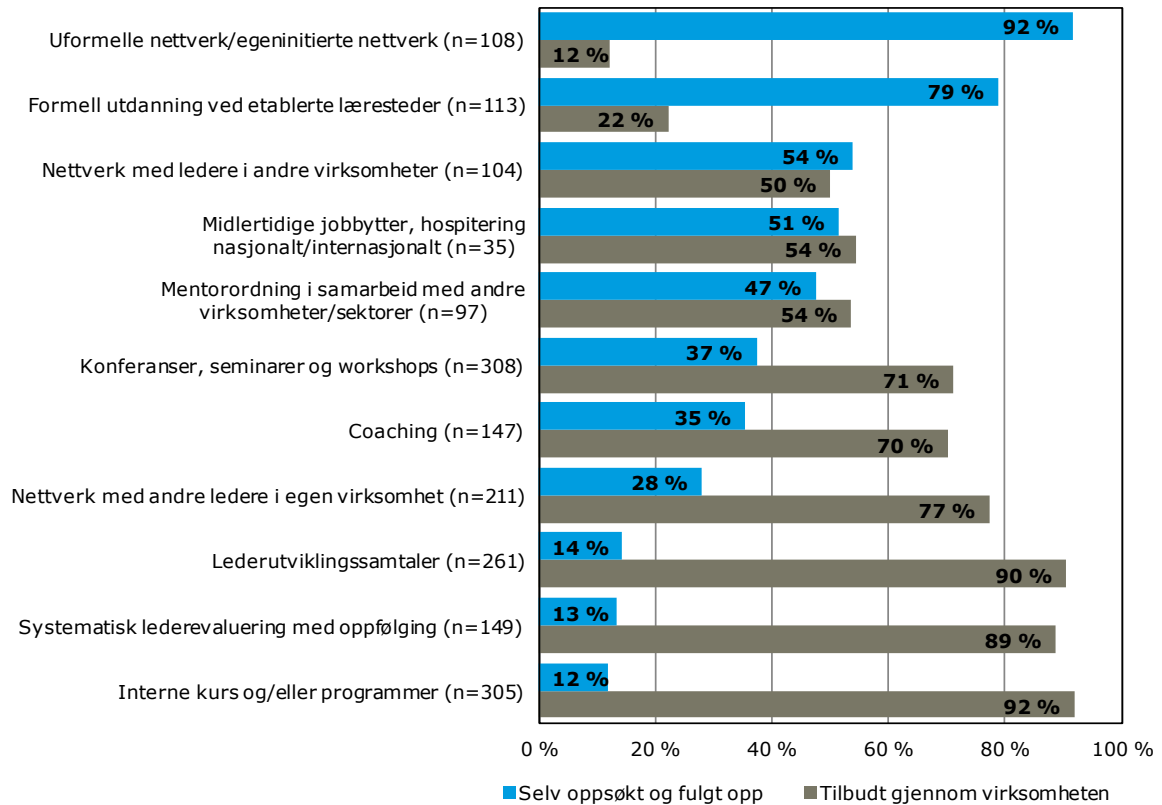
Figur 3.18: Initiativ til lederutvikling (Ledere, n=475)

Lederne oppsøker selv formell utdanning, mens kurs, programmer og lederevaluering initieres gjennom virksomheten

Lederne har også angitt om de selv tok initiativ til lederutvikling eller om lederutviklingen var en del av virksomhetens tilbud. Vi ser at interne kurs/programmer, lederevaluering og lederutviklingssamtaler i mye større grad tilbys gjennom virksomheten enn formell utdanning, ledernettsverk med andre virksomheter, midlertidige jobbytter/hospitering og mentorordninger. Vi ser også

at de tre sistnevnte i like stor grad oppsøkes av lederen selv om det tilbys gjennom virksomheten.

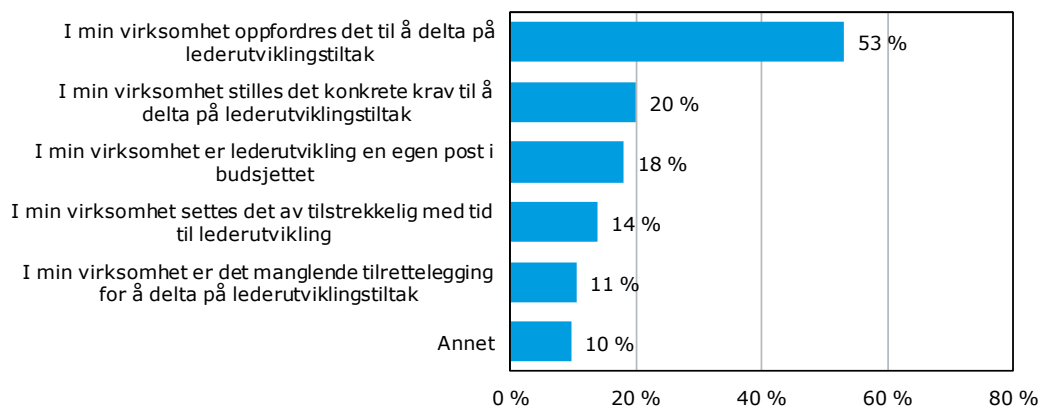
Figur 3.19: Kilde til deltakelse på lederutviklingstiltak (Ledere)



Lederne blir oppfordret til å delta på lederutvikling, men det stilles sjelden krav

Over halvparten av lederne opplever å bli oppfordret til å delta på lederutviklingstiltak, men det stilles sjelden krav til å delta – kun 20 % av lederne opplever dette. Likevel oppgir rett over 40 % av HR-lederne at det i meget stor eller stor grad stilles krav til lederne om å delta på lederutviklingstiltak. Det er på departementsnivå det i størst grad stilles krav – nærmere 70 % stiller i meget stor eller stor grad krav til at ledere skal delta på lederutviklingstiltak. Mens tilsvarende tall blant direktorater, tilsyn m.m. er nærmere 50 % og rundt 30 % blant ytre etater.

Figur 3.20: Tilrettelegging for deltakelse på lederutviklingstiltak (Ledere, n=475)



3.3.4 Involvering fra nærmeste leder og kobling til ledernes ansvarsområde og fagfelt

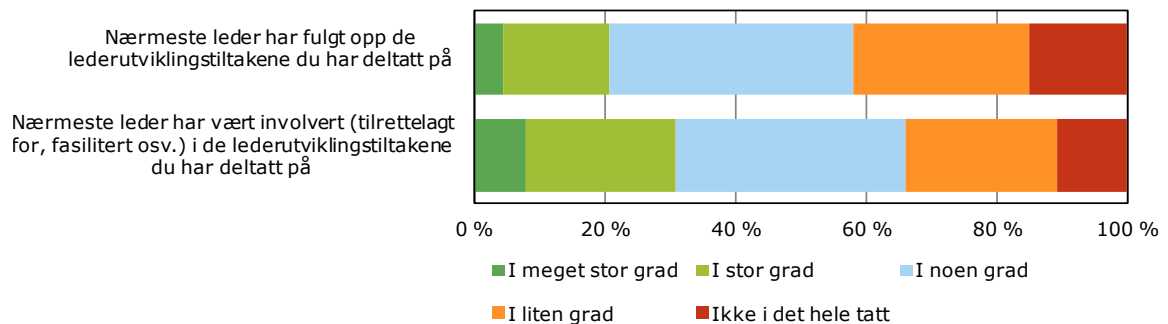
I det følgende presenteres funn knyttet til hvordan lederne opplever involvering og oppfølging fra sin nærmeste leder samt hvordan de opplever koblingen mellom lederutviklingstiltakene og egen hverdag.

Mange ledere opplever liten grad av involvering og oppfølging fra nærmeste leder

Resultatene viser at omtrent 30 % av lederne opplever at sin nærmeste leder i meget stor eller stor grad involverer seg i deres lederutvikling gjennom tilrettelegging og fasilitering. Men tilsvarende mange opplever det motsatte.

Enda færre opplever at nærmeste leder følger opp på de lederutviklingstiltak lederen har deltatt på. 20 % opplever i meget stor eller stor grad at nærmeste leder følger opp, mens rett over 40 % i liten grad opplever eller ikke opplever oppfølging i det hele tatt.

Figur 3.21: Involvering fra nærmeste leder (Ledere, n=427)



Halvparten av lederne opplever i stor grad lederutviklingstiltakene som praksisnære

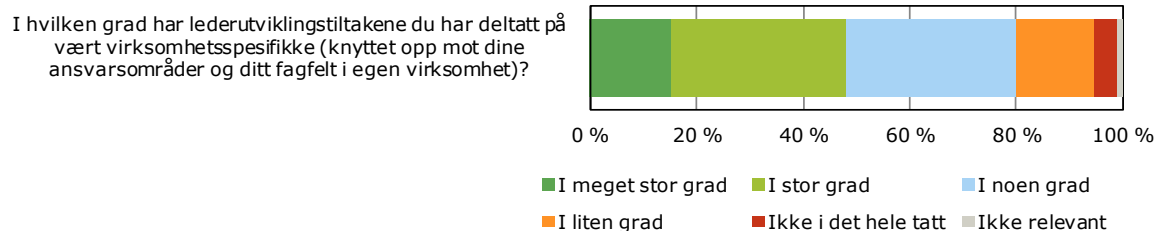
Lederne har også vurdert grad av kobling mellom lederutviklingstiltakene de har deltatt på og deres egne ansvarsområder og fagfelt – altså hvor tett tiltakene er knyttet opp mot egen virksomhet og hverdag. Da viser resultatene at nærmere halvparten av lederne i meget stor eller stor grad opplever at tiltakene de har deltatt på er virksomhetsspesifikke. I dybdeintervjuene, både med ledere og HR-enhet, nevnes dette som et av de viktigste kriteriene for at lederutviklingstiltak skal være vellykkede.

“For at lederutviklingstiltakene skal være effektive er det vesentlig at de kan knyttes konkret opp mot lederens hverdag, og at treningen blir lagt opp etter den hverdagen vedkommende møter i sin jobb.”

Forsvaret har derimot et meget høyt fokus på praksisnær ledelsesutvikling og utmerker seg spesielt i denne sammenheng. Praktisk ledelse inngår i alle Forsvarets lederutdannelse. Alle som har gjennomgått dette utdanningsløpet får derfor automatisk både praktisk og teoretisk ledererfaring. Dette betyr også at en større andel av lederne i Forsvaret har praktisk ledererfaring allerede før de ansettes i en lederstilling.

“Forsvaret har alltid hatt større fokus på praktisk læring enn det jeg ser i andre lederutdanninger. Vi har krav til faglig innsikt, men har også et meget høyt krav til praktiske lederegenskaper for å kunne være leder i Forsvaret. Vi søker etter et mangfold av forskjellige persontyper, men alle rekrutteres fra lavt nivå og gjennomgår Forsvarets lederutdanning. Det holder ikke å bare være faglig god, man må også kunne motivere sine ansatte til å nå resultater og ha de personlige kvalitetene som trengs.”

Figur 3.22: Grad av kobling mellom lederutvikling og ansvars- og fagområder (Ledere, n=428)



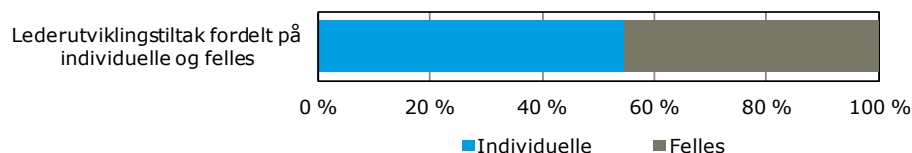
3.3.5 Organisering og gjennomføring

I det følgende presenteres funn knyttet til hvordan tiltak organiseres og gjennomføres; om gjennomføres som individuelle tiltak rettet mot enkeltpersoner eller som fellestiltak rettet mot flere personer, eller om de gjennomføres som enkeltstående tiltak eller som en del av et større program.

Lederutviklingen rettes både mot enkeltpersoner og mot større grupper

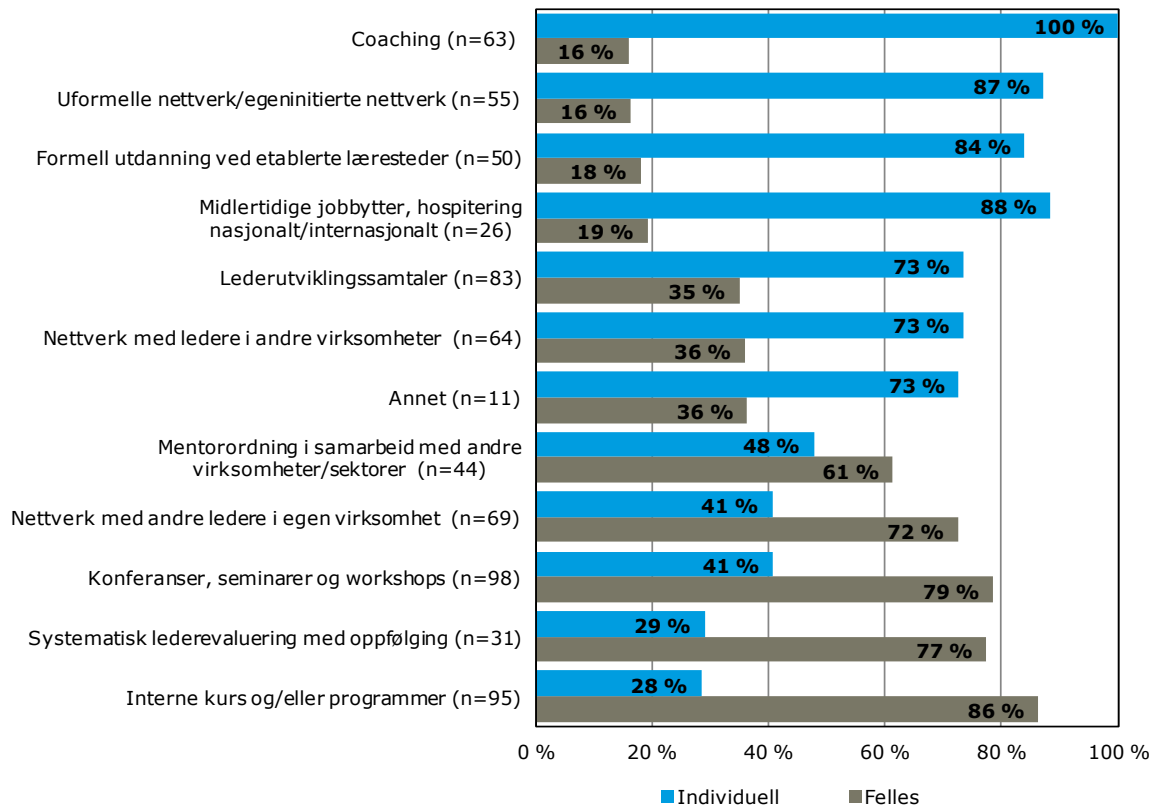
Kartleggingen viser at 54 % av de lederutviklingstiltakene som gjennomføres, er individuelle tiltak som rettes mot enkeltpersoner, mens 46 % er fellestiltak som rettes mot flere personer.

Figur 3.23: Lederutviklingstiltak gjennomført som individuelle tiltak eller fellestiltak (HR-ledere, n=131)



Ser man nærmere på hvilke type tiltak som er individuelle og felles, viser resultatene at coaching, uformelle/egeninitierte nettverk, formell utdanning og midlertidige jobbytter/hospitering i størst grad gjennomføres som individuelle tiltak, mens interne kurs/programmer, lederevalueringer, konferanser mv., ledernetttverk i egen virksomhet og mentorordninger i større grad gjennomføres som fellestiltak.

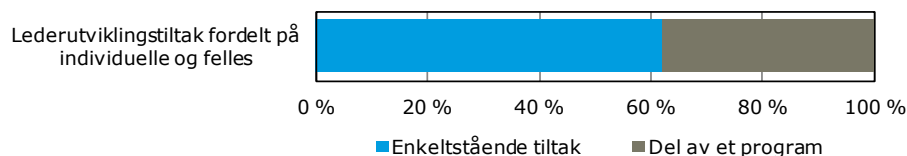
Figur 3.24: Type lederutviklingstiltak gjennomført som individuelle tiltak eller fellestiltak (HR-ledere)



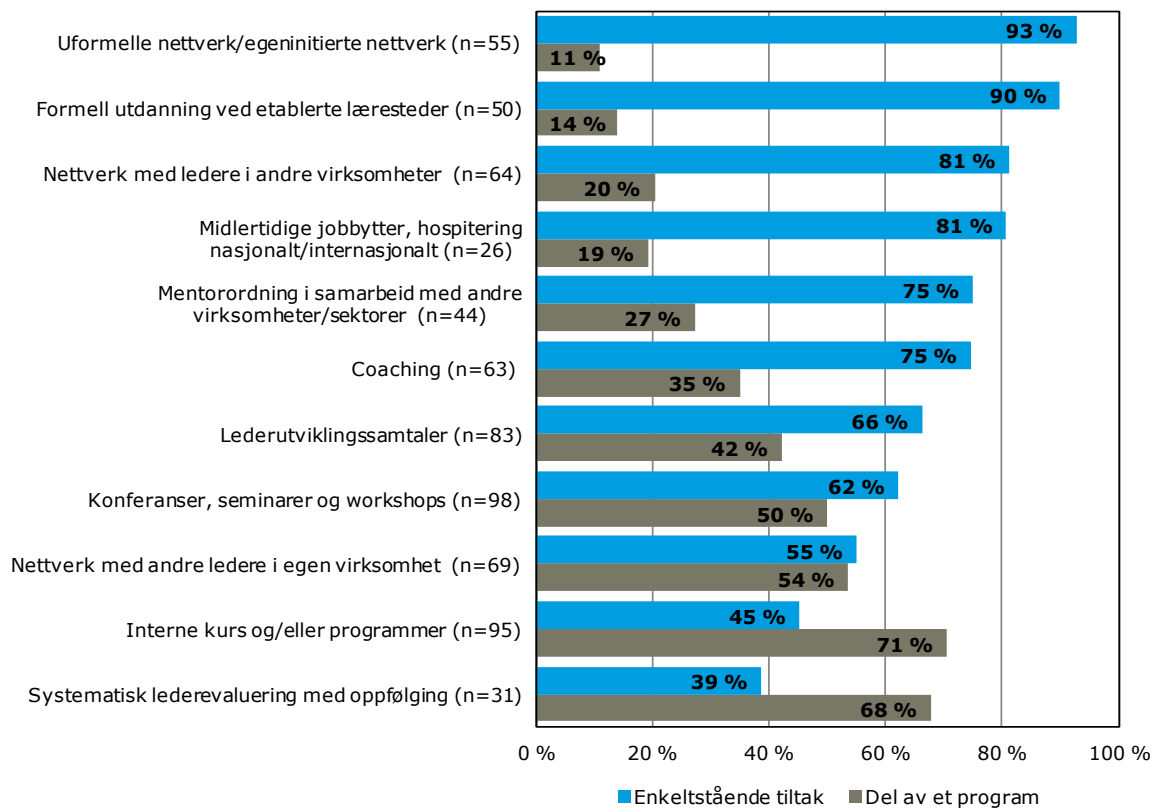
Ledelsesutviklingen organiseres oftere som enkeltstående tiltak enn programmer

Ledelsesutviklingen preges av enkeltstående tiltak hvor rett i overkant av 60 % av lederutviklingen gjennomføres på denne måten. De resterende 40 % gjennomføres som en del av et større program. Dybdeintervjuene viser også at flere virksomheter har etablert eller er på vei til å etablere egne lederplattformer hvor egne lederprogrammer er en viktig del av kompetanseutviklingen til lederne.

Figur 3.25: Lederutviklingstiltak gjennomført som enkeltstående tiltak eller som en del av et program (HR-ledere, n=131)



Ser vi nærmere på organiseringen av lederutviklingen fordelt på type tiltak, viser resultatene at uformelle/egeninitierte nettverk, formell utdanning, ledernetttverk med andre virksomheter, midlertidige jobbytter/hospitering, mentorordninger og coaching i stor grad gjennomføres som enkeltstående tiltak. Systematiske lederevalueringer (bl.a. 360° evaluering) og interne kurs gjennomføres som en del av et større program.

Figur 3.26: Type lederutviklingstiltak gjennomført som enkeltstående tiltak eller som en del av et program (HR-ledere)

I dybdeintervjuene varierer det om tiltak er en del av et program eller frittstående kurs. Funnene kan tyde på at enkelte virksomheter, på intervjuetidspunktet, gjennomførte større programmer der ledere blir kurset. Enkelte har egne programmer for nye ledere, og her anvendes ofte Difis "Lederutvikling for nye ledere i staten". Enkelte virksomheter har også etablert egne kurs eller programmer for potensielle ledere. En av informantene beskriver dette nedenfor.

"Vi har nylig utviklet et program for potensielle ledere. Det er plukket ut 10 kvinner og 10 menn med spesielt lederpotensial. Programmet skal gå over to år og være en kombinasjon av forskjellige aktiviteter. De utvalgte vil være i tett dialog med toppledelsen og mye av fokus vil være på bevisstgjøring, både på hvor man står i dag, hvor man vil, og fokus på å bygge opp selvtillit, slik at de blir godt rustet for å ta på seg et større lederansvar."

Dette vil si at medarbeidere som viser tegn til å kunne bli gode ledere, blir trent og får opplæring. Hensikten er både å tiltrekke seg ny arbeidskraft og utvikle eksisterende ressurser. Flere virksomheter gjennomfører også programmer for erfarne ledere.

Enkelte informanter i dybdeintervjuene oppgir at det ikke har vært gjennomført egne lederprogrammer og kurs til nytte for hele virksomheten i den perioden de har vært ledere. Dette kan indikere store variasjoner i hyppighet, form og innhold i hvordan lederutvikling gjennomføres.

Forsvaret er derimot en virksomhet som skiller seg ut. Forsvaret har lange tradisjoner med lederutvikling og har egne, veletablerte lederutdanningsinstitusjoner internt i organisasjonen.

3.3.6 Bruk av eksterne leverandører og samarbeid med andre statlige virksomheter

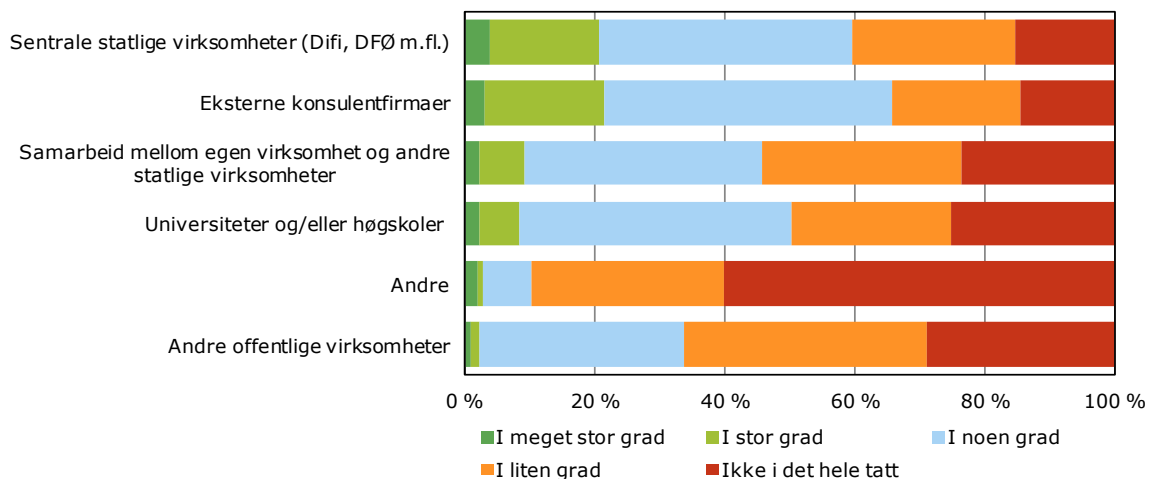
I det følgende presenteres funn knyttet bruk av eksterne leverandører og samarbeid med andre statlige.

Få benytter eksterne leverandører og samarbeidspartnere i stort omfang

I planleggingen og gjennomføringen av lederutviklingstiltak er det relativt få statlige virksomheter benytter eksterne leverandører og samarbeidspartnere i utstrakt grad. En av fem virksomheter benytter seg av sentralt tilbud gjennom Difi, DFØ osv. Samme andel bruker også eksterne konsulentfirmaer i lederutviklingen. Det er departementene som i størst grad benytter både eksterne konsulentfirmaer og tilbud fra sentrale statlige virksomheter. 67 % av departementene benytter i meget stor eller stor grad eksterne konsulentfirmaer. Til sammenligning benytter 27 % av direktorater, tilsyn m.m. og 8 % av ytre etater eksterne konsulenter i tilsvarende grad som departementene. Over halvparten av virksomhetene i de to sistnevnte gruppene oppgir at de noen grad benytter eksterne konsulenter.

Funn fra dybdeintervjuene gir indikasjoner i retning av at eksterne leverandører primært benyttes som bistand til å utvikle lederutviklingsprogrammene, men at de har en beskjeden rolle når det gjelder å drifte programmet.

Figur 3.27: Bruk av eksterne leverandører og ressursmiljøet (HR-ledere, n=131)



Det er færre som i utstrakt grad samarbeider med andre statlige virksomheter. I underkant av 10 % oppgir at de i meget stor eller stor grad gjør dette. Flere ledere oppgir dog å ha vært på kurs hos andre offentlige virksomheter. Det vises blant annet til at NAV Arbeidslivssenter i et fylke har holdt kurs om HMS, den vanskelige samtalen, oppfølging av sykemeldte, kurs om psykiske problemer og om IA-avtalen. I følge informanten rustet denne type kurs lederne i å takle utfordringer med personale og ga dem knagger å henge problemstillingene på. Andre oppgir å ha vært på kurs i regi av Fylkesmannen der tariffavtale, arbeidsmiljø og lønnsforhandlinger har vært i fokus. Både Difi og tidligere Statskonsult nevnes i forbindelse med lederutviklingstiltakene, enkelte oppgir for eksempel at de har vært på lederutviklingskurs med sistnevnte.

Det er relativt få som samarbeider med universiteter og høyskoler. Dette underbygges også i dybdeintervjuene. Dog har enkelte virksomheter etablerte samarbeid med høyskoler og/eller universiteter.

“Vi ser at folk ønsker formalisert kompetanseutvikling. Derfor har vi har en partneravtale med NTNU (Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet), og de som benytter seg av dette samarbeidet får spesialsydde kurs og opparbeider studiepoeng. Samtidig har vi også samarbeid med Universitetet i Oslo og Metier, men med de har vi ingen formell partneravtale.”

Funn fra intervjuene viser også at statlige virksomheter med flere underliggende etater eller ytre etater holder også egne kurs. For eksempel oppgir enkelte av informantene at de har deltatt på interne kurs om avtaleverk og regelverk, kurs i konflikthåndtering, mobbing, medarbeidersamtalekurs og økonomistyring.

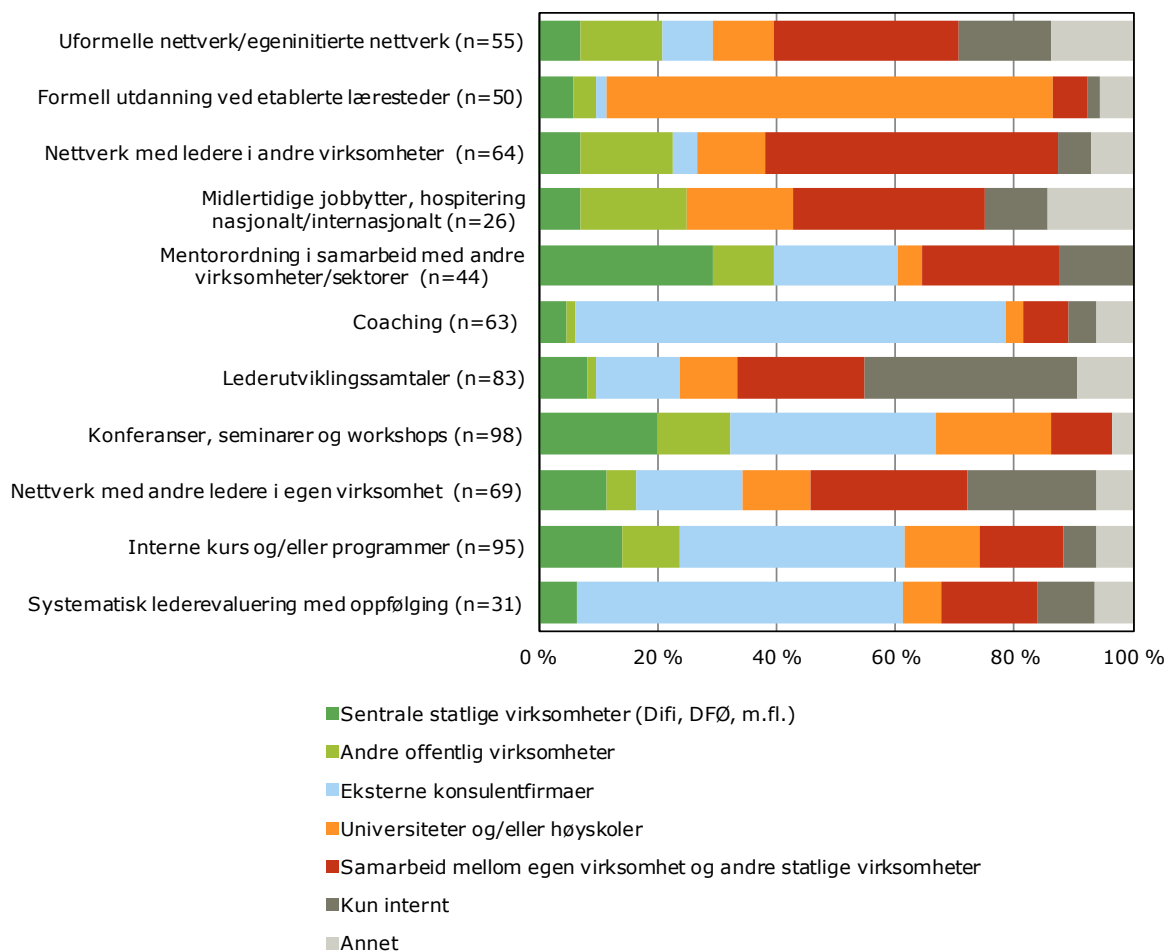
Eksterne konsulentfirmaer benyttet mest til coaching og lederevaluering

Når det gjelder bruk av eksterne og samarbeid sett i forhold til ulike tiltaksformer, viser resultatene at eksterne konsulentfirmaer i stor grad blir benyttet ved coaching noe som også underbygges i dybdeintervjuene. Videre blir eksterne konsulentmiljøer benyttet til lederevalueringer (f.eks. 360° evaluering), men også ved interne kurs/programmer og konferanser mv. Sentrale statlige virksomheter blir mest benyttet til mentorordninger og konferanser mv.

De fleste tiltakene kjøres i egen regi, men det hender at vi konsulterer eksterne firma for å få input. Coaching kjøpes derimot alltid eksternt. I bunn og grunn er jo dette også et økonomisk spørsmål.

Noe av det samme bildet bekreftes når vi ser på svarene fra lederne. Ved coaching benyttes eksterne konsulentmiljøer i utstrakt grad. Derimot opplever mange av lederne at HR-enhetene i egen virksomhet er en sentral aktør ved gjennomføringen av mange tiltak – naturlig nok. De forholder seg ikke til de eksterne konsulentmiljøene på samme måte som HR-enheten.

Figur 3.28: Bruk av eksterne leverandører og ressursmiljøer fordelt på type tiltak (HR-ledere)



Dybdeintervjuene bekrefter at enkelte statlige virksomheter har avtaler med konsulentfirmaer knyttet til kompetanseutvikling. Funnene kan peke i retning av at det i avtalen mellom virksomheten og konsulentfirmaene legger opp til skreddersydde kurs for den enkelte virksomhet og at kursene holdes over tid, for eksempel som moduler.

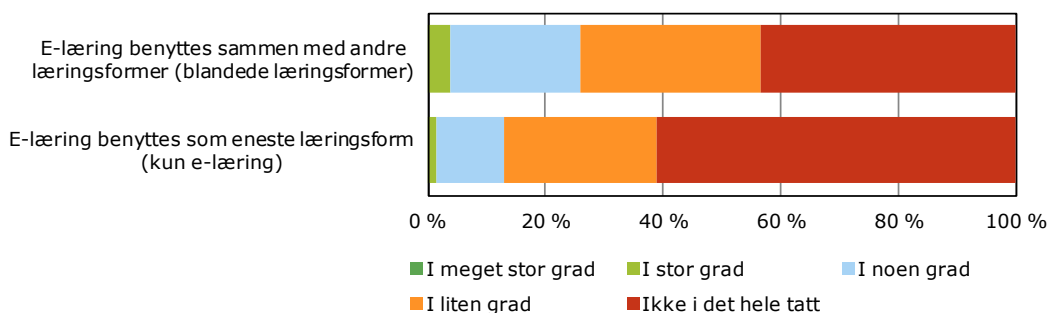
3.3.7 *Bruk, tilfredshet og effekt av e-læring og blandede læringsformer*

I det følgende presenteres funn knyttet bruk, tilfredshet og effekt av e-læring og blandede læringsformer.

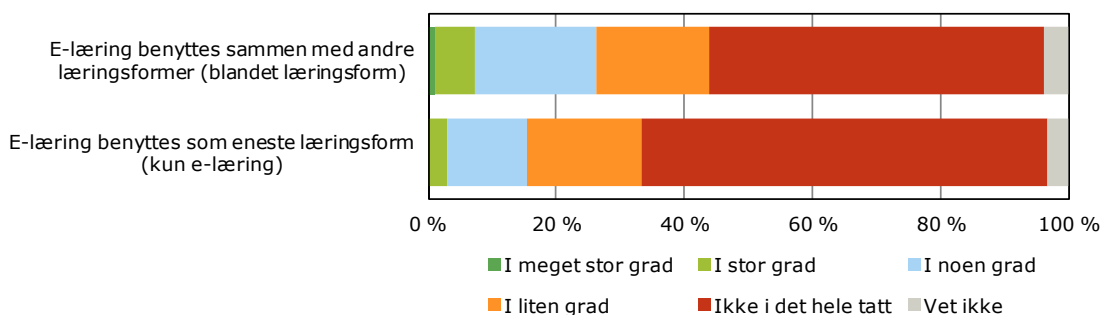
Svært få virksomheter benytter e-læring i lederutviklingen

Kartleggingen viser at svært få virksomheter benytter e-læring som eneste læringsform innen lederutvikling. Og det er god grunn til det da ren e-læring i liten grad egner seg til utvikling av relasjonell, holdningsmessig og organisatorisk kompetanse⁶. Det er mer overraskende at e-læring i så liten grad benyttes sammen med andre læringsformer da dette kan være et nyttig element i den samlede lederutviklingen. Kun 4 % oppgir å benytte blandede læringsformer i meget stor eller stor grad, mens 70 sier det motsatte.

⁶ Forstudie – e-læring i staten, Rambøll

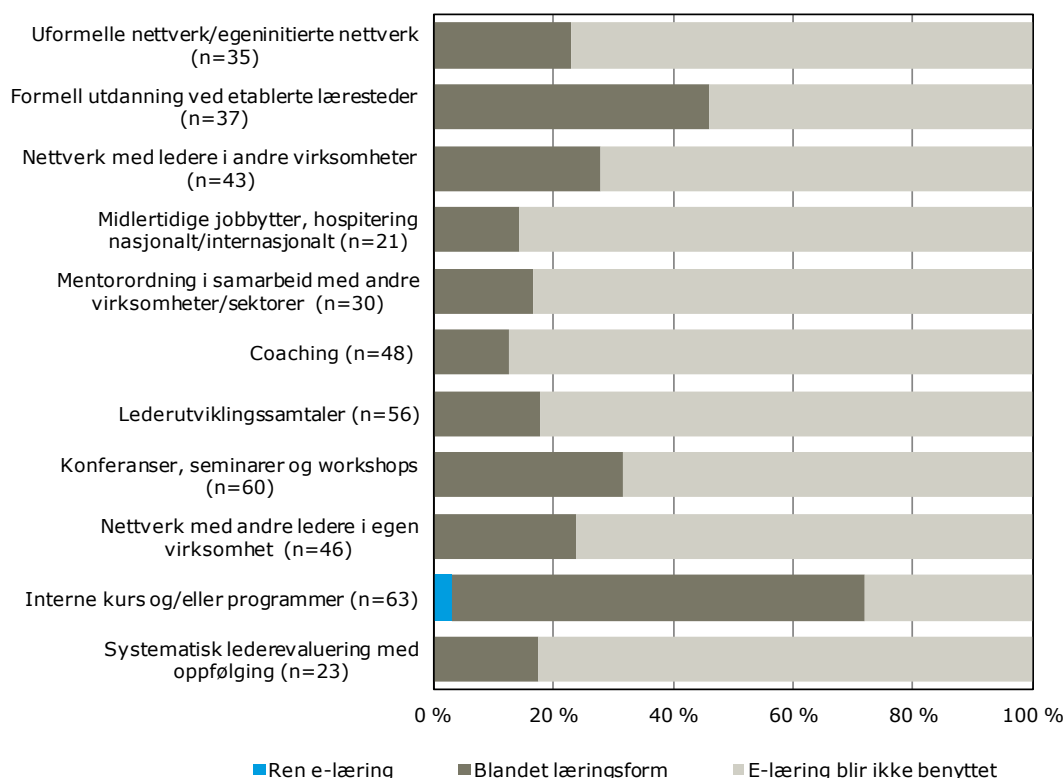
Figur 3.29: Bruk av e-læring og blandede læringsformer (HR-ledere, n=131)

Lederne har samme oppfattelse som HR-enheten når det gjelder bruk av e-læring – altså lav. Det er kun en marginal forskjell på 3 % i meget stor eller stor grad av bruk av e-læring som blandingsform. Det er altså ganske få som opplever at e-læring benyttes som en del av lederutviklingen og de tiltakene lederne har deltatt på. Resultatene viser marginalt mer bruk av e-læring i de ytre etatene. Denne type virksomhet har ofte stor geografisk spredning og mange ansatte. De evner derfor å hente ut gevinster som for eksempel mindre tidsbruk og reduserte reise og -transportkostnader.

Figur 3.30: Bruk av e-læring og blandede læringsformer (Ledere, n=427)

Når e-læring benyttes, er det i forbindelse med interne kurs og programmer

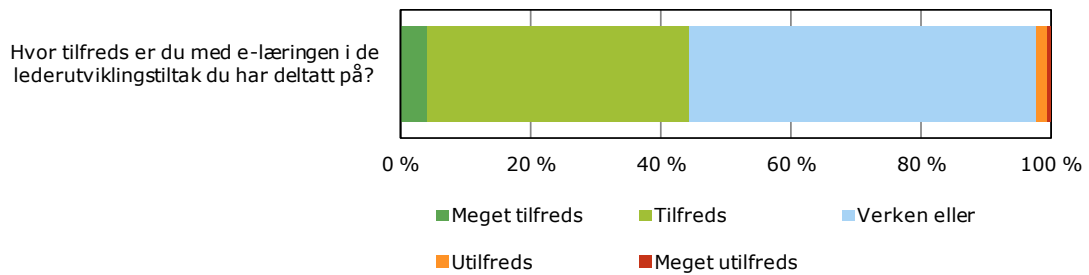
Nedenstående figur gir et mer nyansert bilde av bruken av e-læring, men bekrefter også at e-læring, verken som ren form eller blandingsform, blir benyttet i utstrakt omfang. Samtidig ser vi at det er ved interne kurs og/eller programmer e-læring som blandingsform er mest utbredt. Dette er også som forventet da e-læring som delement er mindre naturlig i de andre tiltakstypene.

Figur 3.31: Bruk av e-læring og blandede læringsformer fordelt på type tiltak (HR-ledere)**E-læring benyttes lite, men mange er tilfredse**

Resultatene viser at mange av de lederne som har benyttet e-læringen i lederutviklingen er tilfredse. Rett over 40 % er meget tilfredse eller tilfredse, mens kun 3 % er utilfredse. Det er også her de ytre etatene som er mest tilfreds med e-læring. Resultatene kan tyde på et urealisert potensial ved bruk av e-læring. Samtidig må det tenkes kreativt rundt bruk av e-læring og IKT sammen andre læringsformer, da behovene hos lederne i stor grad dreier seg om relasjonelle utviklingstiltak.

Vi bruker e-læring på enkelte områder. I tillegg kjører vi to timers samlinger med refleksjonsoppgaver og erfaringsutveksling. Dette bidrar til læring. Tilbakemeldingene på dette er gode, så dette vil vi gjøre mer av.

I dybdeundersøkelsen svarte i overkant av halvparten av informantene at de kjente til og/eller hadde benyttet Difis e-læringstilbud. Flere oppgir å ha positive erfaringer med bruk av dette verktøyet og andre poengterte at de hadde benyttet andre e-læringstilbud, for eksempel e-læring på sykefraværsoppfølging. Av positive erfaringer nevnes blant annet at ledere "kommer i gang" og starter refleksjonen. For virksomheter som styrer en ytre etat og er delt i kontorer, regioner og/eller fylker, nevnes det at e-læring er en fin måte å nå ut til flere. Enkelte kommenterer at e-læring bør best nyttiggjøres i kombinasjon med andre opplæringsformer, eksempelvis samlinger og kurs.

Figur 3.32: Tilfredshet med e-læring (Ledere, n=194)

3.3.8 Kjennskap til Plattform for ledelse og hvordan den benyttes

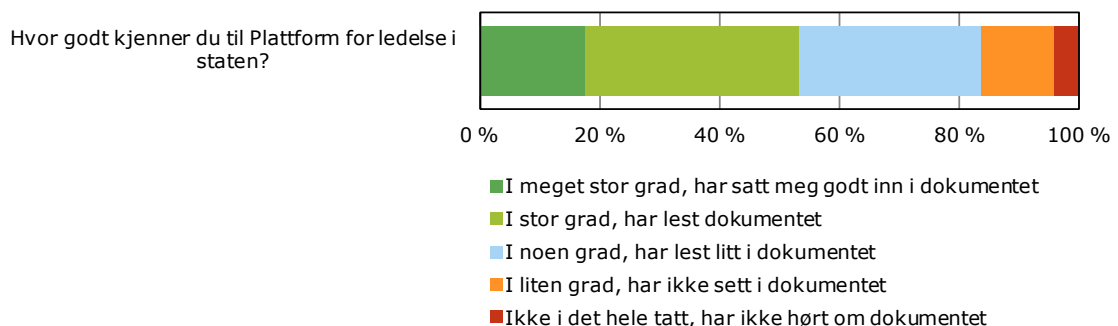
Plattform for ledelse i staten er både et sentralt måldokument og et utviklings- og dialogverktøy for ledere i staten. Det angir basis, rammer og prinsipper for lederskap. Regjeringen har bestemt at plattformen skal ligge til grunn for statlig lederskap og arbeidet med å utvikle ledelse i staten. I det følgende presenteres resultater fra ledernes og HR-ledernes kjennskap til plattformen og hvordan den benyttes.

Kun en av fem HR-ledere har satt seg godt inn i Plattform for ledelse i staten

Blant HR-lederne har over 80 % som et minimum lest *litt* i dokumentet, mens over halvparten sier de har lest dokumentet, og i underkant av 20 % har satt seg godt inn i dokumentet. Gjennom dybdeintervjuene ble det klart at samtlige hadde hørt om Plattform for ledelse i staten, flere kjente den godt og benyttet den i pågående arbeid med å etablere intern lederplattform, noen hadde benyttet den i allerede etablert lederplattform, mens noen få så vidt hadde lest i den.

Ser man nærmere på etatsgruppe, er det tydelig at departementene har best kjennskap til Plattform for ledelse i staten. To av tre har satt seg godt inn i dokumentet, mens alle har lest det. Kjennskapen er betraktelig mindre blant direktorater og ytre etater.

Tatt i betraktning at Plattform for ledelse i staten skal legges til grunn for lederutvikling i staten, er det en relativt liten andel virksomheter som har god kjennskap til plattformen. Resultatene kan tyde på at man fortsatt har potensial for økt formidling og forankring, spesielt i virksomheter utenfor departementene.

Figur 3.33: Kjennskap til Plattform for ledelse i staten (HR-ledere, n=131)

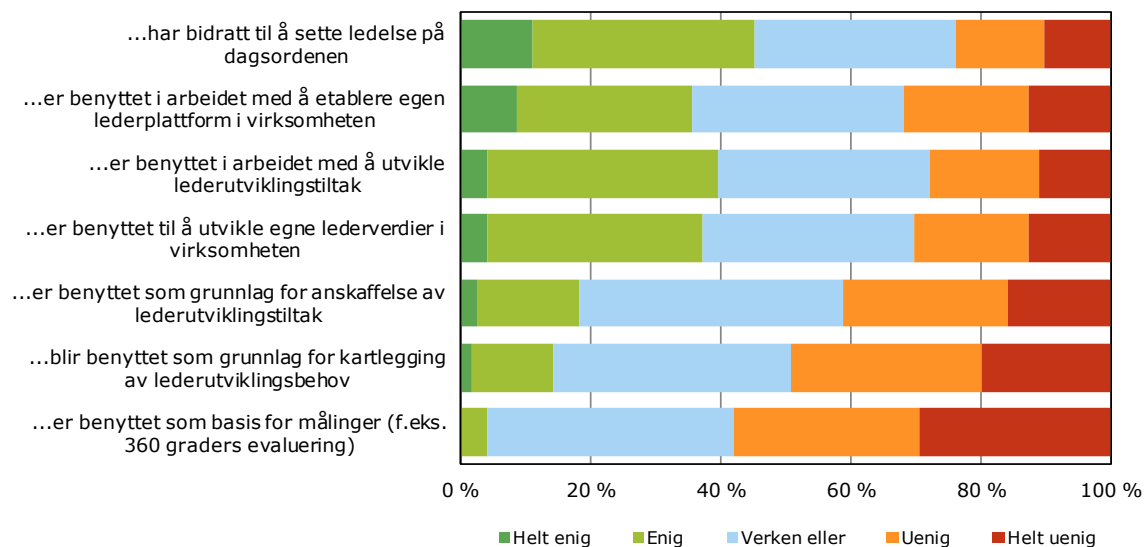
Plattformen benyttes i svært liten grad som underlag for anskaffelse av lederutviklingstiltak

Når det gjelder konkret bruk av plattformen, viser kartleggingen at den i størst grad er blitt benyttet og har bidratt til å sette ledelse på dagsordenen i virksomheten (rett over 40 %). Nesten 40 % har benyttet den i arbeidet med å etablere egen lederplattform, til å utvikle lederutviklingstiltak og til å utvikle egne lederverdier. Dette bekreftes også gjennom dybdeintervjuene hvor flere oppgir å ha benyttet eller benytter plattformen ved etablering av egen lederplattform.

Det er mer overraskende at så få benytter plattformen for anskaffelse av lederutviklingstiltak, tatt i betraktning at den skal ligge til grunn for anskaffelser av denne type tiltak. Samlet sett er

vurderingen av resultatene at Plattform for ledelse i staten benyttes på et overordnet nivå (sette ledelse på dagsorden, etablere lederplattform, etablere lederverdier mv.), men ikke som en integrert del av gjennomføringen av aktiviteter i ledelses- og lederutviklingen (kartlegging, måling mv.).

Figur 3.34: Bruk av Plattform for ledelse i staten (HR-ledere, n=126)



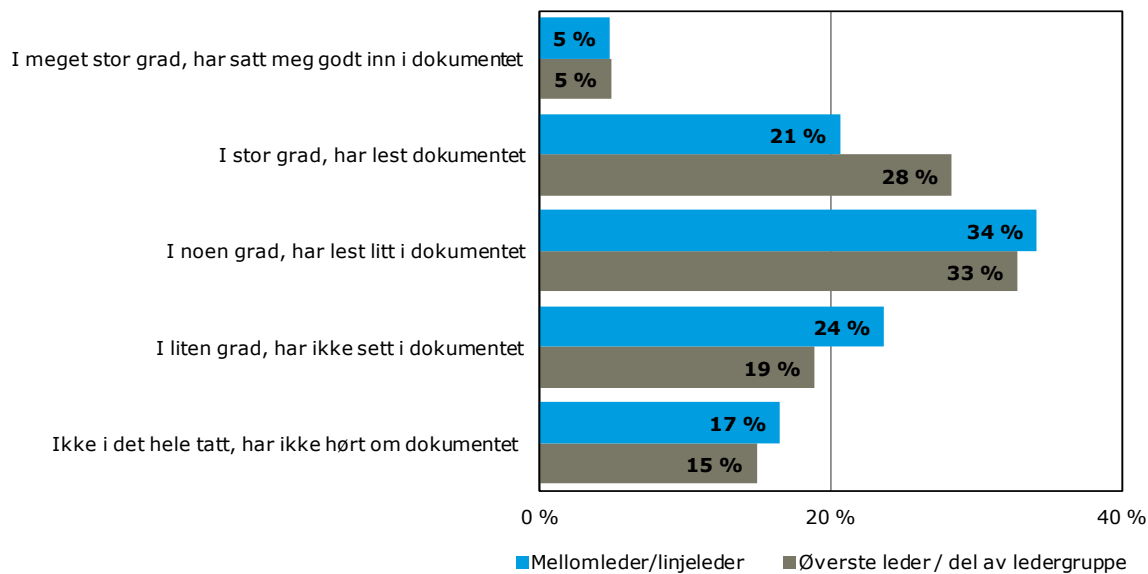
Det er ikke nødvendigvis slik at kjennskapen til plattformen fører til større grad av bruk på de ulike områdene. Av de som er *helt uenige* i at plattformen benyttes som grunnlag for kartlegging av lederutviklingsbehov har 32 % lest dokumentet og 12 % satt seg godt inn i dokumentet. Mens av de som er *helt uenige* i at plattformen er benyttet som basis for målinger har 41 % lest dokumentet og 11 % satt seg godt inn i det.

Kjennskapen til plattformen har økt blant lederne, men den er fortsatt lav

Når det gjelder lederne, er det ikke helt uventet at kjennskapen til plattformen er noe lavere enn blant HR-lederne. Likevel er lederne en del av målgruppen til plattformen og selve dokumentet, og man burde derfor kunne forventet at kjennskapen var høyere. Rett over 60 % har som et minimum lest litt i dokumentet, mens omtrent 30 % har lest dokumentet, og 5 % har satt seg godt inn i dokumentet. Tidligere så vi at HR-ledere i departementene skilte seg ut ved å ha meget god kjennskap til plattformen. Det skillet eksisterer ikke når det gjelder lederne. Her er kjennskapen til plattformen jevn på tvers av etatsgruppene.

Sammenholder man resultatene med medarbeiderundersøkelsen i staten fra 2010, har kjennskapen til plattformen økt, både blant øverste ledelse og mellomlederne.

Figur 3.35: Kjennskap til Plattform for ledelse i staten (Ledere, n=474)



Alle de lederne som i en eller annen grad har kjennskap til plattformen, vurderte også hvordan den er benyttet. Det er en forholdsvis stor andel av lederne som ikke har kunnet vurdere bruken av plattformen, noe som tyder på lav kjennskap til den. Lederne mener plattformen i størst grad har bidratt til økt tydelighet rundt forventninger til en leder i staten, benytte som grunnlag for refleksjon rundt eget lederskap samt til å sette ledelse på dagsorden.

Sammenheng

- ✓ De fleste virksomhetene kartlegger behov, men metode og fremgangsmåte varierer. *Behovene fanges opp gjennom løpende dialog med lederne.* Flere benytter også medarbeiderundersøkelser og lederutviklingssamtaler som kartleggingsmetode.
- ✓ *Svært få virksomheter utarbeider kompetanseutviklingsplaner* for lederne. Planleggingen foregår i dialog med lederen. Få ledere er tilfredse med rutine for planleggingen.
- ✓ Lederutviklingstiltak for nye ledere er *ofte forankret i en lederutviklingsstrategi*, men det går ofte *lang tid før de deltar på sitt første tiltak*. En del ledere må også ta initiativ selv.
- ✓ I den etterfølgende lederutviklingen, må lederne i like *stor grad ta initiativ selv* som det blir initiert fra virksomheten.
- ✓ Det *oppfordres til å delta* på lederutviklingstiltak, men det er *få som stiller konkrete krav*.
- ✓ Få ledere opplever involvering og oppfølging fra nærmeste leder knyttet til de lederutviklingstiltak de har deltatt på.
- ✓ Lederutviklingen gjennomføres både som tiltak rettet mot enkeltpersoner og mot større grupper.
- ✓ Ledelsesutviklingen organiseres oftere som enkeltstående tiltak enn programmer
- ✓ Få virksomheter benytter eksterne leverandører og samarbeidspartnere i stort omfang.
- ✓ Eksterne leverandører benyttes i størst grad til coaching, systematisk lederevaluering, og interne kurs/programmer.
- ✓ *Svært få virksomheter benytter e-læring*, både som eneste og blandet læringsform. E-læring benyttes mest knyttet til interne kurs og programmer. Mange av lederne er *tilfredse med e-læringen* de har benyttet.
- ✓ *Få HR-ledere har inngående kjennskap til Plattform for ledelse i staten*. Den benyttes i *liten grad som underlag for anskaffelser* av lederutviklingstiltak. Den benyttes mest til å sette ledelse på dagsordenen, etablere egen lederplattform, utvikle lederutviklingstiltak og utvikle egne lederverdier.
- ✓ Kjennskap til plattformen er enda *lavere blant lederne*, men kjennskapen har økt siden 2010, både blant øverste ledelse og mellomlederne.

Rambølls vurdering

- ✓ Det er behov for mer systematisk kartlegging av behov og planlegging av kompetanseutvikling.
- ✓ Det bør i større grad stilles konkrete krav til lederutviklingen.
- ✓ Det bør i større grad stilles krav til involvering og oppfølging av lederutviklingstiltak fra nærmeste leder.
- ✓ Det er et urealisert potensial ved bruk av e-læring. E-læring, IKT og fleksible læringsformer bør benyttes i større grad.
- ✓ Plattform for ledelse må gjøres enda mer kjent blant statlige virksomheter – spesielt direktorater og ytre etater. Det bør rettes spesielt fokus på bruk av plattformen som underlag for anskaffelser av lederutviklingstiltak.

3.4 Effekter og nytteopplevelse av lederutviklingstiltak

Dette temaet retter fokus mot effekter og nytteopplevelse av virksomhetenes ledelses- og lederutvikling. Med *effekt* mener vi de konkrete effektene et eller flere tiltak har. Det refereres da til målbare effekter som kan knyttes spesifikt til et eller flere bestemte lederutviklingstiltak. Når vi derimot snakker om *nytte* refererer dette til den enkeltes generelle oppfatning av tiltakets nytteverdi. Et tiltak kan altså oppfattes som nyttig på individnivå, men det trenger ikke nødvendigvis ha noen konkret effekt på den enkeltes praktiske ledelse eller ledelsesutviklingen på virksomhetsnivå.

Innledningsvis presenteres funn knyttet til virksomhetenes arbeid med effekter, herunder hvordan de rapporteres og måles. Videre vil vi se nærmere på ledernes opplevde nytte av tiltak. Konkrete spørsmål som belyses er:

- ✓ *Måles effekter av ledelses- og lederutviklingen?*
- ✓ *Hvilke type tiltak måles og hvor ofte?*
- ✓ *Opplever virksomhetene effekter på individnivå og/eller organisasjonsnivå?*
- ✓ *Hvordan benyttes resultater fra effektmålinger?*
- ✓ *På hvilke områder opplever lederne tiltak som nyttige og hvilke type tiltak?*

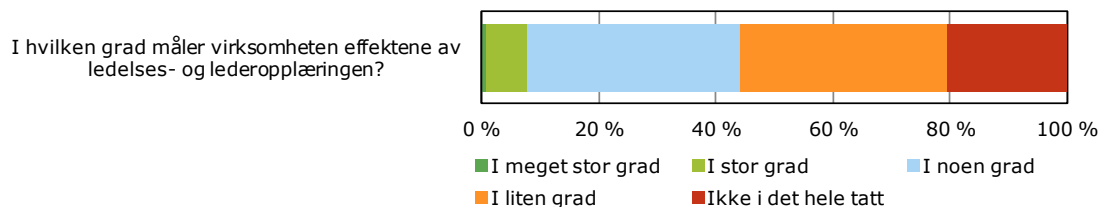
3.4.1 Effektmålinger

I det følgende presenteres funn knyttet til virksomhetenes arbeid med effekter, herunder hvordan de rapporteres og måles.

Lite fokus på måling av effekter – få måler effekter av ledelses- og lederutviklingen

Nesten halvparten av virksomhetene har lite fokus på måling av effekter av ledelses- og lederutviklingen. Over halvparten av HR-lederne oppgir at de i liten grad eller ikke i det hele tatt måler effekten av de ledelses- og lederutviklingstiltak som iverksettes. I underkant av 10 % oppga effekten av ledelses- og lederutviklingstiltakene blir målt.

Figur 3.36: Effektmåling av ledelses- og lederutvikling (HR-ledere, n=131)



Funn fra dybdeintervjuene med HR-lederne viser tydelige tendenser til at effektene av lederutviklingstiltakene i liten grad blir målt. Enkelte forklarer dette med vanskeligheter metodisk for å gjennomføre slike målinger, mens andre antyder at dette er noe de planlegger å gjennomføre.

Virksomhetene mangler verktøy for måling av effekter – effekter vurderes indirekte

Resultatene viser at 48 % av virksomhetene har enkelte verktøy for effektmåling, mens kun 4 % har en sammenhengende metodikk for å måle effekter.

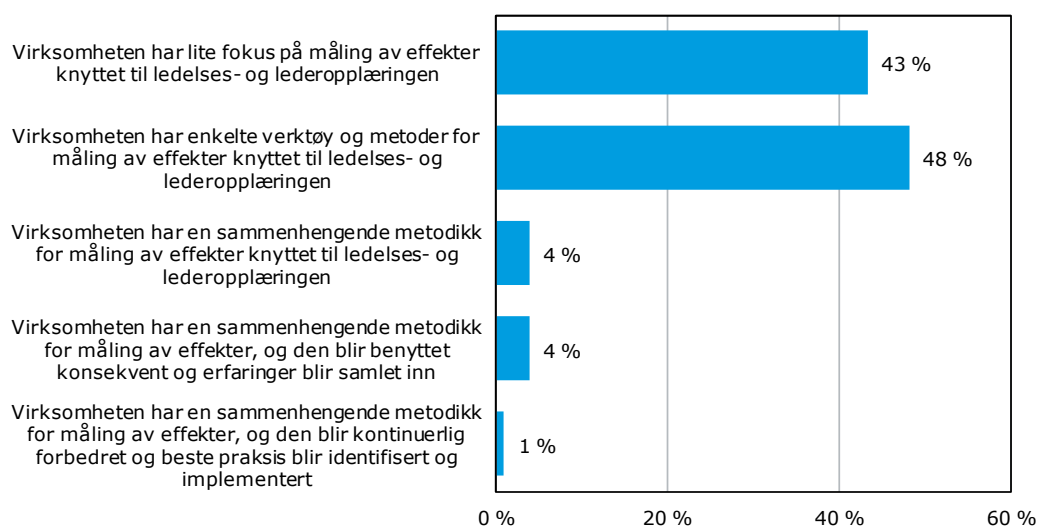
Funn fra dybdeintervjuene viser at det i liten grad eksisterer egne verktøy for effektmålinger, men at de benytter andre målinger som indikasjon på hvilke effekter tiltakene gir. Effektene måles ofte indirekte gjennom medarbeiderundersøkelser, resultatoppnåelse blant ledere og gjennom oppfølgingssamtaler med ledere.

Medarbeiderundersøkelse fremmes som det beste verktøyet til å måle effekter av lederutviklingstiltak, til tross for at dette ikke er sikker viten om tiltakene har effekt på ledelse og arbeidsmiljø eller om andre faktorer spiller inn. Ledernes egenvurdering av hva de har hatt nytte av benyttes også som indikatorer for om tiltakene har gitt effekt eller ikke.

På den annen side oppgir noen informanter at de ønsker og/eller planlegger å utvikle måleverk-
tøy som kan fange opp effektene.

Ingen av *lederne* som ble dybdeintervjuet var kjent med hvordan eller om effekt lederutviklings-
tiltakene ble målt. Imidlertid påpekte så godt som alle at oppfølging fra leder på høyere nivå er
viktig. Enkelte nevnte at medarbeidersamtaler ble brukt som oppfølging og en form for måling av
om tiltaket har effekt eller ikke. Enkelte pekte på medarbeiderundersøkelse som en annen tem-
peraturmåler på om tiltakene har effekt. Noen oppga å være i tett dialog med ledere når det
gjaldt egen lederutvikling. Andre påpekte at de i liten grad ble fulgt opp.

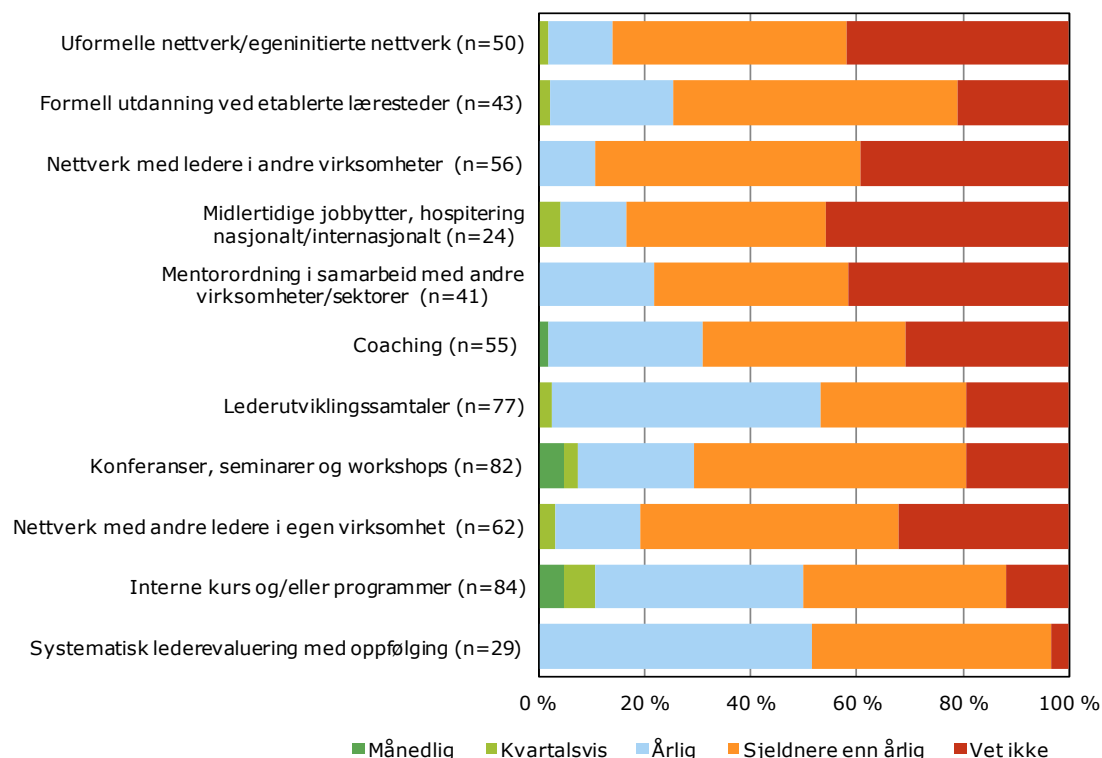
Figur 3.37: Måling av effekter (HR-ledere, n=104)



Interne kurs og/eller programmer og konferanser måles oftest

Dersom det gjennomføres effektmålinger av ledelses- og lederutviklingstiltakene, varierer dette fra tiltak til tiltak. Interne kurs og/eller programmer og konferanser, seminarer og workshops fremheves som tiltak som måles hyppig, og da månedlig og/eller kvartalsvis. Det er også disse tiltakene som ledere oppgir å delta oftest på (se Figur 3.11). Tallene forteller oss ikke om dette er målinger som er rettet mot det enkelte tiltaket, eller om det er målinger som skal måle lederes utvikling i etterkant. Funn fra de kvalitative undersøkelsene viser imidlertid at kurs og seminarer evalueres i etterkant. Evalueringene kan både gjelde innhold og gjennomføring, ved siden av spørsmål om dette har vært nyttig for deltakerne.

Figur 3.38: Hvor ofte måles effektene? (HR-ledere)



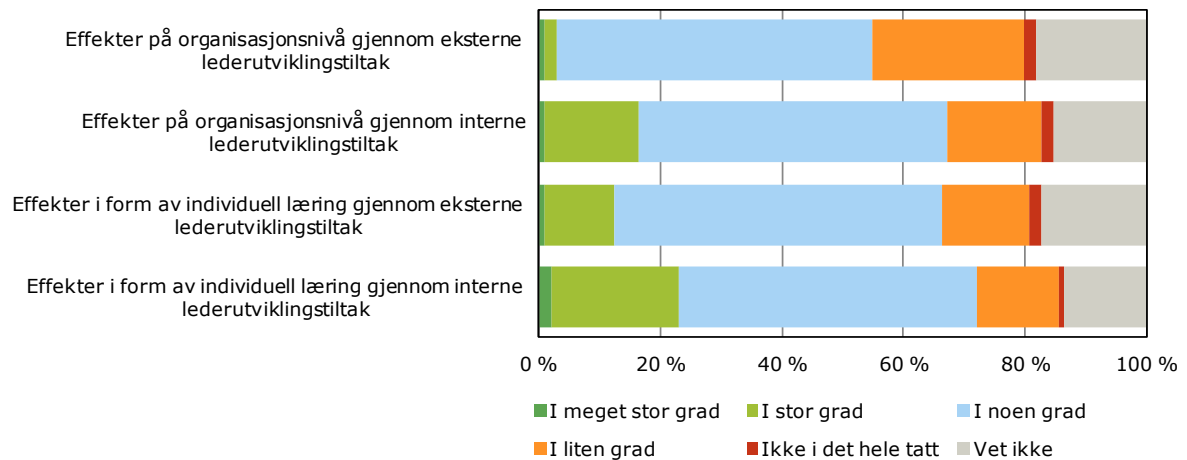
Systematisk lederevaluering med oppfølging og lederutviklingssamtaler er de tiltak som flest respondenter, omtrent 50 %, oppgir at dette gjøres årlig. Tiltak som uformelle nettverk, jobbytter og mentorordninger oppgis å bli målt sjeldent, og/eller at informantene ikke er klar over om tiltakene måles.

I dybdeintervjuene fremkommer det at kurs og seminarer blir evaluert i etterkant av gjennomføringen og at medarbeiderundersøkelser gjennomføres enten årlig eller halvårlig. Utover dette peker de kvalitative intervjuene i retning av at målinger av tiltak varierer.

Virksomhetene opplever størst effekt av individuell læring gjennom interne tiltak

Resultatene kan tyde på at interne tiltak vurderes å gi større effekt både på individ- og organisasjonsnivå enn eksterne ledelses- og lederutviklingstiltak. Om lag halvparten av respondentene opplever effekter av eksterne ledelses- og lederutviklingstiltakene i *noen grad* på organisasjonsnivå. En større andel opplever effekter på organisasjonsnivå gjennom interne lederutviklingstiltak. Her svarer i underkant av 20 % at dette oppleves i *stor grad*, mens i underkant av halvparten opplever det i *noen grad*. I hvilken grad eksterne tiltak gir effekter på individnivå vurderes noe høyere enn eksterne tiltak på organisasjonsnivå. Over 20 % av respondentene opplever effekter i form av individuell læring gjennom interne lederutviklingstiltak.

Figur 3.39: Opplevde effekter på individ- og organisasjonsnivå (HR-ledere, n=104)



Dette bildet stemmer også godt overens med den generelle behovsbeskrivelse skissert tidligere. Lederen har behov for, og HR-lederne opplever størst effekt av, lederutvikling som er tett på lederens daglige utfordringer.

I dybdeintervjuene ble informantene bedt om å nyansere og beskrive hva de anså som viktige suksessfaktorer for ledelses- og lederutviklingstiltakene. Funnene tyder på at HR-ledere har større tro på ledelses- og lederutviklingstiltak som gjennomføres i egen regi fremfor eksterne kurs. I samme retning viser andre til at ledelses- og lederutviklingstiltakene bør være et sted der kollegaer møtes. I det at tiltakene bør være interne ligger også en understreking av at disse bør være så tett knyttet til lederens hverdag og arbeidssituasjon som mulig.

Effektmålinger benyttes som grunnlag for utvikling av nye tiltak eller som grunnlag for å justere eksisterende tiltak

Resultatene fra effektmålingene oppgis i størst grad (57 %) å bli benyttet som grunnlag for utvikling av nye tiltak eller som grunnlag for å justere eksisterende tiltak. Funn fra dybdeintervjuene viser bl.a. at enkelte virksomheter samler ledere og diskuterer endringer og forbedringer av tiltakene, slik at imøtekommer deres behov best mulig. 40 % oppgir at resultatene benyttes som evaluering av gjennomførte kurs. Hele 17 % svarte "vet ikke" på spørsmål om hva man benytter resultatene til, noe som bekrefter en gjennomgående tendens til at det i liten grad måles effekter av tiltakene.

Figur 3.40: Bruk av resultater fra effektmålinger (HR-ledere, n=104)



I dybdeintervjuene ble informantene bedt om å beskrive hvordan virksomheten følger opp og bruker resultater fra målingene. Her varierte svarene noe. Et annet aspekt av hvordan resultater brukes er hvordan man følger opp resultater. Verdt å nevne er at her kan det være snakk om ulike former for målinger som ikke nødvendigvis måler ledelses- og lederutviklingstiltakene, men målinger som indikerer hvorvidt en leder lykkes i sin rolle eller ikke. Et eksempel på dette er medarbeiderundersøkelser. Blant annet trekkes disse undersøkelsene inn i lederutviklingssamtaler.

ler mellom leder og øvre leder. Enkelte bruker også medarbeiderundersøkelsene til å følge opp og støtte de ledere med dårlige resultater. Andre oppgir at ledere blir bedt om å sette seg konkrete mål etter et kurs og at disse målene skal følges opp av nærmeste leder.

3.4.2 Ledernes nytte av leder- og ledelsesutviklingstiltak

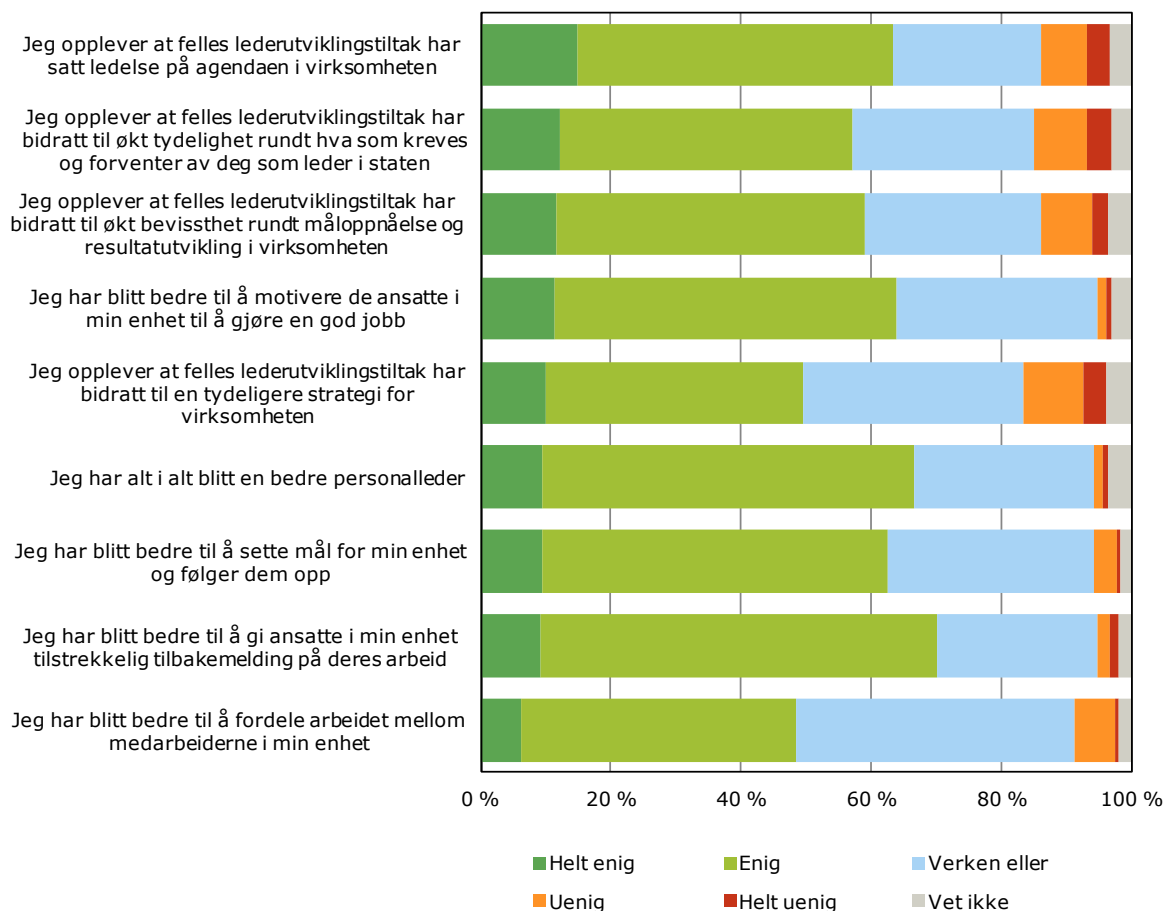
I det følgende presenteres funn knyttet til lederne opplevde nytte av leder- og ledelsesutviklingstiltakene de har deltatt på.

Lederne opplever lederutviklingstiltak som nyttige – både for egen og virksomhetens utvikling

På den ene siden ser vi at over 60 % helt enig eller enige i at de er blitt bedre til å motivere ansatte, blitt bedre personalledere, bedre til å sette mål for de ansatte. Rundt 70 % opplever de er blitt bedre til å gi de ansatte tilbakemeldinger på deres arbeid. Litt under halvparten er helt enige eller enige i at de er blitt bedre til å fordele oppgaver.

På den andre siden er om lag 60 % av respondentene er helt enig eller enige i at ledelse i større grad er satt på agendaen i virksomheten, økt tydeliggjøring av kravene til ledelse i virksomheten og økt fokus på resultatutvikling og måloppnåelse.

Figur 3.41: Hvor enig/uenig er du i følgende utsagn knyttet opp mot de lederutviklingstiltak du har deltatt på? (Ledere, n=427)

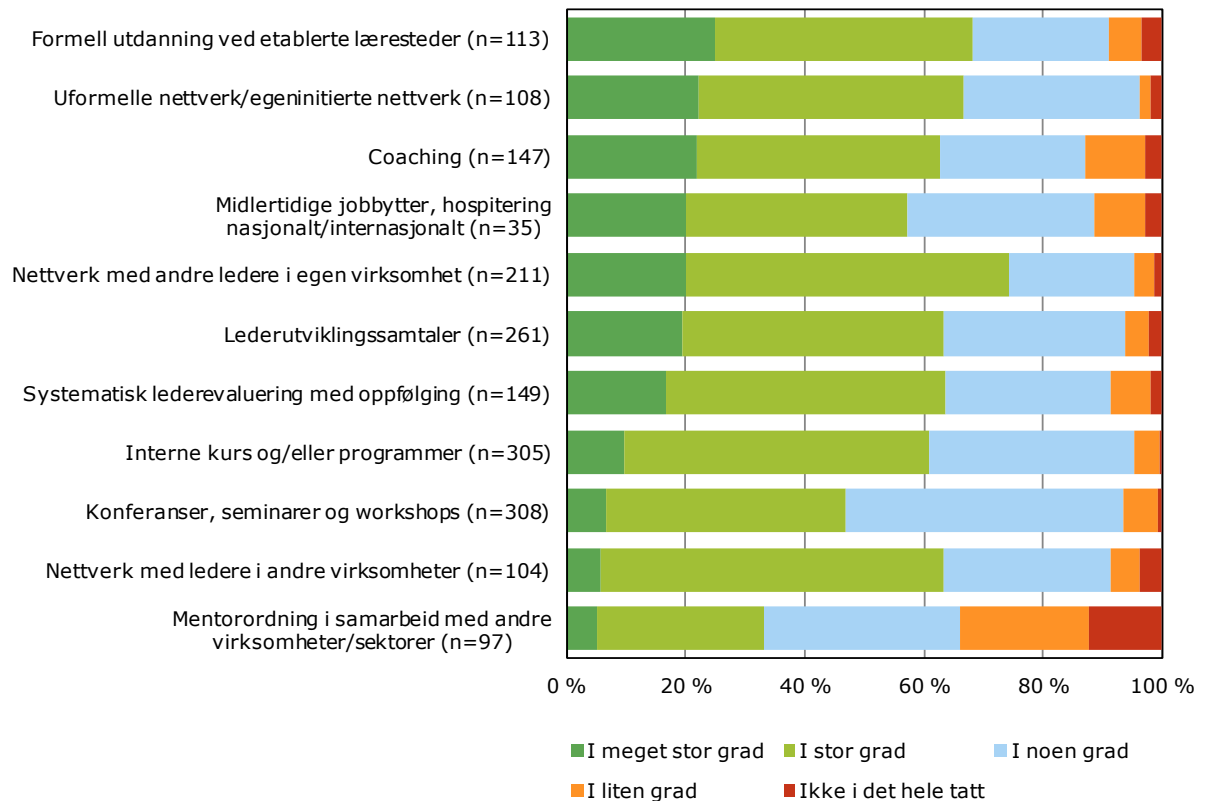


Lederne vurderer et bredt spekter av tiltak som nyttige

Resultatene kan tyde på at et bredt spekter av tiltak anses som nyttige for lederne. Det er små variasjoner mellom hvordan de vurderer nytten av tiltakene. Ledere med personalansvar opplever formell utdanning ved etablerte læresteder, uformelle nettverk, coaching og nettverk med andre ledere å være nyttige i meget stor grad og i stor grad. Omtrent 20 % oppga at disse tiltakene i meget stor grad ble opplevd som nyttige, mens mellom 60 % og 70 % oppga at disse både i meget stor grad og i stor grad opplevdes som nyttige. Færrest oppga at mentorordning

opplevdes som nyttig. Lederutviklingssamtaler, systematisk lederevaluering, interne kurs samt nettverk med andre ledere tenderer å bli vurdert som like nyttig dersom vi legger sammen de som oppgir i *meget stor grad* og *i stor grad*. Omtrent 60 % oppgir at disse tiltakene oppleves som nyttige.

Figur 3.42: I hvilken grad oppleves følgende tiltak som nyttige? (Ledere)



Lederne bruker mest tid på tiltakene de vurderer som mindre nyttige

Som vist i figur 3.10, har lederne behov⁷ for felles lederutviklingstiltak i egen virksomhet, systematisk lederevaluering, lederutviklingssamtaler og deltakelse i nettverk fremmes. Ser man på hvilke tiltak lederne deltar oftest på (figur 3.11), er dette konferanser, seminarer og workshops, interne kurs og lederutviklingssamtaler. Funnene tyder på at ledernes behov sammenfaller med de tiltakene som anses mest nyttige. Mens de tiltakene lederne oftest deltar på, for eksempel konferanser, seminarer og workshops, rangeres som mindre nyttig enn eksempelvis formell utdanning, coaching og nettverk med andre ledere.

Funnene tyder på at det ikke nødvendigvis er tiltaket i seg selv som gir effekt, men form og gjennomføring. Med det menes i hvilken grad opplæringen eller tiltakene inneholder case og øvingsoppgaver. Muligheter til refleksjon og eller gruppeoppgaver mellom samlinger og/ eller moduler (dersom dette finnes) fremheves også som en viktig forutsetning for at det man har lært "setter seg". Sitatet fra en av informantene nedenfor illustrerer dette:

"Det er nok bedre å ha relativt konkrete og praktiske kurs. Foredrag kan være bra, man kan bli klokere av det. Men det er bedre med case, dilemmaer - trene oss i forskjellige cases".

Med andre ord synes bevisstgjøring, trening, verktøy og refleksjon å være stikkord som lederne mener gjør dem tryggere i sin lederrolle.

⁷ Høyest rangeres tilbakemelding fra medarbeidere, ledere og fokus på daglige ledelsesoppgaver.

Å delta i opplæring sammen med lederteamet fremheves også som viktig dersom tiltakene skal bidra til endringer. At det ikke er for store grupper nevnes også som hensiktsmessig da dette bidrar til at enkelte ikke faller igjennom. Likeledes peker enkelte informanter på at en statlig virksomhet kan være kompleks og bestående av flere fagfelt og utfordringer. Dette må ivaretas når man skal planlegge lederutviklingen slik at innhold blir relevant for alle.

Sammendrag

- ✓ Lite fokus på måling av effekter, og få virksomheter måler effekter av ledelses- og lederutviklingen. Interne kurs og/eller programmer og konferanser måles oftest.
- ✓ Virksomhetene mangler verktøy for måling av effekter, og effektene vurderes ofte indirekte
- ✓ Effekter av interne kurs og programmer samt konferanser måles oftest.
- ✓ Virksomhetene opplever størst effekt av individuell læring gjennom interne tiltak
- ✓ Lederne vurderer et bredt spekter av tiltak som nyttige. Det er små variasjoner mellom hvordan de vurderer nytten av tiltakene.
- ✓ Lederne opplever formell utdanning ved etablerte læresteder, uformelle nettverk, coaching og nettverk med andre ledere blant de nyttigste tiltakene. Mentorordninger og konferanser, seminarer mv. vurderes derimot som mindre nyttige.
- ✓ Ledernes behov er i tråd med tiltakene som vurderes å ha størst nytte, men *lederne bruker mest tid på tiltakene de vurderer som mindre nyttige*, bl.a. konferanser, seminarer og workshops.

Rambølls vurdering

- ✓ Det er behov for økt fokus på effektmåling og mer systematisk måling, herunder målinger før og etter tiltak.
- ✓ Det er behov for økt fokus på ledernes forutsetninger, motivasjon og årsak for deltakelse på tiltak. På denne bakgrunn bør det defineres klare mål for ledernes utvikling.

3.5 Fremtidige behov og ønsker

Dette temaet retter fokus mot fremtidige behov og ønsker knyttet til ledelses- og lederutvikling på individ- og organisasjonsnivå. Vi vil se nærmere på utvikling i krav til ledere de kommende årene, hvilke viktige ledelsesutfordringer som må imøtekommes og hvilke ledelses- og lederutviklingstiltak dette vil kreve. Konkrete spørsmål som belyses er:

- ✓ *Hvordan vil krav til ledere i staten endre seg de kommende årene?*
- ✓ *Hvilke utfordringer innebærer dette?*
- ✓ *Hvordan vurderer lederne at deres kompetanse samstemmer med endrede krav?*
- ✓ *Hvilke tiltak vil det kreve å imøtekomme fremtidige utfordringer?*

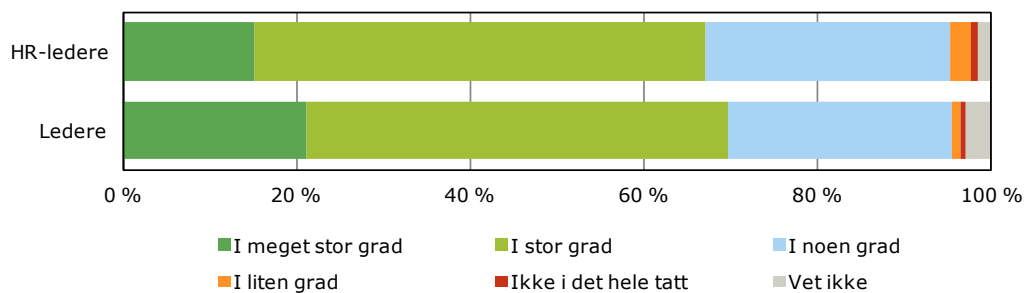
3.5.1 Fremtidige krav og utfordringer til ledere

I det følgende presenteres funn knyttet til lederne og HR-ledernes vurdering av krav til lederne de kommende årene og om lederne har kompetanse til å håndtere kravene.

Kravene til ledere i staten vil øke de kommende årene

Kartleggingen viser at både HR-ledere og ledere med personalansvar anser at kravene til ledelse vil øke i meget stor og i stor grad. Omtrent 70 % oppgir dette. Funnt fra de kvalitative intervjuene med HR-ledere og ledere med personalansvar viser en tilsvarende tendens, at kravene vil endre seg.

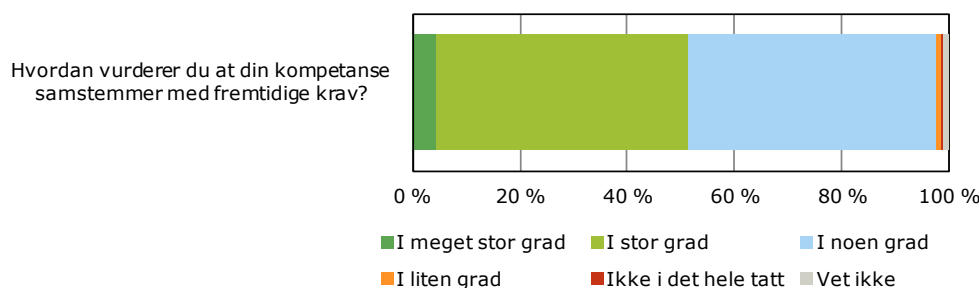
Figur 3.43: Utvikling i krav til lederne de kommende ti årene (HR-ledere, n=131 og Ledere, n=474)



Halvparten av lederne har rett kompetanse til å håndtere fremtidige krav og utfordringer

Om lederne anser seg som kompetente til å imøtekomme økende krav til ledelse synes å være delt. Om lag halvparten vurderer at deres kompetanse i meget stor og i stor grad samstemmer med fremtidige krav til ledelse, mens omtrent det samme antallet synes å vurdere sin kompetanse dit hen at de i *noen grad* kan imøtekomme fremtidige krav.

Figur 3.44: Lederens kompetanse i forhold til fremtidige krav (Ledere, n=474)



3.5.2 Ledelsesutfordringer og krav til ledere de kommende ti år

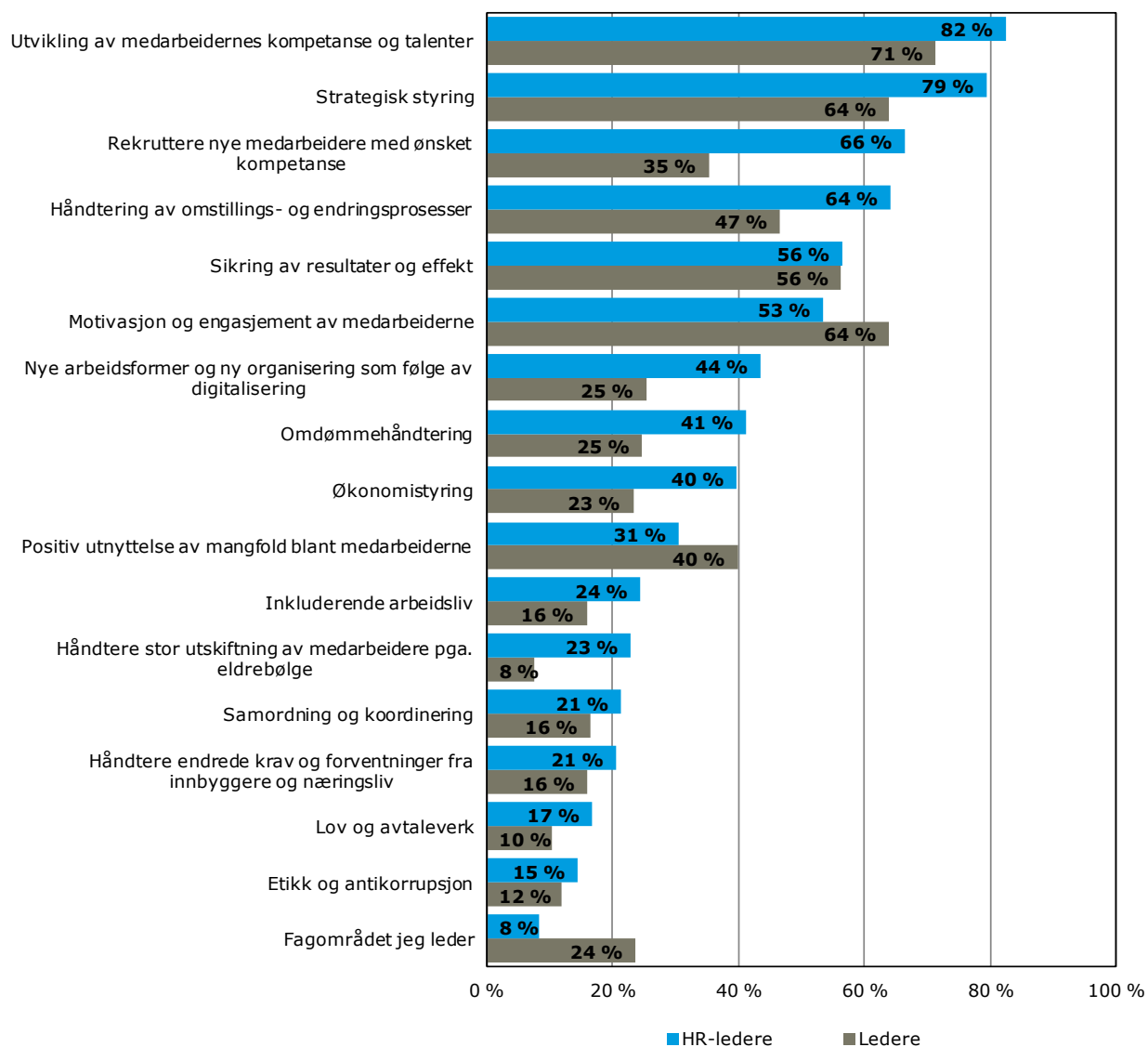
I det følgende presenteres funn knyttet til lederutfordringer og krav til lederne de kommende årene.

Utvikling av medarbeideres kompetanse og talenter og strategisk styring vil fortsatt stå sentralt

Når det gjelder krav til ledere de kommende årene viser funnene at både HR-ledere og ledere med personalansvar anser utvikling av medarbeideres kompetanse og talenter og strategisk styring som sentralt. Det samme så vi i Figur 3.9 om lederens behov for kompetanseutvikling i dag. Utvikling av medarbeideres kompetanse og talenter og strategisk styring ble rangert høyest også der.

HR legger mer vekt på rekruttering og endringshåndtering enn lederne

HR-ledere og ledere med personalansvar skiller seg fra hverandre når det gjelder rekruttering av ansatte med ønsket kompetanse og håndtering av omstillings og endringsprosesser. Her svarer 66 % av HR-lederne at dette er viktig, mens kun 35 % av lederne oppgir dette. Når det gjelder det andre punktet oppgir 64 % av HR-lederne at dette vil være en utfordring kommende ti år, mens kun 47 % av lederne oppgir dette. HR-ledere og ledere skiller seg også når det gjelder deres vurdering av i hvilken grad "nye arbeidsformer og ny organisering som følge av digitalisering" vil være en utfordring de kommende år. Her svarer 44 % av HR-ledere at dette vil være en utfordring, mens kun 25 % av lederne mener dette.

Figur 3.45: Ledelsesutfordringer de kommende ti årene (HR-ledere, n=131 og Ledere, n=474)

Svært få vurderer samordning og koordinering som en utfordring de kommende årene

Både HR-ledere og ledere vurderer i liten grad at lov og avtaleverk og etikk og antikorrupsjon vil være fremtredende utfordringer de kommende år. Få, kun 21 % blant HR - ledere og 16 % blant ledere oppgir samordning og koordinering som fremtidige utfordringer. I de senere år har det blitt gjennomført flere reformer som legger samordning og koordinering til grunn. Dette gjelder blant annet NAV-reformen og samhandlingsreformen. Funnene kan tyde på at enkelte av respondentene er oppmerksomme på dette, mulig i kraft av deres tjenestested.

Lederutvikling innen lederskap blir viktigere i tiden fremover

Resultatene indikerer et skille mellom det som i engelsk ledelseslitteratur omtales som *leadership* og *management*⁸. Det kan tyde på at lederutvikling innen lederskap blir viktigere i tiden fremover, dvs. kompetanse innen strategisk styring, relasjonsbygging mv., mens disipliner som økonomistyring, lov og avtaleverk fremheves som mindre utfordringer i årene som kommer.

Den samme trenden underbygges gjennom funn i dybdeintervjuene. Her fremkommer det flere synspunkter om hvilke utfordringer og krav som vil møte ledere de kommende år. Blant HR-ledere ble følgende dimensjoner løftet frem:

⁸ Sirnes, T 2009: "Ledelse i tverrprofesjonell virksomhet" i Willumsen, E. (red) Tverrprofesjonelt samarbeid i praksis og utdanning. Universitetsforlaget

- Kompetansestyring
- Team og gruppeprosesser
- Økt krav om samarbeid og samordning på tvers av organisatoriske grenser vil bli tydeligere

Kompetansestyring ble omtalt av flere. Flere informanter karakteriserte deres virksomheter som kompetansebedrifter, eller kunnskapsbedrifter, og ga klart uttrykk for at det var viktig å rekruttere og å holde på kompetanse. Dette stiller krav om å være en attraktiv arbeidsgiver samtidig som det påberopes et behov for kontinuerlig utvikling av ansatte faglig. Et sterkt fagmiljø krever mye av en leder. Enkelte nevnte at strategisk kompetansestyring vil bli viktigere fremover.

Relasjonell kompetanse, evne til å forstå gruppeprosesser og å kunne lede team ble fremhevet som et annet krav og/eller en utfordring. Under dette temaet ble også lå også en forventning om økt krav til å delegerer samt krav til selvedelse poengtert som viktig. Personlige egenskaper som tydelighet, lyst til å lede og tørre å ta utfordringer ble fremhevet som noe som ville bli tydeligere blant fremtidige ledere.

Enkelte HR-ledere fremhevet at økt krav om *samarbeid og samordning* på tvers av organisatoriske grenser vil bli tydeligere, og at dette vil påvirke ledelsesutviklingen. Funnene fra den kvantitative undersøkelsen viser imidlertid at en liten andel av respondentene oppgir dette som en viktig utfordring. I boken "Tverrprofesjonelt samarbeid i praksis og utdanning" av Willumsen m.fl (red) påpekes det at det i helse og omsorgssektoren er et krav om koordinering av tjenester og samarbeid på tvers av profesjoner og etatsgrenser⁹. Tilsvarende ser vi når det gjelder NAV-reformen og forvaltningsreformen i barnevernet. I sistenevnte ligger det krav om samarbeid. Dette påvirker hvordan ledelse utøves.

Enkelte informanter pekte også på at *endringer i arbeidsstyrken* påvirker ledelse. For eksempel har nyutdannede andre forventninger til en leder enn eldre deler av arbeidsstyrken.

Lederne har samme bilde av fremtiden som HR

Blant ledere med personalansvar ser vi noe av de samme tendensene som blant HR - ledere. Følgende dimensjoner ble løftet frem i intervjuene som viktige krav og/eller utfordringer knyttet til fremtidig ledelse:

- Fokus på ledelse som fag
- Endring og omstilling
- Kompetansestyring
- Endringer i arbeidsstyrken og de ansattes forventninger til ledere

Fokus på ledelse som fag. Flere av informantene pekte på at fremtidige krav til ledere vil omhandle ledelse som fag og mindre det fagområdet lederne skal lede. Flere mener de vil bruke mer tid på å utøve lederfaget og å gi sine medarbeidere gode rammer for at de skal yte sitt beste i arbeidet sitt. Herunder nevnes også fokus på teamutvikling og hvordan man i samarbeid, både på medarbeidere og på ledernivå, kan jobbe sammen. Økt fokus på å delegerer nevnes også som viktig.

Endring og omstilling ble påpekt som viktige utfordringer og faktorer som vil påvirke ledere i fremtiden. Herav blir endringer i bruk av digitale verktøy og sosiale medier omtalt som noe fremtidige ledere må forholde seg til. Andre nevnte omstilling og omorganisering som vesentlige utfordringer. Enkelte påpeker også at organisasjonsstruktur i offentlig sektor muligens endres, for eksempel at det blir større grad av matriseorganisering og prosjektarbeid. Dette vil også endre form for ledelse. En informant påpekte også at deler av offentlig sektor trolig vil nærme seg private virksomheter. Blant annet er det enkelte som nevner konkurranseutsetting av tjenester, eller at man ser på mottakere av offentlige tjenester som "kunder" og yter service deretter. Samfunnets krav til åpenhet og informasjon nevnes av andre som endringer som vil påvirke ledelse. Imidlertid utdyper informantene i liten grad hvordan dette konkret vil påvirke ledelsesutøvelse som sådan.

⁹ Willumsen, E. 2009. Tverrprofesjonelt samarbeid i praksis og utdanning i helse- og sosialsektoren. I "Tverrprofesjonelt samarbeid i praksis og utdanning" Willumsen, E. red. Universitetsforlaget.

Kompetansestyring ble også nevnt, men i mindre grad enn blant HR-ledere. Blant annet ble viktighet av å holde på høyt kvalifisert arbeidskraft nevnt som viktig.

Den siste dimensjonen er *endringer i arbeidsstyrken og ansattes forventninger til ledere*. Flere av informantene påpekte av nyrekruttede og yngre arbeidstakere har andre forventninger til arbeidslivet og til ledere. Her nevner en informant at hun opplever nyutdannede stiller større krav til tilrettelegging og medbestemmelse, samt utfordringer. Dette krever, ifølge informant, å styre den ansatte inn mot hva som er virksomhetens mål.

3.5.3 Endring av krav til ledere og nye utfordringer - andre ledelses- og lederutviklingstiltak?

I det følgende presenteres funn knyttet til endrede behov innen ledelses- og lederutvikling de kommende årene.

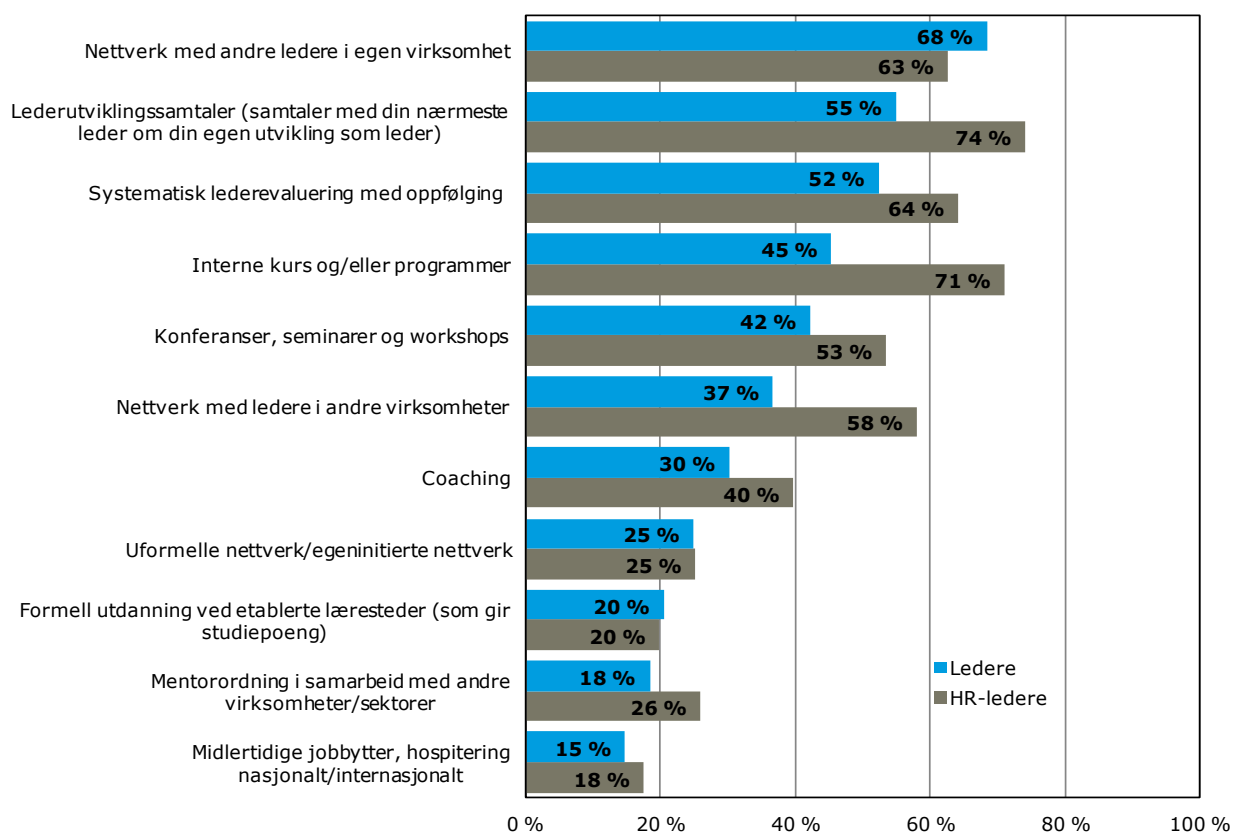
Tett oppfølging, nettverk og erfaringsutveksling blir sentrale tiltak

Endrede utfordringer for ledere vil trolig medføre endrede behov for ledelses- og lederutviklings tiltak de kommende ti årene. Blant HR-ledere viser funnene klare tendenser i retning av tett oppfølging av ledere (lederutviklingssamtaler, interne kurs, systematisk lederevaluering og nettverk med andre ledere). 74 % av HR-lederne peker på utviklingssamtaler med nærmeste leder som et viktig tiltak for å imøtekomme fremtidige utfordringer. 71 % oppgir at interne kurs/og eller programmer vil være et viktig tiltak, mens henholdsvis 64 % mener systematisk lederevaluering er sentralt og 63 % mener nettverk med ledere i annen virksomhet er nyttig. Funnene kan tyde på at tett oppfølging av ledere og nettverk og erfaringsutveksling med kollegaer er vesentlige tiltak.

Færre HR-ledere oppgir formell utdanning og hospitering i andre virksomheter som ønskede tiltak.

I dybdeintervjuene ble følgende punkter fremhevet blant HR-ledere:

- Økt grad av praksisnære utviklingstiltak
- Lære opp eget personale i HR/Coaching slik at flere kan støtte virksomhetens ulike enheter
- Vekt på omstilling
- Fokus på kompetanse – statlig sektor har behov for kompetanse

Figur 3.46: Behov innen ledelses- og lederutviklingstiltak de kommende ti årene (Ledere, n=474 og HR-ledere, n=131)**Nettverk med andre ledere i egen virksomhet er viktigst for lederne**

Flest ledere vurderer nettverk med andre ledere i egen virksomhet som et viktig tiltak som 68 % oppgir dette tiltaket, mens 55 % oppgir at lederutviklingssamtaler med nærmeste leder er et viktig tiltak. 52 % mener at systematisk lederevaluering er viktig.

I dybdeintervjuene fremhevet lederne følgende

- Økt kunnskap om kompetansestyring
- Styre i henhold til bestemte politiske signaler

Fremtidige behov sammenfaller med ledernes behov og ønsker i dag

Ser man disse resultatene opp mot hvilke behov lederne skisserte innledningsvis, er det i stor grad sammenfallende. Lederutviklingssamtaler, ledernetttverk i egen virksomhet, systematisk lederevaluering samt interne kurs/programmer ble også fremhevet som de viktigste tiltakene for å utvikle seg som leder.

For å sikre at fremtidige lederutfordringer håndteres, kan det tyde på at tiltakstypen i seg selv ikke er avgjørende, men heller form, innhold og gjennomføring. Som tidligere nevnt blir det viktig at tiltak er praksisnære, inneholde case og øvingsoppgaver og treffe ledernes fremtidige behov, herunder utvikling av medarbeidernes kompetanse, strategisk styring, motivasjon og engasjement av medarbeidere.

Sammendrag

- ✓ Både ledere og HR-ledere mener at kravene til ledere i staten vil øke de kommende årene.
- ✓ Omtrent halvparten av lederne oppgir at de har kompetanse til å håndtere fremtidige krav og utfordringer.
- ✓ Utvikling av medarbeideres kompetanse og talenter og strategisk styring vil fortsatt stå sentralt.
- ✓ HR legger mer vekt på rekruttering og endringshåndtering enn lederne, mens lederne legger mer vekt på motivasjon av medarbeidere.
- ✓ Svært få vurderer samordning og koordinering som en utfordring de kommende årene.
- ✓ Blant HR blir lederutviklingssamtaler, interne kurs, systematisk lederevaluering og nettverk med andre ledere sentrale tiltak for å imøtekomme fremtidige utfordringer.
- ✓ Blant ledere fremheves nettverk med andre ledere, lederutviklingssamtaler og systematisk lederevalueringer.

Rambølls vurdering

- ✓ Det er mange og ulike behov blant de ulike virksomhetene i staten. Det bør vurderes om enkelte sentrale tiltak skal differensieres og rettes spesifikt mot ulike etatsgrupper.
- ✓ Samfunnet og forvaltningen utvikles i et høyt tempo, og det blir stadig høyere forventninger til mer effektive tjenester med høy kvalitet. Det er behov for økt kompetanse for å håndtere omstillings- og endringsprosesser samt samordning og koordinering på tvers av sektorer og virksomheter i offentlig sektor.
- ✓ Statlige virksomheter står overfor et generasjonsskifte, noe som innebærer at erfarne ledere er på vei ut og nye, unge talenter er på vei inn. Det er derfor behov for solid erfarings- og kompetanseoverføring samt gode rekrutteringsprosesser.

4. FUNN PÅ DEPARTEMENTSNIVÅ

I dette kapittelet vil resultater og funn blant departementene presenteres. Innledningsvis vil vi gjøre rede for hva som kjennetegner HR-ledere og ledere i departementene og deretter vil vi gjøre rede for funn knyttet til hvert enkelt tema, slik det er gjort i rapporten for øvrig.

4.1 Lederne i departementene

Vi vil i dette avsnittet gi en overordnet beskrivelse av hvem lederne i departementene er i form av utdanning og ansiennitet.

Stor andel av lederne har høyskole og universitetsutdanning over 4 år

HR-lederne har primært høyskole- og universitetsutdanning på over fire år (89 %), mens en liten andel på 11 % har høyskole og universitetsutdanning mellom 0 og fire år. Av utdanningsbakgrunn fordeler HR-ledere seg jevnt mellom økonomi, administrasjon og ledelse, jus og samfunnsfag pålydene 22 % i hver kategori. Om lag 11 % har bakgrunn innen psykologi, lærerutdanning og humanistisk-estetiske fag.

92 % av lederne med personalansvar i departementene har høyskole- og universitetsutdanning på mer enn fire år, mens en liten andel på 8 % har universitets- utdanning mellom null og fire år. Den største andelen er utdannet innen samfunnsfag (45 %), mens flere av lederne også har utdanning innen økonomi, ledelse og administrasjon (22 %) og jus (20 %).

Ledere i departementene synes å ha lang erfaring

Blant HR-ledere viser resultatene at over 80 % at HR-lederne har jobbet med HR-spørsmål i nåværende og annen virksomhet. Blant ledere er det omtrent 40 % av lederne som har mer enn ti års ledererfaring, mens 17 % har vært ledere i under to år. Landbruks- og matdepartementet, Forsvaret, Kommunal – og regionaldepartementet, Helse- og omsorgsdepartementet, Fiskeri- og Kystdepartementet har de mest erfarne lederne. Funn fra kartleggingen viser også at departementene har de yngste lederne hvor 36 % er under 45 år. Blant direktoratene og de ytre etatene er henholdsvis 27 % og 28 % under 45 år.

Variasjon i antall personer lederne har personalansvar for

Det er store variasjoner i hvor mange ansatte departementslederne har personalansvar for. 10 % oppgir at de har ansvar for mellom 1-4 personer, 34 % oppgir at de har ansvar for 5-9 personer, 24 % har ansvar for 10 til 14 personer og 8 % har ansvar mellom 15 og 19 personer. 24 % oppgir å ha ansvar for 20 personer eller mer.

Lederne i departementene søker faglige utfordringer

I undersøkelsen ble respondentene bedt om å angi årsak til at de ble leder. Resultatene viser at de tre viktigste årsakene til å bli leder i departementene er faglige utfordringer (55 %) og ledelsesmessige utfordringer (51 %). Lysten til å skape resultater gjennom andre er lavere blant departementene (omtrent 46 %) enn statlig sektor samlet (omtrent 56 %). Kartleggingen viser videre at faktorer som personalledelse, lønn og anerkjennelse ble vurdert som minst viktig blant departementene.

4.2 Lederutviklingstiltak og -behov

I dette avsnittet vil vi presentere resultater og funn blant ledere med personalansvar og HR-ledere i departementene.

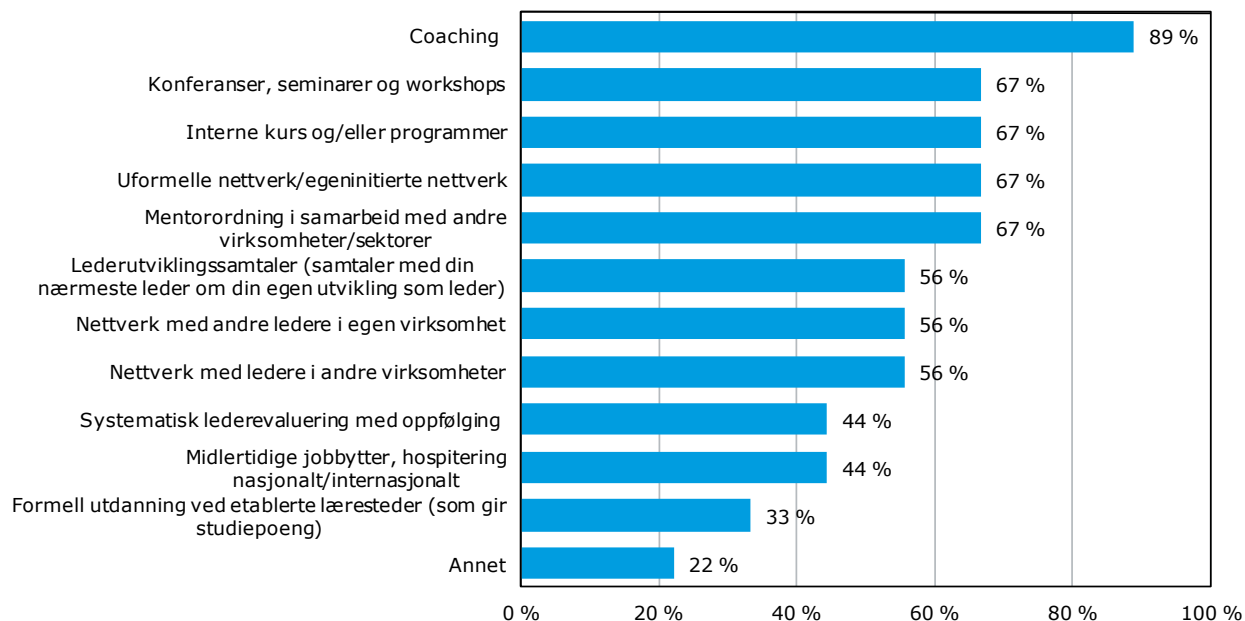
Dette temaet retter fokus mot hvilke behov lederne har innen lederutvikling, hvilket tiltak de har mulighet til å delta på, hvilke tiltak de har deltatt på og hvor mye tid de benytter til lederutvikling. Vi vil også se nærmere på hvilke tiltak som tilbys i virksomhetene.

Departementene tilbyr coaching i betraktelig større omfang enn resten av staten

Kartleggingen viser at coaching er det lederutviklingstiltaket som tilbys i størst grad – i mye større grad enn staten for øvrig. 89 % av HR-lederne i departementene oppgir dette, mens tilsvarende tall for staten samlet er 48 %. Coaching etterfølges av tiltak som konferanser, seminarer og

workshops, interne kurs og programmer, uformelle/egeninitierte nettverk og mentorordning i samarbeid med andre. Formell utdanning ved etablerte læresteder tilbys minst.

Figur 4.1: Type tiltak departementene tilbyr/gjennomfører (HR-ledere i departementene, n=9)



Lederne i departementene gis i større grad mulighet til å delta på tverrgående lederutviklingstiltak

Lederne i departementene gis i større grad mulighet til å delta på felles lederutviklingstiltak på tvers av offentlige virksomheter. Det samme gjelder nettverk med ledere i andre virksomheter. Dette kan tyde på at departementene har mer tverrsektorielt arbeid enn direktorater og ytre etater.

Ledernes behov ivaretas i varierende grad

Et interessant spørsmål er om ledere i departementene får det tilbud de selv mener de har behov for og hvorvidt deres behov ivaretas. Funn fra undersøkelsen viser at en fjerdedel av respondentene mener at deres behov for lederutvikling ivaretas i stor grad. Halvparten av respondentene mener behovene ivaretas i noen grad, mens 17 % oppgir at deres behov i liten grad ivaretas.

Dersom vi stiller spørsmål om de er tilfredse med det tilbudet de faktisk får oppgir halvparten at de er tilfredse med dette, mens 11 % er utilfredse. En fjerdedel oppgir at de verken/eller er tilfredse. Funnene kan tyde på at de tiltakene som iverksettes og gjennomføres vurderes som gode, men at tilbudet varierer i den enkelte virksomhet.

Lederne i departementene vektlegger strategisk styring, mens lederne i ytre etater ønsker mer kompetanse innen omstillings- og endringsprosesser

Funn fra kartleggingen viser at ledere i departementene primært ønsker kompetanseheving innen følgende tre temaer:

- Utvikling av medarbeideres kompetanse og talenter (64 %)
- Strategisk styring (58 %)
- Motivasjon og engasjement av medarbeidere (53 %)

Ønske om kompetanseheving kan sees i sammenheng med ledernes motivasjon til å bli ledere. Her viser funnene at litt over halvparten av lederne oppga t faglige utfordringer som en viktig drivkraft for å bli leder, men lyst til å skape resultater gjennom andre er også viktig. Litt under halvparten oppga lyst til å skape resultater gjennom andre som en viktig motivasjon. Strategisk styring som ønsket kompetanseutvikling vektet noe tyngre blant departementer (58 %) og direktorater (64 %) enn øvrige etatsgrupper.

Store reformer og programmer som for eksempel moderniseringsprogrammet i NAV og samhandlingsreformen krever solid håndtering av omstillings- og endringsprosesser. Samlet i staten vurderer en av tre ledere håndtering av omstillings- og endringsprosesser blant de viktigste områdene for kompetanseutvikling. Lederne i ytre etater (35 %) vurderer kompetanse for å håndtere omstillings- og endringsprosesser høyere enn ledere i departementer og direktorater (hhv. 21 % og 25 %).

Ser man nærmere på departementsområder er det Barne- og likestillingsdepartementet, Fornyingsdepartementet, Forsvaret og Kunnskapsdepartementet som vurderer omstillings- og endringsprosesser blant de tre områdene hvor det er viktigst med kompetanseutvikling, noe som avviker en del fra det samlede bildet skissert i figuren over. Kompetanseutvikling innen strategisk styring vurderes høyere i virksomheter under Helse- og omsorgsdepartementet, Fornyingsdepartementet, Fiskeri- og kystdepartementet og Olje- og energidepartementet, enn de andre områdene. Mens motivasjon og engasjement av medarbeidere er vurdert høyt i virksomheter under Miljøverndepartementet og Næringsdepartementet.

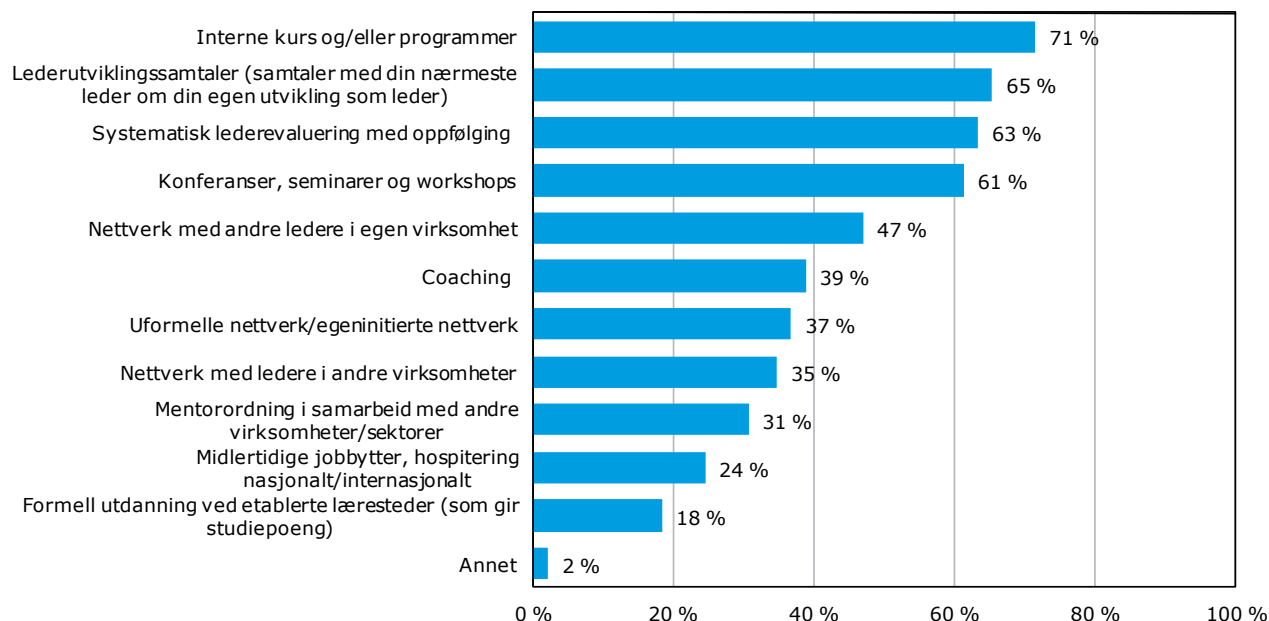
Når det gjelder etikk og antikorrupsjon samt håndtering av utskiftning av medarbeider (pga. eldrebølge) er det minimale forskjeller på tvers av etatsgrupper. Det er heller ingen stor forskjeller på tvers av departementsområder, dog vurderer virksomheter under Landbruks- og matdepartementet og Helse- og omsorgsdepartementet etikk og antikorrupsjon noe viktigere enn de andre departementsområdene. Virksomheter under Fiskeri- og kystdepartementet legger mer vekt på å håndtere stor utskiftning av medarbeidere (pga. eldrebølgen).

Ledere i departementene utvikles best gjennom dialog og daglige lederoppgaver

Funn fra kartleggingen tyder på at det er gjennom dialog og praktiske, daglige, oppgaver at lederne utvikler seg i størst grad. Ser vi på hvilke tiltaksformer lederne oppgir som viktige for deres utvikling fremheves tilbakemeldinger fra medarbeidere og egne ledere samt utvikling gjennom daglige ledelsesoppgaver som viktigst. Nesten samtlige respondenter, henholdsvis 94 %, 90 % og 90 %, oppga dette. På dette området er det minimale forskjeller mellom departementene og resten av statlig sektor. Lederutviklingssamtaler og lederevalueringer oppgis videre å være tiltak som er viktig for egenutvikling.

Lederne i departementene deltar på interne kurs og programmer, lederutviklingssamtaler og systematisk lederevaluering

Kartleggingen viser videre at lederne i departementene primært oppgir å ha deltatt på interne kurs og programmer, etterfulgt av lederutviklingssamtaler og systematisk lederevaluering med oppfølging. Resultatene kan tyde på at lederne i departementene i mye større omfang har deltatt på systematisk lederevaluering (for eksempel 360° evaluering) enn lederne i resten av staten. 63 % av lederne i departementene og 35 % av lederne i staten samlet har deltatt på denne type tiltak.

Figur 4.2: Hvilke av følgende tiltak har du deltatt på? (Ledere i departementene, n=49)

4.3 Omfang, innhold og organisering av lederutviklingen

Dette temaet retter fokus mot hvordan departementene arbeider med lederutvikling, herunder organisering, rutiner og prinsipper. Vi vil presentere resultater og funn på følgende områder:

- ✓ Kartlegging av lederutviklingsbehov
- ✓ Planlegging av kompetanseutvikling
- ✓ Involvering og oppfølging
- ✓ Gjennomføring og organisering
- ✓ Bruk og tilfredshet med e-læring
- ✓ Kjennskap og bruk av Plattform for ledelse i staten

Behov for lederutvikling avdekkes gjennom løpende dialog og medarbeiderundersøkelser

Funn fra kartlegging blant HR-ledere i departementene viser at behov for lederutvikling primært fanges opp gjennom løpende dialog med leder (78 %) og gjennom medarbeiderundersøkelser (89 %). Staten for øvrig kartlegger primært gjennom dialog med ledere (90 %) og deretter medarbeiderundersøkelser (67 %).

67 % av respondentene oppgir at de kartlegger behov gjennom lederutviklingssamtaler, mens halvparten oppgir at de kartlegger behov gjennom lederevalueringer.

Det er ikke ens praksis mellom departementer i hvor ofte behov kartlegges

Funnene kan tyde på at det ikke er ens praksis på tvers av departementene når det gjelder hvor ofte de kartlegger behovene for lederutvikling. 83 % av respondentene oppgir at lederutviklingssamtaler gjennomføres årlig, mens 16 % oppgir at dette gjennomføres sjeldnere enn annet hvert år. Medarbeiderundersøkelser gjennomføres årlig i enkelte departementer, mens det gjennomføres annet hvert år eller sjeldnere i andre. Samtlige respondenter oppgir at lederevalueringer gjennomføres sjeldnere enn annet hvert år.

Ledere i departementene mangler kompetanseplaner

Funn fra kartleggingen viser at samtlige respondenter blant HR-ledere oppgir at det ikke utarbeides kompetanseplaner for lederne i departementene. Ser vi på resultatene blant lederne ser vi at 9 % av lederne oppgir at de har kompetanseutviklingsplaner, mens 91 % oppgir ikke å ha dette.

Det stilles større krav til deltakelse på lederutviklingstiltak blant lederne i departementene

Funn fra kartleggingen tyder på at det i større grad stilles krav til deltakelse på lederutviklingstiltak i departementene sammenlignet med øvrige statlige virksomheter. For eksempel viser funnene at 70 % av HR-ledere i departementene at det stilles krav til deltakelse, mens kun 50 % av HR-lederne i direktoratene og 30 % av HR-lederne i ytre etater svarer det samme. Blant lederne oppgir 62 % at det oppfordres til å delta på lederutviklingstiltak, mens 22 % oppgir at det stilles konkrete krav til å delta på lederutviklingstiltak.

Lederne er lite tilfredse med planleggingen av kompetanseutviklingen

Ser vi på om hvordan planleggingen av lederutviklingen foregår svarer 60 % av HR-lederne at dette foregår i samarbeid med nærmeste leder. 40 % oppgir at planer for lederutvikling uarbeides i samarbeid med leder og bygger på en sentral HR-strategi. Spør vi ledere om hvilken grad de er tilfredse med planleggingen av lederutvikling viser funnene at få er tilfredse med denne. I alt 39 % er ikke tilfredse, mens 19 % oppgir at de i meget stor grad og i stor grad er tilfredse med planleggingen av lederutviklingen. 42 % oppgir at de i noen grad er tilfredse.

Initiativet til lederutvikling kommer enten fra toppledelsen eller fra lederen selv

Ser vi videre på hvor initiativet til lederutvikling kommer fra, er dette primært fra toppledelsen og som resultat av eget initiativ - fremfor HR. Funn fra kartleggingen peker i retning av at konferanser, seminarer og workshops, nettverk med ledere i egen virksomhet, systematisk lederevaluering og interne kurs er tiltak som i størst grad tilbys gjennom virksomheten, mens mentorordning, nettverk med ledere i andre virksomheter og formell utdanning er tiltak som den enkelte leder i større grad oppsøker og gjennomfører på eget initiativ.

Ledere i departementene opplever varierende grad av involvering og oppfølging av nærmeste leder når det gjelder lederutviklingstiltak

En fjerdedel av lederne i departementene oppgir at deres leder i stor grad er involvert i lederutviklingen. Tilsvarende andel oppgir at de i liten grad er involvert, mens 28% oppgir at nærmeste leder i noe grad er involvert. 8 % oppgir at leder ikke er involvert i lederutviklingstiltakene i det hele tatt.

I den grad ledere blir fulgt opp i henhold til de lederutviklingstiltak de har deltatt på svarer fire % at de i stor grad har blitt det, 14 % sier at dette gjøres i stor grad mens 36 % oppgir i noen grad og 30 % i liten grad. 14 % oppgir at de ikke blir fulgt opp i det hele tatt.

Lederutviklingen i departementene rettes både mot enkeltpersoner og mot større grupper

Ulike tiltak gjennomføres dels som individuelle tiltak og dels som felles tiltak for alle ledere eller deler av lederne i den enkelte virksomhet. Virksomhetene gjennomfører også ledelses- og lederutviklingstiltak som er en del av større program, mens andre tiltak er frittstående tiltak.

Andelen lederutvikling som rettes mot enkeltpersoner (individuelle tiltak) og mot større grupper (felles tiltak) synes å være sammenfallende med øvrige virksomheter i staten med unntak av konferanser, seminarer og workshops. Her oppgir samtlige respondenter fra departementene at dette gjennomføres som felles tiltak. Midlertidig jobbytter, formell utdanning synes også i større grad å bli gjennomført i form av individuelle tiltak sammenlignet med andre etatsgrupper.

Ledelsesutviklingen organiseres oftere som enkeltstående tiltak enn programmer

Andelen lederutvikling som organiseres som enkeltstående tiltak og som del av et større program synes også i stor grad å sammenfalle med resten av statlig sektor. Imidlertid ser vi at det i departementene i større grad fremkommer at coaching, mentorordning, nettverk med ledere utenfor egen virksomhet og midlertidig jobbytter som enkeltstående tiltak. Konferanser, seminarer og workshops og nettverk med ledere i egen virksomhet fremkommer i størst grad som tiltak som er en del av et større program.

Departementene synes å bruke sentrale statlige aktører og eksterne konsulenthus i større grad enn resten av staten

Departementene synes å benytte sentrale statlige virksomheter (Difi, DFØ mv.) i gjennomføring av ledelses- og lederutviklingstiltakene sammenlignet med andre etatsgrupper. 55 % av HR-lederne i departementene oppgir å benytte sentrale statlige virksomheter i meget stor og i stor

grad når det gjelder ledelses- og lederutviklingen. Dette er en mye høyere andel enn de øvrige virksomhetene i staten.

Departementene benytter også eksterne konsulenthuss i større grad enn andre etatsgrupper. Her oppgir 66 % å benytte eksterne konsulenthuss til ledelses- og lederutvikling. Blant direktoratene oppgir 27 % å benytte eksterne konsulenter til formålet.

E-læring benyttes i svært liten grad blant departementene

Kartleggingen viser at e-læring benyttes svært sjeldent blant departementene – enda mindre enn i staten for øvrig. 33 % oppgir at e-læring benyttes sammen med andre læringsformer (blandede læringsformer) i *noen grad*, mens resterende oppgir at dette gjøres i liten grad eller ikke i det hele tatt.

I den grad e-læring benyttes innenfor de ulike lederutviklingstiltakene gjelder dette primært tiltaket formell utdanning ved etablerte læresteder ved gjennomføring av interne kurs og/eller programmer. E-læring oppgis også å bli benyttet sammen med andre læreformer når det gjelder tiltakene coaching, mentorordning, konferanser, seminarer og workshops, nettverk med ledere i andre virksomheter og uformelle/egeninitierte nettverk.

De som benytter e-læring er ofte tilfredse

Kartleggingen viser at blant de ledere som har deltatt på lederutviklingstiltak der e-læring har vært en del av gjennomføringen oppgir 41 % å være tilfredse med dette. Ingen oppgir at de er utilfredse, men 58 % er verken tilfredse eller utilfredse, noe som kan indikere at e-læringen ikke ga merverdi for gjennomføring av tiltaket.

Departementene har bedre kjennskap til Plattform for ledelse i staten enn øvrige virksomheter i staten

Funn fra kartleggingen viser at 67 % av HR-lederne i departementene oppgir å ha lest og satt seg godt inn i dokumentet, mens 33 % oppgir å ha lest dette. Samlet for staten har 20 % har satt seg godt inn i dokumentet.

Ledere i departementene kjenner Plattform for ledelse i mindre grad enn HR-lederne

Resultatene viser at 4 % av departementslederne oppgir å ha satt seg godt inn i dokumentet. Kun 30 % av lederne i departementene oppgir å kjenne dokumentet i stor grad, mens 32 % oppgir å kjenne dette i noen grad og ha lest litt i det. 18 % kjenner i liten grad til dokumentet og har ikke sett i det. 15 % kjenner ikke eller har ikke hørt om dokumentet.

Bruk av Plattform for ledelse i staten varierer

Det synes ikke å være ens praksis mellom departementene i hvordan plattformen brukes. Nesten 60 % er helt enige i og enige i at plattformen er benyttet i arbeidet med å etablere egen lederplattform i virksomheten, 65 % oppgir at plattformen er benyttet til å utvikle lederverdier, mens tilsvarende andel oppgir at plattformen benyttes i arbeidet med å utvikle lederutviklingstiltak.

Færre, 45 %, oppgir at plattformen benyttes som grunnlag for anskaffelse av lederutviklingstiltak, mens kun 22 % er enige i at den benyttes som grunnlag for kartlegging av lederutviklingsbehov.

Plattform for ledelse i staten brukes i liten grad av ledere i departementene

På spørsmål om hvordan plattform for ledelse i staten brukes av lederne varierer dette. 11 % oppgir at dokumentet i stor grad benyttes som utgangspunkt for egne kompetanseplaner, mens 24 % oppgir at dette gjøres i noen grad. Nesten 18 % oppgir at den ikke benyttes som grunnlag for kompetanseplaner, og 35 % oppgir at de ikke vet.

- 13 % oppgir at plattformen i stor grad og 22 % oppgir at plattformen i noen grad har vært retningsgivende for valg av tiltak. 11 % oppgir ikke i det hele tatt, mens 35 % ikke vet.

- Kun 11 % oppgir at plattformen i meget stor og i stor grad har satt ledelse på dagsorden. 35 % oppgir at dette har skjedd i noen grad. 31 % vet ikke.
- 17 % oppgir at plattformen i meget stor og i stor grad benyttes som grunnlag for refleksjon omkring eget lederskap. 11 % oppgir "ikke i det hele tatt", mens 29 % ikke ved.
- 17 % oppgir at plattformen har bidratt til økt tydelighet rundt hva som forventes av deg som leder i staten.

4.4 Effekter og nytteopplevelse av lederutviklingstiltakene

Dette temaet retter fokus mot effekter og nytteopplevelse av departementenes ledelses- og lederutvikling.

Effektmålinger gjøres i liten grad og det oppleves å være lite fokus på effektmålinger

Funn fra kartleggingen viser at effektmålinger av tiltak gjøres i liten og i varierende grad i departementene. Kun 11 % av HR-lederne oppgir at effekter måles i stor grad, mens 22 % oppgir at dette ikke gjøres i det hele tatt.

HR-lederne oppgir at virksomhetene har lite fokus på måling av effekter knyttet til lederopplæringen. Andelen er likevel noe høyere enn blant øvrige virksomheter.

Departementene opplever størst effekt av interne tiltak

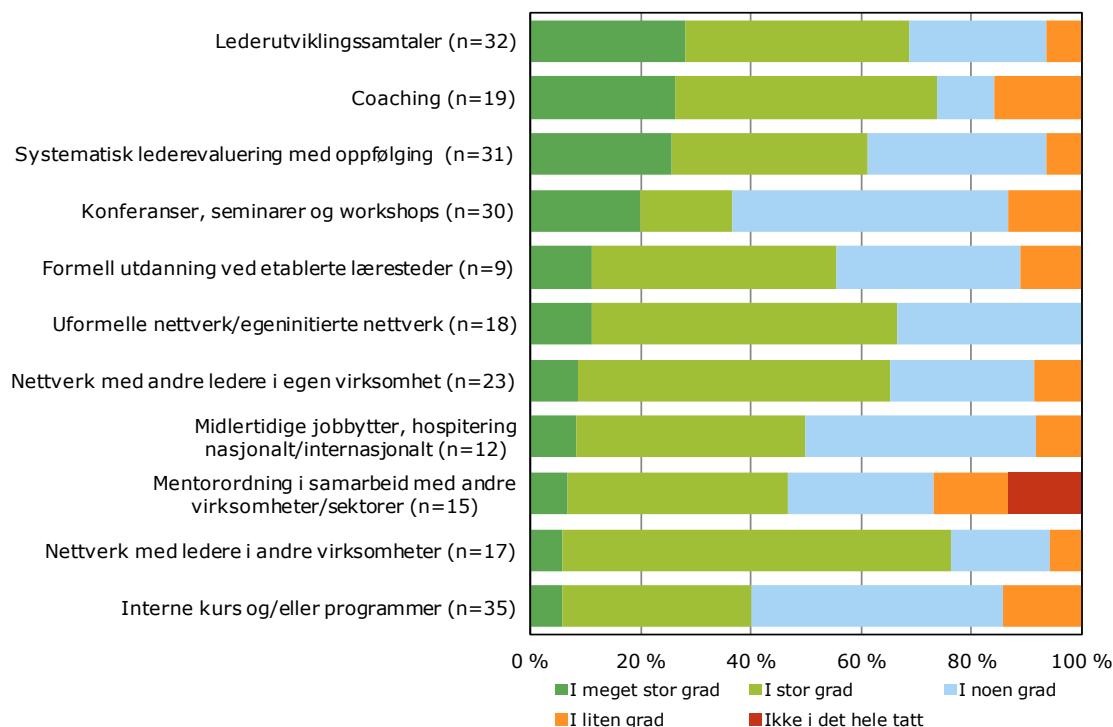
Funn peker i retning av at de opplevde effektene på individnivå vurderes å være større gjennom interne tiltak enn eksterne tiltak. Her oppgir 28 % at de i stor grad opplever effekter av de interne tiltakene på individnivå, mens kun 14 % oppgir det samme når det gjelder eksterne tiltak. Effekter på organisasjonsnivå vurderes også som høyere når det gjelder de interne lederutviklings tiltakene enn de eksterne. Her er det 14 % som mener interne tiltak i stor grad gir effekt, mens 0% mener eksterne tiltak i stor grad gir effekt. Her er det 71 % som mener at tiltakene i noen grad gir effekt (eksterne på organisasjonsnivå).

Resultatene fra effektmålingene benyttes evaluering av gjennomførte kurs (57 %), som grunnlag for utvikling av nye tiltak (85 %) og som grunnlag for justering av eksisterende tiltak (85 %). Resultatene synes å være i tråd med øvrige resultater.

HR-ledere i departementene oppgir at de i liten grad, 5 %, har opplevd effekter av e-læring. 42 % oppgir at de i noe grad har opplevd dette.

Hvilke tiltak opplever ledere som nyttige?

Hva som er målte effekter av tiltak må skilles fra hvilke tiltak den enkelte leder opplever som nyttige. Funn fra kartleggingen viser at et bredt spekter av ledelses- og lederutviklingstiltak oppleves som nyttige. Dette kan ha noe med ledernes samlede lederutviklingstilbud å gjøre, for eksempel at mange opplever at de i liten grad blir tilbudt utviklingstiltak og dermed oppleves de fleste tiltak som viktig påfyll. En annen årsak kan være knyttet til bredden i statlige lederes nedslagsfelt.

Figur 4.3: I hvilken grad oppleves følgende tiltak som nyttige? (Ledere i departementene)

De tiltakene lederne opplever som nyttigst er nettverk med ledere i egen og andre virksomheter, systematiske lederevalueringer med oppfølging og lederutviklingssamtaler. Det tiltaket som vurderes som minst nyttig er konferanser, seminarer og workshops. Dette tiltaket er det som tilbys oftest av departementene.

4.5 Fremtidige behov og ønsker

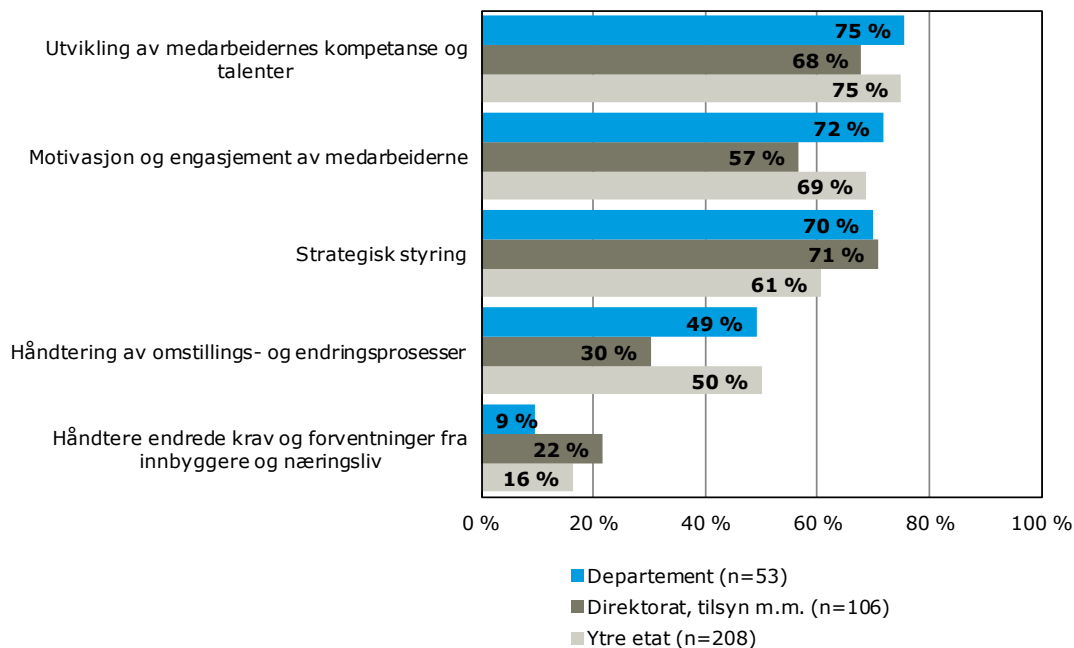
Under fremtidige behov og ønsker vil vi presentere hvilke krav til ledere og ledelsesutfordringer informantene antar vil møte lederne de kommende år.

Kravene til ledere vil øke de kommende ti år

HR-ledere og ledere vurderer imidlertid dette noe ulikt. Over halvparten av HR-lederne mener at kravene vil øke i meget stor og i stor grad, mens 35 % av lederne mener det samme.

Håndtering av endringsprosesser er viktigere i departementer og ytre etater enn i direktoratene

Videre er det interessant å se nærmere på resultatene innenfor ulike etatsgrupper. Som figuren under viser er det ingen stor forskjeller blant departementer, direktorater og ytre etater. Utvikling av medarbeidernes kompetanse og talenter blir viktig blant alle statlige virksomheter i tiden fremover. Motivasjon og engasjement av medarbeidere vurderes viktig av flere departementer og ytre etater enn direktorater. Strategisk styring er viktigere blant departementer og direktorater enn det er i de ytre etater. Departementer og ytre etater vurderer håndtering av endringsprosesser som viktigere enn direktoratene. Til slutt ser vi at det å håndtere endrede krav er viktigere blant ledere i direktorater og ytre etater enn på departementsnivå.

Figur 4.4: Ledelsesutfordringer de kommende 10 år fordelt på etatsgruppe (Ledere)

Det er noe avvik mellom HR-ledere og lederes vurdering av hvilke tiltak som kan imøtekomme fremtidige ledelsesutfordringer

78 % av HR-lederne oppgir at lederutviklingssamtaler som sentralt tiltak for å imøtekomme fremtidige utfordringer. Deretter følger interne kurs og programmer samt nettverk med ledere i andre virksomheter. Ingen av HR-lederne oppgir at formell utdanning er tiltak som vil imøtekomme lederutfordringer.

Lederne oppgir først og fremst tiltakene nettverk med ledere i egen virksomhet (66 %) og lederevaluering med oppfølging (62 %) som tiltak som kan imøtekomme fremtidige krav til ledere. Kun 4 % oppgir at lederutviklingssamtaler vil bli et viktig tiltak for å imøtekomme fremtidige lederes behov. Dette avviker i stor grad fra hvordan HR-vurderer dette tiltaket.

5. ANBEFALINGER

Vi har over presentert hvordan ledere og HR-ledere i statlige virksomheter vurderer ledelses- og lederutviklingen i staten, herunder behov og tilbud, omfang, innhold og organisering, effekter og nytte samt fremtidige behov. I det følgende presenteres Rambølls anbefalinger basert på resultater fra kartleggingen.

5.1 Økt fokus på relasjonell kompetanse

Kartleggingen viser at lederne opplever tilbudte lederutviklingstiltak som nyttige. Likevel opplever mange ledere at deres behov ikke ivaretas i tilstrekkelig grad og flere er lite tilfredse med tilbudet.

Lederne er altså i stor grad fornøyd med de tiltakene som tilbys i dag, men det er andre typer tiltak de savner. Lederne opplever at de utvikler seg mest gjennom daglige ledelsesoppgaver og gjennom tilbakemeldinger fra medarbeidere og egne ledere. De har størst behov for å utvikle sine evner slik at de kan bidra til å styrke egne medarbeideres kompetanse og til å motivere dem.

Kartleggingen viser et gap mellom virksomhetenes lederutviklingstilbud og ledernes behov. Det betyr ikke at tiltakene som tilbys i dag ikke er relevante, men det uttrykkes et behov for tiltak som styrker ledernes relasjonelle kompetanse. Dette innebærer evne til å motivere medarbeidere, evne til å styrke medarbeidernes kompetanse samt å skape bedre dialog med medarbeidere og egne ledere. Videre ser vi at det ønskes mer praksisnære lederutviklingstiltak som er tett koblet mot ledernes daglige oppgaver og utfordringer.

Rambøll anbefaler at FAD og Difi ser nærmere på hvordan man kan utvikle tiltak som kan styrke relasjonell kompetanse. Dette kan omfatte praktiske prosessverktøy som støtter daglig dialog med medarbeidere og ledere, bidrar til å motivere og engasjere medarbeidere samt styrker egne medarbeideres kompetanse. I tillegg er det viktig at tiltakene er praksisnære, hvilket tilsier at FAD og Difi må tilrettelegge og utvikle sentrale tiltak som enkelt kan anvendes og tilpasses til den enkelte virksomhets ledelsesutvikling. FAD og Difi må finne den riktige balansen mellom å utvikle tiltak og verktøy som reflekterer den statlige ledelsespolitikken og ledernes behov for tiltak som er praksisnære og tilpasset den enkelte virksomhet.

5.2 Mer systematisk behovskartlegging, planlegging og oppfølging

Kartleggingen viser at det er varierende systematikk når det gjelder kartlegging av behov for lederutviklingstiltak, bruk av kompetanseplaner og tilbud om tiltak. Virksomhetene kartlegger hvilke behov lederne har for lederutviklingstiltak, men metode og hyppighet av kartlegging varierer. Få ledere har individuelle kompetanseplaner og få er tilfredse med rutinene for planlegging av lederutviklingstiltak. Videre ser vi at få ledere oppgir å bli fulgt opp av nærmeste leder i forbindelse med gjennomføring av lederutviklingstiltak.

Variierende tilnærming til kartlegging av behov og manglende bruk av kompetanseplaner avdekker et potensial for forbedring når det gjelder kartlegging, planlegging og oppfølging av ledelses- og lederutvikling.

Rambøll oppfordrer til at det jobbes mer systematisk med dette området. Det bør vurderes hvordan FAD og/eller Difi kan tilrettelegge for at statlige virksomheter jobber mer systematisk med behovskartlegging, utvikling av kompetanseplaner og oppfølging av disse. Gjennom å utvikle retningslinjer og verktøy kan man bidra til å minske gapet mellom ledernes behov for lederutvikling og virksomhetenes faktiske tilbud. I tillegg kan dette styrke virksomhetene når det gjelder å kartlegge, planlegge og iverksette tiltak.

Bedre systematikk i behovskartlegging og kompetanseplanlegging muliggjør også bedre oppfølging av konkrete effekter, da disse kan vurderes opp mot tydelige intensjoner og målsettinger med de enkelte tiltakene.

5.3 Bedre forankring av Plattform for ledelse i staten

Regjeringen har besluttet at Plattform for ledelse i staten skal ligge til grunn for statlig lederskap og arbeidet med å utvikle ledere i staten. Dokumentet har derav flere funksjoner. Det er både et sentralt måldokument og et utviklings- og dialogverktøy.

Kartleggingen viser at HR- ledere og ledere i liten grad er godt kjent med dokumentet og har satt seg godt inn i dette. 20 % av HR-lederne oppgir at de har satt seg godt inn i dokumentet, mens kun 5 % av lederne oppgir det samme.

Ettersom Plattform for ledelse i staten er et sentralt måldokument og et utviklings- og dialogverktøy som brukes i utøvelsen av FADs ledelsespolitikk er det problematisk at så mange HR-ledere ikke kjenner plattformen godt. Dette medfører at ledelsesutviklingen som gjennomføres i mange av de statlige virksomhetene ikke er basert på plattformen. Det betyr ikke at prinsippene ikke ivaretas, men at ledelsesutviklingen har et annet utgangspunkt enn plattformen.

Blant de som kjenner til plattformen benyttes denne primært som underlag for utvikling av egen plattform. Omtrent 40 % av HR-lederne oppgir at dokumentet har bidratt til å sette ledelse på dagsorden, at den blir benyttet som underlag i utviklingen av egen lederplattform, egne lederutviklingstiltak og utvikling av lederverdier. I underkant av 20 % av HR-lederne oppgir at dokumentet blir benyttet som grunnlag for kartlegging av lederutviklingsbehov, anskaffelse av lederutviklingstiltak og som basis for målinger, som for eksempel 360° evalueringer.

Rambøll mener at det ligger et potensial i å formidle og forankre Plattform for ledelse i staten slik at denne blir bedre kjent blant målgruppen og i større grad benyttes som grunnlag for utvikling av lederutviklingstiltak, behovskartlegging, retningsgivende for valg av tiltak og utvikling av kompetanseplaner for ledere. Bedre kjennskap og bruk vil også bidra til at plattformen benyttes som grunnlag for anskaffelser av lederutviklingstiltak og gjennomføring av målinger.

FAD og Difi bør se nærmere på hvordan de kan sikre at Plattform for ledelse i staten blir bedre kjent og brukt i virksomhetene. Det arbeidet som allerede er i gang når det gjelder forankring og formidling av plattformen bør fortsette. Videre bør eksisterende nettverk benyttes som grunnlag for spredning av plattformen. FAD og Difi bør utvide nettverkene sine, spesielt mot HR-lederne, da undersøkelsen viser at deler av statsforvaltningen ikke kjenner til Plattform for ledelse og har begrenset kunnskap om FADs og Difis rolle.

5.4 Stort potensial for mer bruk av e-læring og fleksible læringsformer

Kartleggingen viser at svært få virksomheter benytter e-læring, både som eneste og blandet læringsform. Selv om bruken av e-læring er lite utbredt, er de lederne som har erfaring med det tilfredse. Rett over 40 % er meget tilfredse eller tilfredse, og kun 3 % er utilfredse. Blant annet fremkommer det gjennom dybdeintervjuene i kartleggingen at det sentrale tiltaket "Ny leder i staten" (SATS) er tatt godt i mot.

Det er fortsatt et stort potensial for mer bruk av e-læring, IKT og fleksible læringsformer i lederutviklingen. Få bruker e-læring i dag, men de som bruker det mener dette er et godt tiltak. Tidligere undersøkelser¹⁰ viser også at det er betydelige økonomiske besparelser knyttet til økt bruk av e-læring.

Tradisjonelt sett ser man at ren e-læring i mindre grad egner seg til utvikling av relasjonell, holdningsmessig og organisatorisk kompetanse¹¹. Blandede læringsformer er mer egnet til denne type kompetanseutvikling, men i dag benyttes dette i liten grad.

FAD og Difi bør derfor fortsette arbeidet med å tilrettelegge for bedre utnyttelse av mulighetene som ligger i e-læring. Spesielt i forbindelse med de relasjonelle kompetanseutviklingstiltakene hvor man bør se til blendede læringsformer, men også ren e-læring innenfor regelverk mv.

¹⁰ Samfunnsøkonomisk analyse av målsetningen om å styrke en felles statlig kompetansepolitikk (Rambøll, desember 2009)

¹¹ Forstudie – e-læring i staten, (Rambøll)

Som påpekt tidligere har tiltak som "Ny leder i staten" fungert godt, så det handler i stor grad om å bygge videre på dette. Dette kan omfatte e-læring knyttet opp mot temaer som behovskartlegging, kompetanseutviklingsplaner, identifisere og rekruttere nye ledertalenter mv. Mer bruk av e-læring muliggjør kompetanseløft og økonomiske effekter.

