FTF Dokumentation NR. 7 - 2010

Lederpejling

FTF-ledernes lederuddannelser samt erfaringer med og holdninger til innovation

Ansvarshavende redaktør:
Flemming Andersen, kommunikationschef i FTF
Foto: Colourbox
Layout: FTF Kommunikation
Tryk: FTF
1 oplag 100 eksemplarer
Juni 2010
ISBN-nummer: 978-87-7356-130-0

FTF – Hovedorganisation for 450.000 offentligt og privat ansatte
Niels Hemmingsens Gade 12 – Postboks 1169 – 1010 København K
Tlf: 33 36 88 00 – Fax: 33 36 88 80 – E-mail: ftf@ftf.dk – www.ftf.dk

FORORD

FTF har i denne Lederpejling ønsket at sætte fokus på en række aktuelle spørgsmål vedr. ledernes lederuddannelse og ledernes erfaringer med og arbejdspladsens vilkår for innovation.

Udgangspunktet har været at tage emner op, der har relevans for det politiske arbejde vi udfører i organisationen, da tallene giver os et bedre grundlag at arbejde på. På det offentlige område er det særligt interessant at følge med i, om den ret til lederuddannelse, der blev sikret lederne i Trepartsaftalen fra sommeren 2007, rent faktisk også har resulteret i mere lederuddannelse.

Det er vigtigt for FTF at have viden om innovation, da udviklingen af både den offentlige og private sektor afhænger af, at ledere og medarbejdere i samspil med omverdenen formår at udvikle deres arbejdsgange, deres arbejdsredskaber og den service de tilbyder.

I den sammenhæng har det været afgørende, at afdække hvem der rent faktisk er drivkraften, når der skal innoveres og hvem man samarbejder med om innovation. Et indblik i, om lederne rent faktisk har forudsætningerne, både praktiske og teoretiske, for at lede innovationsprocesser er også interessant.

At denne Lederpejling gennemføres som led i et 4-årigt forskningsprojekt, støttet af Det Strategiske Forskningsråd, er i sig selv en nyskabelse. Det er givende for os i den praktiske verden at få forskere og undervisere fra universiteter og professionshøjskoler med på en dagsorden om udvikling af ledelse og udvikling af ledernes rolle i en innovativ kontekst. Og det er berigende for forskningsverden at komme tættere på virkeligheden.

Vi planlægger i FTF at fortsætte med at gennemføre Lederpejlinger fremover. Vi tror nemlig på, at viden om hvorledes lederne selv oplever deres arbejdsliv og deres ledelsesarbejde er afgørende for, at kunne understøtte lederne i deres ledergerning. Samtidig er muligheden for at måle udvikling over tid på bestemte felter afgørende for at der kan iværksættes og tilbydes de rette initiativer på de rigtige tidspunkter. Alt sammen til gavn for den fortsatte udvikling af de danske arbejdspladser.

Bente Sorgenfrey
Formand

INDHOLDSFORTEGNELSE

Forord 3

Indledning 7

1. Sammenfatning 8
1.1. Om undersøgelsen 8
1.2. Sammenfatning af resultaterne 8
1.2.1. Uddannelse 8
1.2.2. Innovation 9

2. Viden om ledelse ved jobstart 11
2.1. Lederuddannelse ved jobstart 11

3. Lederuddannelse 15
3.1. Længerevarende lederuddannelser 15
3.2. Kortere lederkurser 17
3.3. Netværk og mentor/ledercoach internt og eksternt 18
3.4. Fremtidsplanlægning af lederuddannelse 19

4. Innovationsledelse 21
4.1. Kompetencer til Innovation 21
4.2. Fokus på innovation i hverdagen 23
4.3. Tid til innovation i hverdagen 24

5. Innovationskultur 26
5.1. Strategi for innovation 26
5.2. Innovationskultur 29
5.3. Faste procedurer der understøtter innovationskultur 30

6. Hvad og hvem igangsætter innovation? 33
6.1. Hvad igangsætter innovationen? 33
6.2. Hvem - eller hvilken gruppe - er kilden til innovation? 34

7. Hvem samarbejdes der med? 36
7.1. Hvilke grupper inddrages? 36
7.2. Hvordan er samarbejdet med de involverede grupper? 37

8. Konkrete innovationer og typer af innovation 40
8.1. Innovation i de seneste 3 år 40

8.2. Hvilke typer innovationer har der været arbejdet med? 41

9. Formål med og resultater af innovation 44
9.1. Formålet med innovation 44
9.2. Opnået ved seneste innovation 46

10. Om undersøgelsen og datamaterialet 48

Tidligere lederpejlinger 51

Lederpejling 7
FTF-ledernes lederuddannelser samt erfaringer med og holdninger til innovation

Maj 2010

INDLEDNING

Lederpejlingen i 2010 fokuserer på FTF-ledernes uddannelse og holdninger til og erfaringer med innovation. Formålet med Lederpejlingen i 2010 er dels at tilvejebringe viden på områder, der har stor politisk interesse, dels at få en samlet status på områderne, for at kunne følge udviklingen fra tidligere lederpejlinger. Særligt i forhold til udviklingen inden for lederuddannelsesområdet ligger denne lederpejling sig tæt op ad den foregående lederpejling LP6 2008 for at kunne følge udviklingen om ledernes uddannelsesniveau, fordi det for FTF er vigtig viden hvilken efter- og videreuddannelser i ledelse der vælges, i forhold til det arbejde, som FTF og FTF's medlemsorganisationer tilbyder og udfører i relation til lederne.

De deltagende organisationer har forskellig størrelse, og lederne kan have forskellige vilkår afhængig af hvilken branche eller hvilket fag, de arbejder indenfor, ligesom deres vilkår og behov også kan variere i forhold til hvilket ledelsesniveau, de befinder sig på. For FTF og for medlemsorganisationerne anses det for væsentligt at få viden om medlemmernes vilkår, behov og ønsker, både i forhold til det politiske arbejde, og i forhold til, at kunne tilbyde varierede og relevante ydelser.

Lederpejlingen i 2010 er den syvende i rækken af undersøgelser. FTF har seks gange tidligere gennemført Lederpejlinger om forskellige emner blandt medlemsorganisationernes ledermedlemmer. I 2010 er der i lederpejlingen i mindre grad tale om ét samlet tema, og i højere grad tale om en afdækning af en række væsentlige forhold for ledere dog med et kraftigt fokus på innovation og innovationens betydning for ledelsespraksis, vilkår og mulighederne for fremtidige udviklingsmuligheder for særligt den offentlige sektor.

De tidligere Lederpejlinger har fokuseret på forskellige aspekter omkring ledelse. Temaerne har blandt andet været lederudvikling og ledertræning, forandringsledelse, holdninger til strukturreformen og det attraktive lederjob. I LP5 2005 – forrige gang Lederpejlingen blev gennemført - var temaet ledernes netværk og i LP6 2008 var temaet hovedsagligt lederuddannelses og ledelsesvilkår. De tidligere hovedrapporter kan findes på FTF's hjemmeside www.ftf.dk eller rekvireres via kontakt til FTF.

Foruden hovedrapporten er der ligeledes blevet udarbejdet delrapporter til en række af de deltagende medlemsorganisationer. Disse kan findes via organisationernes hjemmesider eller via kontakt til organisationen. I det omfang det har været muligt, er der draget paralleller til svarene fra de tidligere Lederpejlinger, særligt LP1 idet fokus for denne Lederpejling var Ledernes holdning til job, uddannelse og udvikling, LP2 hvis fokus var forandring og forandringsledelse og LP6 der som nævnt havde lederuddannelse og ledervilkår som genstandsfelt. Det er ikke altid muligt med direkte sammenligninger, men enkelte steder har det været muligt og relevant at se tilbage på disse svar.

Materialet er bearbejdet, analyseret og sammenskrevet af cand.scient.adm. ph.d. Troels Schultz Larsen. Rapporten står for forfatterens egen regning og udtrykker ikke nødvendigvis FTF's eller organisationernes synspunkter.

Henvendelse om undersøgelsen kan ske til Marianne Heide, mahe@ftf.dk eller Torben Petersen, tope@ftf.dk.

1. SAMMENFATNING

1.1. Om undersøgelsen

Denne rapport fra maj 2010 omfatter en samlet analyse af 14 FTF-organisationer, heriblandt Danmarks Lærerforening, BUPL, Dansk Sygeplejeråd og Finansforbundet. I analyserne er der samlet en række svar fra ledere i nogle af de mindre organisationer i FTF. I de analyser, der foretages en sammenligning af svar fra de deltagende organisationer, fremgår disse mindre FTF-organisationer som "anden organisation". Dette omfatter i alt seks forbund Maskinmesterforeningen, Københavns Kommunale Lederforening, Gentofte Kommunalforening, Jordmoderforeningen, Radiografer i Danmark, Kommunale Chefer, Halinspektørerne og Handelsskolernes Lærerforening. Årsagen til at disse FTF-organisationer præsenteres samlet beror hovedsagligt på respondenternes krav om anonymitet, da der i det repræsentative sample er for få respondenter i disse FTF organisationer til at sikre disse anonymitet såfremt disse udskilles. Endvidere når der i analyserne (Figur 2.1. og 3.1.) forelægges data om de enkelte organisationer skal det bemærkes at, for at styrke datagrundlaget er der for de enkelte organisationer ikke taget udgangspunkt i det repræsentative sample, men i det samlede antal besvarelser (n=1612). I forhold til FTF-gennemsnittet er der taget udgangspunkt i det repræsentative sample (Jævnfør endvidere afsnittet om undersøgelsen og datamaterialet bagers i rapporten).

Undersøgelsen er internetbaseret og dataindsamlingen blev gennemført i perioden tirsdag den 16. marts 2010 til mandag den 29. marts 2010 og i alt blev der indsamlet besvarelser fra 1612 ledere. Af disse blev der udtrykket et for FTF repræsentativt sample på 905 ledere hvor af ca. 22 pct. kommer fra den private sektor, 3 pct. fra staten, 14,5 pct. fra den regionale sektor, 48,5 pct. den kommunale sektor og endelig kommer 12 pct. af lederne fra selvejende institutioner, der primært er finansieret af offentlige tilskud. Det vil sige når "sektorerne" diskuteres i rapporten er det disse fem sektorer der diskuteres med mindre andet nævnes eksplicit. I forhold til køn udgør ca. 2/3 af respondenterne kvinder hvilket svare ganske godt til FTF's gennemsnit Imidlertid dækker dette gennemsnit over ganske stor forskelle fra organisation til organisation. Spændet varierer mellem ca. 1/3 del kvindelige ledere i Finansforbundet, Frie Skolers Læreforeninger og Erhvervsskolelederne i Danmark til over 90 pct. kvindelige ledere i Dansk Sygeplejeråd, Danske Bioanalytikere, Danske Fysioterapeuter, Ergoterapeutforeningen og Kost og Ernæringsforbundet.

I de tilfælde der er foretaget statistiske beregninger eller krydstabeller i rapporten er der gennem hele analysefasen blevet foretaget en validering gennem statistiske test, hvor signifikansniveauet har været fastsat til 5 pct., men gennemgående er der anvendt et 1 pct. niveau eller lavere. Der refereres ikke til disse test i rapporten. I stedet har det været prioriteret kun at rapportere statistisk signifikante forskelle eller sammenhænge. Således er der i rapporten diskuteret en række signifikante relationer bl.a. i forhold til køn, alder, sektor og ledelsesniveau i de enkelte afsnit i. Hvis der ikke er beskrevet noget, skyldes det dermed, at der ikke er fundet signifikante forskelle.

1.2. Sammenfatning af resultaterne

Sammenfattende peger Lederpejling 7 2010 på en række interessante forhold vedrørende uddannelse og holdninger til og erfaringer med innovation.

1.2.1. Uddannelse

Svarene fra undersøgelsen viser, at 26 pct. af lederne i undersøgelsen havde en lederuddannelse, før de blev ledere, men samtidig er der er stor forskel på medlemsorganisationerne i forhold til andelen af ledere, der havde en lederuddannelse, før de blev ledere. Generelt viser det sig også, at der er sket en generel fremgang på området siden seneste lederpejling i 2008 på fire procent point, men også dette, varierer stærkt fra organisation til organisation. Spændet går fra Erhvervsskoleledere i Danmark og Ergoterapeutforeningen, hvor der er tale om en relativt markant tilbagegang, over Kost og Ernæringsforbundet, Dansk Sygeplejeråd, Lederforum, Skolelederne (DLF) der alle fastholder niveauet fra 2008 mens Frie Skolers Lærerforening og Danske Bioanalytikere viser en mindre fremgang. Endelig har Danske Fysioterapeuter, BUPL, Finansforbundet, Foreningen af tekniske og administrative tjenestemænd (TAT) og Lederforeningen i TDC alle en relativt markant fremgang. Der er ligeledes stor forskel på andelen af ledere med lederuddannelse, inden de påbegyndte deres første lederjob afhængig af hvilken sektor, lederne er

ansat i. Kun 17 pct. af de kommunale ledere og 24 pct. af de statslige ledere havde lederuddannelse, inden de blev ledere, mens lederne i regionerne og den private sektor i væsentlig højere grad havde en lederuddannelse før deres første lederjob med hhv. 31,8 pct. for lederne i regionerne og 37,8 pct. for lederne i den private sektor. **(afsnit 2)**

Undersøgelsen viser at langt de fleste ledere (82 pct.) har en lederuddannelse, er i gang med en lederuddannelse eller har dele af en lederuddannelse (om end der er variation fra organisation til organisation) på nuværende tidspunkt. Der er endvidere sket et markant fald i andelen af FTF-ledere der slet deltager ikke i lederudviklingsaktiviteter siden LP6 2008 både i forhold til andelen af lederne der har mentorer/ledercoaches og andelen af lederne der deltager i ledelsesnetværker. I LP6 2008 angav 38 pct. af lederne at de ikke deltog i nogle af de nævnte leder aktiviteter mod kun 19 pct. i LP7 2010. **(afsnit 3)**

1.2.2. Innovation

Godt 80 pct. af lederne mener, at de i meget høj grad, i høj grad eller i nogen grad besidder de kompetencer, der skal til for at lede innovationsprocesser, mens kun godt halvdelen har deltaget i uddannelse eller kurser, der retter sig specifikt mod innovation. Samtidig er innovation et centralt fokuspunkt i ledernes ledelsespraksis for 46 pct. vedkommende men i samme åndedrag angiver lederne at de ikke bruger så meget tid på innovation i dagligdagen.

5 pct. bruger således slet ikke tid på innovation i deres almindelige ledelsespraksis mens 47 pct. af lederne bruger under 5 timer/uge. Kun ca. 2,5 pct. af lederne bruger mere end 15 timer om ugen på innovation. I denne sammenhæng er det interessant at de kvindelige ledere bruger mere tid på innovation end deres mandlige kollegaer. Dette understøttes af, at 40 pct. af lederne kun i mindre omfang eller slet ikke har overskud i hverdagen til at fokusere på innovation, mens næsten lige så mange af Lederne (godt 38 pct.) tilkendegiver, at de oplever at deres medarbejdere kun i mindre omfang eller slet ikke har overskud i hverdagen til at være innovative.

Der er dermed to interessante paradokser. For det første den relativt høje andel af ledere der i et eller andet omfang mener af have kompetencerne til køre innovationsprocesser vis-a-vis andelen der har deltaget i kurser eller på anden vis har modtaget undersivning i innovation og innovations ledelse. For det andet diskrepansen mellem andelen af ledere der tilkendegiver, at innovation er centralt for deres ledelsespraksis og så andelen af ledere der oplever at have overskud i hverdagen til at fokusere på innovation. **(afsnit 4)**

I halvdelen af de institutioner eller virksomheder som lederne er ansat i, er innovation i meget høj grad eller i høj grad en del af visionerne og strategiplanerne og i lige så mange institutioner og virksomheder lægger den overordnede ledelse i meget høj grad eller i høj grad stor vægt på innovation i det daglige. Imidlertid har kun 22,8 pct. af virksomhederne og institutionerne en særskilt innovations strategi og kun knap 14 pct. af institutionerne og virksomhederne har ifølge lederne en særlig innovations afdeling/enhed og endelige angiver under 10 pct. af lederne at de institutioner og virksomheder de er ansat i har fire eller flere faste procedure for at fremme innovation. Omvendt angiver lederne at over halvdelen af institutionerne ikke har nogen faste. Der er dermed en relativt tydelig opdeling mellem "teori og praksis" hvor det synes klart at der snakkes mere innovation end der gøres for systematisk at fremme innovation.

Endelig synes myten om udbredte nul-fejls-kulturer (særligt i forhold til den offentlige sektor) overdrevet da den kun kan genfindes i mindre omfang. I det omfang den findes, er det især i staten. **(afsnit 5)**

I forhold til hvem og hvad der igangsætter innovative tiltag og innovationsprocesser viser undersøgelsen, at den gruppe der hovedsageligt, er kilden til disse innovationer er medarbejderne efterfulgt af ledelsen på forskellige niveauer. Samtidig viser undersøgelsen at politikerne og forskerne næsten er koblet af og kun i ganske få tilfælde, ifølge lederne, er kilden til innovationer. I forhold til hvilke faktorer, der typisk igangsætter innovationer er der ifølge lederne (igen) ildsjæle eller engagerede medarbejdere på ledernes institution/virksomhed. Herefter kommer gode eksempler andre steder fra efterfulgt af borgernes og kundernes stigende krav og forventninger, der ligeledes er faktorer der typisk igangsætter innovationer. **(afsnit 6)**

Når der ses på, hvem der samarbejdes med, viser det sig, at den gruppe, der i flest tilfælde bliver inddraget, når innovationsprocesser skal igangsættes er brugerne eller kunderne. Herefter er det typisk andre afdelinger/enheder inden for egen virksomhed eller institution og på tredjepladsen kommer topledelsen. Det er også disse tre "grupper" lederne har de mest positive oplevelser med at inddrage i konkrete innovationsprocesser.

Samtidig viser undersøgelsen, at under en 1/3 af de adspurgte ledere har samarbejdet med den private sektor eller andre virksomheder fra den private sektor for de lederes vedkommende, der i forvejen er ansat i den private sektor.

Sidst men ikke mindst i denne sammenhæng viser det sig, at de mindst positive samarbejdsoplevelser relaterer sig til politikerne, hvor kun 33,6 pct. af de ledere der *har* en mening om dette samarbejde vurderer at det hovedsageligt har været positivt eller meget positivt. Politikerne må også lide den tort, at være den gruppe, som lederne har flest negative oplevelser med at inddrage innovationsprocesser (12,4 pct.). **(afsnit 7)**

Helt grundlæggende viser undersøgelsen, at der innoveres i virksomhederne/institutionerne, godt 90 pct. af lederne angiver således, at der har været igangsat mindst ét innovativt tiltag/innovationsproces i deres institution/virksomhed indenfor de seneste tre år. Og i over 10 pct. af virksomhederne/institutionerne har der ifølge lederne været igangsat 10 eller flere innovative tiltag eller innovationsprocesser inden for de seneste tre år.

Samtidig viser undersøgelsen at forandringer, det vil sige nye måder at gøre tingene på (i modsætning til forbedringer der i højere grad handler om optimere det bestående), er den mest fremherskende innovationstype. Mere end 1/2 af de seneste igangsatte innovationer havde forandringer som omdrejningspunktet mens næste næsten 60 pct. af de seneste igangsatte innovative tiltag eller innovationsprocesser ifølge lederne udsprang af tiltag set før andre steder men særligt tilpasset deres konkrete virksomhed/institution. Modsat var der kun tale om unikke innovationer i godt 10 pct. af tilfældene blandt de seneste igangsatte innovationer. **(afsnit 8)**

Sidste del af undersøgelsen handler om formålet og resultaterne af konkrete innovationer og her viser den at i forhold til formålet med de senest igangsatte innovative tiltag eller innovationsprocesser er de mest fremherskende hovedmål været, at "fremme kvaliteten af det arbejde der udføres", at "øge brugernes tilfredshed" og at "øge arbejdsglæden og fagligheden blandt medarbejderne".

I forhold til resultaterne af de senest igangsatte innovative tiltag eller innovationsprocesser viser undersøgelsen at de oftest relaterer sig til "forbedret kvalitet af kerneydelserne", og dernæst til "forbedret faglighed blandt medarbejderne" og "forøget arbejdsglæde blandt medarbejderne". Der tegner sig hermed et billede af at der er en fornuftig sammen hæng mellem formål og resultater på den ene side og på den anden side af at innovation som hovedårsag kun i mindre omfang bruges i forbindelse med rationaliseringer om end det i praksis formentlig vil være vanskeligt at skelne klart mellem forskellige formål og resultater i forbindelse med konkrete innovative tiltag eller innovationsprocesser.

Afslutningsvis viser undersøgelsen ganske entydigt at lederne i helt overvejende grad vurderer, at effekterne af de seneste innovationer på deres virksomhed eller institution har været positive i en eller anden grad, mens kun ca. 5 pct. mener at de overordnet har været negative. **(afsnit 9)**

2. VIDEN OM LEDELSE VED JOBSTART

Dette afsnit fokuserer på ledernes viden om ledelse forstået som omfanget af deres af lederuddannelser, før de på begyndte deres første job som leder. Spørgsmålet er medtaget for det første for at undersøge, hvorledes lederne står rustet, når de træder ind i rollen som leder på en arbejdsplads med de mange alsidige krav, der stilles til den moderne leder for det andet for at sammenligne med den tilsvarende undersøgelse i LP6 2008 og i mindre omfang LP1 2003.

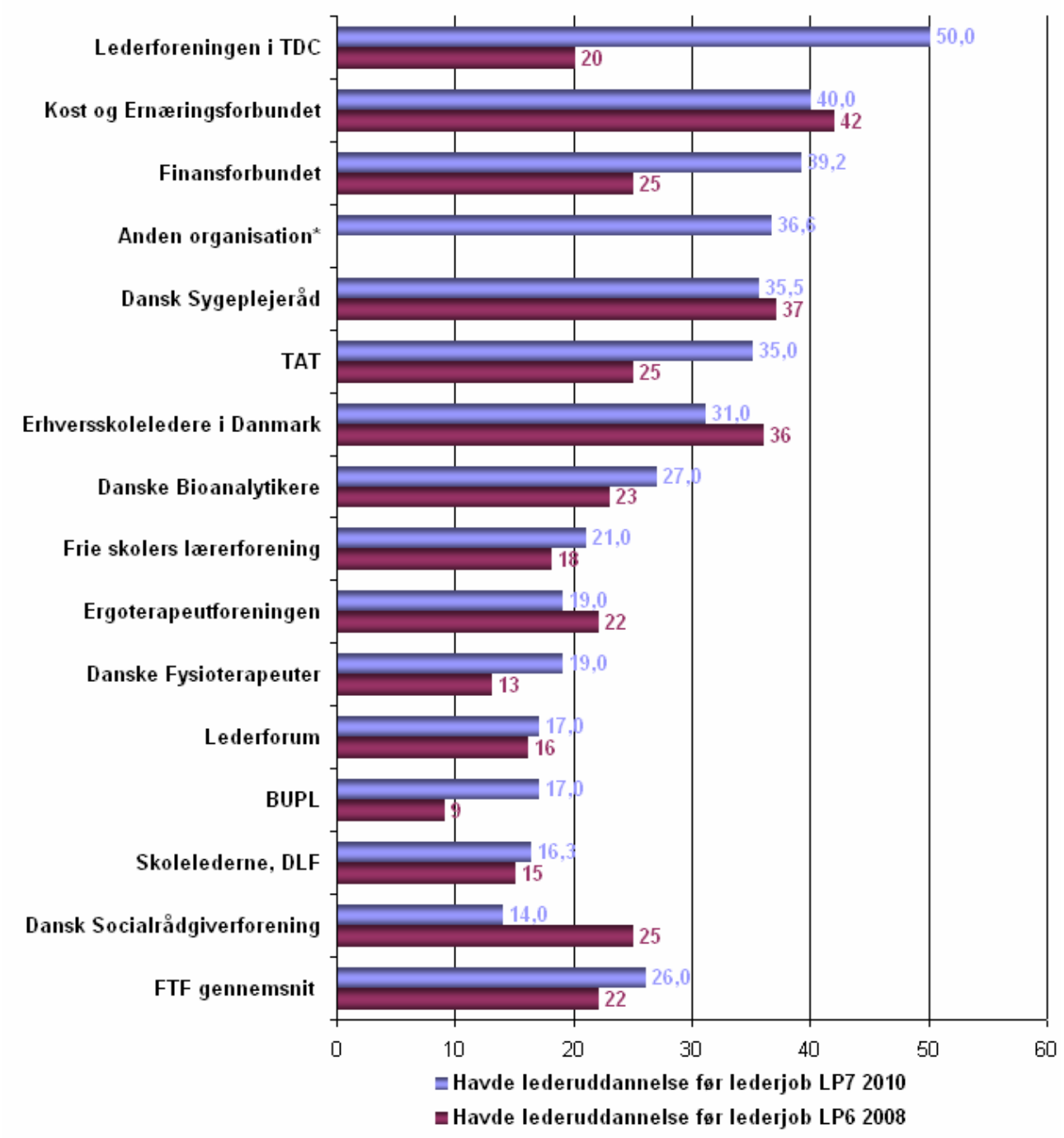
Analyserne viser:

- 26 pct. af lederne i undersøgelsen havde en lederuddannelse, før de blev ledere.
- Der er stor forskel på medlemsorganisationerne i forhold til andelen af ledere, der havde en lederuddannelse, før de blev ledere.
- Der er ligeledes stor forskel på andelen af ledere med lederuddannelse afhængig af hvilken sektor, lederne er ansat i. Kun 17 pct. af de kommunale ledere og 24 pct. af de statslige ledere havde lederuddannelse inden de blev ledere, mens lederne i regionerne og den private sektor i væsentlig højere grad havde en lederuddannelse før deres første lederjob med hhv. 31,8 pct. for lederne i regionerne og 37,8 pct. for lederne i den private sektor
- Køn har en mindre betydning for, om man har en lederuddannelse, før man starter i jobbet som leder. Ikke overraskende er det mænd der i lidt højere grad har en lederuddannelse end kvinderne når de begynder i deres første lederjob.
- Alder spiller stort set ingen rolle for om lederne havde en uddannelse før de startede som ledere.
- Ledere på de højere ledelsesniveauer, har i lidt højere grad en lederuddannelse før de startede i deres første lederjob.
- Blandt de ledere, der i denne undersøgelse svarer, at de sidder i deres første lederjob, gælder at kun 16 pct. havde en lederuddannelse, før de startede i deres lederjob, hvilket imidlertid er en stigning på 4 pct. point siden LP6 2008. Dette varierer dog fra organisation til organisation og det variere også fra organisation til organisation hvor stor en andel af lederne, der havde lederuddannelse før de startede i hhv. deres første og deres nuværende lederjob.

2.1. Lederuddannelse ved jobstart

Sammenligner man svarene fra denne Lederpejling, med svarene på samme spørgsmål i Lederpejlingerne fra hhv. LP1 2003, og LP6 2008 kan organisationerne inddeles i fire grupper rent udviklingsmæssigt ift. hvor mange ledere der har gennemført en lederuddannelse inden de starter i deres første lederjob (se figur 2.1 nedenfor):

1. En gruppe hvor det synes at være gået relativt markant tilbage. Dette gælder særligt Dansk Socialrådgiverforening og i noget mindre omfang Erhvervsskoleledere i Danmark og Ergoterapeutforeningen,
2. En gruppe der fastholder samme niveau som sidst bestående af Kost og Ernæringsforbundet, Dansk Sygeplejeråd, Lederforum, Skolelederne (DLF),
3. En gruppe af organisationer med mindre fremgang bestående af Frie Skolers Lærerforening og Danske Bioanalytikere
4. En gruppe af organisationer med markant fremgang bestående af Danske Fysioterapeuter, BUPL, Finansforbundet, Foreningen af tekniske og administrative tjenestemænd (TAT) og Lederforeningen i TDC. Imidlertid bør man være opmærksom på at den statistiske usikkerhed der er forbundet særligt med Foreningen af tekniske og administrative tjenestemænd (TAT) og Lederforeningen i TDC bevirker at tallene bør vurderes med en hvis forsigtighed.



Figur 2.1: Andel ledere, der angiver, at de havde en lederuddannelse før de blev leder, fordelt på medlemsorganisation i hhv. LP6 2008 og LP7 2010 (n=1612). Pct.

Mere organisationsspecifikt kan man se at Skolelederne i lidt højere grad nu end tidligere har en lederuddannelse når de starter, idet det gjaldt 9 pct. i 2003, 15 pct. i 2008 og 16,3 pct. i dag.

Forskellen er mindre og for flere af de andre organisationer gør det modsatte gør sig gældende. For BUPL, har der været tale om en kurve hvor tallet fra 2003 til 2008 faldt fra 12 pct. til 9 pct., mens det nu i 2010 igen er steget til 17 pct., altså en relativt klar fremgang.

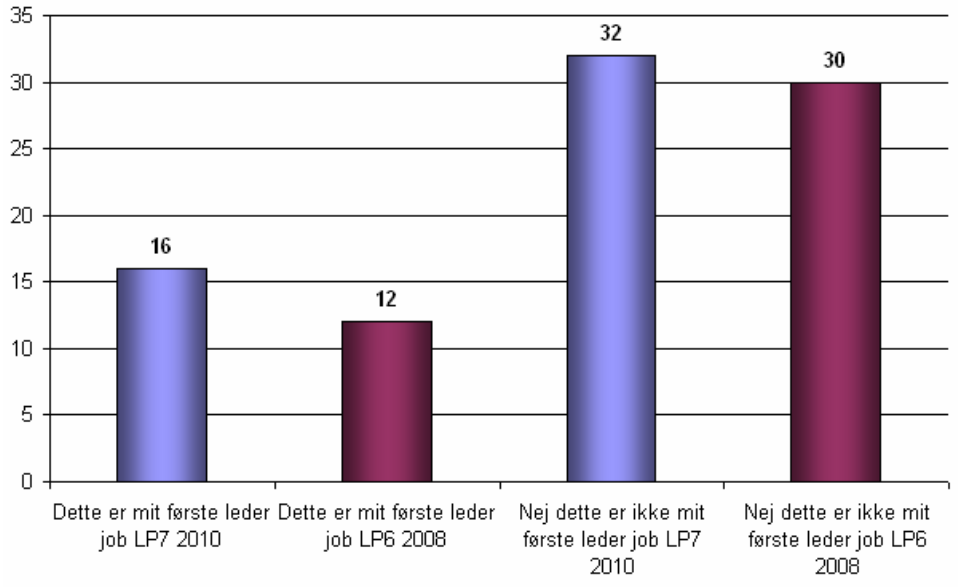
I den modsatte og høje ende af skalaen hvor bl.a. Dansk Sygeplejeråd er placeret er der ikke sket den store udvikling fra 2003 og frem til i dag. Til gengæld har andelen hele tiden været høj med lidt over en tredjedel af lederne der har en lederuddannelse før de bliver ledere. Dette tyder på at lederne i Dansk Sygepleje Råd har en stabil tradition for, i vidt omfang, at sikre sig en lederuddannelse før start på lederjobbet.

Hvor det i LP6 blev vurderet, at der ikke var sket den store udvikling fra 2003 til 2008, i andelen af FTF-ledere, der havde en uddannelse, før de startede i jobbet som leder, synes konturerne af et nyt billede at tegne sig med en langsom, men sikker stigning over tid, af FTF-ledere der har en lederuddannelse ved jobstart som leder. Dog med den nævnte variation fra organisation til organisation.

Ses på andre centrale variable i forhold til hvorvidt lederne havde en leder uddannelse inden starten på første lederjob viser det sig at:

- Køn har betydning idet mænd i lidt højere grad end kvinder har en lederuddannelse når de begynder i deres første lederjob, med hhv. 31,4 pct. for mændenes vedkommende og 23,1 pct. for kvindernes vedkommende. Dette skal ses i sammenhæng med at ca. 2/3 dele af Lederne er kvinder.
- Alder har stort set ingen betydning for om lederne havde en uddannelse før de startede som ledere.
- Ledere på de højere ledelsesniveauer, har i lidt højere grad en lederuddannelse før de startede som ledere. For ledere på øvre niveau viser det sig, at 30 pct. havde en lederuddannelse, før de startede som ledere, mens det gælder for 26,2 pct. af lederne på mellem og 24,7 pct. af lederne på nedre niveau.
- Der er væsentlige forskelle mellem sektorerne. Hvor 26 pct. af de samlede FTF-ledere i undersøgelsen, havde en lederuddannelse da de startede i deres lederjob, gælder dette kun for 17 pct. af de kommunale ledere og 24 pct. af de statslige ledere hvor imod lederne i regionerne og den private sektor i væsentlig højere grad havde en lederuddannelse før deres første leder job med hhv. 31,8 pct. for lederne i regionerne og 37,8 pct. for lederne i den private sektor. Hvorvidt dette skyldes at der er tale om et kommunalt efterslæb på lederuddannelses området eller det omvendt lavere barriere for karrieremæssigt avancement i kommunerne eller noget helt tredje er det ikke muligt at sige noget konkret om med udgangspunkt i undersøgelsens datamateriale.

Ovenstående problematik relaterer sig også til den følgende, hvor det er svært at afgøre, om forskellene i svarene fra hhv. "nye ledere" (dem der sidder i første lederjob) og "de erfarne ledere" (dem der har haft flere lederjobs) skyldes, at flere nye ledere i dag starter i lederjobbet uden forudgående lederuddannelse end det var tilfældet tidligere. At antallet af ledere, der havde lederuddannelse da de blev ledere, skulle være faldet så meget i løbet af to generationer af ledere virker umiddelbart ikke helt sandsynligt. Lederpejlingen fra 2003 og 2008, der er refereret til tidligere i afsnittet, peger også på, at det næppe er tilfældet, da sammenligning med tallene i de tre Lederpejlinger ikke viser påfaldende ændring i hverken op- eller nedadgående retning.



Figur 2.2: Andel ledere, der angiver at have haft en lederuddannelse før de blev leder, fordelt på om dette er første lederjob eller ej. Pct. i LP6 2008 og LP7 2010

Forskellen i besvarelserne på erfarne og nye ledere kunne snarere tyde på, at mange ledere besvarer spørgsmålet om, hvorvidt de havde en lederuddannelse før de blev leder, i forhold til det job de sidder i nu, og ikke i forhold til om de havde en lederuddannelse, da de startede i deres første lederjob. At det nok har betydning om man sidder i sit første lederjob eller ej - i forhold til svaret på om man havde lederuddannelse da man blev leder - fremgår af, at kun 16 pct. af de ledere, der siger, at dette er deres første lederjob, angav at de havde en lederuddannelse før de blev ledere. For dem der havde haft andre lederjobs før dette, gælder det, at 32 pct. angav at de havde en lederuddannelse før de blev leder. Hvilket i øvrigt i begge tilfælde er en svag stigning i forhold til LP6 2008. Se figur 2.2. ovenfor. Sammenlagt for alle lederne i undersøgelsen gælder det, at 16 pct. sidder i deres første lederjob, mens 84 pct. har haft andre lederjobs for deres nuværende lederjob.

3. LEDERUDDANNELSE

Dette afsnit handler om hvilke lederuddannelser lederne har på nuværende tidspunkt i deres leder-karriere og hvilke lederuddannelsesaktiviteter de deltager i.

Analyserne viser:

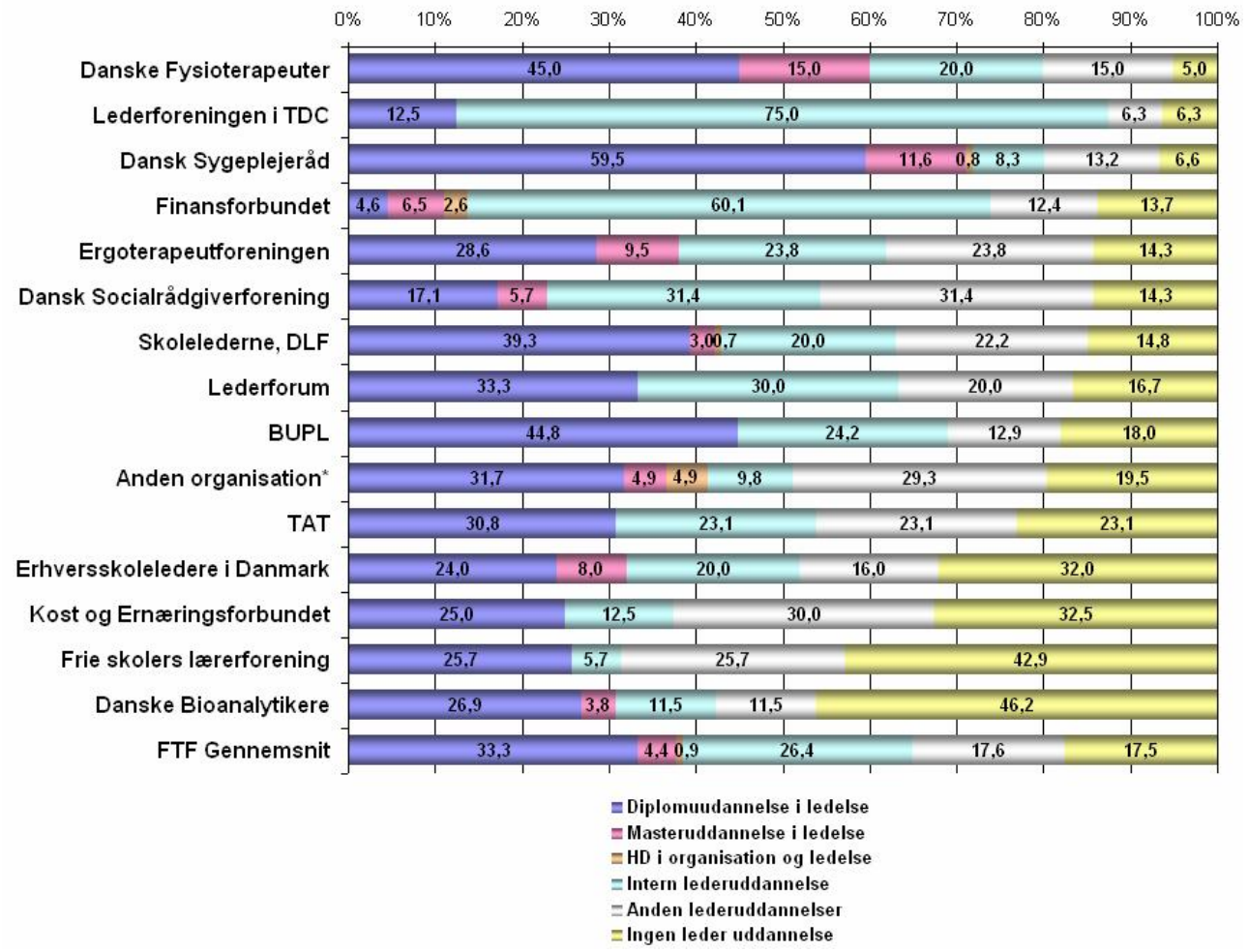
- Langt de fleste ledere (82 pct.) har en lederuddannelse, er i gang med en lederuddannelse eller har dele af en lederuddannelse (om end der er variation fra organisation til organisation)
- Diplom i ledelse er den mest udbredte lederuddannelse blandt FTF-lederne
- Mange ledere har en intern lederuddannelse, særligt lederne i den private sektor
- Ledelseskurser er udbredte idet 2/3 dele af lederne har deltaget i ledelseskurser inden for de sidste tre år og næsten halvdelen har deltaget i mere end et ledelseskursus inden for de sidste tre år.
- Mentorer og Coaches er udbredte, således har 48 pct. af lederne en mentor eller ledelsescoach.
- Netværk for ledere er populære, over 70 pct. af lederne deltager i et ledelsesnetværk
- Især de kommunale ledere er aktive i ledernetværk (81,7 pct.)
- Halvdelen af lederne deltager i ledelsesnetværk internt på deres arbejdsplads
- Der er sket en markant stigning i andelen af FTF-ledere der deltager i lederudviklingsaktiviteter siden LP6 2008 både i forhold til andelen af lederne der har mentorer/ledercoaches og andelen af lederne der deltager i ledelsesnetværker.
- Køn og alder har ingen eller kun meget lille betydning for om lederne har en lederuddannelse. Om end ledere, der er ældre end 40 år i højere grad har gennemført en lederuddannelse i forhold til de yngre ledere under 40 år.

Der er stor forskel mellem organisationerne i forhold til hvilken form for lederuddannelse lederne tager, og i hvilket omfang. Det vil sige sammen tendens som i afsnit 2. I undersøgelsen er lederne blevet spurgt, om de har taget henholdsvis Diplom i ledelse, Master med primært fokus på ledelse, HD i organisation og ledelse, en intern lederuddannelse eller en anden længerevarende lederuddannelse.

3.1. Længerevarende lederuddannelser

Der er i undersøgelsen spurgt til lederuddannelser på lidt forskelligt niveau. Dels en række længerevarende offentligt anerkendte uddannelser i form af Master, HD og Diplomuddannelse, der alle tages på uddannelsesinstitutionerne, dels længerevarende interne lederuddannelsesforløb. Endelig er der også spurgt til kurser af kortere varighed. I bearbejdningen af disse tal, er disse former for lederuddannelser holdt ude fra hinanden. Af de offentligt anerkendte lederuddannelser i form af Diplom, Master og HD er det i særlig grad Diplom i ledelse, lederne gør brug af. Her gælder det, at 17,2 pct. af lederne har gennemført en diplomuddannelse, og yderligere 16 pct. er i gang med uddannelsen eller har gennemført moduler heraf. Det betyder at der er 33,3 pct. af lederne, der enten har gennemført en hel eller dele af Diplom i ledelse. I denne sammenhæng er det værd at bemærke at det særligt er kommunalt ansatte ledere der har Diplom i ledelse mens det særligt er privatansatte ledere, der har en intern lederuddannelse.

For Master gælder det at 4,4 pct. af Lederne har eller er i gang med en sådan. For HD gælder det at lidt under 1 pct. har denne eller er i gang. I forhold til andelen af FTF-ledere der angiver at have taget en HD skal det bemærkes, at flere af de forbund, der traditionelt har en relativt høj andel af ledere med HD kun i mindre omfang er repræsenterede i denne undersøgelse (dels Finansforbundet og dels under kategorien andre organisationer) hvorfor den faktiske andel af FTF-ledere med en HD vurderes at være noget højere. Dette støttes også af det faktum at i LP6 2008 var andelen af Lederne med en HD eller i gang med en HD 4 pct.



Figur 3.1: Andel ledere der har taget hele eller dele af en Diplomuddannelse i ledelse, Masteruddannelse med primært fokus på ledelse, HD i organisation og ledelse, intern lederuddannelse, en anden typer leder uddannelse eller slet ingen leder uddannelse (n=1612). Pct.

Mere overordnet kan organisationerne inddeles i tre grupper i forhold til deres ledermedlemmers lederuddannelse, hvor der er stor spredning mellem de 3 grupperinger:

1. En gruppe bestående af DSR, Lederforeningen i TDC og Danske Fysioterapeuter hvis ledere for over 93 pct. vedkommende har en lederuddannelse.
2. En gruppe bestående TAT, BUPL, Lederforum, Skolelederne i DLF, Dansk Socialrådgiverforening, Ergoterapeutforeningen og Finansforbundet for hvis ledere det gælder, at mellem 75 pct. og 90 pct. har en lederuddannelse.
3. En gruppe hvor kun mellem 50 pct. og 68 pct. har en lederuddannelse. Det er Danske Bioanalytikere, Frie Skolers Lærer-forening, Kost & Ernæringsforbundet og Erhvervsskolelederne i Danmark.

Endvidere tyder undersøgelsen på, at Master er mere almindelige inden for sundhedssektoren, hvor Danske Fysioterapeuter, DSR og Ergoterapeuterne er stærkt repræsenterede. Tilsvarende er interne lederuddannelser er helt dominerende i Finansfor-

bundet og i Lederforeningen i TDC. I forhold til diplom i ledelse er det værd at notere sig, at 59,5 pct. af ledermedlemmerne i DSR angiver at have Diplom.

Ses der på lederuddannelse i forhold til sektor, viser det sig lidt overraskende, som det fremgår af tabel 3.2., at staten har den største andel af ledere uden lederuddannelse, idet 31 pct. af de statslige FTF-ledere er uden lederuddannelse.

Hvilken sektor arbejder du i? * Har du på nuværende tidspunkt gennemført en lederuddannelse?					
	Har du på nuværende tidspunkt gennemført en lederuddannelse?				
	Ja, jeg har gennemført en hel leder uddannelsen	Jeg er p.t. i gang med en leder uddannelse	Jeg har taget nogle af modulerne i en leder uddannelse	Nej	Total
Privat sektor	48 pct.	9 pct.	25 pct.	19 pct.	100 pct.
Staten	42 pct.	8 pct.	19 pct.	31 pct.	100 pct.
Region	58 pct.	18 pct.	11 pct.	14 pct.	100 pct.
Kommune	37 pct.	20 pct.	28 pct.	15 pct.	100 pct.
Selvejende institution	41 pct.	11 pct.	21 pct.	27 pct.	100 pct.
FTF gennemsnit	43 pct.	16 pct.	24 pct.	18 pct.	100 pct.

Tabel 3.2: Andel ledere der har taget en hel eller dele af en lederuddannelse fordelt på sektor. Pct.

Regionerne har den højeste andel af ledere med lederuddannelse, 58 pct. i alt og samtidig har regionerne den laveste andel af ledere uden nogen lederuddannelse overhovedet med således er kun 14 pct. af lederne uden lederuddannelse.

Endelig er der et vist kommunalt efterslæb i forhold til især regionerne men også staten i forhold til andelen af ledere med en lederuddannelse. Til gengæld har kommunerne den højeste andel af ledere under uddannelse, hvilket også er forventeligt på baggrund af trepartsaftalen fra juni 2007 og KL's efterfølgende initiativer på området.

Der en tendens til, at kvindelige ledere under 40 år i mindre omfang har en lederuddannelse end de tilsvarende mandlige ledere og de ældre ledere. Denne tendens kan formentlig forklares med, at det stadigt for langt de flestes familiers tilfælde er kvinderne der står for den længerevarende barsel og væsentlige dele af det huslige arbejde, særligt i forhold til familier med små børn. Hvilket formentlig er årsag til at en del yngre kvindelige ledere "udskyder" deres lederuddannelse.

3.2. Kortere lederkurser

Endelig er lederne blevet spurgt om, hvorvidt de har deltaget i kortere lederkurser inden for de seneste tre år og i hvilket omfang og hvilke typer af andre ledelsesudviklingsaktiviteter de har deltaget i, som det fremgår af tabel 3.3, 3.4 og 3.5 nedenfor.

Hvilken sektor arbejder du i? * Har du deltaget i kortere lederkurser inden for de seneste 3 år?						
	Har du deltaget i kortere lederkurser inden for de seneste 3 år?					
	Nej, ingen	Ja, 1	Ja, 2	Ja, 3	Ja, 4 eller flere	Total
Privat sektor	33 pct.	30 pct.	21 pct.	10 pct.	7 pct.	100 pct.
Staten	46 pct.	12 pct.	19 pct.	15 pct.	8 pct.	100 pct.
Region	25 pct.	30 pct.	25 pct.	8 pct.	12 pct.	100 pct.
Kommune	23 pct.	27 pct.	23 pct.	14 pct.	13 pct.	100 pct.
Selvejende institution	32 pct.	23 pct.	20 pct.	10 pct.	14 pct.	100 pct.
FTF gennemsnit	27 pct.	27 pct.	22 pct.	11 pct.	12 pct.	100 pct.

Tabel 3.3: Andel ledere der har deltaget i et kortere lederkurser inden for de seneste tre år fordelt på sektor. Pct.

Tabel 3.3. viser helt overordnet, at 73 pct. af lederne har deltaget i mindst ét kortere ledelseskursus inden for de sidste tre år. Samtidig viser tabellen at 45 pct. af lederne har været på 2 eller flere korte leder kurser inden for de sidste tre år.

I forhold til sektorer viser det sig, at kommunerne benytter sig mest af kortere lederkurser, således har 50 pct. af de kommunale ledere været på to eller flere korte leder kurser inden for de sidste tre år. Om der er tale om en decideret ledelsesstrategi på det kommunale område – at der i højere grad prioriteres at ledere sendes på korte kurser frem for længerevarende lederuddannelser - eller om der eventuelt er tale om en kompensatorisk praksis eller noget helt andet, er det ikke muligt at konkludere noget entydigt om på baggrund af denne undersøgelse.

I staten har næsten halvdelen (46 pct.) af lederne ikke været på et ledelseskursus inden for de sidste tre år og kun 42 pct. af de statslige leder har været på to eller flere korte lederkurser inden for de sidste tre år, hvilket er den laveste andel blandt de offentligt ansatte ledere. Dog skal det mærkes at datagrundlaget bevirker, at man skal være varsom med at drage for håndfaste konklusioner på denne baggrund i forhold til lederne i staten.

3.3. Netværk og mentor/ledercoach internt og eksternt

Tabel 3.4 viser at der blandt de ledere, der deltager i interne og eksterne ledernetværk er 31,7 pct. der deltager i begge, hvilket er en markant stigning siden LP6 2008 hvor det kun var 12 pct. af lederne der deltog i både interne og eksterne ledernetværk. Samtidig er andelen af ledere der slet ikke deltager i ledernetværker faldet fra 44 pct. i LP6 2008 til 28,5 pct. nu. Det tyder på, at lederne anser det for, at en god måde at udvikle sit til tider ensomme lederjob er ved sparring i netværk med jævnbyrdige.

Har du haft eller deltaget i nogen af følgende aktiviteter?

	LP7 2010 n	LP7 2010 pct.	LP6 2008 pct.
Deltager i ledernetværk på arbejdspladsen	458	50,6	36
Deltager i et ledernetværk uden for arbejdspladsen	394	43,5	31
Personlig mentor/ledercoach (ekstern)	284	31,4	16
Personlig mentor/ledercoach (internt på arbejdspladsen)	149	16,5	6
Ingen af disse	143	15,8	15,8
Anden lederuddannelse/lederudviklingsaktiviteter:	78	8,6	19

Tabel 3.4: Andel ledere der har deltaget i lederudviklingsaktiviteter fordelt på typer af lederudviklingsaktiviteter samt udviklingen fra LP6 2008 til LP7 2010. Pct.

Tilsvarende er der sket en kraftig stigning i antallet af ledere, der har en personlig mentor eller coach. Hvor det kun gjaldt 20 pct. af lederne i 2008, er der nu 42 pct. der har enten en intern eller ekstern ledercoach eller mentor, mens 11,4 pct. både har en intern og en ekstern mentor/coach hvilket er en stigning på 9,4 pct. point på to år.

Hvis man ser på de fire udviklingsaktiviteter under ét (intern og ekstern mentor/coach samt interne og eksterne ledernetværk) er det i dag kun 19 pct. af lederne i undersøgelsen, der ikke indgår i nogle af disse. Det er et markant fald i forhold til LP 6 fra 2008, hvor det var 38 pct. der ikke deltog i denne type udviklingsaktiviteter.

Har du haft eller deltaget i nogen af følgende aktiviteter?

	Personlig mentor/ ledercoach (internt)	Personlig mentor/ ledercoach (ekstern)	Deltager i ledernetværk (internt)	Deltager i et ledernetværk (eksternt)	Andre lederudviklings-aktiviteter	Ingen af disse	i alt
Privat sektor	28,0	23,0	49,5	25,5	5,0	26,0	100,0
Staten	11,5	46,2	38,5	34,6	11,5	19,2	100,0
Region	18,2	28,8	49,2	31,1	14,4	20,5	100,0
Kommune	11,8	35,1	56,5	54,9	9,3	8,9	100,0
Selvejende institution	13,0	31,5	33,3	48,1	4,6	18,5	100,0
FTF gennemsnit	16,5	31,4	50,6	43,5	8,6	15,8	100,0

Tabel 3.5: Andel ledere der har deltaget i lederudviklingsaktiviteter fordelt på sektor. Pct.

Der er forskelle på de fire sektorer i forhold til deltagelsen i lederudviklingsaktiviteter. Ikke overraskende har flest ledere i den private sektor en intern mentor/coach (28 pct.). Mere overraskende er det at de privatansatte ledere i mindre omfang end gennemsnittet har eksterne mentorer/coaches og i væsentligt mindre omfang end de offentligt ansatte ledere deltager i eksterne ledelsesnetværker. Ganske overraskende er det de kommunalt ansatte ledere, der er de mest aktive deltagere i interne såvel som eksterne ledelsesnetværker. Det er således over halvdelen af kommunalt ansatte ledere, der deltager i interne og eksterne ledelsesnetværk. Det ses således meget tydeligt, at kommunerne har udmøntet trepartsaftalen fra juni 2007, som også indeholdt en tilkendegivelse om, at arbejdsgiverne ville oprette ledernetværk. På det statslige område, er det interessant, at det tilsyneladende er langt mere normalt at have en ekstern mentor end en intern mentor/coach (om end tallene skal tages med en vis varsomhed på grund af det relativt lave antal statslige ledere i undersøgelsen).

3.4. Fremtidsplanlægning af lederuddannelse

Endelig er der i undersøgelsen blevet spurgt om FTF-lederne overvejer at påbegynde leder- uddannelse som det fremgår af tabel 3.6 nedenfor.

Overvejer du konkret at påbegynde en længerevarende lederuddannelse?

	n	pct.	Kumulativ pct.
Ja, inden for det næste år	106	11,7	11,7
Ja, inden for de næste 2-3 år	104	11,5	23,2
Ja, inden for de næste 4 år eller senere	27	3,0	26,2
Nej	477	52,7	78,9
Ved ikke	191	21,1	100,0
Total	905	100,0	

Tabel 3.6: Andel ledere der overvejer at påbegynde en længerevarende lederuddannelse. Pct.

Lidt over halvdelen af lederne påtænker ikke at påbegynde en længerevarende lederuddannelse (52,7 pct. svare nej til dette). Af dem der siger nej fremgår det af undersøgelsen, at 46 pct. af dem allerede har en længerevarende lederuddannelse, mens

yderliggere 25 pct. har dele af en længerevarende lederuddannelse, mens 15 pct. allerede i gang med en længerevarende lederuddannelse.

Flere begrunder deres prioritering med deres alder, således siger 30 pct. af dem der ikke påtænker at tage længerevarende lederuddannelse, at det skyldes deres (høje) alder. Herudover nævner en del, at de har de kvalifikationer, de har behov for, at de hellere vil have korte kurser, og en mindre del nævner, at det ikke er muligt at få økonomi og eller familie- og arbejdsliv til at hænge sammen, hvis de skulle på begynde en længerevarende lederuddannelse.

Til gengæld er det interessant at 21,4 pct. af dem der allerede har en længerevarende lederuddannelse overvejer at påbegynde en ny længerevarende lederuddannelse inden for de næste tre år. Det er især kvinder, der overvejer at påbegynde en længerevarende lederuddannelse inden for det næste år.

Der er ikke de store sektor- eller organisationsmæssige forskelle på overvejelsen, udover en svag tendens til at de offentligt ansatte i regionerne i noget mindre omfang end andre overvejer at påbegynde en længerevarende lederuddannelse inden for de næste tre år.

Der er ikke spurgt ind til, hvor vigtige lederne anser de forskellige typer uddannelser og uddannelsesaktiviteter for at være i forhold til deres lederudvikling. Men i Lederpejlingen fra 2003, anså ca. 60 pct. af lederne formel uddannelse, som det vigtigste middel til at udvikle deres lederkvalifikationer. Coaching og mentorordninger fandt omkring 45 pct. for vigtige, mens ledelsesnetværk nævnes af ca. 40 pct. i LP1 2003. Således viser udviklingen mellem de to undersøgelser at der er flere ledere, der i dag deltager i mentorordninger/coaching eller ledelsesnetværker end der i 2003 var ledere der anså disse som en vigtig vej til at udvikle deres lederkvalifikationer.

4. INNOVATIONSLEDELSE

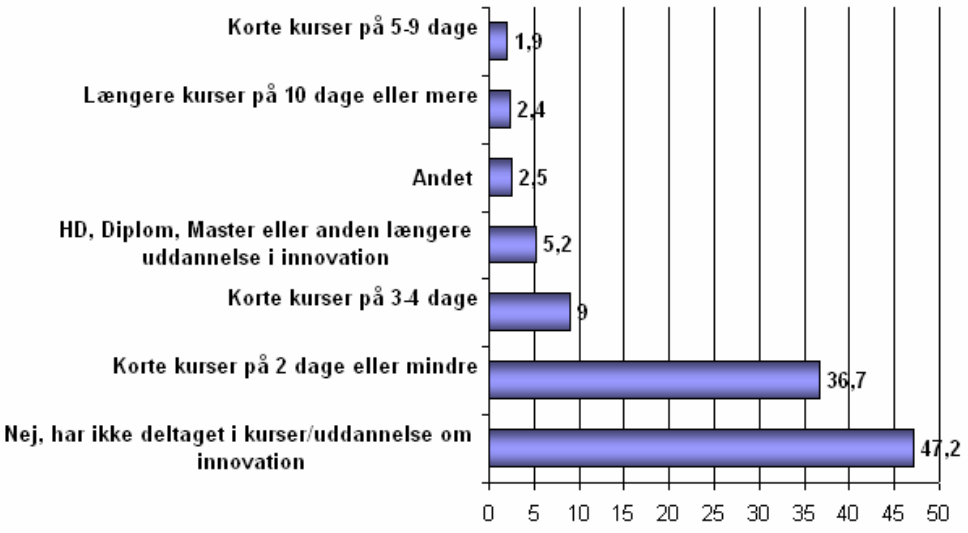
Dette afsnit handler for det første om FTF-ledernes kvalifikationer i forhold til at lede innovations processer, for det andet om i hvilket omfang innovation er et centralt fokuspunkt for ledernes ledelsespraksis og for det tredje om ledernes oplevelser af muligheder for at have fokus på innovation i hverdagen.

Analyserne viser:

- Godt halvdelen af lederne har deltaget i kortere eller længere kurser i innovation, mens 47 pct. slet ikke har kurser indenfor innovation
- Godt 80 pct. af lederne mener de i meget høj grad, i høj grad eller i nogen grad besidder de kompetencer der skal til for at lede innovationsprocesser
- 20 pct. af lederne mener at de kun i mindre grad eller slet besidder de kompetencer der skal til for at lede innovationsprocesser
- Innovation er et centralt fokuspunkt i deres ledelsespraksis for 46 pct. af lederne..
- Der bruges ikke meget tid på innovation i dagligdagen, 47 pct. bruger under 5 timer/uge. Under 2,5 pct. af lederne bruger over 15 timer om ugen på innovation og ca. 5 pct. bruger slet ikke tid på innovation i deres almindelige ledelsespraksis.
- Det understøttes af at 40 pct. af lederne i mindre omfang eller slet ikke har overskud i hverdagen til at fokusere på innovation, mens næsten lige så mange af lederne (godt 38 pct.) tilkendegiver, at de oplever at deres medarbejdere kun i mindre omfang eller slet ikke har overskud i hverdagen til at være innovative.
- De kvindelige ledere bruger mere tid på innovation end de mandlige ledere.
- Der er ikke de store forskelle mellem organisationer, køn og alder med hensyn til ledernes egen vurdering af deres kompetencer til at lede innovationsprocesser.
- I forhold til sektorer er det de statslige ledere og lederne fra de selvejende institutioner der i højest grad oplever at have kompetencerne til at lede innovative processer, mens de kommunale og privatansatte i ringest omfang oplever at have kompetencerne hertil.
- Tilsvarende er det også i de selvejende institutioner, at lederne i højest grad har fokus på innovation i deres daglige ledelsespraksis skarpt efterfulgt af lederne i regionerne og kommunerne. Dermed er det i staten og i den private sektor, at ledere i mindst omfang har fokus på innovation i deres daglige ledelsespraksis.
- Overskuddet til at fokusere på innovation i hverdagen har næsten 20 pct. af de statslige ledere i høj grad, mens det kun gælder for ca. 11 pct. af lederne i gennemsnit. Modsat har hele 50 pct. af de privatansatte ledere slet ikke eller kun i ringe omfang overskud til at fokusere på innovation i hverdagen. For lederne i hhv. kommunerne og regionerne gælder det for hhv. ca. 36 pct. og ca. 40 pct., at de oplever slet ikke eller kun i ringe omfang at have overskud til at fokusere på innovation i hverdagen. For de statslige ledere gælder at "kun" godt 30 pct. oplever slet ikke eller kun i ringe omfang at have overskud til at fokusere på innovation i hverdagen.
- Der er dermed en klar diskrepans mellem andelen af ledere der tilkendegiver, at innovation er centralt for deres ledelsespraksis og så andelen af ledere, der oplever at have overskud i hverdagen til at fokusere på innovation.

4.1. Kompetencer til Innovation

Ses der konkret på ledernes specifikke innovationsmæssige kvalifikationer eller kompetencer fremgår det af undersøgelsen, at 47,2 pct. hverken har deltaget i kortere kurser, længere kurser eller gennemgået længere uddannelser. Faktisk er der kun 1 ud af samtlige adspurgte, der angiver at have deltaget i samtlige muligheder mens det kun er 3,5 pct. af lederne der tilkendegiver, at have deltaget i mere end én af de adspurgte aktiviteter. De mest angivende aktiviteter i relation til forskellige innovationskompetencegivende aktiviteter er innovationskurser på 2 dage eller mindre som 36,7 pct. angiver at have deltaget i som det fremgår af figur 4.1. nedenfor.



Figur 4.1: Andel af FTF-ledere der har deltaget i forskellige innovations kompetencegivende aktiviteter. Pct.

Helt overordnet vurdere 29,7 pct. af ledernes, at de i meget høj grad eller i høj grad har de kompetencer der skal til for at lede innovationsprocesser, som det ses i tabel 4.2 nedenfor. Men samtidig angiver halvdelen af lederne, at de i nogen grad har de kompetencer der skal til for at lede innovationsprocesser. Det er vanskeligt at vurdere, hvad der mere præcist ligger i "i nogen grad". Men ses spørgsmålet "oplevelsen af kompetencer" i relation til "deltagelsen i innovationskompetencegivende aktiviteter" ses en klar sammenhæng mellem det at have deltaget i sådanne på den ene side og det ikke at have deltaget på den anden side. Blandt de 47,2 pct. af lederne der ikke har deltaget i kurser eller uddannelse om innovation, oplever mere end 2/3 (68,6 pct.) at de kun i mindre grad eller slet ikke har de kompetencer, der skal til for at lede innovationsprocesser. For det andet er der en klar relation mellem varigheden/længden af de innovations kompetencegivende aktiviteter lederne har deltaget i og deres oplevelse af at have de kompetencer der skal til for at lede innovationsprocesser. Eller formuleret lidt forsimplet, jo længere kursusaktivitet jo større grad af (oplevede) tilstrækkelige kompetencer.

Det indikerer ikke overraskende, at uddannelse har en stærk positiv effekt på ledernes oplevelse af deres kompetencer. På denne baggrund styrkes validiteten af undersøgelsen i forhold til overensstemmelsen mellem ledernes deltagelse i innovations kompetencegivende aktiviteter og deres oplevelser af kompetence til at lede innovations processer. Eller med andre ord, andelen af ledere der svarer, at de i nogen grad oplever at have de kompetencer der skal til for at lede innovationsprocesser, synes at afspejle omfanget af deltagelsen i innovations kompetencegivende aktiviteter snare end at bero på en spørgeteknisk usikkerhed om den konkrete forståelse "i nogen grad".

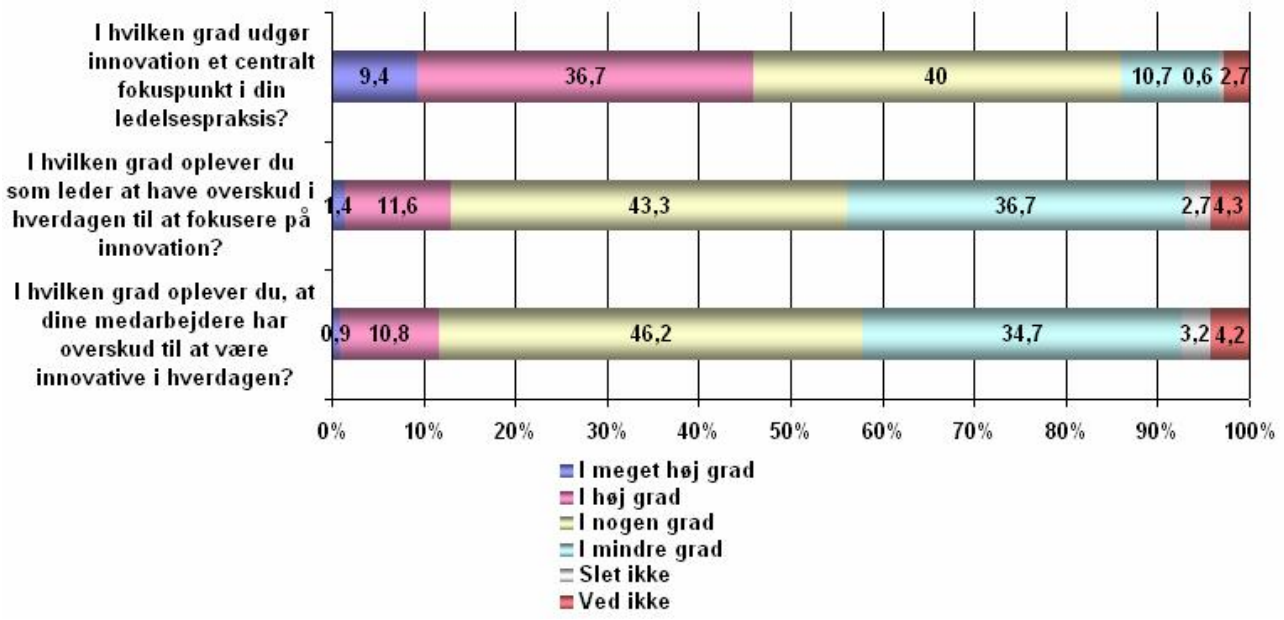
Oplever du selv, at du har de kompetencer, der skal til for at lede innovationsprocesser?

	n	pct.	Kumulativ pct.
I meget høj grad	37	4,1	4,1
I høj grad	232	25,6	29,7
I nogen grad	452	49,9	79,7
I mindre grad	120	13,3	92,9
Slet ikke	8	,9	93,8
Ved ikke	56	6,2	100,0
Total	905	100,0	

Tabel 4.2: Andel af FTF-ledere der oplever at have de kompetencer der skal til for at lede innovationsprocesser. Pct.

4.2. Fokus på innovation i hverdagen

I undersøgelsen blev der i tillæg til spørgsmål om ledernes kvalifikationer i forhold til at lede innovationsprocesser også spurgt om, i hvilket omfang innovation var et centralt fokuspunkt for deres ledelsespraksis og til om oplevelsen af mulighederne for at have fokus på innovation i hverdagen, hvilket fremgår af figur 4.3 nedenfor.



Figur 4.3: Ledernes angivelse af i hvilken grad innovation er et fokuspunkt for deres ledelses praksis samt deres oplevelse af overskud til at være innovativ i hverdagen. Pct.

Innovation er i meget høj grad eller i høj grad et centralt fokuspunkt i ledernes ledelsespraksis for 46,1 pct., mens kun 11,3 pct. af lederne mener, at innovation kun i mindre grad eller slet ikke er et centralt fokus punkt i deres ledelsespraksis.

En stor andel mener ikke, de har overskud i hverdagen til at fokusere på innovation, således angiver 39,4 pct. at de kun i mindre omfang eller slet ikke har overskud i hverdagen til at fokusere på innovation, mens kun 13 pct. af lederne oplever i meget høj grad eller i høj grad at have overskud i hverdagen til at være innovative. Den samme tendens gør sig gældende for ledernes vurdering af, hvorvidt deres medarbejdere har overskud i hverdagen til at være innovative. Der er således et meget stor sammenfald i besvarelsen af disse to spørgsmål. Dette indikerer, at hvis lederen selv vurderer at have tid til innovation i hverdagen, er vurderingen også at vedkommendes medarbejdere har tid til innovation i hverdagen.

Der er dermed en tydelig diskrepans mellem vurdering af, at innovation er et centralt ledelsesmæssigt fokuspunkt og så oplevelsen af at have overskud til at fokusere på innovation i hverdagen. Denne diskrepans kan indikere flere ting:

- For det første, at innovation er blevet helt centralt begreb særligt i debatten om den offentlige sektor og velfærdsstatens fremtid og udvikling. Andre spørgsmål i undersøgelsen synes at tilkendegive dette. Således udtrykker 81,3 pct. af lederne i undersøgelsen at de er fuldstændig eller hovedsagelig enige i udsagnet *"Innovation er nødvendig for at sikre fremtidens velfærd"* det samme gælder for 88 pct. i forhold til udsagnet: *"Det er ikke længere muligt, blot at gøre, som vi plejer, derfor er nødt til at være kreative og hele tiden prøve nye tiltag af"* Modsat er kun 8,3 pct. af lederne fuldstændig eller hovedsagligt enige i udsagnet *"Innovation er mest et tomt udtryk eller et buzzword uden mange realiteter bag".* Man kunne i denne sammenhæng også henvise til den opmærksomhed innovation får fra bl.a. staten, KL, FTF og andre som den mere brede offentlige interesse i medierne. På denne måde synes der at være en stærkt fremherskende positivitet omkring innovationsbegrebet og dets relevans for samfundet. På den anden side synes der at være en hvis usikkerhed om, hvad begrebet i realiteten vil sige og hvorledes processen omkring innovation skal være. Sidst men ikke mindst, lader det til at denne uligevægt afspejler sig i ledernes praksis i forhold til hvor mange timer der almindeligvis bruges på innovation om ugen, se tabel 4.4. nedenfor.
- For det andet kunne dette indikere en diskrepans mellem en hverdag, hvor der fokuseres på den daglige drift, hvad enten dette fokus så skyldes begrænsede ressourcer eller et strategisk valg (med ovennævnte accept af innovation som værende centralt) også en mere abstrakt diskurs i forhold til fx visioner og strategier om innovation.

4.3. Tid til innovation i hverdagen

Hvor mange timer om ugen bruger du på innovation i løbet af en almindelig arbejdsuge?

	N	pct.	Kumulativ pct.
Ved ikke	236	26,1	26,1
Det bruger jeg ikke tid på	44	4,9	31,0
Under 5 timer på en almindelig arbejdsuge	431	47,6	78,6
6 – 10 timer	135	14,9	93,5
Over 11 timer om ugen på en almindelig arbejdsuge	59	6,5	100,0
Total	905	100,0	

☐Tabel 4.4: Tid brugt på innovation i en almindelig arbejdsuge. Pct.

Der en klar sammenhæng mellem ledernes arbejdstid generelt og tiden der anvendes på en almindelig arbejdsuge på innovation. Desto længere en gennemsnits arbejdsuge er, desto mere tid bruger lederne i undersøgelsen på Innovation.

Den gennemsnitlige arbejdstid er 43 timer om ugen for de fuldtidsansatte ledere i denne undersøgelse. Mens den for kvinderne er 42,6 timer pr. uge og 44 timer pr. uge for mændene ifølge denne undersøgelse.

Lidt overraskende er der en tendens til at kvinderne bruger mere tid på innovation end mændene, idet en mindre andel af kvinderne (2,9 pct.) svarer at de slet ikke bruger tid på innovation, hvor det for mændene er 8,6 pct. Tilsvarende er der lidt flere kvinder (7,3 pct.) end mænd (5,1 pct.), der bruger over 11 timer om ugen på innovation.

Endelig er det værd at bemærke, at der er en relativ stor andel af ledere (25 pct.), der ikke ved, hvor meget tid de bruger på innovation på en almindelig arbejdsuge. Dette kan understøtte ovennævnte uligevægt mellem vigtigheden af innovation for ledernes ledelsespraksis på den ene side og så overskuddet til at udøve innovation på den anden side. En anden forklaringsmulighed kan være at ofte foregår konkrete innovationsinitiativer og tiltag i forbindelse særlige projekter, indsatser, omstruktureringer eller som særligt innovationstiltag i sig selv over en kortere afgrænset periode, hvorfor innovations tid pr. almindelig uge formentlig ikke dækker hele billedet af den tid der bliver brugt på innovation. Sidst men ikke mindst kan det også være fordi spørgsmålet har været for abstrakt i sin formulering.

5. INNOVATIONSKULTUR

Dette afsnit handler om den innovationskultur lederne oplever, er den del af og skal agere i ude på deres respektive arbejdspladser i forskellige institutioner og virksomheder. Med innovationskultur menes der 1) i hvilken udstrækning innovation er en del af den enkelte institution eller virksomheds strategier og visioner både generelt og på det overordnede ledelses niveau, 2) en række mere eller mindre implicitte normer og opfattelser som ifølge lederne gør sig gældende på de enkelte institutioner og virksomheder og som antages at have en indvirkning på mulighederne og betingelserne for innovation de konkrete steder, 3) en række faste procedure, praksisser eller tiltag i de enkelte virksomheder hvis tilstedeværelse eller mangel på sammen kan siges at fremme eller hæmme innovation.

Analyserne viser:

- I halvdelen af de institutioner eller virksomheder som lederne er ansat i, er innovation i meget høj grad eller i høj grad en del af visionerne og strategiplanerne.
- I halvdelen af de institutioner eller virksomheder som lederne er ansat i lægger den overordnede ledelse i meget høj grad eller i høj grad stor vægt på innovation i det daglige.
- En strategi for innovation har imidlertid kun 22,8 pct. af virksomhederne og institutionerne.
- Ledelsen delegerer i vidt omfang ansvar ud til medarbejderne
- Medarbejderne har ifølge lederne generelt vide muligheder for selv at planlægge deres arbejde
- Myten om nul-fejls-kulturen synes overdrevet da den kun kan genfindes i mindre omfang, men i det omfang den findes er det især i staten.
- Over halvdelen af institutionerne har ingen faste procedurer for at fremme innovation eller også er lederne ikke bekendte med disse.
- Under 10 pct. af institutionerne og virksomhederne har flere end fire faste procedure for at fremme innovation.
- En innovationsafdeling findes kun i knap 14 pct. af institutionerne og virksomhederne.
- Medarbejderne ved i langt de fleste tilfælde (ifølge lederne) hvad de skal gøre, hvis de gerne vil have afprøvet en ny ide. Og i langt de fleste gives der konkret feedback til medarbejderne, hvis de kommer med nye ideer også selv ideerne ikke bliver ført ud i livet.

5.1. Strategi for innovation

Ses der på sammenhængen mellem institutionernes og virksomhedernes mere generelle holdninger til innovation på den ene side og graden i hvilken dette synes at have foranlediget mere substantielle tiltag på den anden side, tegner der sig et billede af en hvis diskrepans.

46,5 pct. af lederne siger, at innovation i høj grad eller i meget høj grad er en del af strategiplanerne og yderligere 38,3 pct. mener, at det gælder i nogen grad. Mens 46,2 pct. mener, at den overordnede ledelse, i høj grad eller i meget høj grad, ligger stor vægt på innovation i det daglige og yderligere 37,7 pct. mener det gælder i nogen grad. Begge spørgsmål fremgår af tabel 5.1. og 5.2 nedenfor.

I hvor høj grad er innovation en del af strategiplaner og visioner inden for din institution/virksomhed?

	n	pct.	Kumulativ pct.
I meget høj grad	86	9,5	9,5
I høj grad	335	37,0	46,5
I nogen grad	347	38,3	84,9
I mindre grad	91	10,1	94,9
Slet ikke	10	1,1	96,0
Ved ikke	36	4,0	100,0
Total	905	100,0	

Tabel 5.1: Er innovation en del af virksomhedens visioner og strategiplan? Pct.

Lægger den overordnede ledelse stor vægt på innovation i det daglige?

	n	pct.	Kumulativ pct.
I meget høj grad	80	8,8	8,8
I høj grad	338	37,3	46,2
I nogen grad	341	37,7	83,9
I mindre grad	91	10,1	93,9
Slet ikke	16	1,8	95,7
Ved ikke	39	4,3	100,0
Total	905	100,0	

Tabel 5.2: I hvilken grad ligger den overordnede ledelse vægt på innovation? Pct.

Innovation synes således i vidt omfang at være en del af ledernes og deres institutioners/virksomheders visioner og strategier og dermed i en eller anden udstrækning i disse institutioners eller virksomheders selvforståelser.

Men når spørgsmålet bliver mere specifikt i forhold til om institutionen eller virksomheden har en specifikt formuleret innovations strategi er det kun tilfældet i 22,8 pct. af institutionerne/virksomhederne.

I forhold til om virksomhederne har en særlig innovationsenhed eller -afdeling svarer kun 13,67 pct. af lederne bekræftende på dette.

Har din institution/virksomhed en formuleret innovationsstrategi?

	n	pct.	Kumulativ pct.
Ja	206	22,8	22,8
Nej	531	58,7	81,4
Ved ikke	168	18,6	100,0
Total	905	100,0	

Tabel 5.3: Har virksomhederne og institutioner en særlig innovationsstrategi? Pct.

Har din institution/virksomhed en særlig innovationsafdeling/-enhed?

	N	pct.	Kumulativ pct.
Ja	124	13,7	13,7
Nej	662	73,1	86,9
Ved ikke	119	13,1	100,0
Total	905	100,0	

Tabel 5.4: Har virksomhederne og institutioner en særlig innovations enhed eller afdeling? Pct.

At have en formuleret innovationsstrategi er ikke nødvendigvis det sammen som at institutionerne/virksomhederne er innovative – men undersøgelsen tyder på, at der alligevel er en sammenhæng. Således viser en krydskørsel, at der er en svag sammenhæng mellem antallet af innovationer inden for de seneste tre år også det at have en innovationsstrategi. Således har 37,8 pct. af de virksomheder, der har en formuleret innovationsstrategi igangsat fem eller flere innovative aktiviteter eller innovationsprocesser inden for de sidste tre år mod kun 22,8 pct. af de virksomheder og institutioner der ikke har en formuleret innovationsstrategi. Og blandt dem med en innovationsstrategi har 15,5 pct. iværksat mere en 10 innovative aktiviteter eller innovationsprocesser inden for de sidste tre år mod kun 7,9 pct. af de virksomheder og institutioner der ikke har en formuleret innovationsstrategi. Man bør imidlertid være opmærksom på her, at der ikke nødvendigvis er tale om kausalt forhold mellem de to faktorer, men at der er alene er tale om en deskriptiv konstatering.

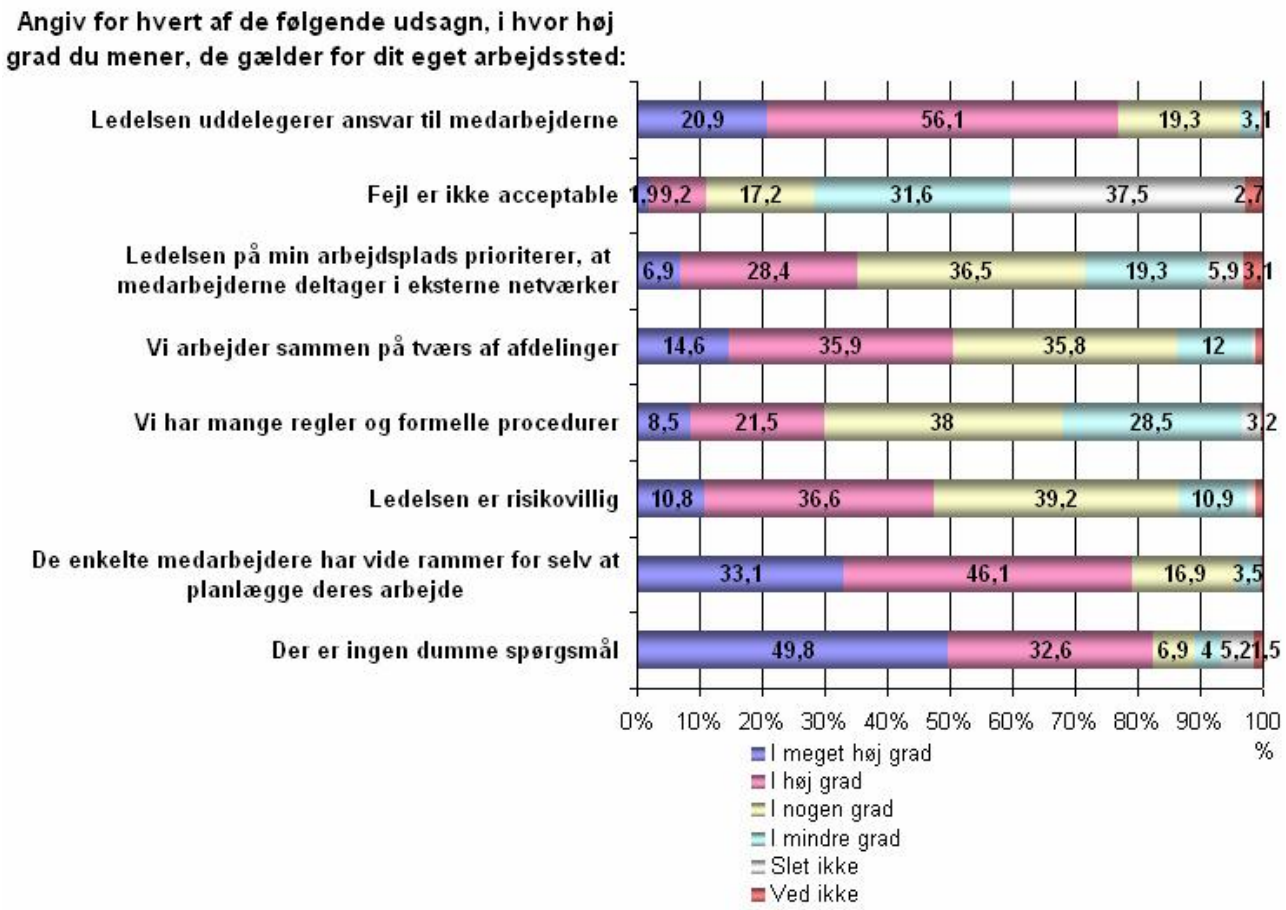
Samme tendens gør sig gældende i forhold til hvorvidt institutionerne og virksomhederne har særlige innovationsafdelinger eller -enheder. Således har 42,7 pct. af de virksomheder der har en innovationsafdeling/enhed igangsat fem eller flere innovative aktiviteter eller innovationsprocesser inden for de sidste tre år mod kun 24,5 pct. af de virksomheder og institutioner der ikke har en sådan afdeling. Og blandt dem med en innovationsafdeling/enhed har 23,4 pct. iværksat mere en 10 innovative aktiviteter eller innovationsprocesser inden for de sidste tre år mod kun 8,2 pct. af de virksomheder og institutioner der ikke har en innovationsafdeling/enhed. Igen bør man være opmærksom på at der ikke nødvendigvis er tale om kausalt forhold mellem de to faktorer, men at der er tale om en deskriptiv konstatering.

Der er samtidig også er relativt stor andel (61,3 pct.) af de virksomheder og institutioner, der har en formuleret innovationsstrategi har også har en særlig innovationsenhed/afdeling.

5.2. Innovationskultur

I undersøgelsen blev der også stillet en række spørgsmål der relaterer sig til innovationskultur i forhold til en række mere eller mindre implicitte normer og opfattelser for at få ledernes vurdering af hvorvidt disse normer m.v. er til stede på de enkelte institutioner og virksomheder og om de antages at indvirke på mulighederne og betingelserne for innovation. Otte af disse spørgsmål er samlet nedenfor i figur 5.5.

Én af de normer der er spurgt ind til er det der indenfor innovationsforskningen og den offentlige debat kaldes nul-fejls-kultur. Det har været diskuteret i forhold til offentlige institutioner og virksomheder med mange regler og formelle arbejdsgange, hvis formål det er at nedbringe fejl. Modsat fremhæves det mange steder i innovationsforskningen, at det er innovationsfremmende eller ligefrem nødvendigt at kunne fejle for at kunne skabe nye løsninger og lære af sine erfaringer hvorfor en nul-fejls-kultur kan udgøre en hæmsko for innovation.



Figur 5.5: Innovationskultur Pct.

Nul-fejls-kulturen forekommer at være mest udbredt i staten, hvor 27 pct. af lederne mener, at fejl i meget høj grad eller i høj grad, ikke er acceptable mens det i kommunerne kun er knap 10 pct. af lederne der deler den opfattelse. (Om end man skal være varsom med at drage for faste konklusioner på baggrund af denne undersøgelses datamateriale i forhold til staten). Men generelt er det vigtigt at holde fast i, at på et mere overordnet plan er nul-fejls-kulturen som sådan ikke er den dominerende kultur i de institutioner og virksomheder som denne undersøgelses ledere er ansat i.

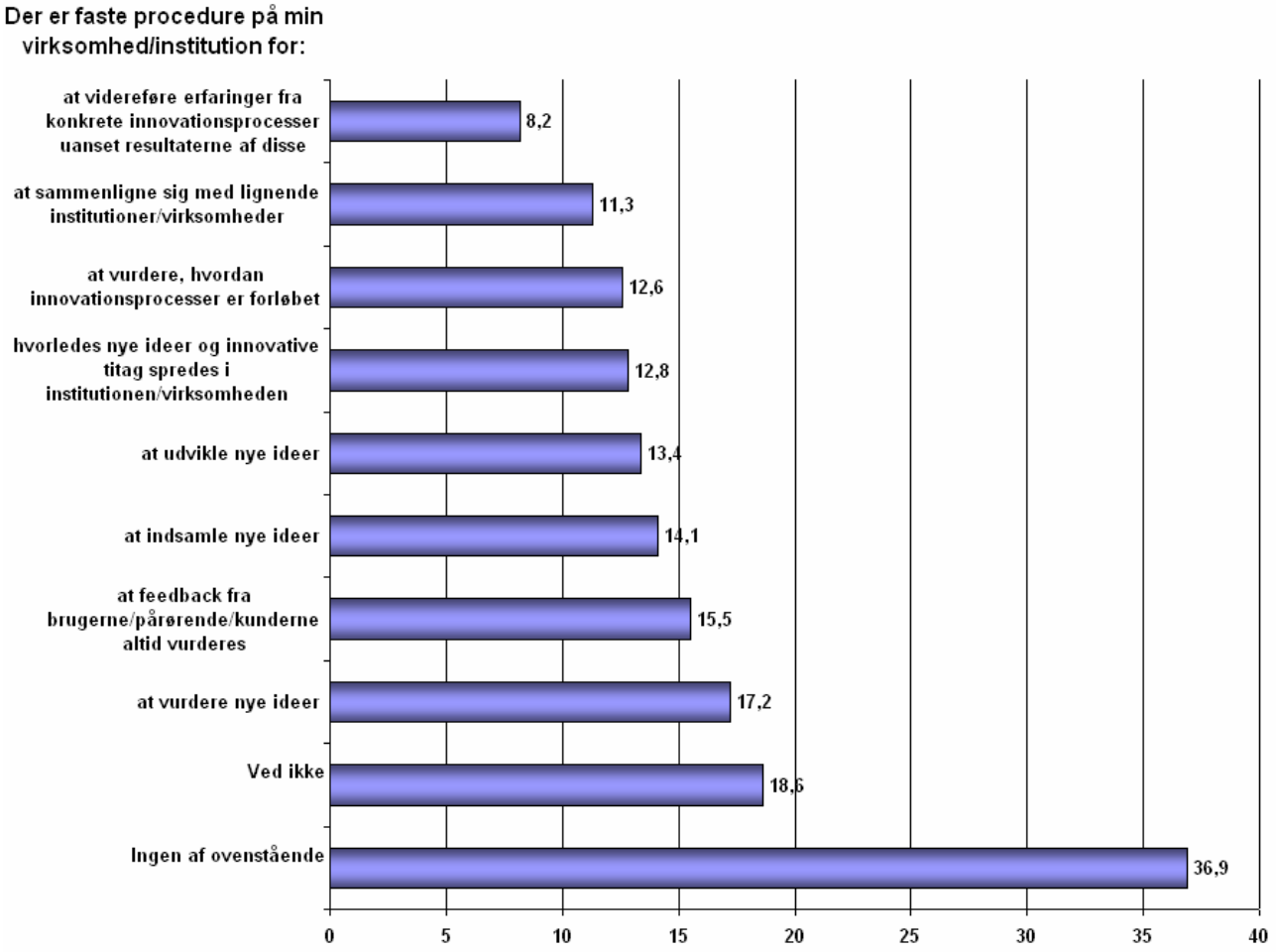
30 pct. af lederne angive at deres virksomhed eller institution i meget høj grad eller i høj grad har mange regler eller formelle procedure. På sektor niveau er billedet varieret for det gælder kun for 17,2 pct. af de kommunalt ansatte ledere og til gengæld for 45,4 pct. af de regionalt ansatte ledere. Det sidste kan antageligvis forklares ved af lederne i regionerne i denne undersøgelse i langt overvejende grad er ansat i sundhedssektoren eller arbejder i relation til denne, således er 77,3 pct. af lederne i regionerne medlemmer i enten DSR, Danske Bioanalytikere eller Danske Fysioterapeuter.

Medarbejdernes mulighed for at planlægge arbejdet, er der overordnet ikke den store forskel på mellem sektorerne, dog er der en klar tendens til at lederne fra den offentlige sektor (stat, region, kommune) angiver at medarbejderne har videre rammer end tilfældet er for lederne i den private sektor og i lidt mindre omfang for lederne i de selvejende institutioner.

5.3. Faste procedurer der understøtter innovationskultur

Der er i undersøgelsen spurgt ind til om der på ledernes virksomhed/institution er procedurer, der understøtter en innovationskultur. 52,7 pct. af lederne angiver at deres virksomhed/institution ikke har nogen af de otte procedurer, der spørges til eller, at de ikke ved hvor vidt deres virksomhed/institution har nogen af disse (se figur 5.6. og tabel 5.7. nedenfor).

Af de procedurer der i et vidst omfang anvendes, er det interessant, at det hovedsageligt er " at feedback fra brugere/pårørende/kunder altid vurderes" der er mest udbredt efterfulgt af "at indsamle nye ideer" og "at udvikle nye ideer". Det der ifølge lederne gøres mindst ud af "at videreføre erfaringer fra innovative processeer uanset resultatet af disse".



Figur 5.6: Innovations procedurer. Pct.

Hvor mange af disse tiltag eller procedurer anvender din institution/virksomhed for at fremme innovation?

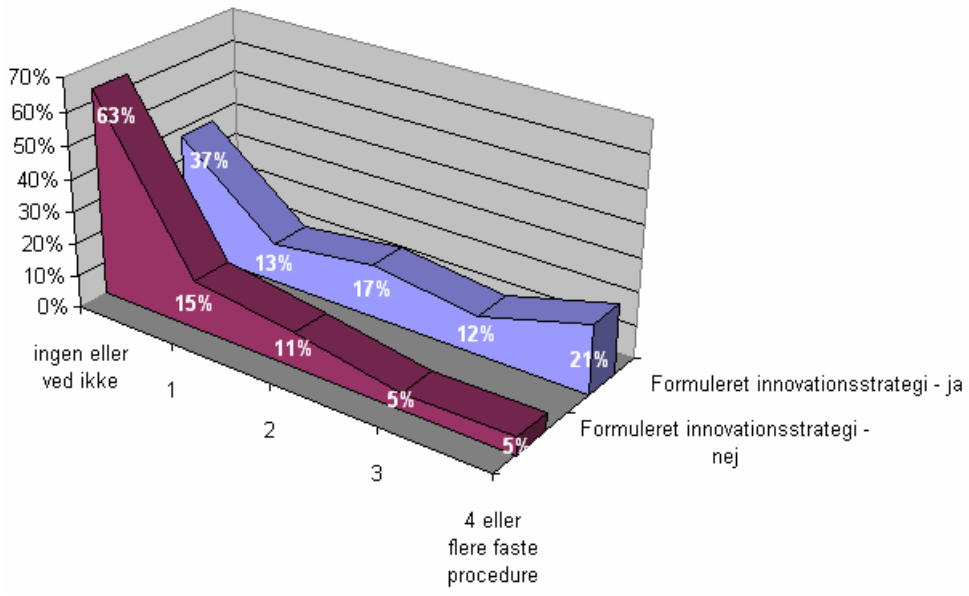
	n	pct.
ingen eller ved ikke	477	52,7
1	174	19,2
2	108	11,9
3	68	7,5
4+	78	8,6
8	5	0,6

Tabel 5.7: antallet af Innovations procedurer. Pct.

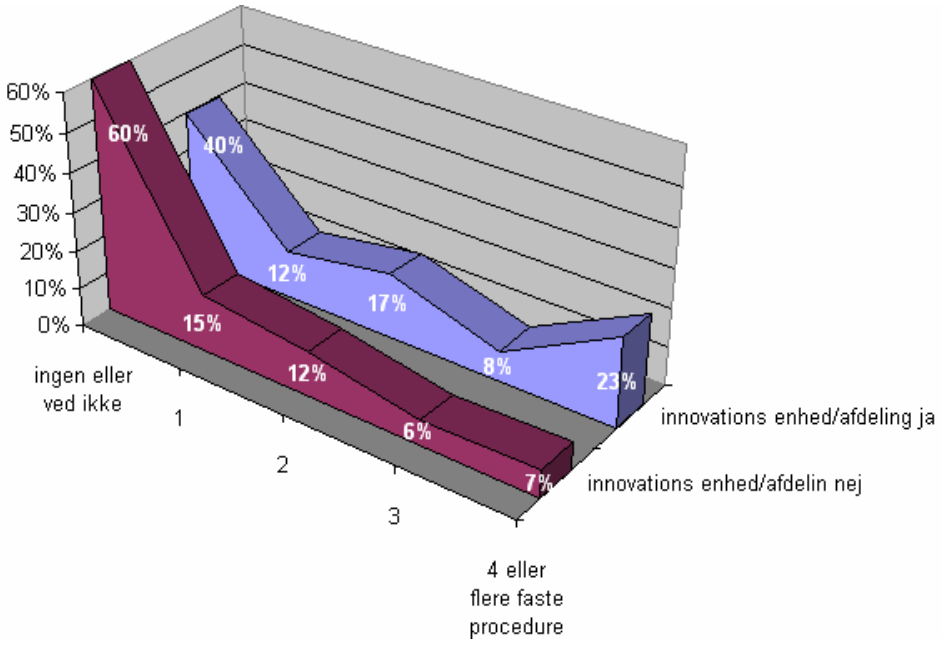
Interessant i denne sammenhæng er ikke bare de forskellige procedurer, men også relationerne mellem disse og hvorvidt der er tale om at virksomhederne/institutionerne i et eller andet omfang kan siges at forholde sig systematisk til det at være innovativ og håndtere innovative processer.

Ses der på antallet af forskellige procedurer som lederne angiver, at deres institution/virksomhed anvender for at fremme innovation, viser det sig at kun 8,6 pct. af virksomhederne/institutionerne anvender fire eller flere af disse procedurer samtidig som det fremgår af tabel 5.7.

Meget interessant er det også, at der er en relativt klar tendens til, at de virksomheder/institutioner der har en formuleret innovationsstrategi også har flere faste procedurer, hvilket fremgår af de to følgende figurer 5.8. og 5.9. Dette synes at understøtte tesen om, at en mindre del af institutionerne "institutionaliserer" innovation og bevidst søger at opnår innovation mens en større andel i højere grad "taler" om innovation, som det også blev diskuteret ovenfor.



Figur 5.8: Innovationsstrategi og antal faste procedurer. Pct.



Figur 5.9: Innovations enhed/afdeling og antal faste procedurer. Pct.

Tilsvarende er der en svag sammenhæng mellem andelen af faste procedurer og andelen af igangsatte innovationsprocesser, men billedet er mindre klart og entydigt. Blandt de ledere der angiver at deres institution/virksomhed ingen faste procedurer har, er der 24,4 pct. der har igangsat fem eller flere innovationsprocesser og 9,6 pct. der har igangsat 10 eller flere innovationsprocesser. Mens det for de ledere der angiver, at deres virksomhed/institution har fire eller flere faste procedurer for at fremme innovation, er der 38,5 pct. og 15,4 pct. der har igangsat hhv. fem eller flere eller 10 eller flere innovationsprocesser. Igen bør man være opmærksom på, at der ikke nødvendigvis er tale om kausalt forhold mellem de to faktorer, men at der er tale om en deskriptiv konstatering.

På et mere overordnet plan synes der således at tegne sig det billede af, at de virksomheder og institutioner der på forskellig vis systematisk fremmer innovationer bl.a. gennem institutionalisering af forskellige former for normer, værdier og praksisser også igangsætter flest innovationsprocesser. Undersøgelsen i sig selv siger dog ikke noget om de bagved liggende årsager til denne umiddelbare tendens.

6. HVAD OG HVEM IGANGSÆTTER INNOVATION?

Dette afsnit omhandler hvilke faktorer der typisk igangsætter innovation og hvilke forskellige grupper der hovedsageligt er kilden til disse innovationer.

Analyserne viser:

- At den faktor der typisk igangsætter innovationer ifølge lederne er ildsjæle eller engagerede medarbejdere på ledernes institution/virksomhed.
- At gode eksempler andre steder fra og borgernes og kundernes stigende krav og forventninger, ligeledes er faktorer der typisk igangsætter innovationer.
- At den gruppe der hovedsageligt er kilden til disse innovationer er medarbejderne
- At det dernæst er ledelsen på forskellige niveauer der hovedsageligt er kilden til innovationer.
- At forskning kun i mindre omfang typisk igangsætter innovation
- At forskere og politikere kun i ganske få tilfælde er hovedkilden til innovationer ifølge lederne.

6.1. Hvad igangsætter innovationen?

I undersøgelsen var der et spørgsmål om, hvilke faktorer der typisk igangsætter innovation i ledernes virksomhed/institution. De 17 faktorer der spørges til, er valgt på baggrund af et omfattende litteraturarbejde om innovation og på basis af et Delphi-studie gennemført i regi af CLIPS-forsknings projektet (www.ruc.dk/clips) med 140 særligt udvalgte "eksperter" i innovation der diskuterede barriere og drivers for samarbejdsdreven innovation.

85,2 pct. af lederne angiver, at det er ildsjæle og engagerede medarbejdere inde for deres virksomhed eller institution der typisk igangsætter innovation.

Mens 55,9 pct. angiver, at det er gode eksempler andre steder der en væsentlig faktor, hvilket er lidt interessant da kun 14,1 pct. af virksomhederne/institutionerne ifølge lederne havde faste procedure for at indsamle ideer andre steder fra og kun 11,3 pct. har faste procedure for at sammenligne sig med andre lignende virksomheder/institutioner. Det kan dermed forekomme at være lidt uklart hvordan institutionerne/virksomhederne får kendskab til gode eksempler andre steder fra. Det vil sige kendskabet til nye eller gode eksempler andre steder fra kunne på den ene side tilskrives elementer af tilfældighed, men omvendt bør man også være opmærksom på, at der gøres et relativt stort arbejde fra mange af institutionernes/virksomhedernes side og fra de respektive faglige organisationers side for at udbrede kendskabet til gode eksempler.

Efter de ovennævnte fremherskende faktorer angiver lederne, at borgernes/kundernes stigende krav og forventninger og ny lovgivning er vigtige faktorer der typisk igangsætter innovation.

Først herefter på 5., 6. og 7. pladsen kommer tre faktorer der relaterer sig mere specifikt til "rationalisering" som faktor, der igangsætter innovation, idet 39,1 pct. af lederne angiver færre ressourcer som igangsætter, 37,1 pct. effektivisering og endelig nedskæringer der angives af 36,9 pct. lederne.

At tilførslen af ressourcer ikke i sig selv synes at være en væsentlig faktor der typisk igangsætter innovation er interessant. Tilsvarende er det interessant at dårligt arbejdsmiljø også rangerer så lavt blandt de faktorer der typisk igangsætter innovation, når det ellers ofte er fornemmelsen af "brændende platform" der får forandringer til at ske, hvilket også ses ved at effektiviseringer som nævnt i 37 pct. af tilfældene som faktor der igangsætter innovation.

Hvilke faktorer igangsætter typisk innovation inden for din institution/-virksomhed?

	n	pct.
Ildsjæle/engagerede medarbejdere	771	85,2
Gode eksempler andre steder	506	55,9
Borgernes/kundernes stigende krav og forventninger	417	46,1
Ny lovgivning mv.	414	45,7
Færre ressourcer	354	39,1
Effektivisering	336	37,1
Nedskæringer	334	36,9
Politisk pres	330	36,5
Sammenlægninger/fusioner/omstruktureringer	328	35,3
Høj medarbejder tilfredshed	296	32,7
Brændende platform - når der er panik eller krise	273	30,2
Når der kommer ny ledelse	238	26,3
Ny teknologi/forskning	220	24,3
Samarbejde med eksterne parter	215	23,8
Benchmarking sammenligning med andre	196	21,7
Omtale i pressen/medierne	196	21,7
Dårligt arbejdsmiljø	134	14,8
Øgede ressourcer	131	14,5
Ved ikke	28	3,1
Andet	13	1,4

Tabel 6.1: Faktorer der igangsætter innovation. Pct.

6.2. Hvem - eller hvilken gruppe - er kilden til innovation?

I forhold til hvilke grupper der hovedsageligt er kilden til innovationerne er der næsten helt entydig enighed om, at den væsentligste gruppe, er medarbejderne, der vælges af 73,5 pct. af lederne. Det stemmer også godt overens med de ovenfor nævnte faktorer for hvad der typisk igangsætter innovationer.

Efter medarbejderne nævnes ledelsen på forskellige niveauer særligt mellemniveau og øvre niveau som værende grupper, der hovedsageligt er kilden til innovation og først herefter nævnes brugerne, kunderne og de pårørende af 29,7 pct. af lederne.

Hvilke grupper er hovedsageligt kilden til innovationerne inden for din institution/virksomhed?

	n	pct.
Medarbejderne	683	73,5
Mellem ledelses niveau	536	57,7
Øvre ledelses niveau	492	53,0
Nedre ledelses niveau	289	31,1
Brugere/kunder/pårørende	276	29,7
Politikere	155	16,7
Eksperter/forskere/konsulenter	113	12,2
Eksterne samarbejdspartnere	103	11,1
Borgerne	45	4,8
Ved ikke	33	3,6
Andre	10	1,1

Tabel 6.2: Grupper der er kilden til innovation. Pct.

Det vil sige at det er næsten helt entydigt at det er de interne grupper der fremhæves som de væsentligste kilder til innovation i de virksomheder/institutioner som lederne i denne undersøgelse er ansat i.

Det er i denne sammenhæng meget tankevækkende, at det politiske niveau ikke er tilstedeværende som igangsætter af innovationer for flere end 16,7 pct. af lederne.

Ligeså overraskende – og problematisk – er det at forskere/eksperter ikke nævnes som en kilde til innovationer af mere end 12,2 pct. af lederne. Dette kunne tyde på, at der er et behov for særligt at styrke samarbejdet mellem forskningen og de institutioner og virksomheder som lederne i denne undersøgelse er ansat i.

7. HVEM SAMARBEJDES DER MED?

Dette afsnit handler kort om hvilke grupper der typisk inddrages når ledernes institutioner/virksomheder skal igangsætte innovationsprocesser og hvordan lederne har oplevet samarbejdet med de forskellige grupper.

Analyserne viser:

- At den gruppe der i flest tilfælde angives typisk at blive inddraget når innovationsprocesser skal igangsættes er brugerne eller kunderne.
- At det dernæst er andre afdelinger/enheder inden for egen virksomhed eller institution og topledelsen der typisk inddrages.
- At det samtidig er de tre nævnte grupper lederne har de mest positive oplevelser med at inddrage.
- At når det gælder eksterne parter (der ses bort fra brugere, kunder og pårørende), der direkte eller indirekte bliver berørt af virksomhedernes og institutionernes output, så har under halvdelen af lederne i undersøgelsen en mening om et samarbejde med disse grupper. I den private sektor har kun 28,9 pct. af lederne en holdning til samarbejdet med disse. En stor andel af lederne på 30,1 pct. angiver, at de ikke at har samarbejde med private virksomheder. 41 pct. af lederne angiver, at de ikke har en mening om samarbejdet med private virksomheder, hvorvidt dette skyldes manglende samarbejde er usikkert.
- Ses der alene på de ledere, der har en mening om samarbejdet med de forskellige grupper, er det særligt samarbejdet med de direkte berørte brugere/kunder, der fremhæves som positivt eller meget positiv sammen med den mere abstrakte gruppe "borgerne", og hernæst igen topledelsen og andre interne afdelinger.
- At de mindst positive samarbejdsoplevelser relaterer sig til politikerne, hvor kun 33,6 pct. af de ledere der *har* en mening om dette samarbejde, vurderer at det hovedsageligt har været positivt eller meget positivt.

7.1. Hvilke grupper inddrages?

På spørgsmålet om hvilke grupper der typisk bliver inddraget når der skal igangsættes innovative tiltag på ledernes arbejdssted (det vil sige den konkrete afdeling eller enhed mv. hvor de har deres daglige virke) er der ifølge lederne tre grupper der skiller sig særligt ud: Brugerne/kunderne, andre afdelinger/enheder og så topledelsen. Der hhv. nævnes af 55,3 pct. 54,4 pct. og 45,1 pct. af lederne i undersøgelsen. Her efter er der et relativt stort spring ned til nummer fire på listen, pårørende, der nævnes af 26,8 pct. af lederne.

Der tegner sig således et billede af, at de grupper der typisk inddrages er interne grupper, hvad enten der er tale om ledelsen eller andre enheder eller afdelinger på den ene side og på den anden side de grupper, der er i direkte berøring med eller er direkte eller indirekte berørt af virksomhedernes og institutionernes outcome.

I forhold til de eksterne grupper, der ikke direkte er i berøring med eller berørt af virksomhedernes outcome, er det interessant, at hvor interesseorganisationer, forskere eller andre eksperter, (andre) offentlige institutioner og politikere alle nævnes af cirka 1/6 del af lederne som grupper der involveres når innovative tiltag skal iværksættes, så nævnes de private virksomheder kun af 5,4 pct. af lederne som en gruppe der typisk inddrages, når der skal iværksættes innovationstiltag (som det fremgår af tabel 7.1. nedenfor).

Hvilke af de følgende grupper bliver typisk inddraget når der skal igangsættes innovative tiltag på dit arbejdssted?

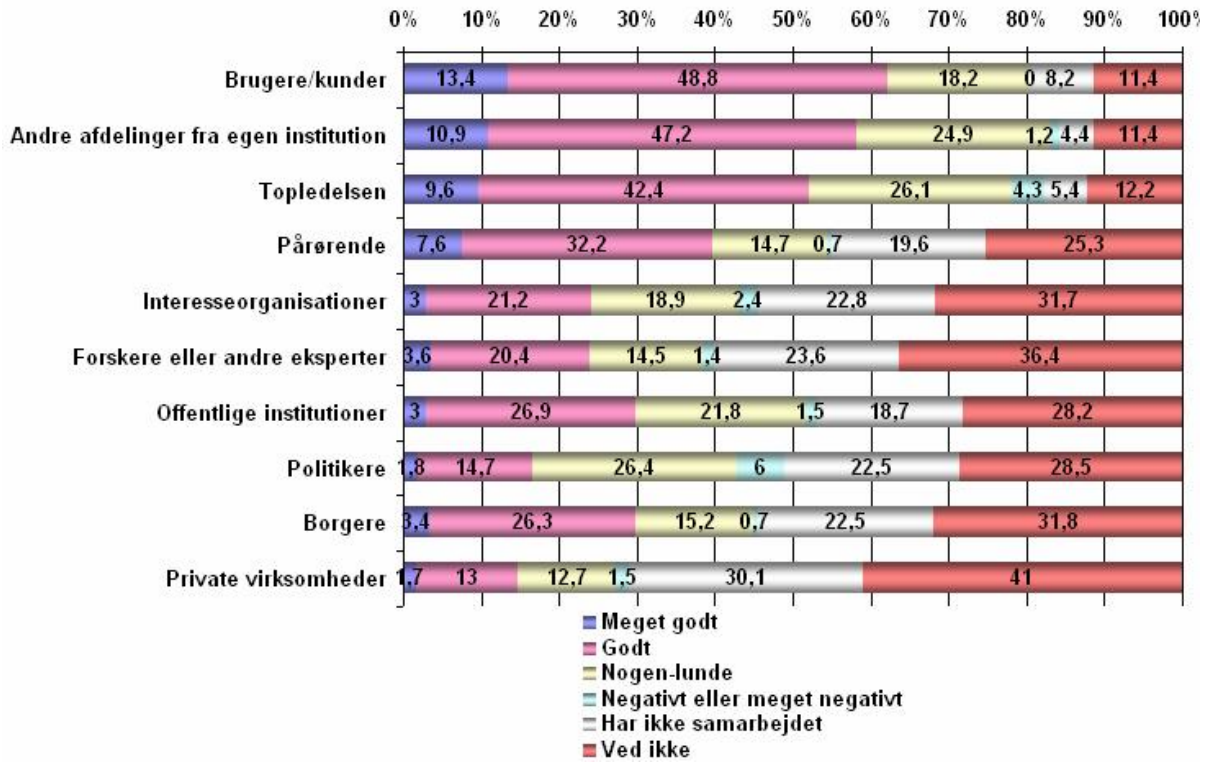
	n	pct.
Brugere/kunder	514	55,3
Andre afdelinger/enheder mv. fra din institution/virksomhed	505	54,4
Topledelsen	419	45,1
Pårørende (fx forældre/børn eller anden familie)	249	26,8
Interesseorganisationer	145	15,6
Forskere eller andre eksperter	140	15,1
Offentlige institutioner	138	14,9
Politikere	137	14,7
Borgere	81	8,7
Private virksomheder	50	5,4
Ingen af ovenstående	65	7.0
Ved ikke	87	9,4

Tabel 7.1: Grupper der inddrages når der skal innoveres. Pct.

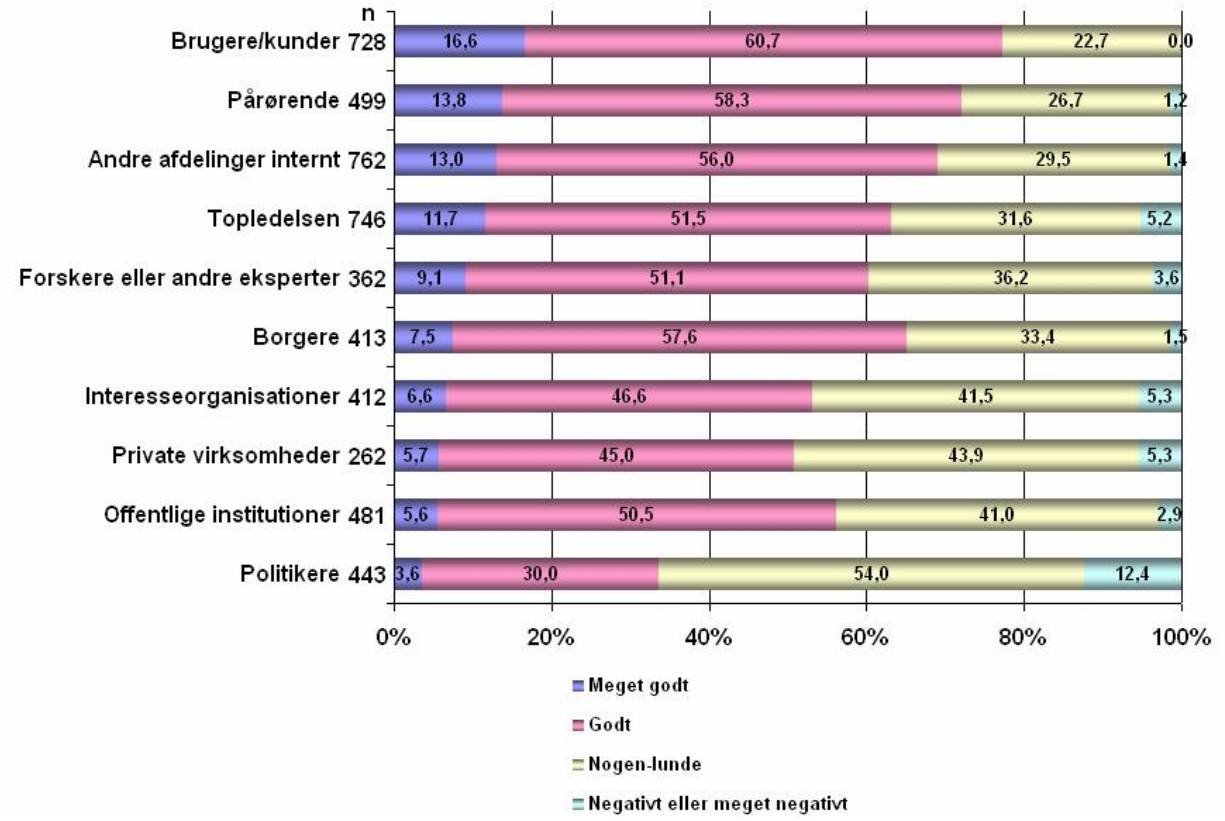
7.2. Hvordan er samarbejdet med de involverede grupper?

Hvis der ses på hvorledes lederne har oplevet samarbejdet med de forskellige grupper om innovative tiltag på deres arbejdssted, kan dette ses i relation til hvor mange der har samarbejdet og hvorledes dem der så rent faktisk har haft et samarbejde med de givende grupper, vurderer dette samarbejde.

Som det fremgår af figur 7.2 nedenfor er det interessant, at opdelingen mellem intern, ekstern og i direkte eller indirekte berøring med outcome tydeligt går igen. Dette tyder på, at når det gælder de eksterne parter (der ses bort fra dem i direkte eller indirekte berøring med outcome) så angiver under halvdelen af lederne i undersøgelsen, at have en mening om et samarbejde med disse grupper. Dog sniger andelen for andre offentlige institutioner sig også lige over halvdelen med 53,1 pct..
Særligt i forhold til de private virksomheder er det bemærkelsesværdigt, at det kun er 28,9 pct. af lederne der angiver, at have en holdning et samarbejde med disse, mens 30,1 pct. angiver slet ikke at have samarbejdet med private virksomheder og 41 pct. angiver at de ikke har en mening, hvorvidt dette skyldes manglende samarbejde kan undersøgelsen imidlertid ikke sige noget om. Men det er en nærliggende antagelse, at det skyldes at de ikke har nogen konkrete erfaringer at trække på.



Figur 7.2: Samarbejde og oplevelse af samarbejde med forskellige grupper. Pct.



Figur 7.3: Oplevelsen af samarbejde med forskellige grupper. Pct.

Tages der alene udgangspunkt i de ledere, der rent faktisk angiver, at have en holdning til samarbejdet med de forskellige grupper, ændrer billedet sig noget som figur 7.3 ovenfor viser.

Samarbejdet med samtlige grupper målt på den enkelte gruppe har været oplevet som positivt eller meget positiv for mere end 50 pct. af ledernes vedkommende (undtagen for politikerne, som må lide den tort, at kun 33,6 pct. af lederne oplever samarbejdet positivt eller meget positivt).

Ses der på den andel der angiver at oplevelserne af samarbejdet med de forskellige grupper har været negativt eller meget negativt, viser det sig, at politikerne også her skiller sig ud, idet hele 12,4 pct. af lederne oplever samarbejdet med politikerne som negativt eller meget negativt, hvilket må siges at være en ganske betragtelig andel i forhold til de andre grupper. Således er andelen af lederne der angiver hovedsageligt at have negative eller meget negative oplevelser af samarbejdet med hhv. topledelsen, interesseorganisationerne og de private virksomheder alle kun lige over 5 pct..

De mest positive samarbejdsrelationer har lederne i forhold til andre interne afdelinger eller enheder og så de grupper der er i direkte berøring med eller berørt af virksomhedernes/institutionernes outcome, hvor godt 70 pct. eller flere af lederne angiver, at de har oplevet, at samarbejde har været positivt eller meget positiv.

8. KONKRETE INNOVATIONER OG TYPER AF INNOVATION

Dette afsnit handler om konkrete innovative aktiviteter eller innovationsprocesser og antallet heraf indenfor det sidste tre år i de virksomheder eller institutioner som lederne i denne undersøgelse er ansat i. Afsnittet afdækker også hvilke typer af innovationer der var tale om i forbindelse med den sidste innovationsaktivitet eller proces. Innovations-typen undersøges ud fra tre dimensioner 1) om der var tale om forbedring eller forandring, 2) hvor dybdegående en innovation der var tale om og 3) hvor unik en innovation der var tale om. Afslutningsvis opstilles et samlet indeks for de forskellige typer af innovationer og deres hyppighed.

Analyserne viser:

- Der innoveres i virksomhederne/institutionerne. Godt 90 pct. af lederne angiver således, at der har været igangsat minimum ét innovativt tiltag/innovationsproces i deres institution/virksomhed indenfor de seneste tre år.
- Nogle innoverer mere end andre, i lidt over ¼ del af virksomhederne/institutionerne om har der været igangsat fem innovative tiltag/innovationsprocesser eller flere inden for de seneste tre år. Og i over 10 pct. af virksomhederne/institutionerne har der været tale om 10 eller flere igangsatte innovative tiltag eller innovations processer inden for de sidste tre år.
- Forandringer, det vil sige nye måder at gøre tingene på, var i mere end 1/2 af tilfældene omdrejningspunktet det sidst igangsatte innovative tiltag eller innovationsproces.
- Forbedringer, det vil sige en optimering eller gradvis udvikling af de bestående måder at gøre tingene på, var i mere end 1/3 af tilfældene omdrejningspunktet for det sidst igangsatte innovative tiltag eller innovationsproces.
- At halvdelen af de seneste igangsatte innovative tiltag eller innovationsprocesser var ganske dybdegående men ca. 13 pct. var meget dybdegående. Med dybdegående menes hvor radikal eller hvor omfangsrig typen af innovation der var tale om. Fx om der var tale mindre praksisforbedringer/-forandringer eller større organisationsforbedringer/-forandringer.
- At næsten 60 pct. af de seneste igangsatte innovative tiltag eller innovationsprocesser ifølge lederne var set før andre steder men særligt tilpasset deres konkrete virksomhed/institution.
- Unikke innovationer var der kun tale om i godt 10 pct. af tilfældene i de seneste igangsatte innovationer.

8.1. Innovation i de seneste 3 år

Der blev i undersøgelsen spurgt til om der havde været igangsat innovative aktiviteter eller innovationsprocesser inden for de seneste tre år på ledernes institution/virksomhed og i givet fald hvor mange?

Svarene viser, at kun 3,1 pct. mente, at der ikke havde forekommet nogen innovative tiltag eller innovationsprocesser på deres virksomhed eller institution inde for de sidste tre år, mens 7,7 pct. ikke vidste om det havde været tilfældet. Det betyder omvendt at 89,2 pct. af lederne angiver at der har været igangsat minimum ét innovativt tiltag eller en innovationsproces indenfor de seneste tre år i deres virksomhed eller institution. Samtidig angav 26,1 pct. af lederne at der på deres virksomhed/institution var igangsat fem eller innovative tiltag eller innovationsprocesser inden for de seneste tre år. Og endelig angav 10,4 pct. at der har været tale om 10 eller flere igangsatte innovative tiltag eller innovationsprocesser inden for de sidste tre år som det alt sammen fremgår af tabel 8.1. nedenfor.

Dette synes at være endnu et argument for, som det blev diskuteret ovenfor i afsnit fire og fem, at innovation er slået igennem ikke bare som begreb, men også som praksis til trods for at der hersker delte meninger om hvad dette indebærer.

Ses dette i forhold til de forskellige sektorer er der visse særtræk der gør sig gældende, idet staten ifølge lederne er den "mest innovative sektor" da det er her vi finder, den største andel der angiver, at der inde for de senest tre år har været igangsat 10 eller flere innovative tiltag eller innovationsprocesser. (Man skal dog grundet datamaterialets beskaffenhed være påpasselig med at drage for bastante konklusioner i forhold til staten). Efter den statslige sektor følger den private sektor, mens der ikke er de store forskellige mellem regioner, kommuner og de selvejende institutioner.

Har der været igangsat innovative aktiviteter/ innovationsprocesser inden for de seneste tre år på din institution/virksomhed?

		n	pct.	Kumulativ pct.
	Nej	28	3,1	3,1
	Ja, 1-2	324	35,8	38,9
	Ja, 3-4	243	26,9	65,7
	Ja, 5-6	115	12,7	78,5
	Ja, 7-10	31	3,4	81,9
	Ja, over 10	94	10,4	92,3
	Ved ikke	70	7,7	100,0
	Total	905	100,0	

Tabel 8.1: antal innovationer inden for de seneste tre år. Pct.

8.2. Hvilke typer innovationer har der været arbejdet med?

Ovenstående leder direkte videre til de næste tre spørgsmål, illustreret i de tre følgende tabeller 8.2., 8.3. og 8.4. Ses der mere konkret på hvilke typer af innovation der har været tale om, blev dette søgt undersøgt i undersøgelse via tre spørgsmål der afdækker tre forskellige dimensioner ved innovation:

1. Forbedringer eller forandringer. Med forbedring menes en gradvis udvikling af det bestående – af måder at gøre tingene på, mens der med forandring menes nye måder at gøre tingene på
2. Dybden af innovationen. Med dybdegående menes hvor radikal eller hvor omfangsrig innovation, der var tale om. Fx om der var tale mindre praksis forbedringer/forandringer eller større organisations forbedringer/forandringer.
3. Egenarten af innovationen - altså hvor unik den seneste igangsatte innovation var i forhold til om den er set før andre steder, set før andre steder, men tilpasset den konkrete kontekst eller slet ikke set andre steder før.

Hvilken type innovation var der tale om?

		n	pct.	Kumulativ pct.
	Forbedring	325	35,9	37,1
	Forandring	488	53,9	92,7
	Andet	29	3,2	96,0
	Ved ikke	35	3,9	100,0
	Total	877	96,9	
Missing	System	28	3,1	
Total		905	100,0	

Tabel 8.2: En forbedring eller en forandring. Pct.

Hvor dybdegående var typen af innovation?

		n	pct.	Kumulativ pct.
	Mindre dybdegående	253	28,0	28,8
	Ganske dybdegående	454	50,2	80,6
	Meget dybdegående	116	12,8	93,8
	Andet	11	1,2	95,1
	Ved ikke	43	4,8	100,0
	Total	877	96,9	
Missing	System	28	3,1	
Total		905	100,0	

Tabel 8.3: Hvor dybdegående en innovation. Pct.

Hvor unik var typen af innovation?

		n	pct.	Kumulativ pct.
	Set før andre steder	170	18,8	19,4
	Set før andre steder men særligt tilpasset	533	58,9	80,2
	Ikke set før andre steder	96	10,6	91,1
	Ved ikke	78	8,6	100,0
	Total	877	96,9	
Missing	System	28	3,1	
Total		905	100,0	

Tabel 8.3: Hvor unik en innovation. Pct.

De tre tabeller 8.2., 8.3. og 8.4. viser at 53,9 pct. af lederne angiver at der var tale om forandringer i det sidste igangsatte innovative tiltag eller innovationsproces, mens 35,9 pct. angiver, at der var tale om forbedringer. 50,2 pct. angiver, at det senest igangsatte innovative tiltag eller innovationsproces var ganske dybdegående mens 12,8 pct. angiver, at det var meget dybdegående. og endelig svarer 58,9 pct. at der var tale om et innovativt tiltag eller en innovationsproces der er set før andre steder, men som samtidig er særligt tilpasset den konkrete institution/virksomhed. Kun 10,6 pct. angiver at der var tale om et helt unikt tiltag, der efter deres overbevisning, ikke er set før andre steder.

Det er naturligvis svært at opstille idealer for hvilke typer af innovationer, der gennemføres i de virksomheder/institutioner hvor lederne er ansat. Til gengæld er det muligt at konstruere et indeks på baggrund af de tre ovenstående variable således at der fremkommer 18 forskellige typer af innovationer under den forudsætning, at der kun medregnes innovative tiltag der er beskrevet i alle tre dimensioner samtidig og hvor svar kategorierne "andet" og "ved ikke" er sorteret fra. Det giver et indeks bestående af 764 tilkendegivelser af igangsatte innovative tiltag eller innovationsprocesser klassificeret i 18 typer som det fremgår af tabel 8.4. nedenfor.

Egenarten	Dybden	Forbedring	Forandring	i alt
Set før andre steder	Mindre dybdegående	45	33	78
	Ganske dybdegående	26	44	70
	Meget dybdegående	3	12	15
	i alt	74	89	163
Set før andre steder men særligt tilpasset	Mindre dybdegående	67	73	140
	Ganske dybdegående	109	185	294
	Meget dybdegående	22	55	77
	i alt	198	313	511
Ikke set før andre steder	Mindre dybdegående	6	6	12
	Ganske dybdegående	21	39	60
	Meget dybdegående	4	14	18
	i alt	31	59	90
Total		303	461	764

Tabel 8.4: 18 typer af innovation.

Nærlæses tabel 8.4. fremstår det således, at de 8 oftest fremkommende kombinationer eller typer udgør 80,8 pct. af de 764 tilkendegivelser omkring innovationstyper. De 8 mest forekommende innovationstyper er:

1. Set før men tilpasset. Ganske dybdegående. Forandring 24,2 pct.
2. Set før men tilpasset. Ganske dybdegående. Forbedring 14,3 pct.
3. Set før men tilpasset. Mindre dybdegående. Forandring 9,6 pct.
4. Set før men tilpasset. Mindre dybdegående. Forbedring 8,8 pct.
5. Set før men tilpasset. Meget dybdegående. Forandring 7,2 pct.
6. Set før andre steder. Mindre dybdegående. Forbedring 5,9 pct.
7. Set før andre steder. Ganske dybdegående. Forandring 5,8 pct.
8. Ikke set andre steder. Ganske dybdegående. Forandring 5,1 pct.

Skærpes dette til de 5 oftest forekommende innovationstyper, der alle forekommer på et niveau over gennemsnittet (764/18), udgør de til sammen 64,1 pct.. Til trods for at der kan være flere indvendinger mod at fortage for håndfaste fortolkninger på baggrund af dette indeks synes det dog alligevel at indikere et vist mønster. Hvor der er tale om, at de innovationstiltag der er set før andre steder, typisk synes at være mindre eller ganske dybdegående, mens de mest forekommende innovationstiltag og innovative processer er dem, der er set før andre steder, men specifikt tilpasset den konkrete institution eller virksomhed/institution dog ikke når det gælder meget dybdegående forbedringer.

For de unikke innovative tiltag eller innovationsprocesser er de i højere grad ganske dybdegående end mindre eller meget dybdegående og i lidt højere grad forandringer frem for forbedringer.

Blot for en god ordens skyld: Dette indeks siger intet om hvad eller hvorledes sådanne typer af innovative tiltag eller innovationsprocesser ser ud i praksis eller hvad de konkret indeholder, og de bør derfor i højere grad anskues som analytiske pejlemærker end empiriske realiteter.

9. FORMÅL MED OG RESULTATER AF INNOVATION

Her, som sidste del af rapporten, beskrives i dette afsnit formålene med og resultaterne af de seneste innovative tiltag eller innovationsprocesser. Først diskuteres formålene med innovation i forhold til spørgsmålet om formålene med forandringer der var omdrejningspunktet for LP2 2003. De to undersøgelser er ikke direkte sammenlignelige, men det er interessant at diskutere parallellerne mellem forandring og innovation i denne sammenhæng. Særligt når lighederne i rækkefølgen af de forskellige formål sammenlignes mellem de to ellers forskellige undersøgelser. Efterfølgende diskuteres de konkrete resultater og ledernes vurderinger af effekten af disse resultater også i forhold til om der er en overensstemmelse mellem hvad lederne opgiver som formålene og hvad de efterfølgende angiver som resultaterne og effekterne af innovationerne.

Analyserne viser:

- At formålet med de senest igangsatte innovative tiltag eller innovationsprocesser oftest har været haft som hovedmål, at fremme kvaliteten af det arbejde der udføres det vil sige hovedsagelig driften, at øge brugernes tilfredshed og for at øge arbejdsglæden og fagligheden blandt medarbejderne. Først som nr. fire, kommer effektivisering ind som formål.
- At resultaterne af de senest igangsatte innovative tiltag eller innovationsprocesser oftest har relateret sig til en forbedret kvalitet af kerneydelserne, og dernæst en forbedret faglighed og forøget arbejdsglæde blandt medarbejderne. Herefter kommer forøget effektivitet og først som nummer fem på listen kommer øget "brugertilfredshed". Endelig er det interessant at nedskæringer og op normeringer kun spiller en ganske lille rolle.
- At lederne i helt overvejende grad vurderer, at effekterne af de seneste innovationer på deres virksomhed eller institution har været positive i en eller anden grad mens under 5 pct. mener at de overordnet har været negative.
- At de mest positive resultater, hvis bedre normeringer udelades, samlet synes at være en forøget arbejdsglæde blandt medarbejderne
- At de mest negative vurderinger har samlet sig om "bedre branding" og "nye visioner og strategiplaner".

9.1. Formålet med innovation

At "forbedre kvaliteten af det arbejde der udføres" er det formål der er angivet hyppigst i forhold til spørgsmålet om formålet med det seneste iværksatte innovative tiltag/innovationsproces idet 92,5 pct. af lederne er enige eller meget enige i at dette var formålet. Hvilket fremgår af tabel 9.1. nedenfor.

At "øge brugernes tilfredshed" er det næstmest foretrukne formål, hvor 85,6 pct. af lederne er enige eller meget enige i at dette var formålet.

Dernæst følger tre formål, der alle relaterer sig til medarbejdernes arbejdsglæde, faglighed og deres muligheder for at udvikle deres faglighed med hhv. 81,7 pct., 80,4 pct. og 78 pct..

Overraskende nok er effektivisering ikke hovedformålet med innovation, da "effektivisering" med 73,9 pct. først er nr. 6 på listen over formålet med innovative tiltag/innovationsprocesser.

Angiv i hvilket omfang du er enig eller meget i følgende udsagn om at formålet (den grundlæggende ide) med innovation er i din institution/virksomhed? Pct.

	pct.
At fremme kvaliteten af det arbejde der udføres	92,5
At øge brugernes/kundernes tilfredshed?	85,6
At øge arbejdsglæden hos medarbejderne?	81,7
At øge medarbejdernes faglighed?	80,4
At gøre det muligt for medarbejderne at realisere deres faglige potentiale?	78,0
At øge effektiviteten	73,9
At brande organisationen?	66,1
At øge organisations legitimitet i omverdens øjne?	62,2
At leve op til politikkernes forventninger?	53,7
At spare penge	49,6

Tabel 9.1: Formål med innovation. Pct.

Hvis man relaterer disse svar til svarene om forandring fra LP2 2003, som er gengivet i Tabel 9.2. nedenfor, er det interessant at drage en parallel mellem rækkefølgen af svarene i de to tabeller til trods for at de to undersøgelser ikke er direkte sammenlignelige. Således fremgår det af LP2 2003 (om Tabel 9.2. nedenfor) at: *"formålene med de seneste tre års ændringsprocesser på FTF-ledernes arbejdspladser er særdeles noble. Det ses af tabel 5, at hovedmålet som oftest er at udvikle kvalitet og forbedre service. Det fremhæves af 71 pct.. Produktivitet og effektivitet er et kardinalpunkt for 56 pct., mens udvikling af kompetencer og skabelse af læring lander på en tredjeplads."* (LP2 2003). Hvilket på de tre første pladser er mere eller mindre de samme ting der nævnes i denne lederpejling (LP7 2010) om innovation, dog med forskellige ord og begreber. Betragtes de tre forskellige spørgsmål der relaterer sig til medarbejderne i Tabel 9.1. passer det fint med at de efterfølges af formålet med at øge effekten, mens de tre første spørgsmål i Tabel 9.2. efterfølges af formålet om at spare penge (reducere omkostningerne).

Hvad oplever du er formålet med at lave forandringer? pct. [tabel 5. fra LP2 2003]

	pct.
at udvikle kvalitet og forbedre service	71
at skabe øget produktivitet og fleksibilitet	56
at udvikle kompetencer og skabe læring	54
at spare (reducere omkostninger)	43
at skabe øget fleksibilitet	35
at ændre rutiner, vaner, kultur	25
at påvirke magtbalancer	5
andet	1

Tabel 9.2: Formål med forandring [tabel 5. fra LP2 2003]. Pct.

Dette stiller på et mere overordnet plan spørgsmålstegn ved, hvad der i realiteten er forskellen mellem forandring og innovation, som den anskues i praksis blandt lederne i de to undersøgelser? Et spørgsmål, som det imidlertid ligger uden for denne undersøgelses rammer at kunne besvare.

9.2. Opnået ved seneste innovation

Ses der mere konsekvent på de resultater der i følge lederne blev opnået ved det seneste igangsatte innovative tiltag eller innovationsproces i deres virksomhed/institution, fremgår det af tabel 9.3. nedenfor, at det i de fleste tilfælde hovedsageligt har været tale om en forbedret kvalitet af kerneydelserne, og dernæst en forbedret faglighed og forøget arbejdsglæde blandt medarbejderne de nævnes af hhv. 60 pct., 49,2 pct. og 43,3 pct. af lederne, der samtidig tilkendegiver, at der har været igangsat et innovativt tiltag eller innovationsproces inden for de seneste tre år. Herefter kommer forøget effektivitet som nævnes af 39,9 pct. af lederne. Først som nummer fem på listen kommer det, at leve bedre op til brugernes, kundernes eller de pårørendes forventninger, der nævnes af 32,5 pct.. Endelig er det interessant at nedskæringer og opnormeringer kun spiller en ganske lille rolle.

Hvilke resultater blev nået med innovationen?

	n	pct.
Forbedret kvaliteten af kerneydelser	543	60,0
Forbedret faglighed blandt medarbejderne	445	49,2
Forøget arbejdsglæden hos medarbejderne	392	43,3
Forøget effektivitet	361	39,9
Lever bedre op til brugernes/borgernes/kundernes forventning	294	32,5
Reorganisering af arbejdsgange	283	31,3
Sparet penge på driften	235	26,0
Bedre branding/omtale af min institution/virksomhed	234	25,9
Nye visioner og strategiplan	220	24,3
Lever bedre op til politikernes forventninger	200	22,1
Nedskæringer på budgettet	92	10,2
Bedre normeringer	23	2,5
Andet:	36	4,0
Ved ikke	168	18,6

Tabel 9.3: Resultaterne af innovation. Pct.

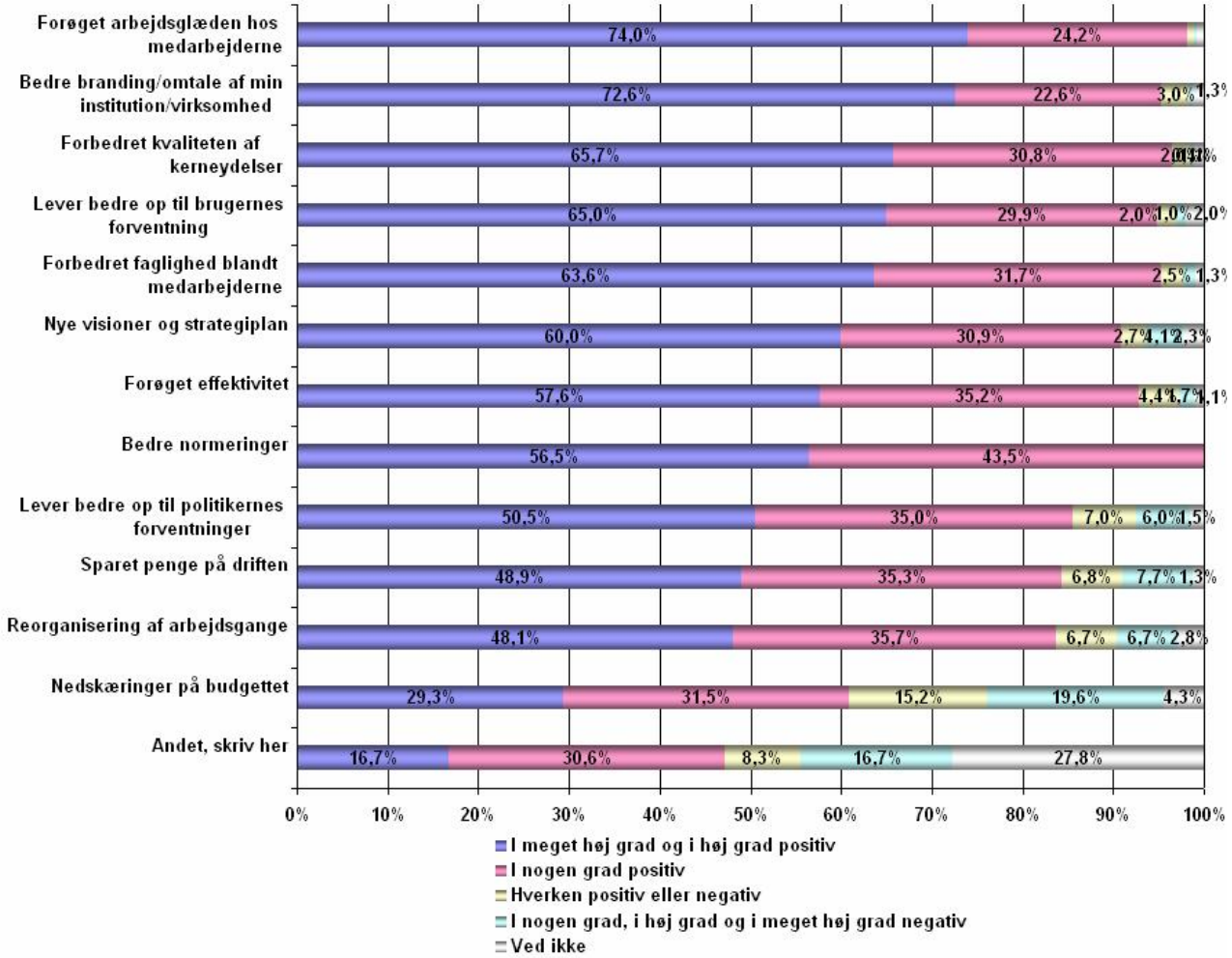
Har effekten alt i alt været positiv eller negativ?

		n	pct.	Kumulativ pct.
	I meget høj grad positiv	93	10,3	10,6
	I høj grad positiv	327	36,1	47,9
	I nogen grad positiv	299	33,0	82,0
	Hverken positiv eller negativ	56	6,2	88,4
	I nogen grad negativ	26	2,9	91,3
	I høj grad negativ	8	,9	92,2
	I meget høj grad negativ	3	,3	92,6
	Ved ikke	65	7,2	100,0
	Total	877	96,9	
Missing	System	28	3,1	
Total		905	100,0	

Tabel 9.4: Effekterne af innovation. Pct.

Det er endvidere interessant at sammenholde disse tal med diskussionerne i afsnit seks ovenfor om hvad der igangsætter innovation i ledernes institutioner/virksomheder, hvor det fremgik at kun 14,8 pct. af Lederne fremhæver dårligt arbejdsmiljø som typisk kilde til innovation (som det fremgik af tabel 6.1. ovenfor).

På den anden side tyder tilkendegivelserne her på at innovationer der relaterer sig til andre faktorer fx forbedret kvalitet af kerneydelserne i et eller andet omfang har en indvirkning på eller relaterer sig til medarbejdernes faglighed og arbejdsglæde ifølge lederne. Dette skal også ses i relation til de alt andet lige ganske positive tilkendegivelser i forhold til en vurdering af effekterne af resultaterne som det fremgår af tabel 9.4. ovenfor, hvor 82 pct. af lederne tilkendegiver, at resultaterne i et eller andet omfang har været positive. Dette billede bliver lidt mere kompliceret når resultaterne relateres til ledernes vurderinger af effekterne som det gøres nedenfor i figur 9.5.



Figur 9.5: Resultaterne og effekterne af innovation. Pct.

Lidt overraskende er det ifølge lederne "forøgelse af arbejdsglæden hos medarbejderne" der vurderes mest positivt. Samtidig er det lidt overraskende, at "Bedre branding eller omtale" kommer som nr. to, især i forhold til, at lederne placerede "branding af virksomhed/institution" på en syvendeplads over formål med innovation, jf. Tabel 9.1. ovenfor. Efter branding følger "forbedret kvalitet af kerneydelser" og det "at leve bedre op til brugernes forventninger". Mindre overraskende er det, at "nedskæringer på budgettet" ligger i bunden af listen over positive resultater sammen med "reorganiseringen af arbejdsgange" og det at "spare penge på driften".

10. OM UNDERSØGELSEN OG DATAMATERIALET

Denne undersøgelse er iværksat af FTF og gennemført i samarbejde med FTF's medlemsorganisationer og forskningsprojektet CLIPS. Hensigten er at tilvejebringe et repræsentativt materiale om, lederuddannelse og innovation på tværs af organisationerne, men også at åbne op for, at organisationerne selv kan belyse emner efter eget behov inden for datamaterialets rammer. Denne publikation giver et overblik over det samlede FTF-område. Mere detaljerede undersøgelser på de enkelte fagområder, gennemføres og publiceres af de enkelte organisationer selv.

Fremgangsmåden i undersøgelsen var således:

- Selve surveyen bestod af et spørgeskema på 131 spørgsmål. Det blev udviklet i efteråret 2009 og efterfølgende revideret i samarbejde med forskere fra forskningsprojektet CLIPS www.ruc.dk/clips og FTF's medlemsorganisationer. Efterfølgende blev det vurderet og kommenteret af professor Jørgen Goul Andersen (AU/AAU) og på den baggrund revideret igen. Endelig blev der i slut februar 2010 gennemført en pilottest der førte til yderliggere justeringer. I alt blev der udført 14 revisioner af spørgeskemaet før det blev udsendt.
- Surveyen blev gennemført i perioden tirsdag d. 16. marts 2010 til mandag d. 29. marts 2010.
- I forbindelse med Lederpejling 1 blev der etableret et panel på 2.569 ledere, som erklærede sig villige til at deltagere i nye undersøgelser. Dette panel er i de følgende lederpejlingsundersøgelser blevet vedligeholdt og udvidet til nu at indeholde 3099 ledere. Panelet størrelse og sammensætning er repræsentativt for hele FTF-området. Men for at sikre, at datasættet var stort nok til, at de enkelte organisationer kunne foretage individuelle datakørsler, er der foretaget supplementer i svarantallet for samtlige organisationer særligt dem med relativt få ledere. Organisationerne har bidraget med supplementer ved udsendelse af breve og e-mails til ledere udvalgt efter en systematisk tilfældig udvælgelsesprocedure. I alt blev der udsendt 7342 supplerende invitationer til deltagelse i undersøgelsen.
- Besvarelserne er anonyme. Skemaet nedenfor viser svarmaterialet fordelt på organisationer. I alt indkom 1612 svar. Svarprocent for det totale antal inviterede antal deltagere var på 6,4 pct. af total populationen, hvilket er nok til at sikre et repræsentativt udtræk til analysen. Sammenlagt må det anses som fuldt tilstrækkeligt for en overordnet analyse. Ud af disse 1612 besvarelser blev der til den samlede Lederpejlingsanalyse konstrueret en repræsentativt sample på 905 respondenter svarende til 3,58 pct. af totalpopulationen.
- Kørslerne er gennemført på databehandlingsprogrammet PASW, regnearket Excel og det specialiserede statistikprogram SPAD helt overvejende som frekvenstabeller og standard-krydstabuleringer.

Det var i udgangspunktet hensigten, at undersøgelsen skulle være repræsentativ. Alene det store svarmateriale er med til at sikre en god pålidelighed. Man kunne indvende, at den lave svarprocent udgør et potentielt problem. Alene det at beregne svarprocenten korrekt i dette tilfælde er vanskeligt. For det første er det ikke muligt at konstatere i hvilket omfang der er tale om overlap mellem hhv. lederpanelet og suppleanterne. For det andet det problem, at der ikke findes nogle konkrete tal for omfanget af "døde" (e-mail) adresser i forhold til de supplerende invitationer da det er de enkelte organisationer under FTF, der har stået for udsendelsen af disse. Beregnes svarprocenten således på baggrund af de 1612 besvarede spørgeskemaer i forhold til panelet og invitationerne gives der en svar procent på 15,45 pct. Omvendt baseres svarprocenten alene på invitationerne er den på 21,96 pct.. Ingen af disse tal er høje, men set i forhold til at der er tale et stort antal besvarelser og en svarprocent svarende til 6,4 pct. af total populationen vurderes dette til at være tilfredsstillende. Samtidig er der i forhold til geografi, alder og køn ingen tegn på systematiske afvigelser, der kunne indikere at der ikke er tale om et repræsentativ sample. Imidlertid har den lave svarprocent koblet med kravet om repræsentativitet i forhold til de faglige organisationer medført at datagrundlaget for enkelte af de faglige organisationer har været for lille til at sikre en statistisk set tilfredsstillende analyse og samtidig været for småt til helt entydigt at kunne sikre respondenternes anonymitet hvorfor de følgende forbund: Maskinmesterforeningen, Københavns Kommunale Lederforening, Gentofte Kommunalforening, Jordemoderforeningen, Radiografer i Danmark, Kommunale Chefer, Halinspektørerne og Handelsskolernes Lærerforening i selve analyserne er slået sammen i kategorien Anden organisation.

		Antal ledere i alt (estimeret)	Besvarelser i LP 7 2010	Repræsentativt sample
FTF organisationer	Frie Skolers Lærerforening	790	143	35
	TAT	189	20	13
	Handelsskolernes Lærerforening	260	10	10
	Erhvervsskolelederne	500	95	25
	DLF/Skolelederne	4200	135	135
	Lederforeningen i DSR	4400	121	121
	BUPL	5155	241	194
	Dansk Socialrådgiverforening	900	90	35
	Kost & Ernæringsforbundet	1065	80	40
	Danske Bioanalytikere	510	105	26
	Danske Fysioterapeuter	330	96	20
	Ergoterapeutforeningen	355	60	21
	Radiografer i Danmark	102	15	7
	Jordmoderforeningen	90	17	6
	LederForum	600	76	30
	Kommunale Chefer	847	8	8
	Gentofte Kommunalforening	26	3	2
	Halinspektørerne	630	8	8
	Finansforbundet	4000	210	153
	Leder foreningen i TDC	400	16	16
Uden for FTF	Danske Planchefer	130	10	0
	Maskinmesterforeningen	-	1	0
	Københavns kommunale lederforening	-	1	0
Andre		-	51	0
	i alt	25349	1612	905

TIDLIGERE LEDERPEJLINGER

Lederpejling 6, marts 2008, Ledernes vilkår
Lederpejling 5, oktober 2005: Lederne og deres netværk
Lederpejling 4, oktober 2004: Hvad gør lederjobbet attraktivt?
Lederpejling 2, oktober 2003: Ledelse af forandringer
Lederpejling 1, marts 2003: Ledernes holdninger til job, uddannelse og udvikling.

De tidligere Lederpejlinger kan rekvireres ved kontakt til FTF:

FTF
Niels Hemmingsens Gade 12
postboks 1169
1010 København K
Telefon: 33 36 88 00
ftf@ftf.dk

Nyt om ledelse til jeres hjemmeside

FTF tilbyder nu nyhedsblokke, som medlemsorganisationer og andre interesserede kan lægge direkte ind på deres hjemmeside. Nyhedsblokkene bliver automatisk opdaterede hver gang FTF har nyt på ledelsesområdet. eller andre områder fx arbejdsmiljø og beskæftigelse.

Nyhedsblokkene kan via en særlig generator tilpasses den enkelte hjemmeside. Det tager ikke mere end fem minutter at skabe sin egen nyhedsblok.

Du går ind på generatoren på www.ftf.dk/rssboks og træffer dine valg. Herefter får du en lille stump kode (html), som du lægger ind på din egen hjemmeside.

Har du spørgsmål så kontakt webredaktør Martin Goldbach Olsen eller Palle Hallum Holst på 33368800

FTF DOKUMENTATION udgives af FTF. Forfatterne i serien er uafhængige af FTF og deres holdninger afspejler ikke nødvendigvis FTF's politiske holdninger

FTF – Hovedorganisation for 450.000 offentligt og privat ansatte
Niels Hemmingsens Gade 12 – Postboks 1169 – 1010 København K
Tlf: 33 36 88 00 – Fax: 33 36 88 80 – E-mail: ftf@ftf.dk – www.ftf.dk