Ansvarshavende redaktør:
Flemming Andersen, Kommunikationschef i FTF
Foto: Colourbox
Marts 2008
ISBN-nummer: 978-87-7356-112-6

Rapporten kan downloades på www.ftf.dk/Lederpejling

FTF-Hovedorganisation for 450.000 offentlige og private 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, ledernes vilkår og ledernes erfaringer med lederevaluering. Udgangspunktet har været at tage emner op, der har relevans for det politiske arbejde vi laver i organisationen, da tallene giver os et bedre grundlag at arbejde på. Særligt i den offentlige sektor har spørgsmålet om ledernes lederuddannelse været til debat og vi er i FTF glade for, at vi i sommeren 2007 med Trepartsaftalen kunne bidrage til at sikre, at lederne nu får ret til at tage en lederuddannelse på diplomniveau.

Endvidere har det været vigtigt for FTF at få øget viden om de vilkår lederne arbejder under. Der er ofte meget fokus på medarbejderne arbejdsvilkår, men ikke så ofte sættes der fokus på ledernes egne vilkår. Vi mener at ledernes vilkår er særdeles vigtige at lægge vægt på, da gode vilkår for lederne kan være med til at sikre bedre arbejdspladser, mindre sygdom, mere innovation og bedre udnyttelse af de ressourcer, der er til rådighed.

Endelig er spørgsmålet vedrørende ledernes erfaring med evaluering valgt, da der i dag ikke findes viden om, hvor mange af FTF-lederne, der har erfaringer med at blive evalueret, hvad de synes om det og om de selv ønsker at der skal gennemføres evalueringer af dem som ledere. Det får vi nu med denne rapport.

Vi planlægger i FTF at fortsætte med at gennemføre Lederpejlinger fremover. Målet er at understøtte medlemsorganisationerne i at varetage ledermedlemmernes interesser, styrke lederne i deres arbejde og parallelt hermed bruge den opnåede viden til at stille krav til arbejdsgiversiden i forhold til ledernes udviklingsmuligheder. Vi tror på, at det vil bidrage til udviklingen af god ledelse på arbejdspladserne og at dette vil være til glæde for alle medarbejdergrupperne.

Bente Sorgenfrey

Formand for FTF

INDHOLDSFORTEGNELSE

Forord	3
Indledning	6
Om undersøgelsen	6
1. Sammenfatning	8
2. Viden om ledelse ved jobstart	9
3. Lederuddannelser	12
4. Lederuddannelsens indhold	22
5. Ledernes opbakning fra egen leder	25
6. Vilkår for ledelse	29
7. Fastholdelse af ledere	34
8. Ledernes tidsanvendelse	42
9. Lederevalueringer	47
10. Sygdom, vikardækning og kvalificeret arbejdskraft	55
Bilag 1. Deltagende organisationer	59

Lederpejling 6

FTF-ledernes vilkår, lederuddannelse samt erfaringer med lederevaluering

Marts 2008

INDLEDNING

Lederpejlingen i 2008 fokuserer på ledernes vilkår, lederuddannelse og ledernes erfaring med lederevaluering. Formålet med Lederpejlingen i 2008 er dels at tilvejebringe viden om en række områder, der har stor politisk interesse, dels at få en samlet status på områderne, med henblik på at kunne følge udviklingen fremover. Viden om ledernes uddannelsesniveau, hvilken efter- og videreuddannelser i ledelse der vælges og viden om, hvilke vilkår lederne selv arbejder under, samt om de evalueres, er vigtig viden i forhold til det arbejde, som FTF's medlemsorganisationer laver 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 en 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 2008 er den sjette i rækken af undersøgelser. FTF har fem gange tidligere gennemført Lederpejlinger om forskellige emner blandt medlemsorganisationernes ledermedlemmer. I 2008 er der i lederpejligen i mindre grad tale om ét samlet tema, og i højere grad tale om en afdækning af en række væsentlige forhold for ledere.

De tidligere Lederpejlinger har fokuseret på lidt forskellige aspekter omkring ledelse. Temaerne har blandt andet været lederudvikling og ledertræning, forandringsledelse, holdninger til strukturreformen og det attraktive lederjob. I 2005 – sidste gang Lederpejlingen blev gennemført - var temaet ledernes netværk. De tidligere hovedrapporter kan findes på FTF's hjemmeside www.ftf.dk/Lederpejling. 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 den første Lederpejling fra 2003, idet fokus for denne Lederpejling var FTF-ledernes holdning til job, uddannelse og udvikling. 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 Esther Nørregård-Nielsen, Nørregård-Nielsen & Rosenmeier ApS, Rådgivende Sociologer. www.nro.dk. Rapporten står for forfatterens egen regning og udtrykker ikke nødvendigvis FTF's eller organisationernes synspunkter.

Om undersøgelsen

Hovedrapporten fra 2008 omfatter en samlet analyse af 18 FTF-organisationer, heriblandt Danmarks Lærerforening, BUPL, Dansk Sygeplejeråd og Finansforbundet. I analyserne har vi derudover samlet en række svar fra ledere i nogle af de mindre organisationer i FTF. I de analyser, hvor vi har været inde og sammenligne svar fra de deltagende organisationer, fremgår de som 'anden organisation'. De er alle medlemmer af FTF's Lederpanel, men deres organisation har ikke deltaget samlet. Det fremgår af bilag 1, hvilke organisationer det drejer sig om.

Undersøgelsen er internetbaseret og data er samlet ind i januar og februar 2008. Der er i alt samlet data ind fra 3789 ledere, hvoraf 3034 er offentlige ledere, svarende til 80% og 755 private ledere, svarende til 20%. Inklusiv i gruppen af de offentlige ledere findes de, der er ansat på selvejende institutioner, der primært er finansieret af offentlige tilskud. Da der er samlet data ind ad forskellige kanaler, og de enkelte medlemsorganisationer har grebet det lidt forskelligt ad, er det dog ikke muligt at beregne en helt nøjagtig svarprocent, da der både er svar på baggrund af henvendelser til alle eller et udsnit af ledermedlemmerne samt svar fra paneldeltagere fra FTF's Lederpanel. Nogle organisationer har også anført link til undersøgelsen via hjemmesiden. Da det ikke er muligt at afgøre helt, hvor mange ledere, der har haft mulighed for at svare, er det heller ikke muligt at beregne en fuldstændig svarprocent. Men et kvalificeret bud på en gennemsnitlig svarprocent er 40%. Se endvidere bilag 1. Der indgår en række mindre organisationer i undersøgelsen, men relativt lav svarprocent, hvorfor tallene her skal læses med et lille forbehold.

De statistiske beregninger er gennem hele analysefasen blevet valideret gennem statistiske test. Signifikansniveauet er fastsat til 5%, men gennemgående er der anvendt et 1% niveau eller lavere. Der refereres ikke til disse test i rapporten andet end få steder. I stedet har vi valgt kun at rapportere statistisk signifikante forskelle, og kun kommentere såfremt der ikke er tale om en signifikant sammenhæng.

For at gøre datamaterialet repræsentativt på organisationsniveau, er datamaterialet vægtet i forhold til organisationsstørrelse. Det skal bemærkes, at vægten for Dansk Sygeplejeråd er 4,2. Det er en forholdsvis stor vægt, men ligger under den maksimalt anbefalede vægt på 5.

Det skal endvidere nævnes, at vi i datamaterialet har udeladt 'ikke-relevant'-svarene. De udgør gennemgående ikke nogen stor andel. I de tilfælde, hvor en særlig stor del har besvaret med 'ikke-relevant', er det nævnt specifikt i rapporten.

1. SAMMENFATNING

Sammenfattende peger Lederpejling 6 fra 2008 på en række spændende forhold vedrørende lederuddannelse, ledernes vilkår og ledernes erfaring med lederevaluering.

Svarene fra undersøgelsen viser, at 23% af lederne havde en lederuddannelse før de blev ledere, og at 12% af de ledere, der sidder i deres første lederjob angiver at have haft en lederuddannelse før de blev leder. Der er dog forskelle på tværs af medlemsorganisationerne på, hvor stor en andel af lederne, der ikke havde en lederuddannelse før de blev leder. (Afsnit 2)

FTF-lederne gennemfører i særlig grad i Diplomuddannelse i ledelse. Masteruddannelse med primært fokus på ledelse samt HD-uddannelse i organisation og ledelse søges i særlig grad af ledere fra specifikke medlemsorganisationer og i langt mindre omfang end Diplomuddannelsen i ledelse. Såvel diplomuddannelse som Master og HD har haft stor betydning for lederens daglige virke og deres lederadfærd, og lederne oplever at uddannelsen har relateret sig til konkrete ledelsesudfordringer lederne mødte i praksis. Det er i langt overvejende grad arbejdspladsen der betaler for uddannelserne, men lederne lægger en del fritid i uddannelsen. Analyserne viser, at en stor del af lederne gerne vil have mere viden om håndtering af psykisk arbejdsmiljø, men mange ledere har ikke været på kurser i dette område. Hver fjerde leder føler kun i lille grad eller slet ikke, at de får den efter- og videreuddannelse, der skal til for at kunne håndtere den faglige del af deres ledelsesmæssige opgaver. (Afsnit 3)

Foruden håndtering af psykisk arbejdsmiljø, ønsker lederne at der i deres lederuddannelse skal indgå viden om kompetencer såsom motivation af medarbejderne, kompetenceudvikling og andre lignende kompetencer som kan rubriceres som de blødere ledelsesværdier. Økonomistyring og effektiviseringsprocesser står ikke højt på ledernes ønsker til deres lederuddannelse. (Afsnit 4)

En stor del af lederne oplever, at nærmeste leder ikke har fokus på ledelse af dem, samt fokus på deres individuelle lederudvikling. De oplever heller ikke, at nærmeste leder følger op på de lederudviklingsaktiviteter de har deltaget i. De ledere, der angiver at have udviklingssamtaler med nærmeste leder, vurderer gennemgående nærmeste leder mere positivt. Der ser ud til at være tale om en samlet oplevelse af nærmeste leder, der betyder, at hvis denne ikke opleves at interessere sig for ens lederudvikling eller for ledelse af en som leder, så følger denne heller ikke op på de lederudviklingsaktiviteter FTF-lederen har deltaget i. Oplevelsen af nærmeste leder har betydning for, hvor attraktivt man finder sit nuværende lederjob. (afsnit 5)

Lederne i FTF har kun sjældent ret eller pligt til lederuddannelser. I det omfang de har ret eller pligt er det som regel til enten en diplomuddannelse eller interne lederkurser. Kun meget få af lederne har en resultatkontrakt, men der er medlemsorganisationer, hvor resultatkontrakter er langt mere udbredt blandt lederne end andre. Analyserne af kravene til lederne tegner et billede af FTF-lederne som ledere der opfatter sig selv som værende meget kompetente, som havende betydeligt handlerum, og som kender til deres ansvar og har kompetencerne til at udføre deres arbejde. I det omfang de ikke oplever at have ledelsesrum og hvis de krav der stilles til dem som ledere i mindre grad er tilstede, opleves lederjobbet som betydeligt mindre attraktivt. (afsnit 6)

I gennemsnit overvejer 17% af lederne at holde op med at være leder. Der er dog betydelige variationer på tværs af medlemsorganisatione. Ledere på nedre ledelsesniveau overvejer i højere grad at holde op med at være leder. Adspurgt på anden vis overvejer 3 ud af 10 ledere at søge væk fra den branche de er ansat i, og en

stor del angiver administration og dokumentation som årsag til at ville flytte væk fra deres branche/fagområdet. Spørger man til om lederne overvejer at søge væk fra den sektor (off./privat) de er ansat i, svarer næsten 4 ud af 10 ja til dette. Specifikt for den offentlige sektor drejer det sig om hele 42%. Der er relativt mange, der svarer at det skyldes, at der går for meget tid med administration og dokumentation. Når FTF-lederne generelt set spørges om de overvejer at søge nyt job med hhv. flere eller færre krav, sker det hyppigere ud fra ønsket om at få et arbejde med flere krav end ud fra ønsket om at få et arbejde med færre. (afsnit 7)

13% af ledernes tid bruges på ikke-ledelsesopgaver. Vurderet i forhold til samlet arbejdstid, bruger ledere på øvre ledelsesniveau en mindre andel af deres tid på opgaver, der ikke er ledelsesopgaver end ledere på mellem og nedre niveau. Det er et generelt ønske hos lederne at bruge mindre tid på administrativ ledelse, og mere tid på faglig og i særlig grad strategisk ledelse. Det afføder også et behov for mere viden om strategisk ledelse. (Afsnit 8)

78% af lederne i undersøgelsen ønsker systematiske lederevalueringer af dem selv som leder. 50% af FTF-lederne har prøvet det før. Ønsket om at der gennemføres systematiske lederevalueringer varierer betydeligt på tværs af medlemsorganisationerne. Og det varierer endnu mere hvor stor en andel fra de enkelte medlemsorganisationer, der har prøvet at blive lederevalueret før. Lederne der har erfaring med lederevaluering er generelt meget velvilligt indstillet overfor lederevalueringerne, men er mere tilbageholdne i forhold til hvad der kommer ud af lederevalueringen. Lederne oplever først og fremmest, at det er dem selv der er i fokus i lederevalueringen og opfatter kun i meget lille omfang lederevalueringen som et kontrolredskab. Nærmeste chef har stor betydning i gennemførelsen af lederevalueringen, både i forhold til at gennemføre den og følge op på den. (afsnit 9)

Lederne i undersøgelsen har gennemgående et lavt sygefravær. Finder de ikke lederarbejdet attraktivt stiger sygefraværet. Derudover viser undersøgelsen, at det er en meget stor udfordring for lederne at skaffe budgetter til at sikre vikarer ved sygdom hos medarbejderne, men at en endnu større andel af lederne angiver,at det er svært at finde kvalificerede vikarer. Dette er særligt vanskeligt i den private sektor. (afsnit 10)

2. VIDEN OM LEDELSE VED JOBSTART

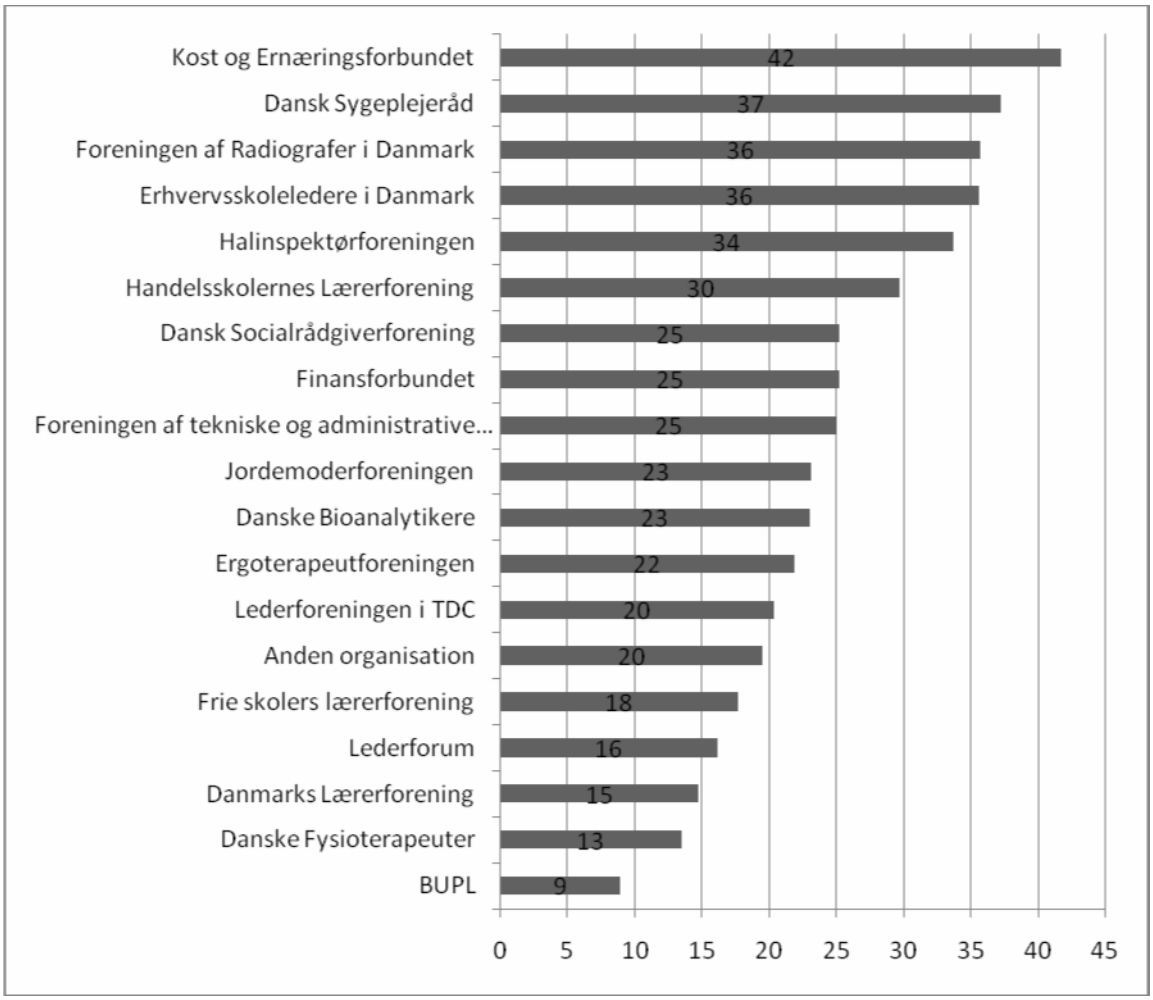
Dette afsnit fokuserer meget specifikt på ledernes omfang af lederuddannelse, før de startede i deres job som leder. Spørgsmålet er viet særskilt interesse for at vise, hvorledes lederne står rustet, når de træder ind i rollen som leder på en arbejdsplads, med de mange krav der stilles til den moderne leder. Analyserne viser:

- 23% af lederne i undersøgelsen havde ikke 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.
- Køn har ikke betydning for, om man har en lederuddannelse, før man starter i jobbet som leder.
- Alder spiller en mindre rolle, idet de ældre ledere i lidt højere grad end de yngre havde en uddannelse før de startede som ledere.
- Ledere på de højere ledelsesniveauer, havde også i lidt højere grad en lederuddannelse før de startede.
- Disse forskelle dækker over, at ikke alle ledere sidder i deres første lederjob. Blandt de der i denne undersøgelse svarer, at de sidder i deres første lederjob gælder det, at kun 12% havde en lederuddannelse før de startede i deres lederjob. Det varierer fra organisation til organisation hvor

stor en andel af lederne, der havde lederuddannelse før de startede i hhv. deres første og deres nuværende lederjob.

23% af de samlede ledere i undersøgelsen, havde en lederuddannelse da de startede i deres lederjob. Dette gælder 22% af lederne i den offentlige sektor og 26% af lederne i den private sektor. Som det fremgår af figur 2.1, er der ret betydelig forskel på, hvor mange af lederne indenfor hver medlemsorganisation, der angiver at have haft en lederuddannelse, før de startede som leder.

Figur 2.1: Andel ledere, der angiver, at de havde en lederuddannelse før de blev leder, fordelt på medlemsorganisation. Pct.



Sammenligner man svarene fra denne Lederpejling, med svarene på samme spørgsmål i Lederpejling fra 2003, kan man se at lederne i Danmarks Lærerforening i lidt højere grad nu end dengang har en lederuddannelse når de starter, idet det gjaldt 9% i 2003 og 15% i dag. Forskellen er lille, og det skal bemærkes, at det modsatte gør sig gældende for BUPL, hvor tallet er faldet fra 9% i dag til 12% dengang. I den modsatte ende af skalaen er Dansk Sygeplejeråd placeret. De ligger relativt højt på listen, sammenlignet med de øvrige organisationer. Lederne i Dansk Sygepleje Råd har tilsyneladende større tradition for at sikre lederuddannelse før start på lederjobbet. De ligger på cirka samme niveau i 2003 som i 2008. Grundet statistisk usikkerhed skal forskellene

og lighederne på, hvor mange af lederne der havde en lederuddannelse, før de blev leder, indenfor hver af organisationerne vurderes med en vis forsigtighed, ikke mindst da forskellen mellem resultaterne i de to undersøgelser er små. Alt i alt kan man nok konkludere, at der fra 2003 til 2008, ikke ser ud til at være sket en målbar stigning i andelen af ledere, der har en uddannelse, før de starter i jobbet som leder.

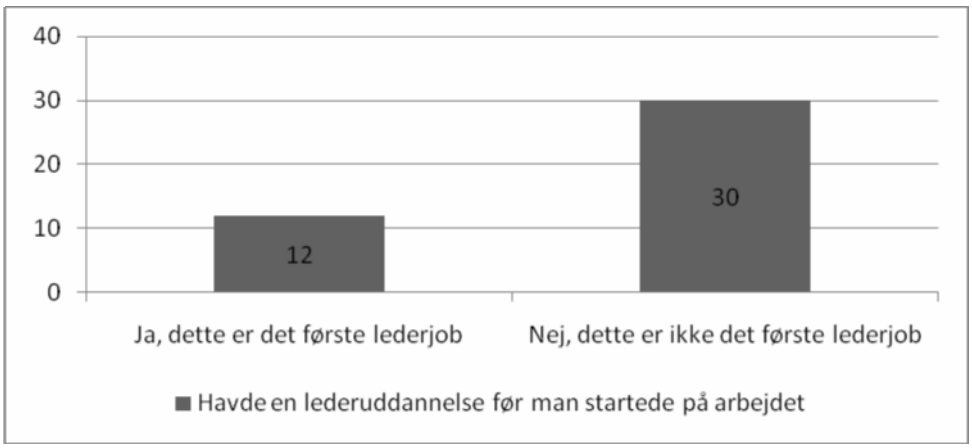
Køn har ikke betydning for, om man havde en lederuddannelse eller ej, før man startede som leder, mens der er mindre forskelle afhængig af lederniveau og alder.

- For ledere på øvre niveau viser det sig, at 28% havde en lederuddannelse, før de startede som ledere, mens det gælder for 22% af lederne på mellem og nedre niveau.
- Det gælder også, at 24% af lederne over 50 år havde en lederuddannelse, før de startede som leder, men kun 17% af de ledere der er under 40år.

Det er lidt svært at afgøre, om forskellene i svarene fra de to generationer af ledere skyldes, at flere yngre 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 lyder dog ikke helt sandsynligt. Lederpejling fra 2003, der er refereret til lidt tidligere i afsnittet, peger også på, at det næppe er tilfældet, da sammenligning med tallene i de to Lederpejlinger ikke viser påfaldende ændring i hverken op- eller nedadgående retning. Forskellen i besvarelserne på yngre og ældre ledere kunne snarere tyde på, at mange ledere besvarer spørgsmålet om, hvorvidt man havde en lederuddannelse før man 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. Da mange af de ældre ledere ikke sidder i deres første lederjob, men har erfaring (og måske uddannelse) fra tidligere lederjobs, vil de oftere kunne angive, at de havde en lederuddannelse før de startede som leder.

Sammenlagt for lederne i undersøgelsen gælder det, at 38% sidder i deres første lederjob, mens 62% ikke gør. 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 12% af de ledere, der siger, at dette er deres første lederjob, havde en lederuddannelse før de blev leder. For dem der har haft andre lederjobs før dette, gælder det, at 30% havde en lederuddannelse før de blev leder. Se figur 2.2.

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.



Der er altså samlet set en meget lille andel af lederne i FTF, der har en lederuddannelse når de starter på deres første lederjob. Men der er også påfaldende mange, der angiver ikke at have en lederuddannelse, selvom dette

ikke er deres første lederjob. Sidstnævnte tal er dog lidt problematisk, da det er sandsynligt, at nogle ledere besvarer spørgsmålet i forhold til om de havde lederuddannelse da de startede i deres første job som leder, mens andre besvarer spørgsmålet i forhold til om de havde det, før de startede i deres nuværende lederjob. Man kan altså næppe sige, at kun 30% af lederne havde en lederuddannelse da de blev leder, selvom det ikke er deres første lederjob de sidder i. Man kan heller ikke konkludere at lederne førhen i højere grad havde en lederuddannelse da de blev ledere end de har i dag. Men man kan godt sige, at kun 12% af de FTF-ledere i materialet, der sidder i deres første lederjob havde en lederuddannelse, før de blev leder. Det var altså kun omkring hver tiende leder, der havde fået ledelsesværktøjer i forhold til at træde ind i den komplekse stilling, det er at være leder.

3. LEDERUDDANNELSE

Skal man vurdere FTF-ledernes indstilling til det at være leder, angiver 88% af lederne samlet set, at de finder det attraktivt, mens 12% ikke gør. Der er således tale om, at en meget høj andel af lederne oplever jobbet som attraktivt, men også om at godt hver tiende ikke gør. Lederne i BUPL, og lederne i TDC udgør de grupper, hvor færrest finder jobbet attraktivt, idet det kun gælder for 82%. Omvendt gælder det for Danske Fysioterapeuter, Radiograferne og Halinspektørerne, at de i lidt højere grad end gennemsnittet finder jobbet attraktivt samlet set, idet det gælder for ca 92% af lederne fra disse tre medlemsorganisationer. Ledernes samlede oplevelse af, om de finder deres nuværende lederjob attraktivt, er væsentligt at have i baghovedet i de følgende analyser, da der som nævnt er tale om, at en meget stor del af lederne finder lederjobbet attraktivt samlet set. Det ændrer dog ikke på, at der er forhold, der ifølge lederne selv, kunne være bedre.

Dette afsnit handler om lederne i FTF og hvilke lederuddannelser og lederuddannelsesaktiviteter de deltager i. Analyserne viser:

- Lederne deltager i særlig grad i diplomuddannelsen
- Både diplomuddannelsen, masteruddannelsen og HD-uddannelsen har stor betydning for måden at agere på som leder
- Arbejdspladserne betaler i stor udstrækning for ledernes lederuddannelser
- Mange af lederne bruger til gengæld en del timer i deres fritid på at gennemføre uddannelserne
- Kurser i psykisk arbejdsmiljø er efterspurgt, men mange ledere har ikke været på kurser i dette område
- Hver fjerde leder føler kun i lille grad eller slet ikke, at de får den efter- og videreuddannelse, der skal til for at kunne håndtere deres ledelsesmæssige opgaver.

Også når lederne er startet i lederjobs, er der forskel fra organisation til organisation, i forhold til hvilken form for lederuddannelse man tager, og i hvilket omfang. I undersøgelsen er lederne blevet spurgt, om de har taget henholdsvis en Diplomuddannelse i ledelse, en Masteruddannelse med primært fokus på ledelse eller en HD-uddannelse i organisation og ledelse. De er også blevet spurgt om, hvorvidt de har deltaget i anden længerevarende (intern eller ekstern) lederuddannelse eller andre former for kurser. Dette afsnit vil koncentrere sig om at fremstille omfanget af uddannelse som lederne i undersøgelsen har taget eller er ved at tage.

Helt overordnet kan det nævnes, at lederne i undersøgelsen i gennemsnit sidste år, angiver at have brugt 11 dage på lederudvikling, og næste år forventer at bruge 12. Tallene dækker dog over store variationer, både fra organisation til organisation og fra leder til leder. Der er ca 10 ledere, der har angivet 365 dage i deres svar på

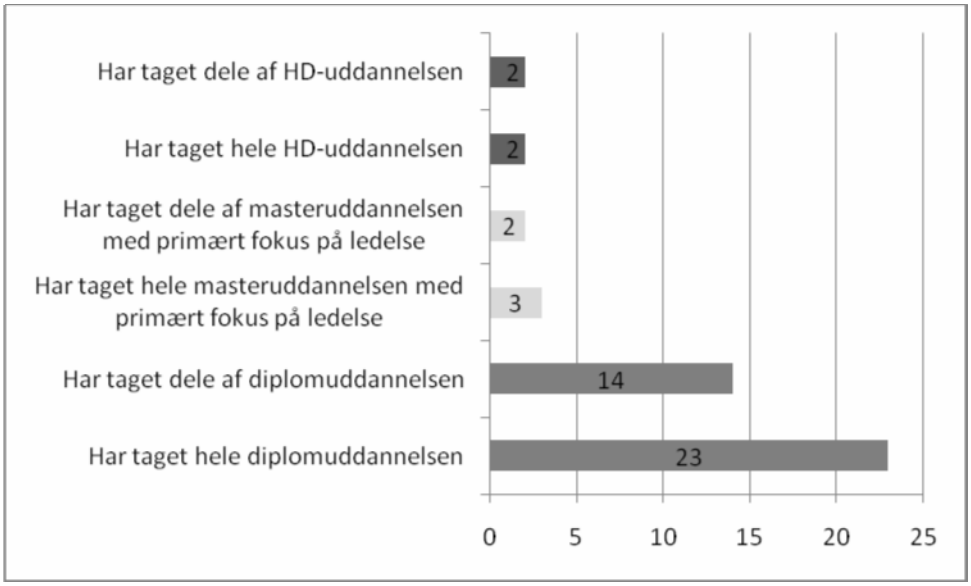
spørgsmålene om, hvor mange dage de har brugt sidste år, og hvor mange dage de forventer at bruge det kommende år på egen lederudvikling. Svarene fra disse ledere indikerer, at de betragter hver dag som en del af deres lederudvikling. De øvrige besvarelser forholder sig dog til, hvor mange dage de har deltaget i lederuddannelse og kurser, mens andre formodentlig også inddrager andre lederuddannelsesaktiviteter.

Mere specifikt dækker de gennemsnitlige tal for FTF over, at man i nogle organisationer har brugt 14 dage i gennemsnit (BUPL og DSR) og i andre kun 6 dage (fx Finansforbundet og Halinspektørforeningen). Danmarks Lærerforening er placeret imellem disse med 10 dage i gennemsnit.

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 intern/ekstern lederuddannelsesforløb af 10 dages varighed eller mere. 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 Diplomuddannelse, Master og HD er det i særlig grad Diplomuddannelsen i ledelse, FTF-lederne gør brug af., Her gælder det, at 23% af lederne har gennemført en diplomuddannelse, og yderligere 14% er i gang med uddannelsen eller har gennemført moduler heraf. Dette fremgår af figur 3.1.

Figur 3.1: Andel ledere der har taget hele eller dele af Diplomuddannelsen i ledelse, Masteruddannelse med primært fokus på ledelse eller HD i organisation og ledelse. Pct.



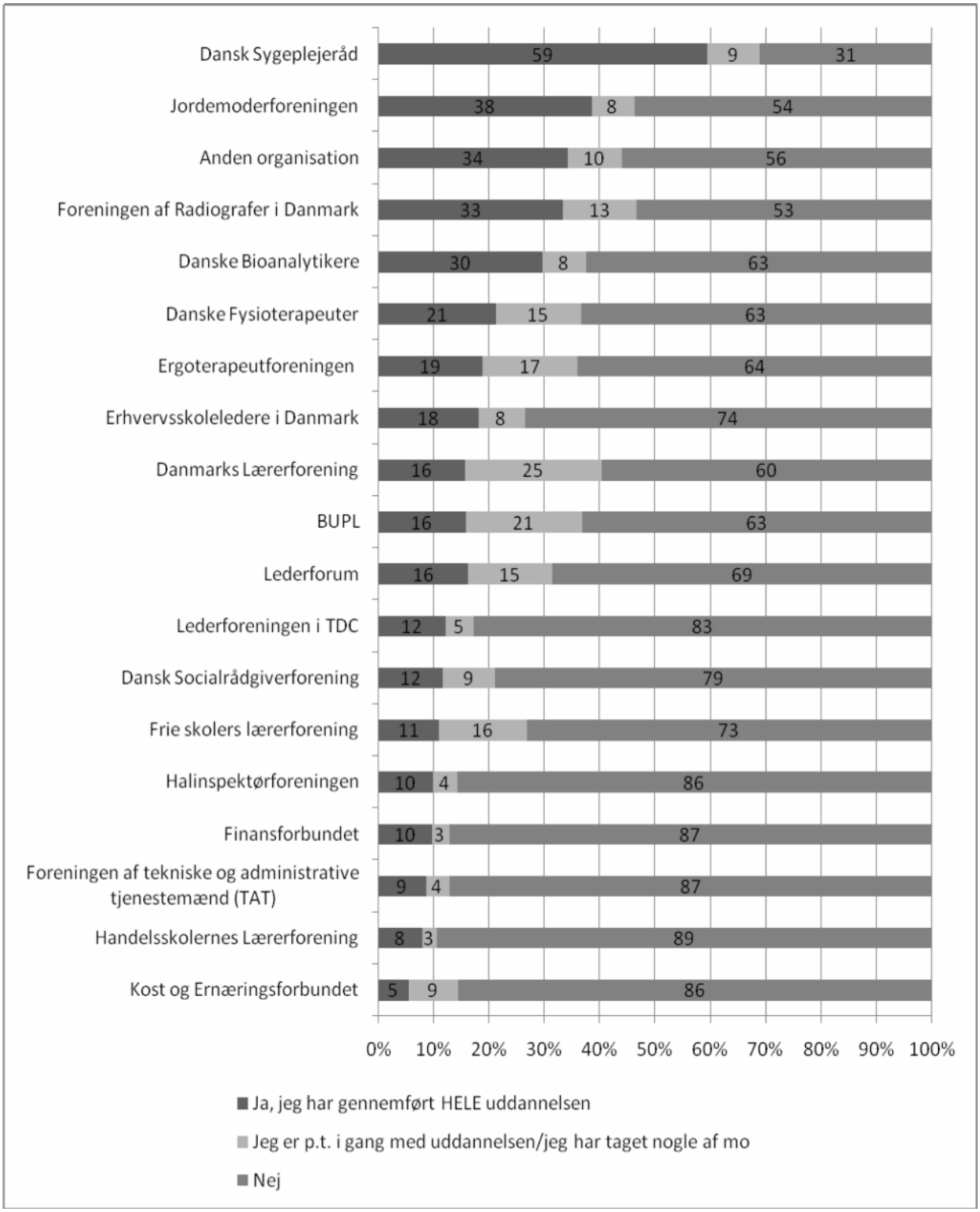
Det betyder at der samlet set er 37% af lederne, der enten har gennemført en hel eller dele af en Diplomuddannelse i ledelse. For master gælder dette for 5% og for HD gælder det for 4%.

Der er forskel på privat og offentligt ansatte ledere, i forhold til hvilken uddannelse de har gennemført. 26% af lederne i det offentlige har gennemført en diplomuddannelse og yderligere 16% har taget dele af den, samlet set 42%. For den private sektor gælder det, at 11% af lederne har gennemført en diplomuddannelse og yderligere 4% har taget dele af den, samlet set 15%. Omvendt har, ikke overraskende, lidt flere FTF-ledere i den private sektor gennemført en HD i organisation og ledelse, men som tallene ovenfor antyder, er andelen af ledere der har taget en HD eller en Master meget lille, og det er forskellene mellem sektorerne derfor også. Der

er til gengæld betydelig forskel på andelen af kvinder og mænd der har gennemført diplomuddannelsen, Således gælder det, at 14% af mændene og 29% af kvinderne i undersøgelsen angiver at have gennemført diplomuddannelsen. Forskellen i køn kan nok forklares med de forskelle, der er fra organisation til organisation i forhold til hvor mange der tager en diplomuddannelse. Dermed menes, at ser man på de enkelte organisationer, er der meget stor forskel på, hvor stor en andel af medlemmerne, der har gennemført uddannelsen, og da der samtidig er stor forskel på kønssammensætningen i de enkelte medlemsorganisationer, ender flere kvinder end mænd, med at få en diplomuddannelse.

Ser man på de enkelte organisationer, er der meget stor forskel på, hvor stor en andel af medlemmerne, der har gennemført en Diplomuddannelse i Ledelse.

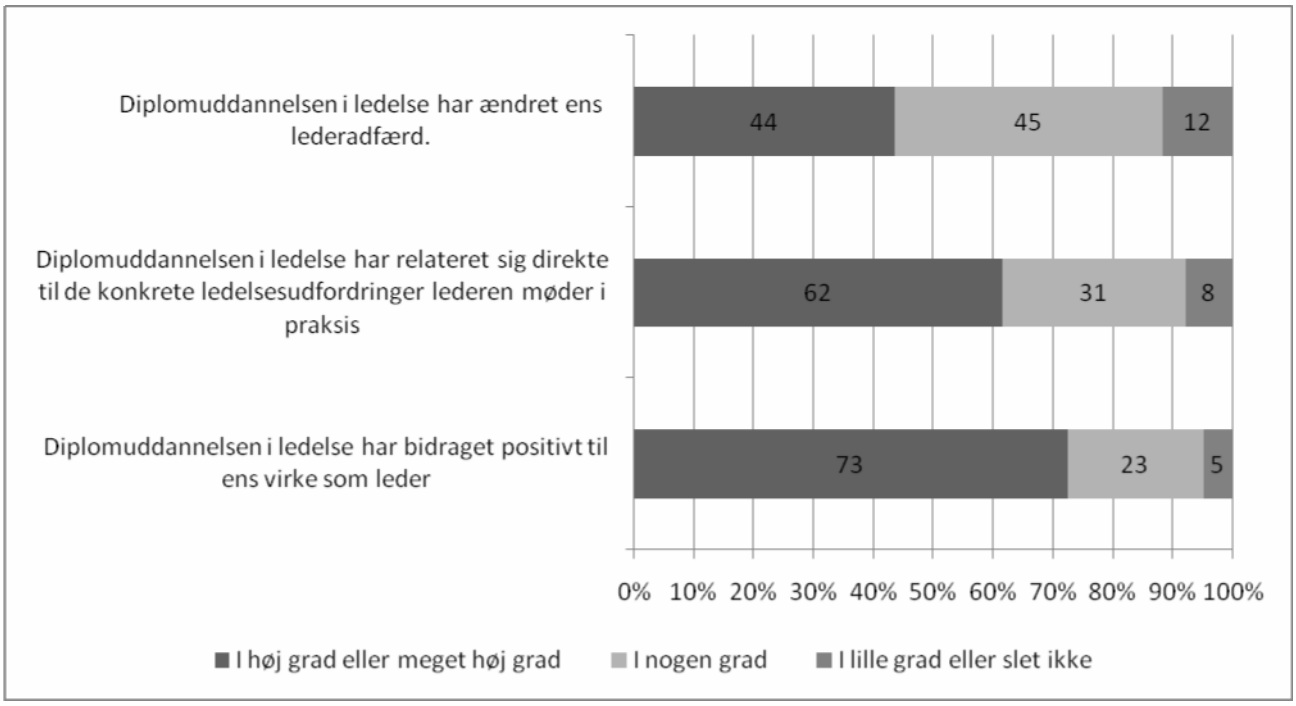
Figur 3.2: Andel ledere der har taget hele eller dele af diplomuddannelsen i Ledelse fordelt på organisation. Pct.



Det skal bemærkes specifikt for Handelsskolernes Lærerforening, at 14% i stedet har taget en HD-uddannelse i organisation og ledelse og at yderligere 13% har taget en master med primært fokus på ledelse. For de øvrige organisationer er der tale om tal, der svarer til gennemsnittet vist i figur 3.2 både i forhold til HD og Master.

Blandt de 37% ledere, der har taget hele eller dele af Diplomuddannelsen i Ledelse, er der ret stor enighed om, at denne har betydet meget for den måde man virker som leder, den lederadfærd man har, samt at den har indeholdt væsentlige elementer i forhold til de ledelsesudfordringer man står overfor, i det daglige lederarbejde. Disse tal fremgår af figur 3.3.

Figur 3.3: Diplomuddannelsen betydning for lederens arbejde. Pct.



Hvis man medregner de ledere, der har svarer i nogen grad til spørgsmålene, gælder det, at næsten alle lederne anser Diplomuddannelsen i ledelse for at have bidraget til deres udvikling som ledere. Størst grad af tvivl finder man i forhold til spørgsmålet om, hvad uddannelsen har betydet for ens lederadfærd. Her er der 12% af lederne der angiver, at diplomuddannelse ikke eller kun i lille grad har ændret deres lederadfærd. Samtidig er der næsten ingen af lederne (5%), der ikke mener, at uddannelsen har bidraget positivt til deres virke som leder. Man kan altså overveje, om det forhold, at så relativt få nævner, at uddannelsen i høj eller meget høj grad har haft betydning på deres lederadfærd handler om, at det måske kan virke lidt voldsomt at sige, at det direkte har ført til ændringer. At man gennem det svar måske nærmest signalerer, at der var behov for denne ændring. I stedet svarer lederne, at uddannelsen har haft betydning i nogen grad, og viser dermed, at det at have taget uddannelsen har haft betydning.

Det gælder endvidere, at i særlig grad de yngre ledere oplever, at diplomuddannelsen i høj eller meget høj grad har haft indflydelse på ens virke og at den har beskæftiget sig med relevante problemstillinger i forhold til praksis.

Blandt de 5% af lederne, der har taget en master med primært fokus på ledelse gælder det, at de i lidt højere grad end de ledere der har taget diplomuddannelsen oplever, at det har haft betydning både i det daglige virke og for ens lederadfærd og at det har været relevant i forhold til de opgaver man står med som leder i praksis. Det skal her bemærkes, at Handelsskolernes Lærerforening, Finansforbundet, Erhvervsskolelederne i Danmark samt Danmarks Sygeplejeråd repræsenterer en stor andel af de personer, der har taget en master. Ligesom det gælder, at det primært er ledere fra hhv. Finansforbundet, og Handelskolernes Lærerforening, der har taget en HD i organisation og ledelse.

Omvendt gælder det for de 4% der har taget hele eller dele af en HD. Her er der lidt færre ledere – end for de to andre uddannelsestyper – der mener, at uddannelsen har haft betydning på de tre nævnte parametre. Alt i alt ser de offentligt anerkendte uddannelser dog ud til at have haft betydning for ledernes virke uanset hvilken type lederuddannelse man har taget. Se også tabel 3.4.

Tabel 3.4: Master- og HD-uddannelsernes betydning for lederens arbejde. Pct.

	I høj eller meget høj grad	**I nogen grad**	**I alt**
Masteruddannelse har ændret ens lederadfærd	64	27	**91**
Masteruddannelsen har relateret sig direkte til konkrete ledelsesudfordringer lederen møder i praksis	73	20	**93**
Masteruddannelsen har bidraget positivt til ens virke som leder	81	16	**97**
HD-uddannelse har ændret ens lederadfærd	34	45	**79**
HD-uddannelsen har relateret sig direkte til konkrete ledelsesudfordringer lederen møder i praksis	47	41	**88**
HD-uddannelsen har bidraget positivt til ens virke som leder	50	41	**91**

En årsag til den lidt lavere tilfredshed blandt de ledere, der har taget HD-uddannelsen, kan skyldes, at der er en større del af de ledere, der har taget HD-uddannelsen i organisation og ledelse, der selv har betalt enten hele eller dele af deres uddannelse. Dette kan betyde, at de stiller mere direkte krav om kvalitet. For Master- og diplomuddannelsen gælder det, at 6-7% har betalt deres uddannelse selv, mens det for HD-uddannelsen gælder, at 25% har betalt uddannelsen selv.

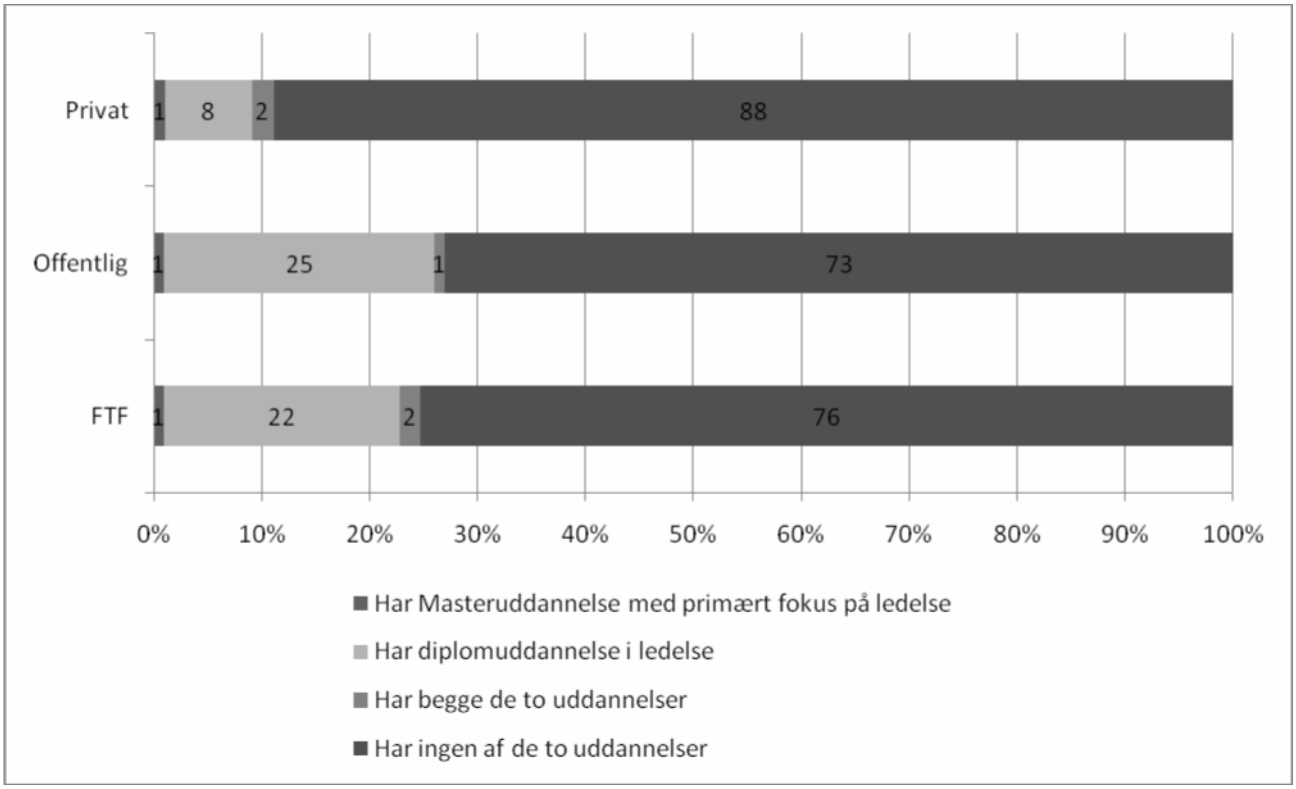
Ser man på den tid, lederne bruger på at tage uddannelsen, gælder det, at

- 32% af de ledere, der har taget en diplomuddannelse, har brugt 15 timer eller mere om ugen af deres fritid herpå, i de perioder, de har deltaget på et modul/fag
- 71% af de ledere, der har taget en Master, har brugt 15 timer eller mere om ugen, mens de har taget et modul/fag
- 67% af de ledere, der har taget en HD, har brugt 15 timer eller mere om ugen, mens de har taget et modul/fag.

For alle uddannelser gælder altså, at arbejdspladsen mere eller mindre betaler uddannelsen, men tiden til studierne er lederne i høj grad nødt til at tage fra deres egen fritid. Ser man specifikt på diplomuddannelsen i ledelse, som der er flest FTF-ledere, der har gennemført, har yderligere 46% af lederne brugt mellem 5-15 timer om ugen af deres fritid, mens de har taget et fag eller modul. Kun 12% har ikke brugt fritiden.

Der er stor forskel på, hvor mange ledere indenfor henholdsvis den offentlige og den private sektor, der har masteruddannelse, diplomuddannelse, begge uddannelser eller ingen. Dette fremgår af figur 3.5.

Figur 3.5: Andelen af ledere i FTF samlet samt i henholdsvis den offentlige sektor og den private sektor, der har enten en masteruddannelse, diplomuddannelse eller begge. Pct.



Da andelen af ledere fra den offentlige sektor er stor, kommer det samlede resultat fra FTF til at ligne svarene fra de offentlige ledere. Sammenlagt er der 76% af lederne i undersøgelsen, der ikke har hverken en master med primært fokus på ledelse, eller en diplomuddannelse i ledelse. For de private ledere, drejer det sig dog om 88%. Nogle ledere er dog i gang med de to uddannelser, jf. figur 3.2 ovenfor.

Som nævnt er lederne også blevet spurgt, om de har deltaget i anden længerevarende lederuddannelse på 10 eller flere kursusdage indenfor en 3-årig periode (internt/eksternt), samt om de har deltaget i andre former for lederuddannelse/ lederudviklingsaktiviteter.

På tværs af organisationerne gælder det, at 52% af lederne har deltaget i intern/ekstern lederuddannelse på 10 dage eller mere, og 73% i andre former for uddannelse/ aktiviteter.

Samlet set er der altså i undersøgelsen spurgt til fem forskellige former for kurser og uddannelser, og det gælder at flere af lederne har flere end én af disse uddannelser.

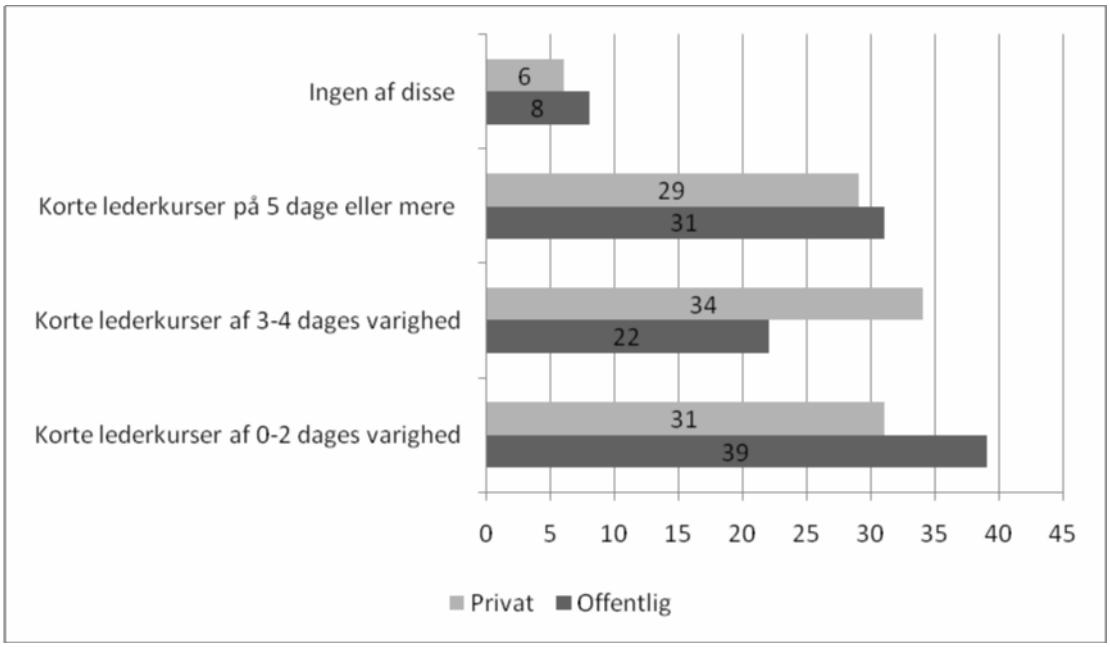
Der er en lille tendens til at kvinderne har flere uddannelser end mændene, og at såfremt dette er ens første lederjob, har man også færre uddannelser, end hvis det ikke er.

Betydningen af interne og eksterne lederuddannelserne af 10 dages varighed eller mere er den samme som for diplomuddannelsen, både hvad angår oplevelsen af virket som leder, ændring af lederadfærd og af uddannelsens indhold i forhold til de konkrete udfordringer i praksis. Se figur 3.3 tidligere i afsnittet. Lederne har dog brugt mindre af deres fritid på de interne og eksterne lederuddannelse, da "kun" 13% har brugt 15

timer eller mere af deres fritid på uddannelsen. Det skyldes formodentlig, at der oftest ikke er tale om regulære studier, med dertilhørende hjemmestudier og opgaveskrivning. I forhold til uddannelsens længde kan man argumentere for, at det måske nok er relativt meget at bruge 15 timer eller mere om ugen, mens lederuddannelsen står på. Omvendt er det ikke til at afgøre, over hvor langt et forløb lederen har skulle bruge denne megen fritid på uddannelse. Der kan også være tale om, at nogen besvarer spørgsmålet udfra, at de fx har været på internat ifm. interne/eksterne lederuddannelser, og at de så dermed også har brugt af deres fritid. Det gælder dog, at lederne bruger en del fritid på deres uddannelse også ved lederuddannelser af 10 dages varighed.

Endelig er lederne blev spurgt om, hvorvidt de har deltaget i dels kortere lederkurser af 0-2, 3-5 eller mere end fem dages varighed. Her gælder det, at mens de offentligt ansatte i lidt højere grad end de private har kurser af 0-2 dages varighed har de privatansatte i lidt højere grad kurser af 3-4 dages varighed. Se figur 3.6.

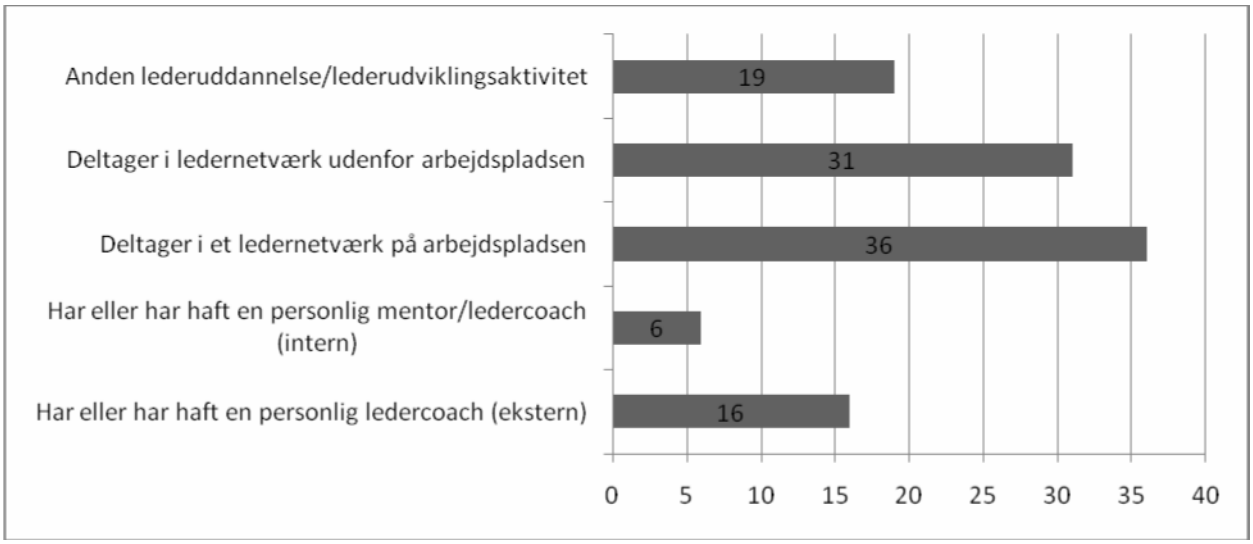
Figur 3.6: Omfanget af kortere lederkurser fordelt på offentligt og privatansatte ledere. Pct.



Variationerne på tværs af organisationerne er relativt små, ligesom der ikke er forskel på køn og alder angående de korterevarende kurser man har deltaget i.

Af yderligere lederudviklingsaktiviteter, er der også en oplysning om, i hvilket omfang lederne deltager i andre former for sammenhænge hvor deres lederudvikling er i fokus. Se figur 3.7

Figur 3.7: Hvilke andre lederuddannelser/lederudviklingsaktiviteter har lederne deltaget i. Pct.



Blandt de ledere der deltager i interne og eksterne ledernetværk er der 12% der deltager i begge. 44% af lederne deltager ikke i ledernetværk. I forhold til om man har haft en personlig mentor internt eller en personlig ledercoach eksternt gælder det, at 80% ikke har hverken intern eller ekstern ledercoach eller mentor, mens 2% har eller har haft både internt og eksternt mentor/coach.

Svarmuligheden "Anden lederuddannelse/lederudviklingsaktivitet" rummer de svar lederne har angivet på de åbne spørgsmål om uddannelsesforløb og -aktiviteter; fx andre typer diplomuddannelser, kurser, som lederne ikke føler har passet ind i de stillede spørgsmål vedrørende uddannelsesaktiviteter, coachingforløb m.m. Det er således ret blandet, hvad de 19% dækker over af uddannelser og aktiviteter.

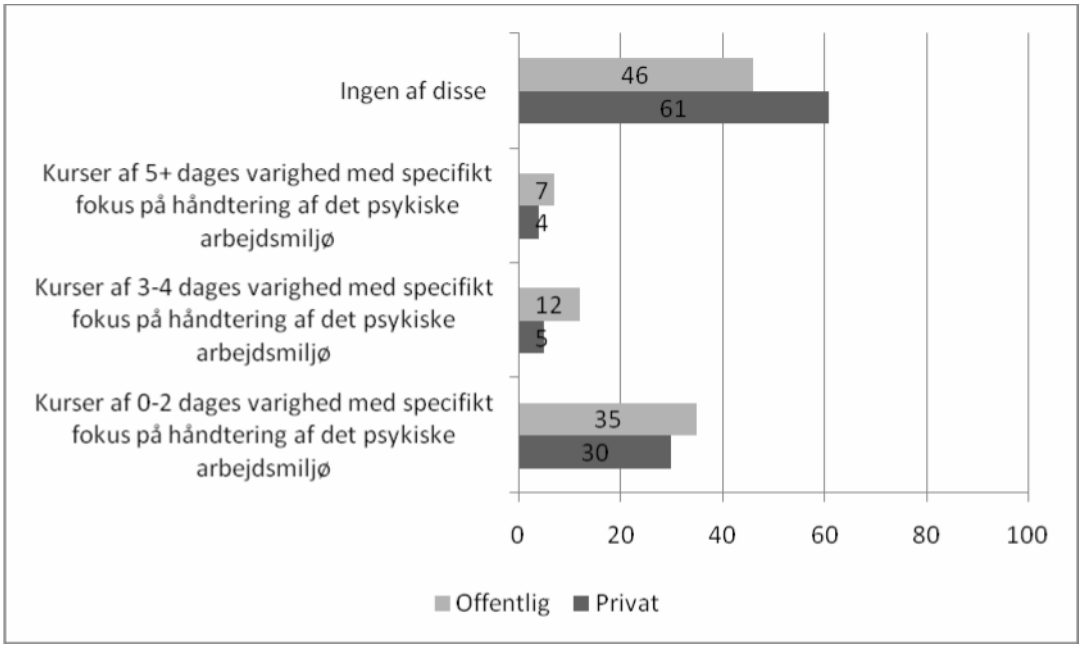
Sammenlagt for de første fire punkter – vedrørende intern og ekstern coach samt interne og eksterne ledernetværk gælder det, at 38% af alle lederne i undersøgelsen ikke indgår i nogle af disse. Der er ikke forskel af nævneværdig karakter på kønnene, om man er offentligt eller privat ansat eller hvilken faglig organisation man er tilknyttet, i forhold til hvor mange af disse lederudviklingstiltag man indgår i.

Der findes i denne undersøgelse ikke noget spørgsmål der handler om, hvor vigtige lederne anser de forskellige typer uddannelser og uddannelsesaktiviteter for at være i forhold til deres lederudvikling. Men ser man i Lederpejlingen fra 2003,fremgår det, at mere end 50% af lederne anså læring på jobbet for at være den vigtigste vej til udvikling af lederkvalifikationer, kun overgået af formel uddannelse, hvilket lidt mere end 60% anser som det vigtigste. Læring på jobbet handler blandt andet om at løse de konkrete arbejdsopgaver, man støder på, med de udfordringer og problemer, som det giver. Coaching og mentor ordninger fandt omkring 45% af lederne for vigtige, mens netværket nævnes af ca. 40% i 2003. Der er ingen grund til at antage at disse synspunkter skulle have ændret sig i perioden fra 2003 frem til nu.

Et sidste, men vigtigt forhold vedrørende lederuddannelsesaktiviteter, handler om deltagelse i kurser vedrørende håndtering af det psykiske arbejdsmiljø.

Her viser det sig, at der igen er en del forskel på offentlige og privatansatte ledere, se figur 3.8. De privatansatte ledere har fået færre kurser i dette emne, og i det omfang de har fået kurser, har de som regel fået kortere kurser end de offentligt ansatte ledere.

Figur 3.8: Omfanget af kurser med specifikt fokus på håndtering af det psykiske arbejdsmiljø fordelt på offentligt og privatansatte ledere. Pct.

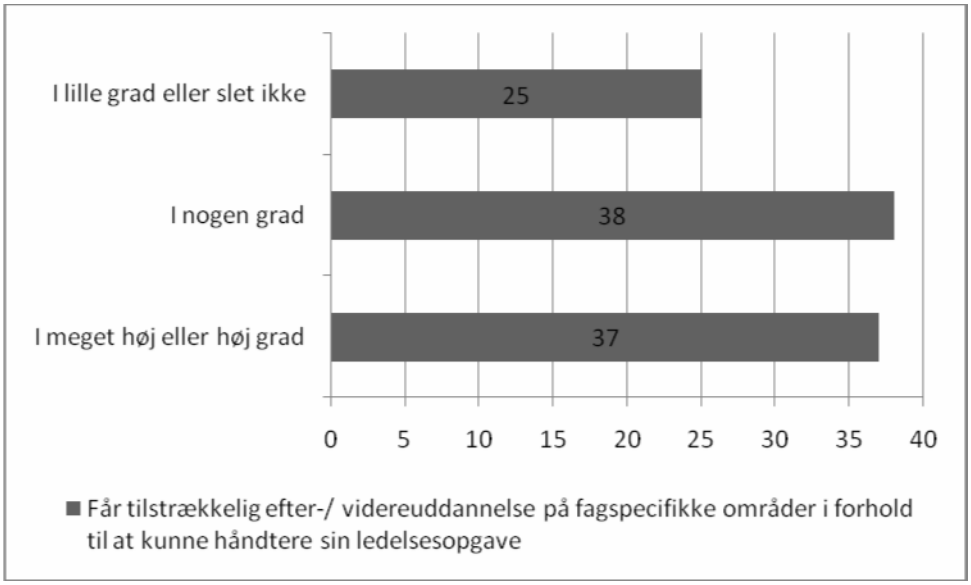


De ovennævnte tal skal sammenholdes med, at 81% af de offentligt ansatte ledere i høj eller meget høj grad ønsker, at de i deres lederuddannelse skal få redskaber til håndtering af det psykiske arbejdsmiljø, og yderligere 17% ønsker, at det skal indgå i nogen grad. Blandt de privatansatte ledere gælder det, at 66% i høj eller meget høj grad ønsker, at håndtering af det psykiske arbejdsmiljø skal indgå i deres lederuddannelse, og yderligere 29% ønsker det i nogen grad.

Disse ønsker til uddannelsen, sammenholdt med det reelle antal af ledere, der har gennemført uddannelse indenfor dette emne, giver anledning til to umiddelbare kommentarer. Den ene er, at en grund til at flere offentligt ansatte ledere har været på kurser om psykisk arbejdsmiljø tilsyneladende er, at de også er mere interesseret i dette emne end de privatansatte ledere. Den anden kommentar er, at der er 66% af de privat ansatte ledere, der i høj eller meget høj grad ønsker viden om psykisk arbejdsmiljø, men der er samtidig 61%, der aldrig har taget kurser indenfor dette område. Der ser altså ud til at være et skævt forhold mellem ønsker og praksis.

Ovenfor er gennemgået, hvilken form for uddannelse lederne får, og i hvilket omfang. Et interessant spørgsmål er så, i hvilket omfang lederne oplever, at de får uddannelse nok til at kunne håndtere de fagligt relaterede ledelsesopgaver, de står med i hverdagen. Og her viser det sig, at omkring hver fjerde leder kun i lille grad eller slet ikke oplever, at få den fornødne efter- og videreuddannelse, mens godt hver tredje leder oplever at få det høj eller meget høj grad. Se figur 3.9.

Figur 3.9: Ledernes oplevelse af hvorvidt de får tilstrækkelig efter- / videreuddannelse på fagspecifikke områder i forhold til at kunne håndtere deres ledelsesopgave. Pct.



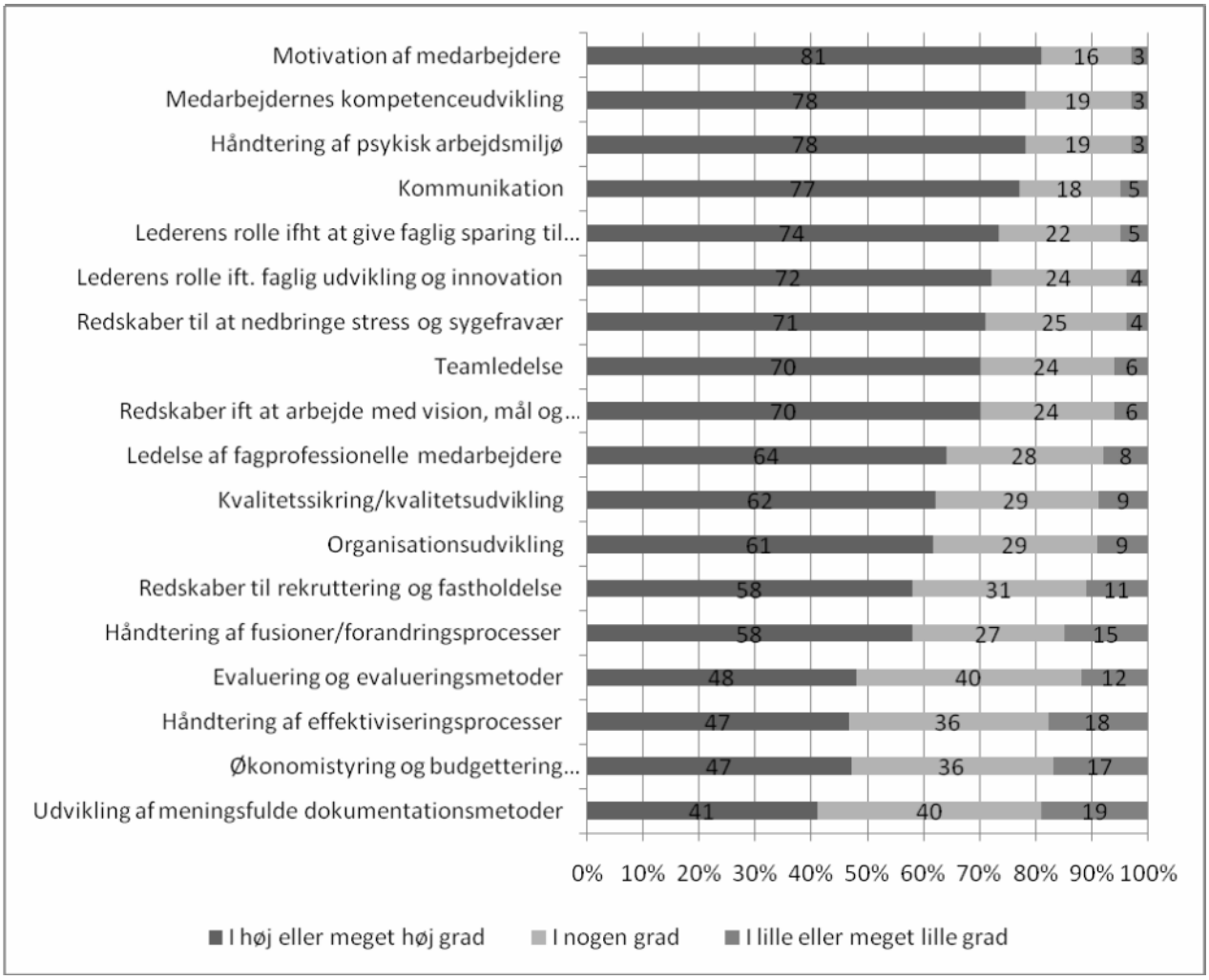
Det viser sig, at lidt færre af de offentligt ansatte ledere (36%) i høj eller meget høj grad oplever, at de får tilstrækkeligt med efter- /videreuddannelse i forhold til de privatansatte (42%). Det kan skyldes, at der blandt de private ledere er mange ledere fra den finansielle sektor og at man her måske har en større tradition for en løbende fagspecifik efteruddannelse.

4. LEDERUDDANNELSENS INDHOLD

- Der er stor enighed på tværs af medlemsorganisationerne om, hvilke kompetenceområder lederne mener, der skal indgå i deres lederuddannelse
- Det man kunne kalde blødere ledelsesværdier såsom nedbringelse af stress og sygefravær, motivation, faglig sparring m.m. anses af en meget stor andel af lederne for noget, der i høj eller meget høj grad skal indgå i egen lederuddannelse
- Der er lidt forskel på offentligt og privat ansatte ledere i forhold til, hvilke kompetenceområder man anser for vigtige.

Som det fremgik af forrige afsnit, oplever en meget stor del af de ledere, der gennemgår en lederuddannelse – hvad enten det er en diplomuddannelse, en masteruddannelse, en HD-uddannelse eller en intern/ekstern lederuddannelse af kortere varighed, at uddannelsen forholder sig til de ledelsesmæssige udfordringer, som de står overfor i hverdagen. Spørger man mere direkte til hvilke kompetenceområder, der ifølge den enkelte leder skal indgå i deres uddannelse, viser det sig, at det i særlig grad er det man kunne kalde de blødere ledelsesværdier, der er vigtige. Se figur 4.1. Listen rummer 18 kompetenceforhold, hvoraf spørgsmålet om håndtering af det psykiske arbejdsmiljø, der blev nævnt i forrige afsnit, er et af dem.

Figur 4.1: Ledernes holdning til, i hvilken grad de mener, at forskellige kompetenceområder skal indgå i deres lederuddannelse. Pct.



Svarene fra lederne viser, at kompetenceområder som faglig sparring til medarbejderne, kommunikation, motivation og håndtering af psykisk arbejdsmiljø, er noget af det lederne mener, der i særlig høj grad skal indgå i deres lederuddannelse. Dokumentation, økonomistyring og effektiviseringsprocesser er der langt færre, der i høj eller meget høj grad efterspørger, men tæller man i nogen grad med i svarene, er det dog alligevel omkring 8 ud af 10 ledere, der anser det for vigtigt at tilegne sig ledelseskompentencer inden for disse fagområder.

Ser man på medlemsorganisationerne i undersøgelsen, gælder det generelt, at der er lidt forskel på, hvor stor en andel af lederne der mener, at de forskellige elementer skal indgå i høj eller meget høj grad, men rækkefølgen er nogenlunde intakt. De vigtigste fem kompetenceområder i medlemsorganisationerne er således tilsyneladende:

- Håndtering af det psykiske arbejdsmiljø
- Medarbejdernes kompetenceudvikling
- Motivation af medarbejderne
- Kommunikation
- Lederens rolle i forhold til faglig udvikling og innovation

Der er variationer, men alle disse fem forhold er at finde meget højt i listen hos næsten alle medlemsorganisationerne.

En anderledes sjov forskel kan findes, hvis man i stedet fokuserer på spørgsmålet om, hvilken sektor man er ansat i, og hvilke kompetenceområder man som leder mener skal indgå i ens uddannelse. Her gælder det, at på 11 ud af de 18 kompetenceområder angiver de offentligt ansatte ledere i højere grad end de private, at disse kompetencer skal indgå i deres lederuddannelse. Men der er to typer af forskelle på 7 af kompetenceområderne.

For det første er der 3 kompetenceområder, hvor der ikke er signifikant forskel på offentligt og privatansatte ledere, og det handler om følgende kompetencer:

- redskaber til rekruttering og fastholdelse
- lederens rolle ift. at give faglig sparring til medarbejderne/medarbejderteams
- organisationsudvikling.

På disse tre områder er offentligt og private ledere altså stort set enige om vigtigheden procentmæssigt.

For det andet er der nogle kompetenceområder, som de privatansatte ledere finder vigtigere end de offentligt ansatte ledere. Og det handler om:

- håndtering af effektiviseringsprocesser
- medarbejdernes kompetenceudvikling
- motivation af medarbejderne
- teamledelse.

Det er vigtigt at slå fast, at der ikke er tale om, at de private ledere i høj grad ønsker sig ovennævnte forhold, og de offentlige ledere slet ikke gør. Men hvor der – som nævnt ovenfor - er en række forhold, som de offentligt ansatte ledere i højere grad mener, skal indgå i deres uddannelse end de private, er der altså også et par områder, hvor lederne fra de to sektorer enten svarer ens eller de private ledere i højere grad finder, at det er vigtigt end de offentligt ansatte.

5. LEDERENS OPBAKNING FRA EGEN LEDER

Dette afsnit vil dels fokusere på FTF-ledernes oplevelse af nærmeste leder, dels inddrage svar vedrørende hvorvidt der er et forum i ledernes region/kommune/virksomhed eller organisation, hvor lederens egne arbejdsvilkår drøftes og hvor ofte dette forum holder møder. Analyserne viser at

- En stor del af lederne oplever ikke at nærmeste leder har fokus på ledelse af dem, eller fokus på deres individuelle lederudvikling.
- Omtrent halvdelen føler ikke, at nærmeste leder følger op på de lederudviklingsaktiviteter, de som ledere har deltaget i.
- I særlig grad de (nærmeste) ledere/chefer, der ikke har fokus på lederudviklingen, har problemer med at følge op på de aktiviteter, FTF-lederne har deltaget i.
- Nærmeste leder har betydning for, hvor attraktivt man finder sit nuværende lederjob
- Udviklingssamtaler med nærmeste leder har stor betydning for, hvordan lederen selv vurderer, at nærmeste leder fungerer, både i forhold til om nærmeste leder har fokus på det at være leder for lederen samt ift. fokus på den individuelle lederudvikling af FTF-lederne.

Lederne er i undersøgelsen blevet spurgt om, hvorvidt de oplever, at der er fokus på deres eget arbejdsmiljø. Samlet set oplever 18% af lederne i undersøgelsen i høj eller meget høj grad, at der er fokus på deres eget arbejdsmiljø, og 33% oplever det i nogen grad, mens 49% kun oplever det i lille eller meget lille grad. Det er selvfølgelig ikke til at vide, hvor vigtigt lederne finder at det er, at der er fokus på deres arbejdsmiljø. Et mål herpå er dog at sammenholde, hvorvidt man samlet set finder det nuværende lederjob attraktivt, og om man oplever, at der er fokus på ens arbejdsmiljø.

- 96% af de ledere der oplever, at der i høj grad eller meget høj grad er fokus på arbejdsmiljøet, finder samlet set deres nuværende lederjob attraktivt.
- 81% af de ledere, der kun i lille grad eller slet ikke finder at der er fokus på arbejdsmiljøet, finder samlet set arbejdet attraktivt.

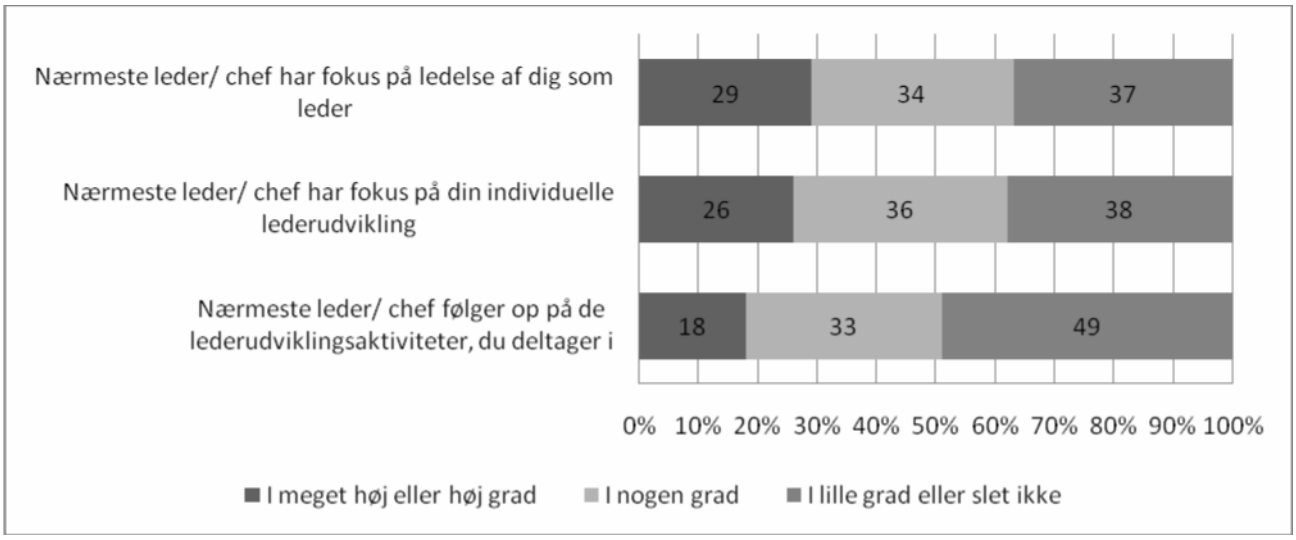
Fokus på arbejdsmiljøet ser altså ud til at spille en stor rolle. Det er nærliggende at antage, at nærmeste leder har stor betydning for, om man oplever, at der er fokus på arbejdsmiljøet, hvilket må formodes blandt andet at inkludere, hvilke muligheder man som leder har for at udvikle sig fagligt, hvordan der støttes op om en som leder osv.

Det skal bemærkes, at spørgsmålet om nærmeste leder ikke er besvaret af ca. 10% af lederne, da det ikke har været relevant i deres tilfælde.

Blandt de ledere der indgår i undersøgelsen gælder, at nærmeste leder for 54% har samme grunduddannelse som dem selv – der er altså tale om en faglig leder. 62% af dem gennemfører en årlig udviklingssamtale med nærmeste leder, hvilket vil sige at 38% eller omtrent hver tredje leder ikke gør.

Opbakningen fra nærmeste leder er ifølge en stor del af FTF-lederne ikke så god, som man kunne ønske. 37% af lederne i undersøgelsen oplever ikke eller kun i lille grad, at lederen har fokus på dem som leder. 38% oplever ikke eller kun i lille grad at lederen har fokus på deres individuelle lederudvikling, og 50% oplever ikke eller kun i lille grad, at nærmeste leder følger op på de lederudviklingsaktiviteter man deltager i som leder. Se figur 5.1.

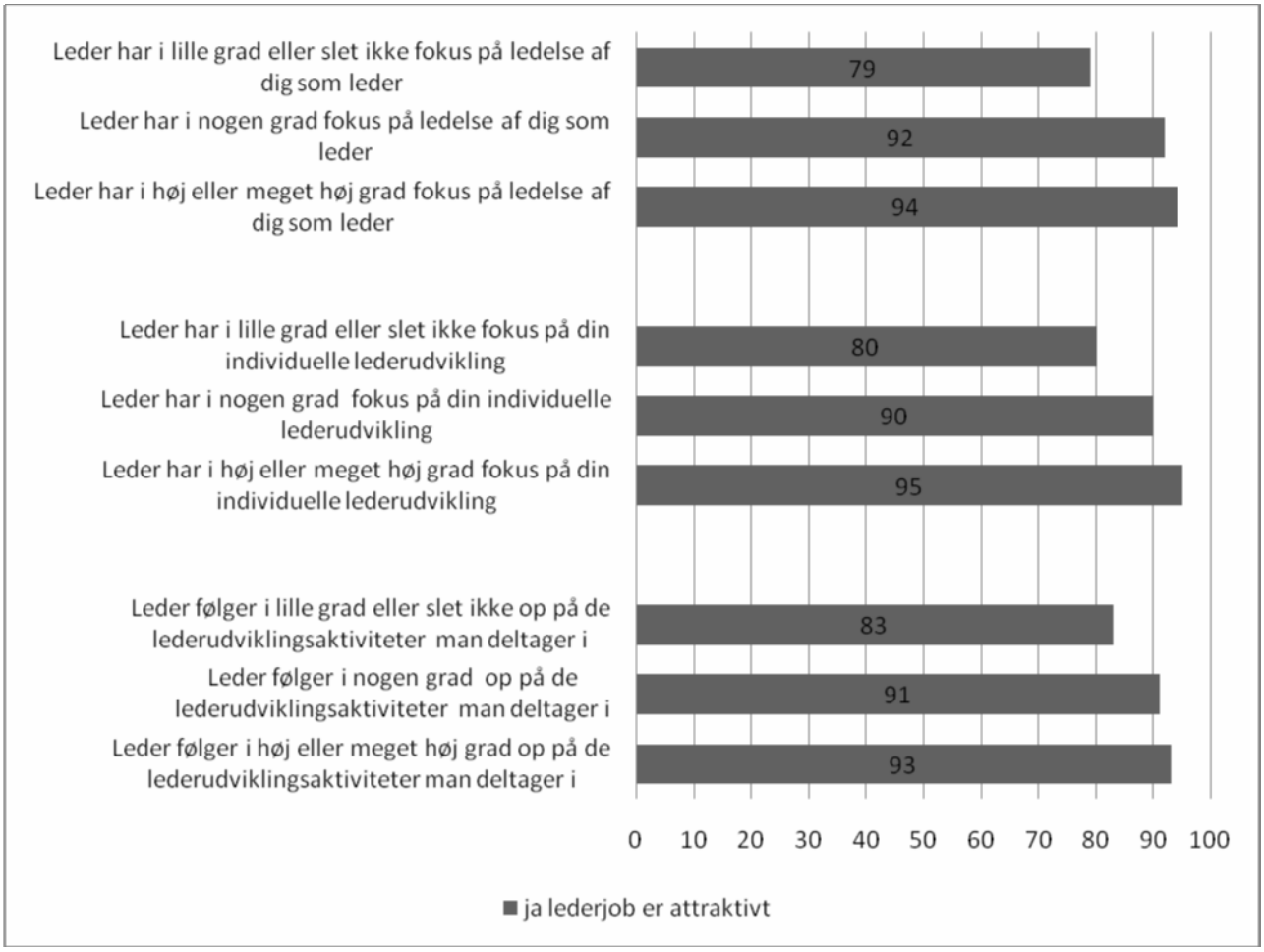
Figur 5.1: Ledernes oplevelse af nærmeste leder. Pct.



Der er meget stort sammenfald mellem besvarelserne vedrørende lederens fokus på ens individuelle lederudvikling og oplevelsen af om lederen følger op på de lederudviklingsaktiviteter man deltager i. 91% af de FTF-ledere, der ikke eller kun i lille grad oplever, at nærmeste leder har fokus på deres individuelle lederudvikling, oplever heller ikke eller kun i lille grad, at nærmeste leder følger op på de aktiviteter de som FTF-ledere har deltaget i. Det ser endvidere ud til, at det forhold, at nærmeste leder opleves at have fokus på FTF-lederens individuelle lederudvikling, også medfører, at FTF-lederne oplever, at der derefter bliver fulgt op. Der er ikke forskel på køn eller sektor i forhold til disse spørgsmål.

Der er ikke noget i undersøgelsen der kan give et entydigt svar på om nærmeste leders fokus på den individuelle lederudvikling, opfølgning på lederudviklingsaktiviteter m.m. har betydning for FTF-lederen i dagligdagen. Ser man ikke desto mindre på nærmeste leders betydning for hvor attraktivt man finder jobbet, viser der sig dog nogle forskelle.

Figur 5.2: Nærmeste leders betydning for, om nuværende lederjob samlet set opfattes som attraktivt. Pct.

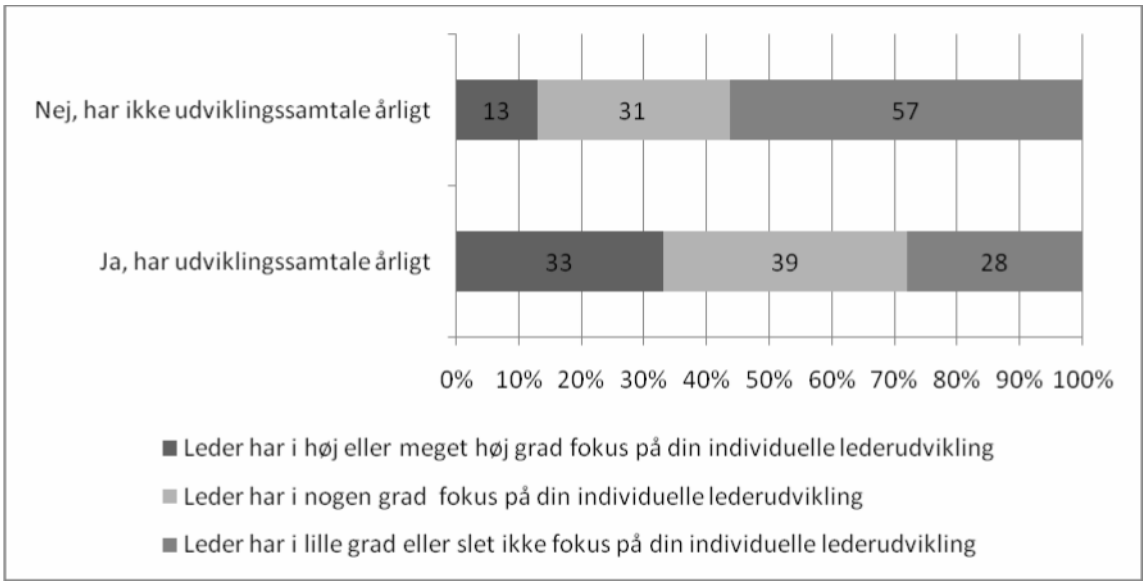


Som det fremgår, er der konsekvent forskel på, hvor attraktivt man oplever sit nuværende lederjob afhængig af, hvor meget man oplever, at nærmeste leder har fokus på en osv. Det fremgår også af figur 5.2, at det der virkelig har betydning for om lederjobbet opfattes som attraktivt er; om nærmeste leder har fokus på lederudvikling, på ledelse af FTF-lederen samt følger op på lederudviklingsaktiviteter. Da flertallet af FTF-lederne samlet set oplever jobbet som attraktivt, er forskellene ikke meget store på de der finder jobbet attraktivt samlet set og de der ikke gør, men der ser dog ud til at være nogle vigtige aspekter af ledelse af lederen, som det på arbejdspladsen kunne være interessant at arbejde med, for at få arbejdet mere professionelt og målrettet med lederudviklingen og for at få flere af lederne til at opleve, at jobbet samlet set er attraktivt. Dette synes særligt relevant i en tid, hvor der er varslet stigende mangel på ledere, i særlig grad i den offentlige sektor.

Som nævnt gælder det, at 62% af lederne afholder udviklingssamtaler med deres nærmeste leder, mens hele 38% ikke gør. Om man afholder udviklingssamtale eller ej, har meget stor betydning for hvordan man oplever lederens engagement i ens lederudvikling, opfølgning på lederuddannelsesaktiviteter m.m.

Som det fremgår af figur 5.3 nedenfor, har spørgsmålet om, hvorvidt man holder en årlig udviklingssamtale stor betydning for, hvordan man vurderer sin nærmeste leder.

Figur 5.3: Sammenhængen mellem vurderingen af nærmeste leders fokus på egen lederudvikling, og hvorvidt man holder udviklingssamtaler årligt. Pct.



Fokus på ledernes arbejdsvilkår sker for nogle af FTF-ledernes vedkommende også i særlige fora, lig SU. Denne form for fora angiver 40% af lederne i undersøgelsen, at der findes lokalt i deres kommune/region eller i deres virksomhed/organisation. I 20% af disse udvalg/fora mødes man 1-2 gange om året, i 40% mødes man 3-4 gange om året og i 40% mødes man mere end 4 gange om året. Der er forskel på offentligt og privatansatte ledere i denne sammenhæng, idet 44% af de offentlige og 28% af de private ledere angiver, at der er et forum i deres kommune/region eller i deres virksomhed/organisation, hvor ledernes arbejdsvilkår drøftes. Denne forskel afspejler sig også i forhold til medlemsorganisationerne, idet 36% af lederne fra DSR angiver, at der er et forum, mens 60% af lederne fra DLF, 52% af lederne fra BUPL, og kun 24% af lederne fra Finansforbundet angiver, angiver at der hos dem er et forum, hvor ledernes arbejdsvilkår drøftes.

6. VILKÅR FOR LEDERNE

I dette afsnit fokuserer vi på de forskellige former for vilkår, som lederne har i deres respektive lederjobs. Der er tale om både mere formelle krav, der fastlægges gennem resultatkontrakter, og de krav lederen selv oplever i forhold til det daglige arbejde, samt om lederne har ret eller pligt til lederuddannelse. Analyserne viser:

- Kun en mindre del af lederne har ret eller pligt til lederuddannelser
- Kun meget få ledere har en resultatkontrakt – det er dog mere udbredt indenfor nogle medlemsorganisationer end indenfor andre
- Størstedelen af lederne oplever, at de ved hvad deres ansvarsområde er
- Størstedelen af lederne oplever, at de har de nødvendige kompetencer i forhold til at udføre deres arbejde
- Lederne oplever at have meget at lave, men også at de kan planlægge deres egen arbejdstid
- En stor del af lederne oplever, at have tilpas store handlemuligheder (ledelsesrum)til, at de selv kan lede deres organisation
- En stor del af lederne oplever ofte eller meget ofte, at kravene til dem som ledere er meningsfulde
- Ovennævnte forhold gælder i lidt højere grad for ledere på øvre niveau end på nedre niveau
- Oplever man ikke at have handlemuligheder eller oplever man ikke at kravene er meningsfulde finder man ens nuværende lederjob betydeligt mindre attraktivt

Der stilles krav til lederne på en række forskellige fronter. Dels mere formelle resultatorienterede krav, dels det man kan kalde mere brede krav, der rejses fra fx medarbejderne.

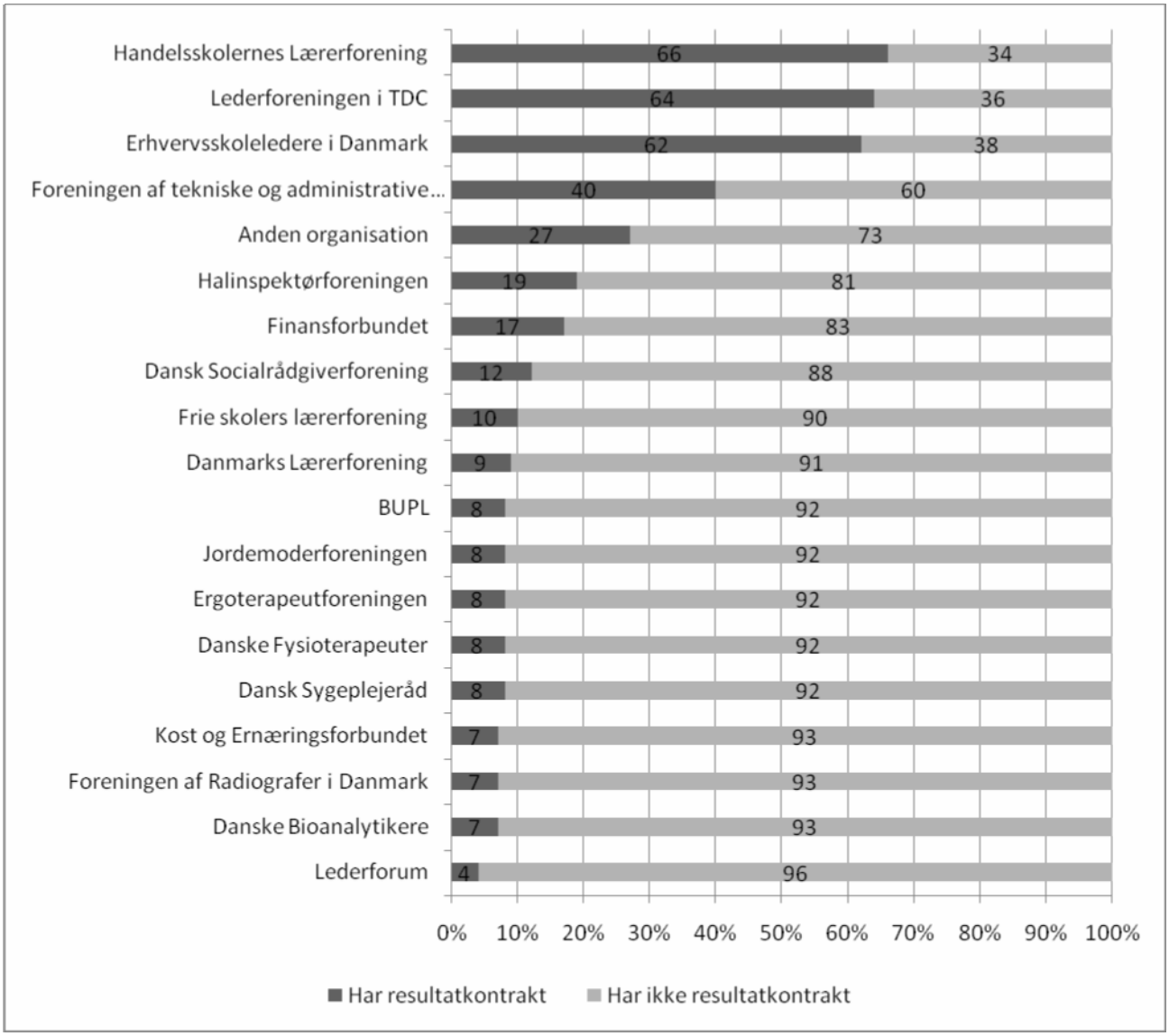
Af de mere formelle krav, er der dels spurgt til om lederen har en resultatkontrakt, dels om lederne har en formel kompetenceudviklingsplan og dels hvilke rettigheder og pligter lederne har i forhold til lederuddannelse.

Ret til uddannelse angiver 33% af FTF-lederne at have, mens 21% har pligt. Lederne angiver i særlig grad, at de har ret og/eller pligt til diplomuddannelse i ledelse, interne lederuddannelser samt andre lederuddannelser/ aktiviteter.

22% af lederne har en formel kompetenceudviklingsplan, mens 78% af lederne ikke har. Der er forskelle på medlemsorganisationerne i forhold til, hvor mange der har angivet at have en kompetenceudviklingsplan, og hvor mange der ikke har, men det helt gennemgående svar ligger omkring det angivne gennemsnit på 22% - med et par af de mindre organisationer, der afviger lidt.

Omvendt forholder det sig med svarene på, om man har en resultatkontrakt. 13% af lederne i FTF (samlet) har en resultatkontrakt. Dette gennemsnit dækker dog over meget store forskelle på tværs af medlemsorganisationerne, da det indenfor visse medlemsorganisationer er 64-66% af de ledere, der indgår i undersøgelsen, der siger, at de har en resultatkontrakt, mens det for en meget stor del af de øvrige medlemsorganisationer kun gælder for omkring 10%. Se figur 6.1.

Figur 6.1: Andel af ledere i FTF der har resultatkontrakt fordelt på medlemsorganisation. Pct.



Et samlet billede af FTF-lederne, i forhold til det, der her er kaldt de mere formelle krav i form af ret og pligt til uddannelse og kompetenceudviklingsplaner, tegner på mange måder et relativt ensartet billede for FTF-lederne samlet, omend de kun gælder for en forholdsvis lille del af FTF-lederne.

Viden om ledernes vilkår er også målt gennem andre spørgsmål i form af, om man helt klart ved hvad der er ens ansvarsområde, om man oplever at have de nødvendige kompetencer til at udføre sit arbejde samt om man oplever, at kravene til en som leder er meningsfulde.

65% af lederne oplever, at de ofte eller meget ofte har for meget at lave, mens 31% oplever at det sker nogle gange og kun 4 % angiver, at det sker sjældent eller aldrig. Kvinderne oplever oftere end mændene, at de har for meget at lave, men forskellen er lille. Nok så væsentligt er det, at 86% af lederne finder, at de selv kan planlægge deres arbejdstid, men der er forskel på ledelsesniveau, idet 91% af lederne på øvre ledelsesniveau angiver selv at kunne planlægge deres tid, mod 88% af lederne på mellemniveau og 80% af lederne på nedre niveau.

- 85% af lederne oplever ofte eller meget ofte, at have de nødvendige kompetencer til at udføre deres arbejde. 14% gør det nogle gange, mens kun 1% sjældent eller aldrig oplever det.
- Lederne oplever også helt klart, at de ved hvad der er deres ansvarsområde, da 88% af lederne ofte eller meget ofte ved, hvad deres ansvarsområde er.

Der er en tæt sammenhæng mellem de to spørgsmål. Oplever man at have kompetencerne, føler man sig også langt mere sikker på, hvad der er ens ansvarsområder. En forklaring på den tætte sammenhæng er formentlig, at der er tale om en ledelsesmæssig sikkerhed, som både giver sig udslag i større tillid til egne kompetencer og en sikkerhed på, hvad der er ens ansvarsområde. Denne forklaring understøttes af, at der fx ikke er forskel på, om man er offentligt eller privat ansat eller af ens køn, mens der er forskel på om man er på øvre eller nedre niveau, hvor sammenhængen mellem svarene på de to spørgsmål er stærkest for ledere på det øvre niveau.

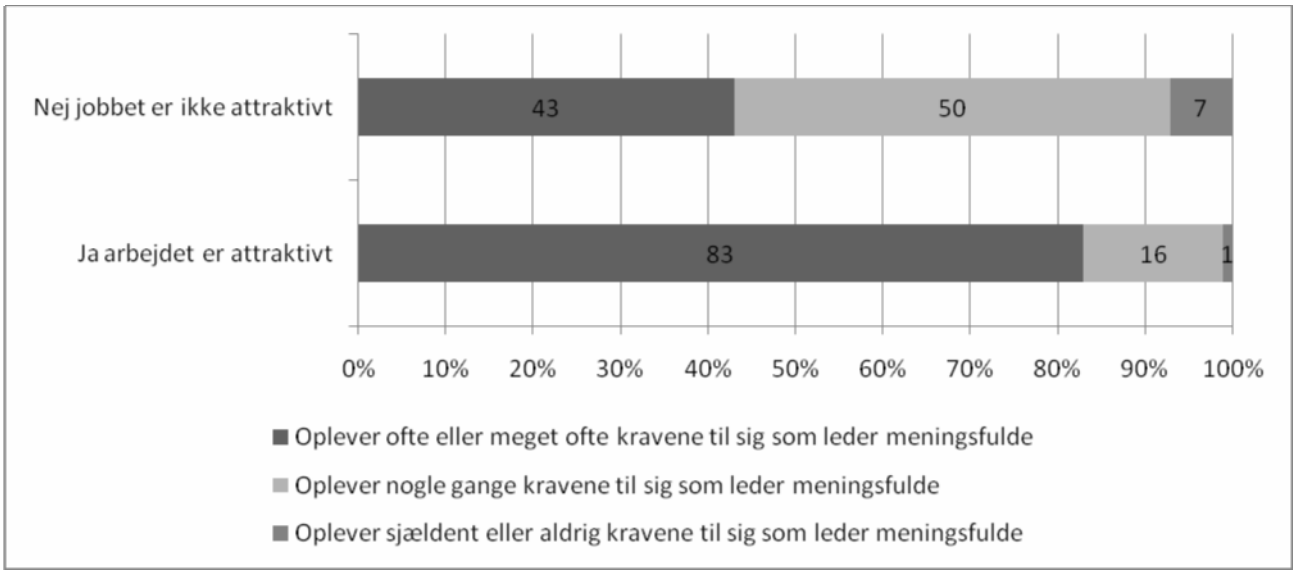
Hvorvidt man som leder bruger sin tid på den rigtige måde, og om ens kompetencer bliver brugt bedst muligt, er mindst lige så afgørende for lederen, som for de ansatte. Undersøgelsen viser, at

- 78% af lederne oplever, at kravene der stilles til dem som ledere ofte eller meget ofte er meningsfulde
- Ledelsesniveau har her en vis betydning, da 85% af lederne på øvre niveau ofte eller meget ofte finder kravene meningsfulde, mens det gælder 80% af lederne på mellemniveau og 73% af lederne på nedre niveau
- 20% oplever det i nogen grad
- 2% oplever ikke eller kun sjældent, at kravene der stilles til dem som ledere ofte eller meget ofte er meningsfulde

Det virker umiddelbart som meget, at hver femte leder kun nogle gange oplever, at kravene til dem er meningsfyldte, da det tyder på, at en relativ stor del af lederne ikke er helt tilfredse med den måde, de bruges på som ledere. At man oplever, at kravene er meningsfulde, må antages at være meget afgørende for trivslen i ens lederarbejde, ikke mindst når man, som det gælder for FTF-lederne, ofte eller meget ofte oplever at have meget at lave.

Det er derfor heller ikke overraskende, at oplevelsen af at de krav der stilles til en er meningsfulde, og det at opleve arbejdet som attraktivt, hænger tæt sammen. Se figur 6.2.

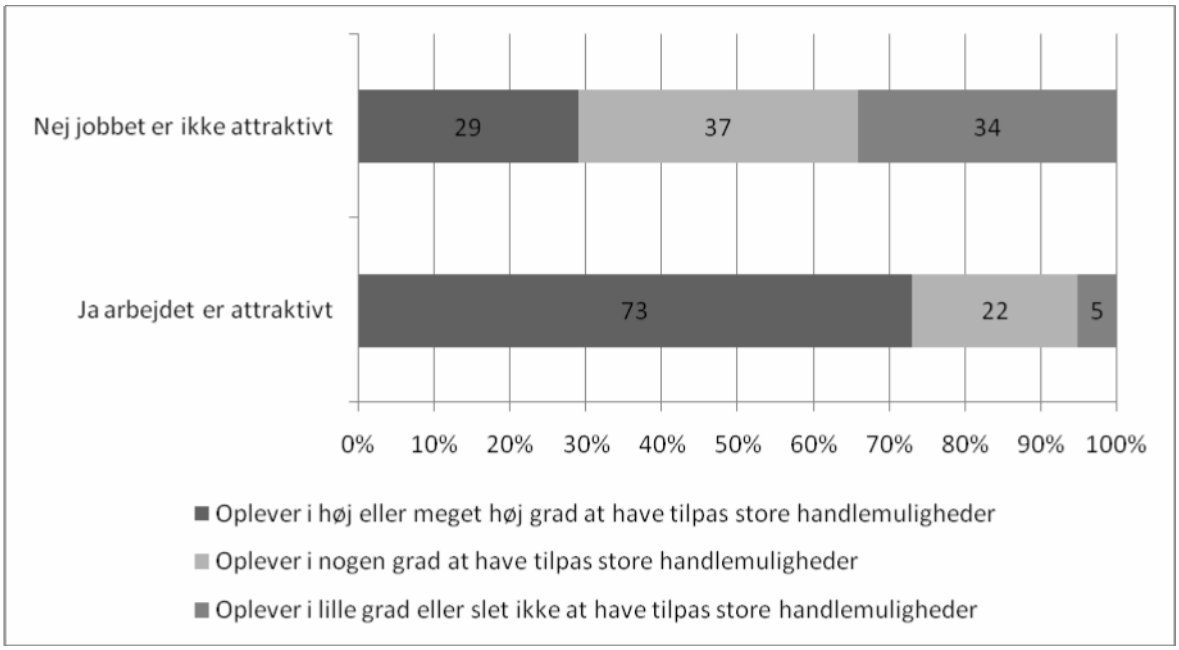
Figur 6.2: Sammenhæng mellem om jobbet opleves som attraktivt og om man oplever at de krav der stilles til en som leder er meningsfulde. Pct.



Der viser sig her den tydelige forskel, at 83% af de ledere der føler, at arbejdet samlet set er attraktivt, ofte eller meget ofte oplever, at kravene til dem er meningsfulde. Blandt de der ikke finder arbejdet attraktivt gælder det kun 43% og 7% finder kun sjældent eller aldrig at kravene er meningsfulde.

Lederne er endvidere blevet spurgt, om de som leder oplever at have tilstrækkelig store handlemuligheder (ledelsesrum) til, at de selv kan lede deres organisation / afdeling. Det oplever 68% af de kan i høj eller meget høj grad, mens 24% kan det i nogen grad. Der er stort set ikke forskel på lederne i deres svar på tværs af køn, sektor eller alder. Der er dog forskelle på tværs af medlemsorganisationerne. Fx oplever 54% af TDC-lederne, at de har tilstrækkelig store handlemuligheder. Det samme gælder 63% af lederne i DLF samt DSR, 71% af lederne i BUPL og Finansforbundet og 82% af lederne i Frie Skolers Lærerforening. Sidstnævnte skiller sig dog også ud fra de øvrige medlemsorganisationer ved at ligge meget højt. Også her gælder det, at de ledere der ikke oplever at have tilpas store handlemuligheder til at kunne lede organisationen/ afdelingen ikke finder arbejdet attraktivt i lige så høj grad. Se figur 6.3.

Figur 6.3: Sammenhæng mellem om jobbet opleves som attraktivt og om man oplever at have tilpas store handlemuligheder (ledelsesrum) til at man selv kan lede sin organisation/ afdeling. Pct.



Som det fremgår, har oplevelsen af at have handlerum stor betydning for, hvorvidt man finder arbejdet samlet set attraktivt.

Samlet tegner der sig et billede af FTF-lederne som en gruppe, hvor de fleste ikke har en resultatkontrakt, men hvor særlige grupper dog har fået tradition for at indgå en sådan med deres arbejdsgivere. Det gælder ligeledes for flertallet af lederne, at de ikke har en formel kompetenceudviklingsplan. I forhold til ret/pligt til lederuddannelse er der heller ikke et stort antal af FTF-lederne, der oplever at have ret til lederuddannelse. Her er det særligt relevant at nævne, at de offentlige institutionsledere og afdelingsledere på sygehuse og lign. i forbindelse med den Trepartsaftale, som FTF indgik i 2007 med KL, Danske Regioner og Regeringen, fik ret til lederuddannelse på diplomniveau. Man kan således forvente, at dette tal vil stige betragteligt ved fremtidige Lederpejlinger.

I forhold til arbejdet som leder, tegner der sig i undersøgelsen derudover et billede af en række ledere, der oplever sig selv som meget kompetente, som oplever at de har meget at lave og ved hvilken plads de skal udfylde på deres arbejdsplads, og som også oplever, at de har gode muligheder for selv at planlægge deres arbejdstid og tilpas store handlemuligheder til at de selv kan lede deres organisation/ afdeling. Der er altså tale om ledere, der oplever gennemgående stor autonomi i deres arbejde, og som oplever at de fylder denne rolle godt ud. Ledelsesniveauet ser ud til at spille en vigtig rolle i forhold til ovenstående, da ledere på øvre ledelsesniveau gennemgående er mere sikre på sig selv og oplever større autonomi. Analysen viser dog også, at de ovennævnte forhold har stor betydning for lederne og deres oplevelse af at arbejdet er attraktivt.

Såfremt de ikke kan komme til at opleve denne autonomi eller/og hvis handlerummet bliver for lille, falder attraktiviteten ved at være leder til gengæld meget betragteligt.

7. FASTHOLDELSE AF LEDERNE

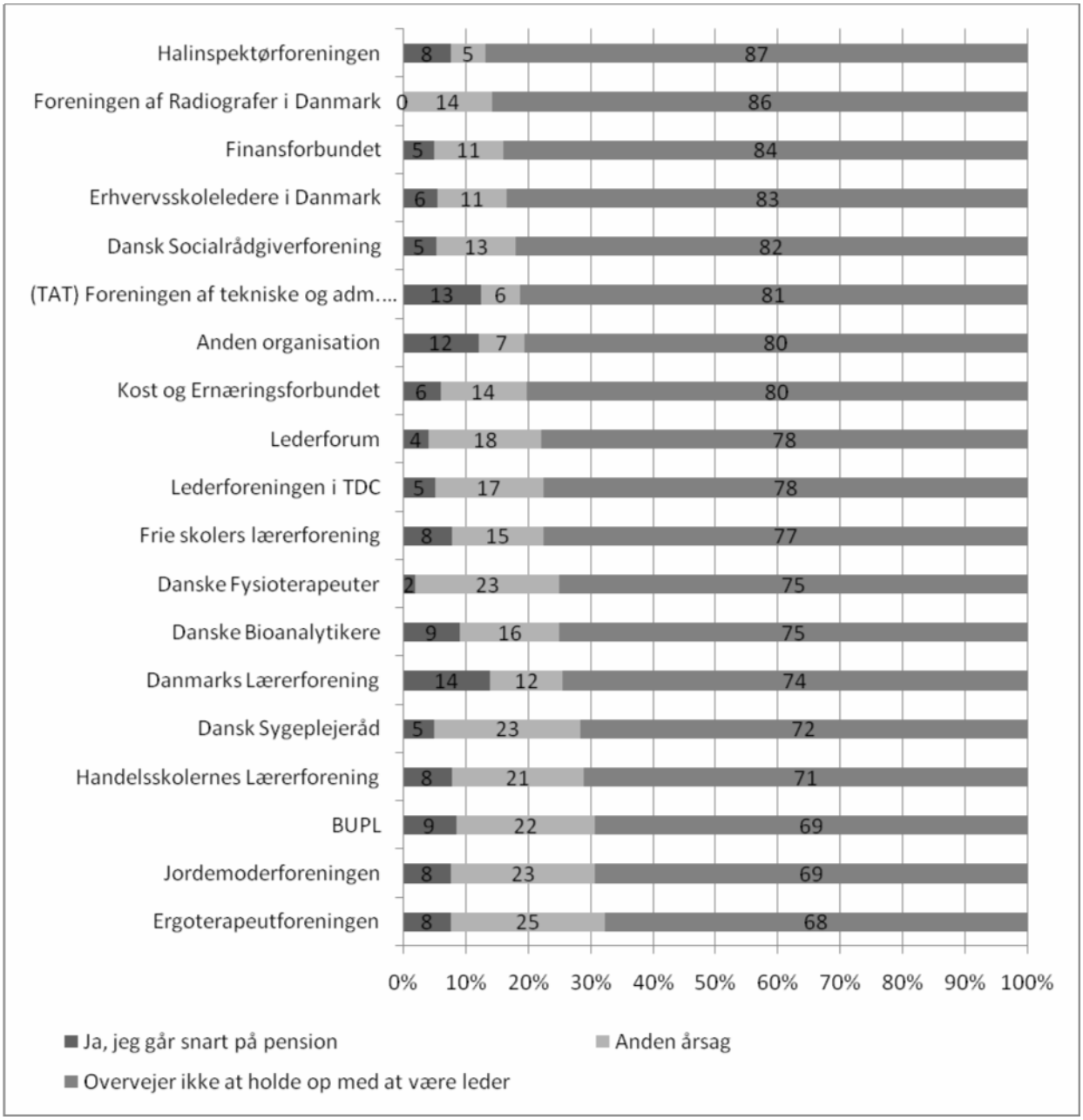
I dette afsnit går vi dybere ind i, hvad der skal til for at fastholde lederne. Der er en række antagelser i foregående afsnit , der bygger på analyser af de indholdsmæssige krav og muligheder ved at være leder. I dette afsnit vil vi i stedet analysere, hvad lederne selv angiver som årsager til at blive i deres nuværende lederarbejde, om de overvejer at flytte branche eller sektor samt om de evt. overvejer at holde helt op med at være leder.

- Hver sjette leder (17%) overvejer at holde op med at være leder, der er dog forskel på andelen i de enkelte medlemsorganisationer
- Flere ledere på nedre ledelsesniveau end på øvre overvejer at holde op med at være leder
- 3 ud af 10 ledere overvejer at søge væk fra den branche/ fagområde de er ansat i
- Mere end hver tiende leder angiver administration og dokumentation som årsag til at ville flytte væk fra deres branche/ fagområdet
- Flere ledere overvejer at søge væk på grund af ønske om flere krav end på grund af ønske om færre krav
- De ledere, der ofte eller meget ofte, finder kravene til dem som ledere meningsfulde, overvejer i højere grad at skifte arbejde til et job med flere krav.
- De ledere der kun nogle gange eller sjældent finder kravene til dem som ledere meningsfulde, overvejer i højere grad at skifte arbejde til et job med færre krav

Som nævnt i forrige afsnit har oplevelsen af, at kravene til en som leder er menigfulde og oplevelsen af, at arbejdet er attraktivt meget tæt sammenhæng. Vi vil i dette afsnit fokusere nærmere på fastholdelse af lederne, herunder hvilken betydning kravene, der stilles til en som leder, har.

Overordnet set gælder det, at17% overvejer at holde op med at være leder, hvilket må anses for at være relativt mange. Herudover angiver 8%, at de snart vil gå på pension. 75% af lederne overvejer således ikke at holde op med at være leder. Der er noget forskel på medlemsorganisationerne, og hvor mange der overvejer at holde op med at være leder, samt om dette skyldes pensionering eller der er andre årsager hertil. For en ordens skyld skal det her understreges, at der ikke er spurgt specifikt til, om lederne konkret er på vej til at sige deres lederjob op, men om de overvejer at gøre det. Tallene synes dog alligevel at være relativt høje, særligt for nogle af medlemsorganisationerne.

Figur 7.1: Andel ledere, der overvejer at holde op med at være leder, fordelt på medlemsorganisation. Pct.



Som det fremgår af figur 7.1., er det svarkategorien "anden årsag" (end pensionering), der fortæller, i hvor stort omfang lederne overvejer at holde op med at være leder. De vil indholdsmæssigt blive uddybet yderligere neden for. I særlig grad er det ledere på nedre niveau, der overvejer at holde op med at være ledere. Dermed menes at 72% af lederne på nedre niveau ikke overvejer at holde op, mens 22% af dem overvejer det af andre grunde end pensionering. For ledere på øvre niveau gælder det, at 81% ikke overvejer at holde op, og 12% gør det af andre grunde. Ledere på mellemniveau er placeret mellem de to andre niveauer.

Da der varsles mangel på ledere i den offentlige sektor, er det særligt relevant at vide, hvad tallene er for de offentlige ledere samlet. Her gælder det, at 8% overvejer at holde op med at være leder, mens 18% angiver, at de snart går på pension. 76% overvejer ikke at holde op med at være leder.

Adspurgt om lederne overvejer at søge væk fra den branche/ det fagområde de er ansat i, svarer

- 3% ja, fordi de oplever at kravene er blevet for store
- 11% ja, fordi der går for meget tid med administration og dokumentation mv.
- 9% ja, fordi jeg ønsker at prøve kræfter i andre brancher/ fagområder
- 3% ja, fordi jeg ønsker mere ansvar og større krav
- 7 % ja, af andre grunde
- 68% svarer nej til at ville søge væk

Det har i undersøgelsen ikke været muligt at sætte kryds ud for flere af de anførte mulige begrundelser, da man har ønsket at få et overblik over de primære årsager. For mange ledere vil der nok være flere forskellige årsager der spiller sammen, hvis de overvejer at forlade deres branche/fagområde.

På tværs af medlemsorganisationerne se tallene således ud:

Tabel 7.2: Sammenhæng mellem medlemsorganisation og andel der ikke overvejer at søge væk fra den branche/ det fagområde de er ansat i. Pct.

Medlemsorganisation	Overvejer IKKE at flytte branche	Ja fordi der går for meget tid med administration/ dokumentation
Lederforum	56%	28%
Jordemoderforeningen	57%	14%
Dansk Sygeplejeråd	57%	11%
Handelsskolernes Lærerforening	61%	18%
BUPL	62%	13%
Lederforeningen i TDC	65%	7%
Dansk Socialrådgiverforening	67%	13%
Ergoterapeutforeningen	67%	3%
Frie skolers Lærerforening	71%	13%
Anden organisation	71%	7%
Danmarks Lærerforening	71%	15%
Kost og Ernæringsforbundet	71%	6%
Erhvervsskoleledere i Danmark	73%	13%
Danske Bioanalytikere	74%	6%
Danske Fysioterapeuter	76%	4%
Foreningen af tekniske og administrative tjenestemænd (TAT)	78%	8%
Foreningen af Radiografer i Danmark	79%	0%
Finansforbundet	80%	4%
Halinspektørforeningen	80%	2%

Som det fremgår, er der omkring 40% der går med overvejelse om at flytte væk i en række af medlemsorganisationerne, herunder Lederforum, Jordemoderforeningen, Handelsskolernes Lærerforening og DSR. I andre organisationer drejer det sig om 20% herunder i Finansforbundet og Halinspektørforeningen. Der er i tabellen også indsat en oplysning om, hvor mange der overvejer at flytte, fordi der går for meget tid med administration/ dokumentation. Som det fremgår, er der ikke en fuldstændig sammenhæng mellem, hvor mange der siger nej til at flytte overhovedet, og hvor mange der overvejer at flytte grundet administrativt pres, men der er ikke desto mindre en stærk tendens til, at de organisationer, hvor mange overvejer at flytte, også har mange der overvejer at flytte grundet administrativt pres.

Ser man nærmere på de begrundelser, lederne har haft mulighed for skriftligt at tilføje i tre spørgsmål; årsag til at skifte sektor (der uddybes neden for), årsag til at skifte branche og årsag til at overveje at holde op med at være leder, viser svarene på spørgsmålene sig i høj grad at være overlappende. Mange af lederne henviser direkte i det ene svar til svar de har givet på et tidligere spørgsmål. I tabel 7.3 nedenfor er der indsat eksempler på de begrundelser, som lederne angiver som 'andre grunde' til at overveje at søge væk fra den branche/ det fagområde man er ansat i.

Tabel 7.3: Udvalgte udtalelser fra FTF-lederne angående andre årsager til at søge væk fra den branche/ det fagområde man er ansat i.

" Er i tvivl om, om jeg har lyst til, og egner mig til, at være leder"
" Urealistiske krav om fysisk synlighed, har medarbejdere placeret 5 forskellige steder"
"Administration ikke ledelse"
"Af helbredsmæssige grunde, stress"
"Alder - efterløn"
"Alt for mange krav som i visse tilfælde strider mod hinanden. Flere og flere opgaver og for lidt tid til at udføre dem. Ingen kompetenceudvikling."
"Anstrengende i længden at være rollemodel, som helst ikke må træde ved siden af"
"Arbejdsmiljøet alt for belastende"
"Jeg står for meget alene, mine lederkolleger holder mig uden for"
"Mine evner bør udnyttes bedre"
"Mine ledelses beføjelser ændres til mere og mere administrative opgaver. Samt fratagelse af budgetmæssige ansvar/opgaver. Der er mere og mere topstyring, hvorved man "kun" er formidler og ikke er med til at præge beslutninger længere."
"Rollen som mellemleder er under pres og utaknemmelig - de faglige udfordringer er mindst lige så interessante"
"Personaledelse bliver ikke ved at være spændende"
"Manglende kommunikation, sammenhæng og opbakning fra ledelsen."

Der er her tale om et meget lille udpluk af de mange skrevne kommentarer der er kommet, og citaterne er udvalgt, så de bedst muligt viser bredden i svarene. Som sagt er der stort overlap mellem svarene på de forskellige åbne spørgsmål, og dette kan også ses i de svar der er udvalgt ovenfor. En række angiver pension som årsag uanset at denne er givet som svarkategori. Nogle handler om sammenhæng mellem arbejdsliv og privatliv. Noget handler om mobning – en oplevelse af at stå alene, og en del om brugen af ens kompetencer og evner. Andre er i tvivl om de overhovedet egner sig til lederrollen. Et forhold der nævnes af mange, er forholdet mellem det administrative ledelsesarbejde og det personalemæssige, hvor en del ledere oplever, at det administrative fylder alt for meget. Der er dog også taget et citat med der viser, at der blandt FTF-lederne også er personer, der gerne vil have andre ledelsesmæssige opgaver end det der handler om personaleledelse.

Adspurgt om FTF-lederne overvejer at søge væk fra den sektor (off./privat) de er ansat i, svarer:

- 4% ja, fordi de oplever at kravene er blevet for store
- 14% ja, fordi der går for meget tid med administration og dokumentation mv.
- 7% ja, fordi jeg ønsker at prøve kræfter i andre sektorer/brancher
- 3% ja, fordi jeg ønsker mere ansvar og større krav
- 11 % ja, af andre grunde
- 62% svarer nej til at ville søge væk

Fordelingen i svar svarer stort set overens med fordelingen i svar vedrørende overvejelser om at søge væk fra den branche/ det fagområde man er ansat i. Der er lidt færre der svarer nej til at søge væk fra den sektor de er ansat i, i forhold til at søge væk fra den branche de er ansat i, og lidt flere der angiver, at administrative opgaver kunne være en årsag til at flytte væk. Det er væsentligt at bemærke, at der er forskel på svar fra offentlige og private ledere i forhold til 2 af de svarmuligheder, der er anført ovenfor. Således gælder det, at 16% af de offentlige ledere angiver administrative opgaver som en årsag til at overveje at søge væk, mens det kun gælder 5% af de private ledere. Denne forskel er kraftigt medvirkende til den anden afgørende forskel på svarene fra ledere fra de to sektorer på ovennævnte spørgsmål, idet der kun er 58% af lederne fra den offentlige sektor der siger nej til at overveje at flytte sektor, mens det gælder 80% af lederne fra den private sektor. For den offentlige sektor alene betyder det, at der er hele 42% af FTF-lederne, der overvejer at skifte sektor. Af dem svarer:

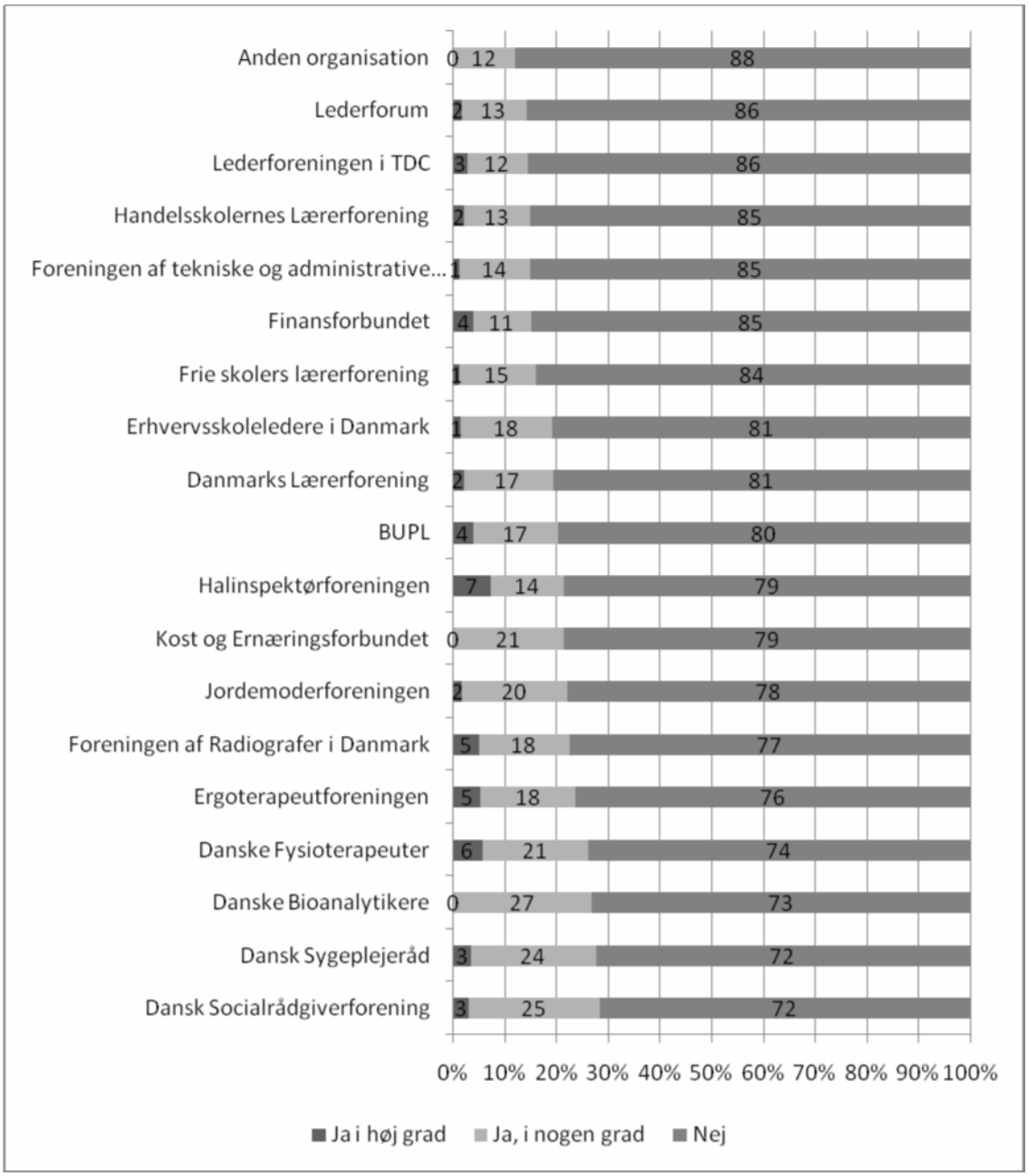
- 4% ja, fordi de oplever at kravene er blevet for store
- 16% ja, fordi der går for meget tid med administration og dokumentation mv.
- 7% ja, fordi jeg ønsker at prøve kræfter i andre sektorer/brancher
- 3% ja, fordi jeg ønsker mere ansvar og større krav
- 12 % ja, af andre grunde
- 58% svarer nej til at ville søge væk

Det fremgår af ledernes svar, om de overvejer at søge væk fra den branche/det fagområde eller den sektor de er ansat i, at ca. 3% overvejer at flytte grundet for få krav, og 3-4% overvejer at flytte grundet for mange eller for store krav. Disse svarmuligheder er dog blot to blandt en række mulige svar. Der er således to andre spørgsmål i undersøgelsen, der meget specifikt forholder sig til, i hvilken grad lederne overvejer at flytte grundet for få krav, og hvilken grad de overvejer at flytte grundet for mange krav.

Disse tal viser, at der ikke er mange, der i høj grad overvejer at søge nyt lederjob med færre krav. Det gælder sammenlagt 3% af FTF-lederne, mens 16% i nogen grad overvejer at flytte.

Der er ikke forskel på køn, ledelsesniveau, og heller ikke på sektorer, men en væsentlig årsag hertil er nok, at der i undersøgelsen er meget få der "i høj grad" overvejer at søge job med færre krav. En årsag til det lave antal, der overvejer at flytte for at få et lederjob med færre krav, kan være, at det at overveje at søge nyt arbejde med færre krav virker meget voldsomt. Det er et svar der er dårligt foreneligt med, at mange af lederne oplever, at de har et tilpas stort ledelsesrum, at de kender deres ansvarsområder og oplever at de krav der stilles er meningsfulde, sådan som der er redegjort for i forrige afsnit. Der er til gengæld en del ledere, der i nogen grad overvejer det, hvilket dog også signalerer, at en række ledere oplever, at kravene i lederjobbet er blevet for høje.

Figur 7.4: Andel ledere der overvejer at søge nyt lederjob med <u>færre</u> krav, fordelt på medlemsorganisation. Pct.



I figur 7.4 ovenfor, hvor lederne svarer på om de overvejer at søge nyt lederjob med færre lederkrav gjort op på medlemsorganisation.

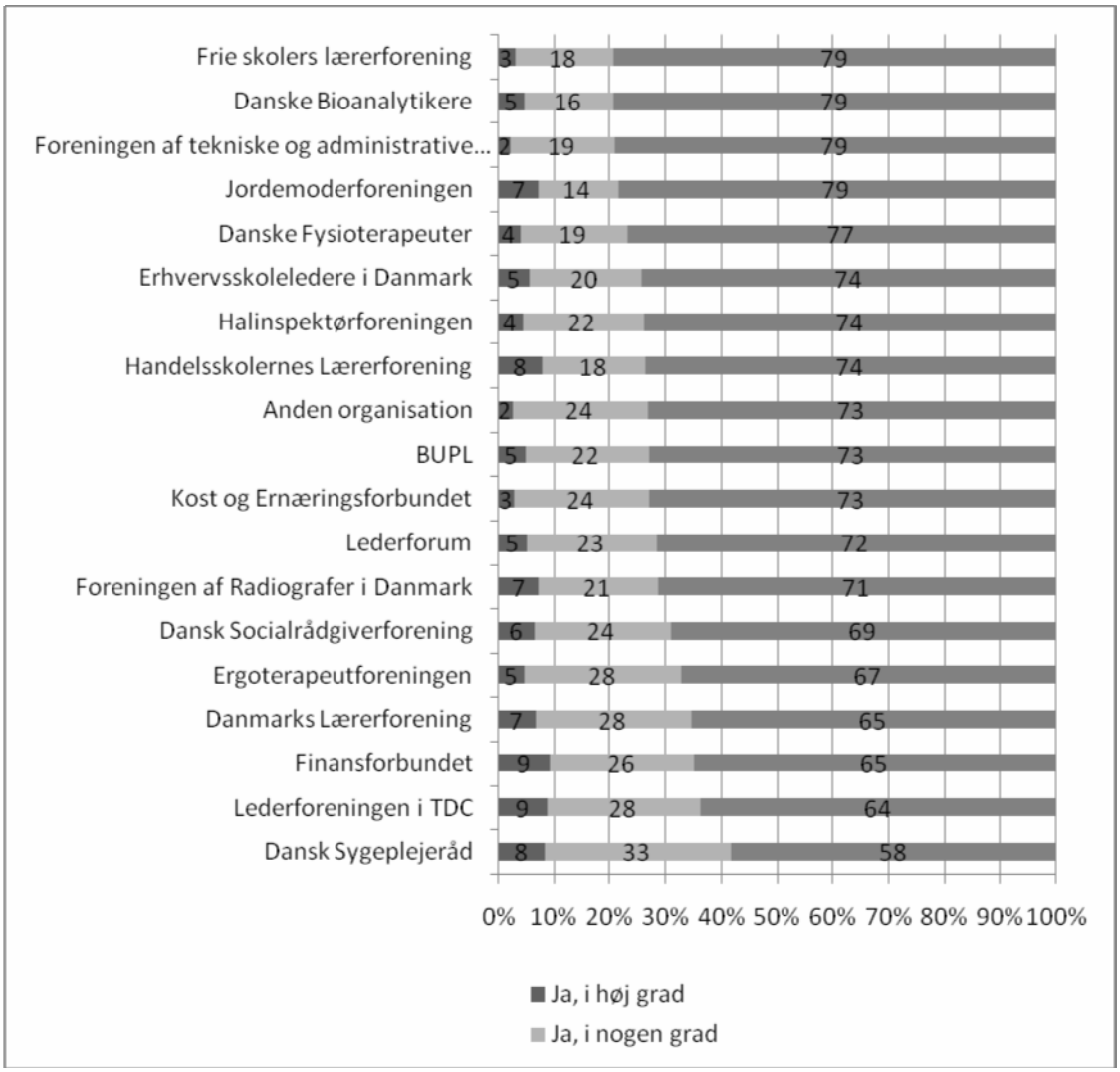
Der er forskel på organisationerne, men som det fremgår, er forskellene ikke så store og handler primært om, hvor stor en del der i nogen grad overvejer det, og hvor mange der slet ikke gør.

I undersøgelsen er der også spurgt til, om man som leder overvejer at søge nyt lederjob med flere krav. Det skal bemærkes, at krydser man de to spørgsmål om henholdsvis at overveje at søge et job med flere krav og overveje at søge et job med færre krav, så er der nogle ledere, der både overvejer at søge arbejde med flere

krav og med færre. Det tyder på, at der hos nogle ledere er tale om, at man ønsker et lederarbejde, hvor kravene har en anderledes karakter, hvor der stilles større krav indenfor nogle lederaspekter og færre indenfor andre.

Der er heller ikke så mange der i høj grad overvejer at søge nyt arbejde med flere krav blandt FTF-lederne, men det gælder dog samlet set 6% af lederne, mens 26% overvejer det i nogen grad. Der er naturligt nok flere ledere, der overvejer at søge arbejde med flere krav, end ledere der overvejer det modsatte, og det gælder både i forhold til de der i høj grad overvejer det, og de der i nogen grad overvejer det.

Figur 7.5: Andel ledere der overvejer at søge nyt lederjob med flere krav, fordelt på medlemsorganisation. Pct.



Som det fremgår af figur 7.5 er det i særlig grad lederne i Dansk Sygeplejeråd, Finansforbundet og Danmarks Lærerforening der går med de overvejelser, mens BUPL er at finde ca. midt i listen af medlemsorganisationer. Det skal bemærkes, at Dansk Sygeplejeråd også står højt på listen blandt de medlemsorganisationer, der overvejer at søge arbejde med færre krav, hvilket netop er et eksempel på, at lederne godt kan føle sig pressede både i forhold til for få krav og for mange, og derfor både kan gå med overvejelser om at skifte af den ene og den anden grund.

Der er en spændende sammenhæng mellem, om man oplever at kravene til en som leder er meningsfulde, og om man overvejer at søge arbejde med flere eller færre krav.

- Blandt de, der kun nogle gange eller sjældent finder kravene meningsfulde, er der en relativ stor andel, der i høj grad overvejer at søge et lederjob med færre krav.
- Blandt de ledere, der ofte eller meget ofte finder kravene meningsfulde, er der relativt mange der overvejer at søge et arbejde med flere krav.

Det er svært at sige, hvad der er årsagen til denne sammenhæng; om det er en grundlæggende holdning til de krav man stilles overfor, som også giver sig udslag i hvor meningsfulde man opfatter dem, eller om det forhold, at man som leder oplever, at de krav man stilles overfor ikke er meningsfulde, påvirker den måde man er leder på.

8. LEDERNES TIDSANVENDELSE

Dette afsnit ser helt overordnet på den måde, lederne vurderer deres tidsanvendelse på indenfor fire ledelsesområder: Personaleledelse, faglig ledelse, administrativ ledelse og strategisk ledelse, samt hvordan de ønsker, at de kunne anvende deres tid. Disse tal er sammenholdt med hvilke ønsker lederne har i forhold til øget viden indenfor de fire ledelsesområder. Analyserne viser:

- 13% af ledernes tid bruges på ikke-ledelsesopgaver. Vurderet i forhold til samlet arbejdstid, bruger ledere på øvre ledelsesniveau en mindre andel af deres tid på opgaver der ikke er ledelsesopgaver end ledere på mellem og nedre niveau
- At lederne generelt har et ønske om at bruge mindre tid på administrativ ledelse
- At lederne generelt set er tilfredse med den tid de bruger på personaleledelse
- At lederne gerne ville bruge mere tid på faglig ledelse og i særlig grad strategisk ledelse.
- Lederne angiver i særlig grad at have behov for mere viden om strategisk ledelse

Indledningsvist skal det nævnes, at på tværs af medlemsorganisationerne, angiver lederne, at de – gennemsnitligt – bruger 13% af deres tid på opgaver, der ikke er ledelsesopgaver. Der er dog forskel på tværs af organisationerne, hvor meget tid der bruges på opgaver, der ikke er ledelsesopgaver. Lederne i Finansforbundet er nogle af dem, der bruger flest timer på opgaver, der ikke er ledelsesopgaver, mens lederne i Ergoterapeutforeningen, Danske Fysioterapeuter og Danmarks Lærerforening er nogle af dem, der bruger færrest. Det gælder, at ledere på nedre ledelsesniveau bruger mere tid på opgaver, der ikke er ledelsesopgaver, end ledere på mellem og øvre niveau.

Tabel 8.1. Timer brugt på opgaver/ arbejde der ikke er ledelsesopgaver fordelt på medlemsorganisationer

Medlemsorganisation	Gennemsnitligt antal timer ikke
Ergoterapeutforeningen	9
Danske Fysioterapeuter	9
Danmarks Lærerforening	9
Dansk Socialrådgiverforening	10
Jordemoderforeningen	10
BUPL	11
Foreningen af Radiografer i Danmark	12
Dansk Sygeplejeråd	12
Frie skolers Lærerforening	12
Anden organisation:	12
Erhvervsskoleledere i Danmark	12
Lederforum	13
Danske Bioanalytikere	13
Handelsskolernes Lærerforening	14
Kost og Ernæringsforbundet	16
Halinspektørforeningen	16
Foreningen af tekniske og administrative	17
Lederforeningen i TDC	17
Finansforbundet	20
Total	**13**

Det skal dog bemærkes, at der er betydelig forskel på hvor mange timer om ugen de enkelte ledere arbejder.

- 97% af lederne i undersøgelsen arbejder fuld tid
- 3% arbejder deltid

Ud af de ledere der arbejder fuld tid gælder det, at

- 1 % arbejder mindre end 37 timer om ugen
- 10% arbejder 37 timer om ugen
- 27% arbejder 38-40 timer om ugen
- 52% arbejder 41-50 timer om ugen
- 9% arbejder 51-60 timer om ugen
- 1% arbejder 61-70 timer om ugen

Det er gennemgående lederne på de øvre niveauer, der arbejder flest timer, og ledere på de nedre niveauer der arbejder færrest. Det betyder, at lederne på de øvre niveauer som regel er dem, der bruger den mindste andel af deres tid på opgaver, der ikke er ledelsesopgaver.

I undersøgelsen er de opgaver man kan bruge tid på, delt op i fire forskellige ledelsesområder: Personale ledelse, administrativ ledelse, faglig ledelse og strategisk ledelse. Lederne er både blevet spurgt om, hvordan de bruger tiden, og om hvordan de gerne ville bruge tiden i forhold til disse fire ledelsesopgaver.

Tabel 8.2. Andel tid brugt på forskellige ledelsesopgaver, samt andel tid man ønsker at bruge på forskellige ledelsesopgaver. Pct.

	Bruger tiden	Ønsker at bruge tiden
Personaleledelse	30	34
Administrativ ledelse	31	18
Faglig ledelse/sparring	24	28
Strategisk ledelse	16	23

Note: Tiden tæller ikke sammen til 100%, da der er tale om gennemsnit

Som det fremgår af tabel 8.2, mener lederne i undersøgelsen i gennemsnit, at de bruger ca. den rette mængde tid på personaleledelse, omend de snarere vil øge tiden brugt på denne del af ledelsesopgaven, end sænke den. Den administrative del af ledelsesopgaven ønsker lederne i høj grad at minimere. Den tid der skal spares på den administrative ledelse ønsker lederne til gengæld at bruge på faglig ledelse/sparring og i særlig grad strategisk ledelse.

I Lederpejling 2003 indgår der også spørgsmål vedrørende tiden, der anvendes på de fire ledelsesområder. Spørgsmålene er dog ikke helt sammenlignelige med spørgsmålene i denne Lederpejling, da der spørges til, hvor vigtige man finder disse ledelsesområder er. Men rækkefølgen på svarene fra 2003 er, at 62% finder personaleledelse meget vigtigt, 32% finder faglig ledelse meget vigtigt, 15% finder administrativt arbejde

meget vigtigt, og 30% finder strategisk ledelse meget vigtigt. Da spørgsmålene dengang ikke skulle beløbe sig til 100% er det svært at foretage en fuldstændig sammenligning, ligesom der godt kan være forskel på, hvad man finder vigtig, og hvad man i praksis kan bruge sin tid på. Set i forhold til tallene fra 2003, kan man dog – med en vis forsigtighed sige – at der måske i Lederpejling fra 2008 er tegn på, at lederne er begyndt at ændre deres prioriteringer således, at de opprioriterer den faglige ledelse og sparring. Ligeledes anses især strategisk ledelse for at være et vigtigt område, hvilket vi vil komme tilbage til.

Tabel 8.3. Andel tid brugt på forskellige ledelsesopgaver fordelt på offentligt og privatansatte ledere. Pct.

	Bruger tiden - offentlige ledere	Bruger tiden - privatansatte ledere
Personaleledelse	31	29
Administrativ ledelse	33	26
Faglig ledelse/sparring	22	33
Strategisk ledelse	16	17

Note: Tiden tæller ikke sammen til 100% da der er tale om gennemsnit

Der er forskel på, hvordan man bruger sin tid og hvordan man ønsker at bruge sin tid i det offentlige og det private. I den offentlige sektor, oplever lederne at bruge mere tid på det administrative arbejde end i den private, det gælder 33% af tiden mod 26% af tiden. Omvendt oplever lederne i det private, at bruge mere tid på det faglige ledelsesarbejde end lederne i det offentlige. I det offentlige bruger man 22% af tiden, mens man i det private bruger man 33%.

Ser man dernæst på, hvordan offentligt og privatansatte ledere gerne ville bruge deres tid, er der en interessant forskel.

Tabel 8.4. Andel tid brugt på forskellige ledelsesopgaver fordelt på offentligt og privatansatte ledere. Pct.

	Ønske for tidsforbrug hos offentlige ledere	Ønske for tidsforbrug hos privatansatte ledere
Personale ledelse	33	35
Administrativ ledelse	18	17
Faglig ledelse/sparring	26	32
Strategisk ledelse	24	22

Note: tiden tæller ikke sammen til 100% da der er tale om gennemsnit

Som det fremgår, ligger de to sektorer tæt på hinanden i forhold til ønske for tidsforbrug, og det er i særdeleshed sket ved, at de offentlige ledere har et ønske om tidsanvendelse på de forskellige ledelsesopgaver, der minder mere om den måde de privatansatte ledere bruger deres tid på. De offentlige ledere ønsker at bruge mere tid på faglig ledelse og til gengæld mindre på administrativ ledelse og de mener stort set, at de bruger den rette mængde tid på personaleledelse. De privatansatte ledere ønsker derimod at bruge en del mere tid på personaleledelse samt noget mere på strategisk ledelse. Det skal bemærkes at der ganske vist er et ønske hos lederne om, at kunne fordele den andel af tiden de bruger på de forskellige ledelsesopgaver anderledes. På den anden side er der ikke tale om meget store forandringer udover måske tiden, der anvendes på den administrative ledelse. Svarene på ønsker for tidsforbrug svarer dermed meget godt overens med, at lederne angiver i relativ høj grad selv at kunne planlægge deres arbejdstid.

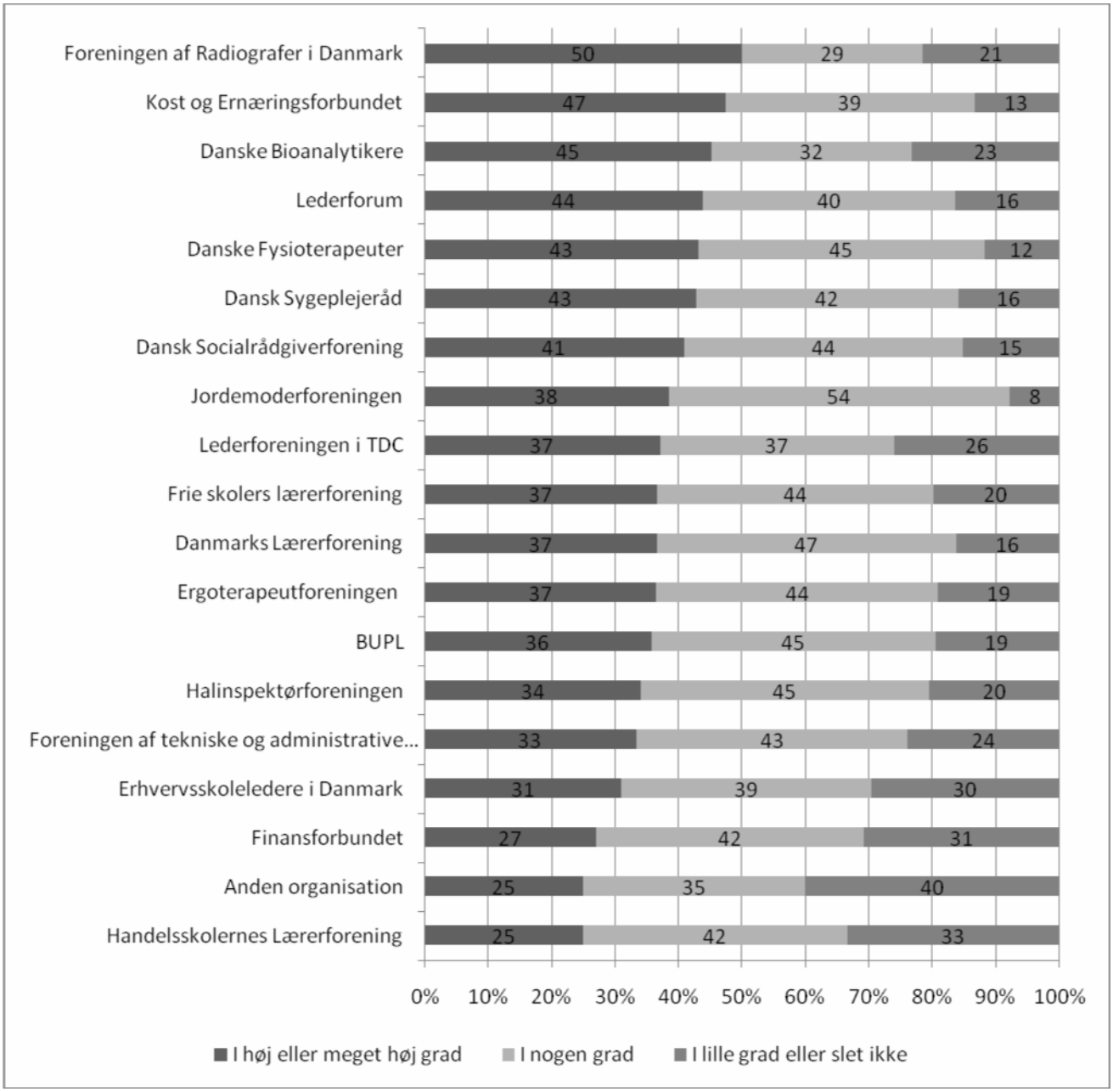
De forskellige medlemsorganisationer varierer lidt i den måde de bruger deres tid på, og den måde de ønsker at bruge deres tid på, men det helt overordnede billede er, at de gerne vil bruge mindre tid på det administrative arbejde og at langt de fleste gerne vil prioritere det strategiske og faglige ledelsesarbejde højere end de gør nu.

I forlængelse af hvordan man bruger sin tid, er lederne også blevet spurgt om, i hvilken grad de har behov for mere viden indenfor de fire ledelsesområder: Personaleledelse, administrativ ledelse, faglig ledelse og strategisk ledelse.

Og her gælder det, at ønskerne i forhold til personale ledelse, administrativ ledelse og faglig ledelse er meget ens, idet ca 17% af lederne i høj eller meget høj grad ønsker sig mere viden indenfor disse 3 områder, omkring 40% gør det i nogen grad og omkring 40% i lille grad eller slet ikke.

Svarene på behov for mere viden om strategisk ledelse afviger fra dette mønster. Her gælder det nemlig at omkring 40% i høj eller meget høj grad ønsker sig mere af denne form for viden og 40% gør det i nogen grad, mens kun 20% gør det lille grad eller slet ikke. Der er altså blandt lederne et udpræget ønske om at bruge mere tid på strategisk ledelse, men også et behov for at få mere viden på dette område. Det ser ud til at være et område som lederne finder vigtigt at prioritere, men samtidig står noget usikre overfor. Samme svar fandt man i Lederpejlingen fra 2003, hvor netop strategisk ledelse var det lederne følte sig mindst rustede til, mens personaleledelse og faglig ledelse var det de følte sig mest rustede til.

Figur 8.5. I hvilken grad finder lederne det vigtigt at få mere viden om strategisk ledelse, fordelt på medlemsforbund. Pct.



Som det fremgår, er der meget stor forskel på, hvor vigtigt man finder det at få mere viden om strategisk ledelse indenfor de forskellige medlemsorganisationer.

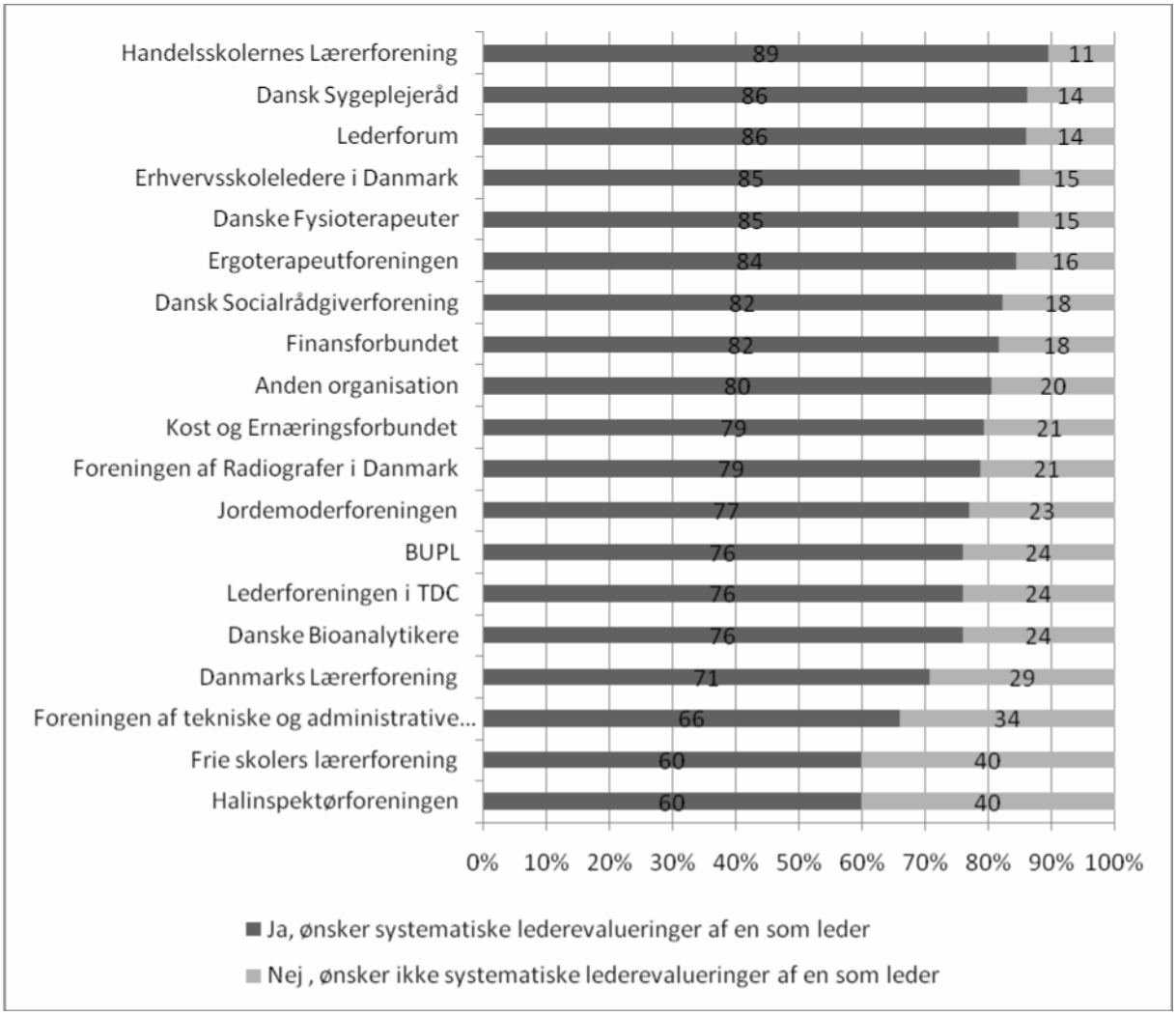
9. LEDEREVALUERINGER

På stadig flere arbejdspladser, er der beslutninger om, at der skal gennemføres systematiske lederevalueringer. Spørgsmålene vedrørende lederevalueringer i Lederpejling 2008 handler om, hvorvidt man som leder ønsker, at der gennemføres systematiske lederevalueringer, samt om man har prøvet det tidligere. Har man prøvet det tidligere, er der en række spørgsmål, der handler om, hvordan man oplevede det at blive evalueret. Analyserne viser:

- 78% af lederne i undersøgelsen ønsker systematiske lederevalueringer af dem selv som leder
- 50% af FTF-lederne har prøvet det før
- Der er store forskelle på, hvor mange af lederne i de enkelte medlemsorganisationer, der ønsker systematiske lederevalueringer, og endnu større forskelle på, hvor stor en andel af lederne i de enkelte organisationer, der har prøvet det før.
- De ledere, der har prøvet en lederevaluering før, ønsker hyppigere systematiske lederevalueringer end de ledere, der ikke har prøvet det selv
- Chefen har større betydning i den private sektor end i den offentlige sektor, både i forhold til at forestå evalueringen og efterfølgende følge op på den
- Lederne oplever, at det er dem selv som ledere, der er i fokus i lederevalueringen, mere end det er den ledelse, der udøves

78% af lederne i undersøgelsen ønsker, at der skal gennemføres systematiske lederevalueringer af dem som ledere. Der er ikke forskel på hverken sektor eller køn i forhold til, om man ønsker lederevaluering, ligesom der heller ikke er forskel på lederniveauernes svar. Der viser sig til gengæld en forskel på tværs af medlemsorganisationerne, idet der i nogle organisationer er omkring 90% af lederne, der ønsker en lederevaluering, mens det i andre organisationer drejer sig om 60%. Se figur 9.1.

Figur 9.1. I hvilken grad ønsker lederne, at der skal gennemføres systematiske ledervurderinger af dem som ledere. Pct.

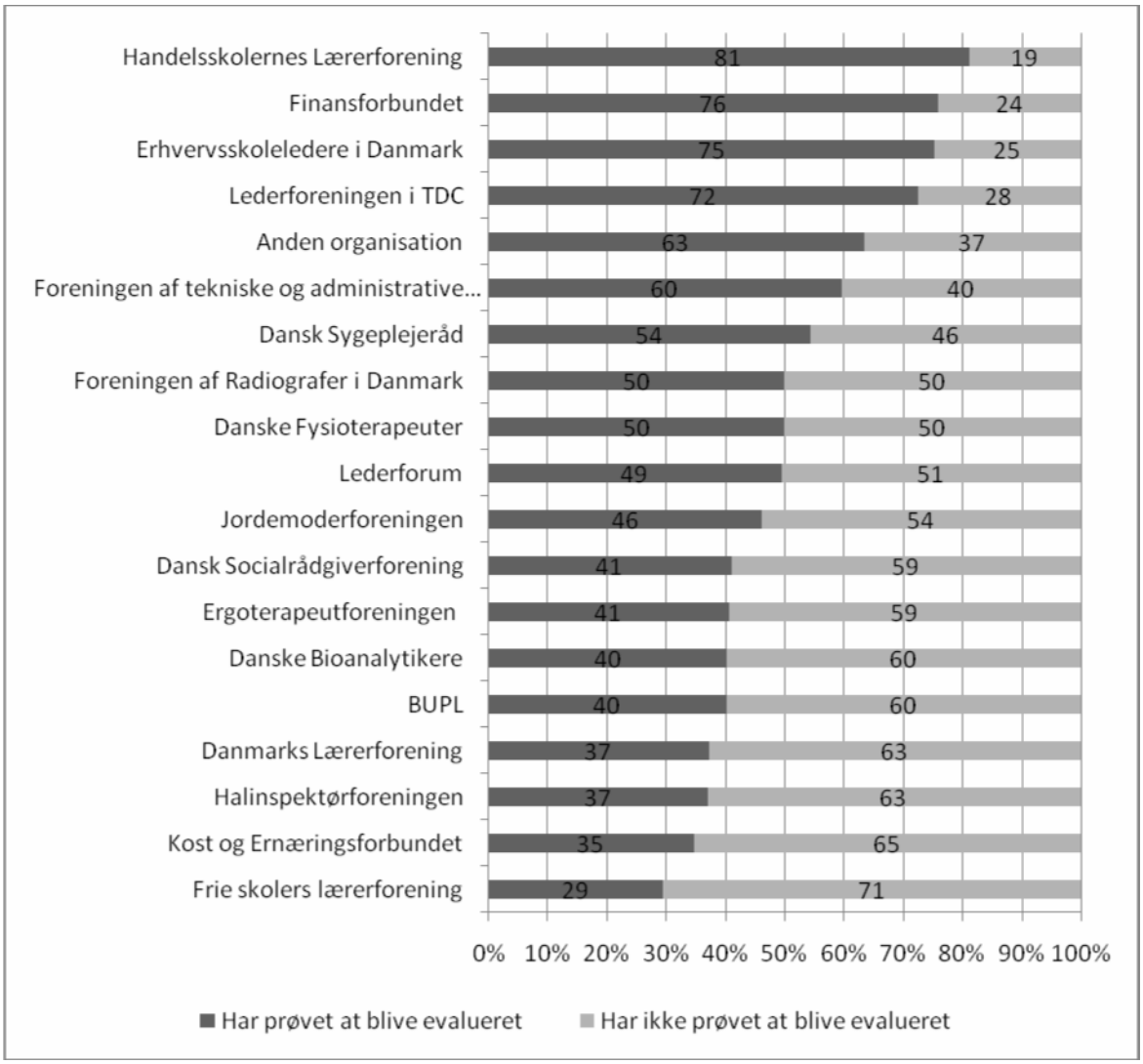


Lederne i Dansk Sygeplejeråd er blandt de ledere, hvor mange ønsker en lederevaluering. Også Finansforbundet ligger rimeligt højt i deres ønsker om systematiske lederevalueringer. Organisationer som Danmarks Lærerforening og BUPL ligger en del lavere.

En lille forskel kan findes i forhold til, om dette er ens første lederjob eller ej. Blandt de der svarer, at dette er deres første lederjob, ønsker 73%, at der gennemføres systematiske lederevalueringer. Blandt de der svarer, at det ikke er deres første lederjob gælder det for 81%. Forskellen i svarene fra henholdsvis ledere, der er i deres første lederjob og de ledere der ikke er, kunne tyde på, at holdningen til lederevalueringer også hænger sammen med en usikkerhed i forhold til, hvad lederevalueringer kan bruges til.

50% af lederne har prøvet at blive evalueret som leder, og blandt de 50% der har prøvet det før, er det 84% der ønsker systematiske lederevalueringer, mens det gælder 73% af de ledere der ikke har prøvet det før. Der er således ikke noget der tyder på, at erfaringer med lederevalueringer skulle få lederne til ikke at ønske at blive evalueret.

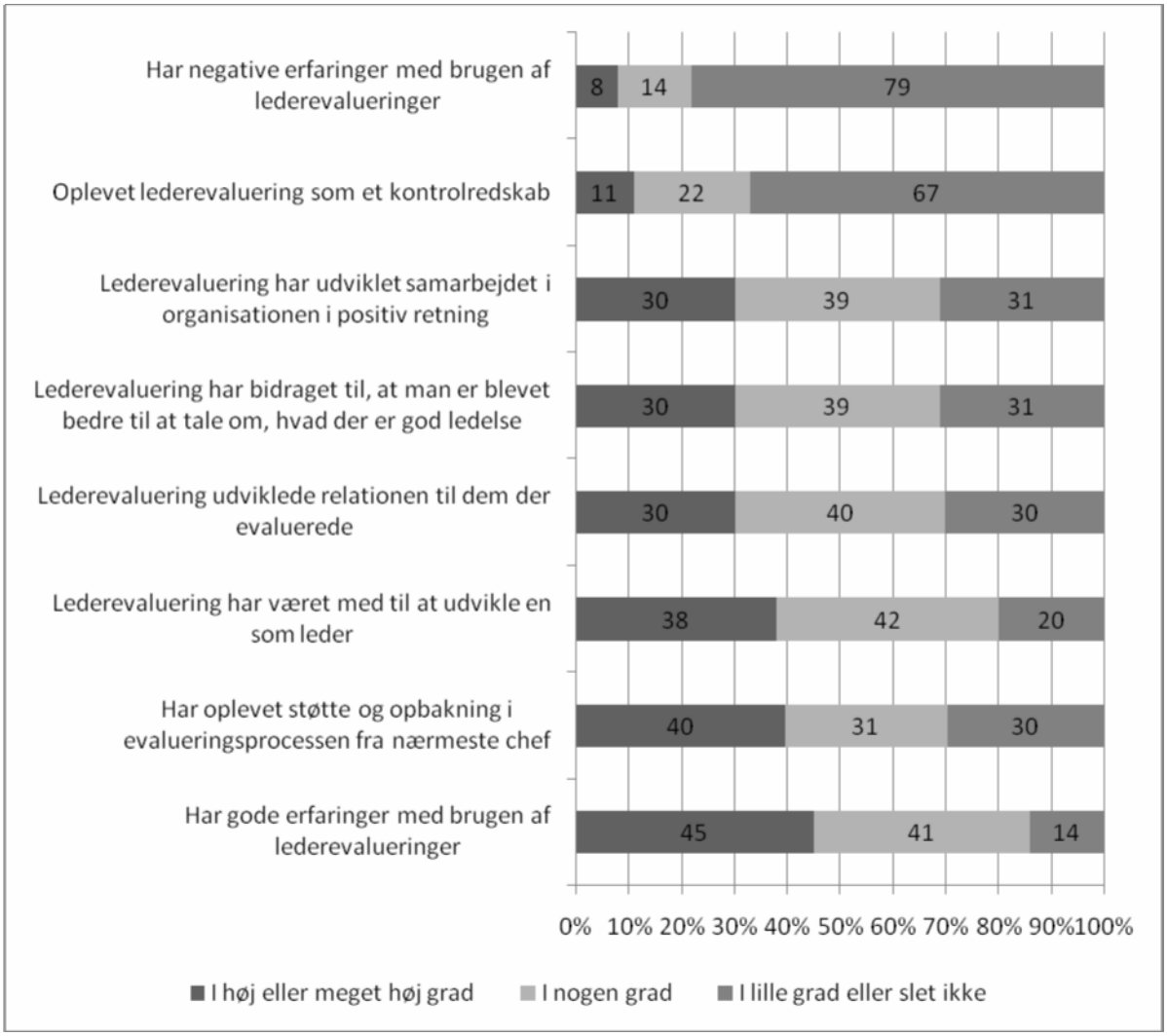
Figur 9.2. Har lederne prøvet at blive evalueret som leder fordelt på medlemsorganisation. Pct.



Der er noget forskel på, hvor stor en andel af lederne fra de forskellige medlemsorganisationer, der ønsker systematiske lederevalueringer, hvilket fremgår af figur 9.1. Der er som det fremgår af figur 9.2. endnu større forskel på, hvor stor en andel af lederne fra de enkelte forbund, der har prøvet det før. I nogle organisationer drejer det sig om, at ca. 30-40% har erfaring med at blive lederevalueret. Det drejer sig fx om ledere i BUPL og DLF, mens der i andre organisationer er omkring 80%, der har prøvet det, fx Finansforbundet og Handelsskolernes lærerforening. Dansk Sygeplejeråd – med 50% ledere der har prøvet det før – ligger i midten, men dog tættere på BUPL og DLF end på Finansforbundet. Ikke overraskende gælder det, at ældre ledere, ledere der ikke er i deres første lederjob samt ledere på det øvre ledelsesniveau i højere grad har prøvet at blive evalueret tidligere. Det gælder også, at 45% af lederne i den offentlige sektor har prøvet en lederevaluering tidligere, mod 71% af FTF-lederne i den private sektor.

Som nævnt har 50% af lederne prøvet en lederevaluering som leder tidligere. Disse 50% ledere er blevet stillet en række spørgsmål om deres erfaringer med lederevalueringerne. Det handler om, hvorvidt man har gode eller dårlige erfaringer med lederevalueringer, om man har oplevet støtte og opbakning fra nærmeste leder under lederevalueringen m.m. Svarene fra disse spørgsmål er samlet i figur 9.3.

Figur 9.3. Lederens erfaring med lederevalueringerne. Pct.



Overordnet er det interessant, at der næsten ikke er nogle, der har negative erfaringer med brugen af lederevalueringer, 50% af de der har prøvet at blive lederevalueret, svarer direkte at de i høj eller meget høj grad har gode erfaringer, mens kun14% angiver, at de kun i lille grad eller slet ikke har gode erfaringer. Et andet spørgsmål, hvor der er relativt positive svar i forhold til lederevalueringen handler om man oplever, at lederevalueringen udviklede en som leder. Det oplevede sammenlagt 80% at den gjorde, 38% i høj eller meget høj grad og 42% i nogen grad. Lederne har altså en overordnet velvillig indstilling til lederevalueringer, men tallene fortæller dog også, at der er ledere, der ikke har så gode erfaringer med at blive evalueret. I forhold til andre konkrete forhold vedrørende oplevelsen af lederevalueringen, såsom om man har oplevet opbakning fra sin nærmeste chef under lederevalueringen, og betydningen af lederevalueringen i forhold til kommunikation om ledelse m.m. er lederne knapt så positive. Man kan sige at lederne grundlæggende ser lederevalueringen som en positiv ting, men måske mest i forhold til deres egen lederproces og ikke i lige så høj grad i forhold til andre forhold. Dette stemmer godt overens med svarene på et spørgsmål om, hvad eller hvem lederne oplever som værende i fokus i lederevalueringen. 90% af lederne, der har prøvet selv at blive lederevalueret, oplever, at det er dem selv som leder der er i fokus, mens 31% oplever, at det er den ledelse, der udøves i organisationen

der er i fokus, og endelig mener 19% at det er det lederteam, lederen er medlem af, der er i fokus. (Det har været muligt at sætte flere krydser ved dette spørgsmål, hvorfor svarene sammenlagt giver over 100%).

Ser man på oplevelsen af at lederevalueringer bruges som kontrolredskab gælder det, at 11% af FTF-lederne i høj eller meget høj grad oplever at den gør det, mens 22% oplever det i nogen grad. Det svarer til at ca. hver tredje leder, der har prøvet at blive lederevalueret, ser lederevalueringen som en kontrol i et eller andet omfang. Der er en sammenhæng mellem om man oplever, at lederevalueringen bruges som et kontrolredskab, og om man ønsker systematiske lederevalueringer.

- 69% af de ledere der i høj eller meget høj grad oplever lederevalueringen som kontrolredskab ønsker systematiske lederevalueringer.
- 81% af de der oplever det i nogen grad ønsker systematiske lederevalueringer.
- 88% af de ledere der kun i lille grad eller slet ikke oplever lederevalueringen som kontrolredskab ønsker systematiske lederevalueringer.

Det har altså størst betydning for ens syn på systematiske lederevalueringer, at man i høj eller meget høj grad ser lederevalueringen som et kontrolredskab, mens det for de ledere, der i nogen grad har oplevet lederevalueringen som kontrolredskab ikke i ligeså stor grad har betydning.

Der er ikke forskel på erfaringerne med lederevalueringerne hos de to køn eller på de forskellige lederniveauer. Den eneste mindre forskel kan ses i nogle af svarene fra ledere i henholdsvis den private og den offentlige sektor, hvor lidt flere ledere i den private sektor end i den offentlige sektor oplever, at evalueringen var med til at ændre samarbejdet i organisationen i positiv retning, og at man i organisationen er blevet bedre til at tale om, hvad god ledelse er.

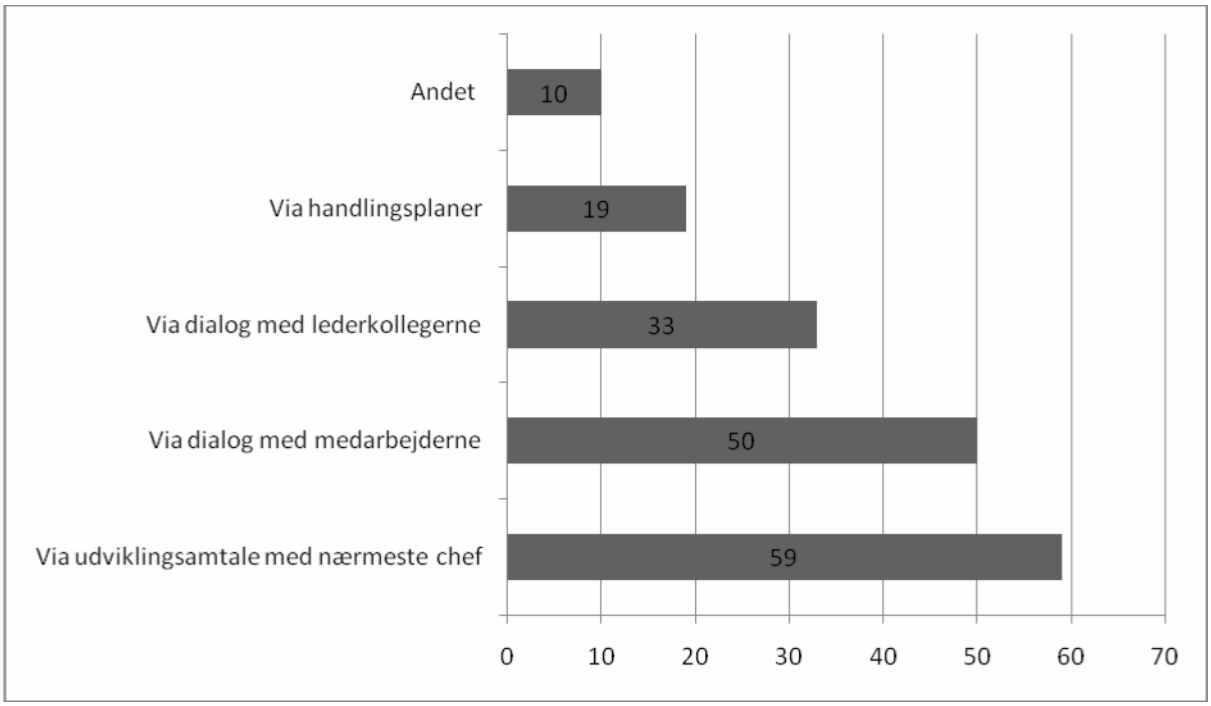
11% af lederne har i høj eller meget høj grad haft indflydelse på hvilke metoder, der er anvendt i lederevalueringen. 14% har haft det i nogen grad, mens 75% kun i lille grad eller slet ikke har haft indflydelse. Der er ikke forskel på køn eller sektor, mens ledelsesniveauet har stor betydning.

- 24% af lederne på øvre niveau har i høj eller meget høj grad haft indflydelse og yderligere 10% har haft det i nogen grad, hvilket sammenlagt svarer til 40%.
- For mellemlederne drejer det sig om 10% der har haft indflydelse i høj eller meget høj grad, mens 15% har haft det i nogen grad, hvilket sammenlagt svarer til 25%.
- For lederne på nedre niveau er tallene 7 og 11% eller sammenlagt 18%.

Svarene svarer stort set overens med svarene på et spørgsmål om, hvorvidt man selv som leder eller ens lederkolleger har været inddraget i udviklingen af de metoder, der er anvendt i lederevalueringen. Også her gælder det, at kun ledelsesniveau har betydning, og tallene for de tre ledelsesniveauer er stort set identiske med de tal der er nævnt ovenfor vedrørende indflydelse på metoderne, der er anvendt i lederevalueringen.

Et væsentligt spørgsmål er dernæst, hvordan der er blevet fulgt op på den lederevaluering, lederen har været med til. Svarene herpå fremgår af figur 9.4

Figur 9.4. Hvordan er der fulgt op på den lederevaluering lederen har været med til. Pct.



Note: Det har været muligt at sætte flere krydser, hvorfor det samlet giver mere end 100%

Udviklingssamtale med chefen er den hyppigste måde, hvormed der følges op på lederevalueringen. 59% af lederne har erfaringer med, at der følges op sammen med nærmeste chef, hvilket dog også betyder at hele 41% af de ledere, der har prøvet at blive evalueret ikke har haft en sådan udviklingssamtale. Det anses for at være relativt mange, når man tager i betragtning, at der er tale om en evaluering af en leder.

Der er forskel på, hvor meget denne form for tilbagemelding bruges i henholdsvis den offentlige og den private sektor. 54% af de offentlige ledere, der har oplevet at blive lederevalueret, angiver at de fik tilbagemelding gennem udviklingssamtale med chefen. Det samme gælder 74% af lederne i den private sektor. En anden forskel der kan ses handler om omfanget af ledere, der får udviklet handleplaner som en del af tilbagemeldingen. Det oplever sammenlagt 19% af lederne, der har prøvet en lederevaluering, mens forskellen er, at det gælder 16% af de offentligt ansatte ledere og 27% af de privatansatte.

I forhold til ovenstående figur er det også tankevækkende, at der er hele 50% af lederne, der ikke angiver, at der er blevet fulgt op på lederevalueringen via en dialog med medarbejderne. Ofte deltager medarbejderne jo i en lederevaluering af deres leder, hvorfor det også ville være naturligt, at der fandt en opfølgende dialog sted. Krydser man spørgsmålet om hvorvidt medarbejderne deltog i lederevalueringen med spørgsmålet om hvorvidt der blev fulgt op på lederevalueringen gennem dialog med medarbejderne, viser det sig, at 26% af lederne svarer at medarbejderne ikke er indgået i lederevalueringen i nogle af de to faser. 46% af lederne angiver, at medarbejderne både deltog i lederevalueringen og var med til at følge op på den bagefter gennem dialog.

Offentlig og privat sektor er i det hele taget det forhold, der har størst betydning i forhold til, både hvordan der blev fulgt op på lederevalueringen og hvem der deltog. Tabel 9.5 nedenfor har samlet svarene på de forhold vedrørende lederevalueringen, hvor offentlig og privat sektor spiller en signifikant rolle.

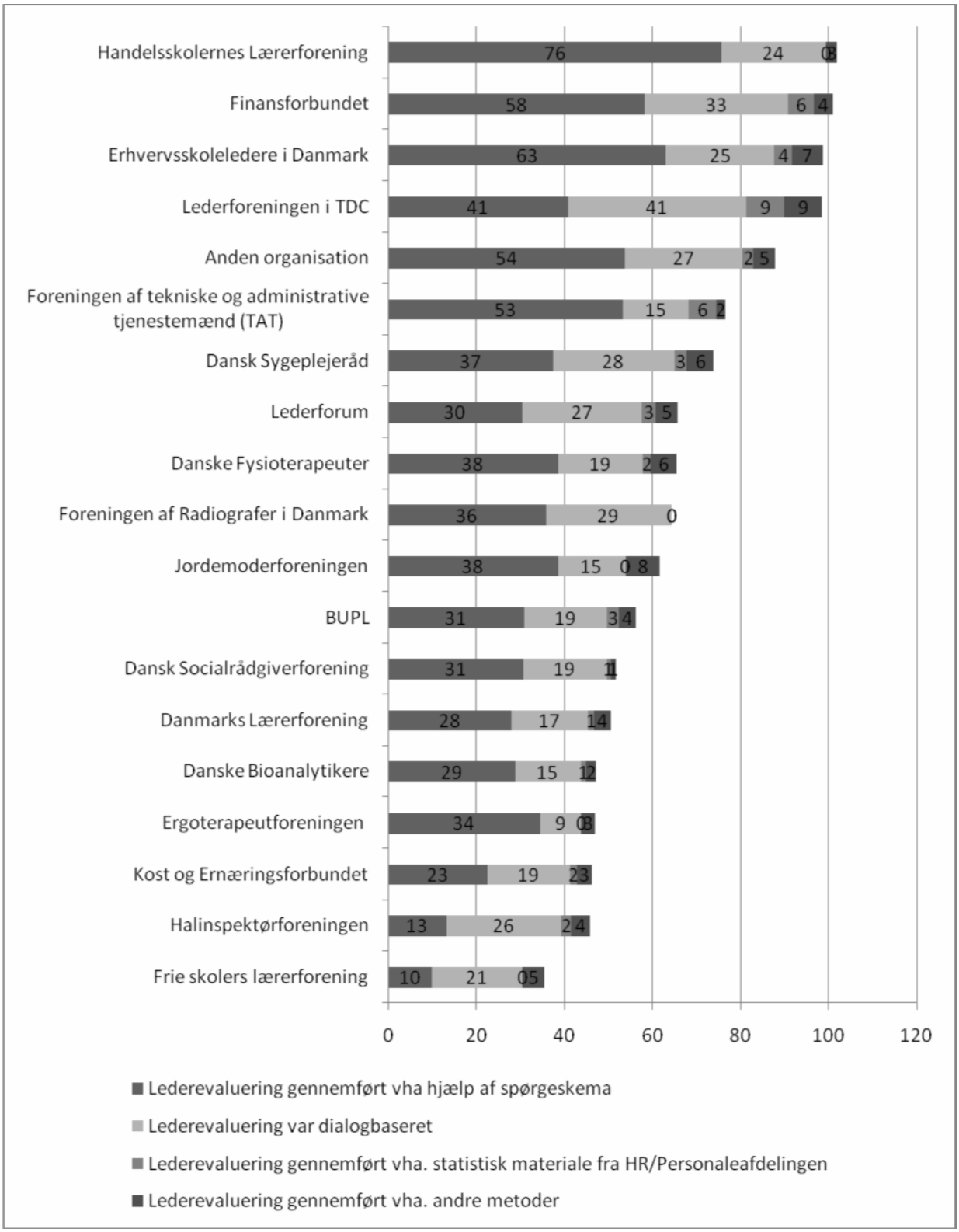
Tabel 9.5. Offentlig og privat sektors betydning for hvordan der er fulgt op på lederevaluering samt hvem der deltog i lederevalueringen. Pct.

	FTF	Offentlig	Privat
Lederudvikling blev fulgt op gennem udviklingssamtaler	59%	54%	74%
Lederudvikling blev fulgt op gennem udvikling af	19%	16%	27%
Chef deltog i lederevaluering	64%	61%	74%
Lederkolleger deltog i lederevaluering	35%	37%	28%
Medarbejder deltog i lederevaluering	70%	72%	64%

Spørgsmålene der er medtaget i tabellen handler dels om, hvordan der blev fulgt op på den lederevaluering lederen har deltaget i, dels hvem der deltog i evalueringen. Som det fremgår har chefen en stor betydning både for deltagelse og opfølgning på lederevalueringen i den private sektor, mens lederkollegers og medarbejderes deltagelse i selve lederevalueringen har større betydning i den offentlige sektor end i den private.

Lederevalueringen gennemføres primært ved brug af spørgeskemaer, sekundært er de dialogbaserede. Der er ingen forskelle at spore i svarmønstrene på tværs af køn og sektor. I figur 9.6 er samtlige medlemsorganisationer, der deltager i undersøgelsen stillet op, med angivelse af i hvilket omfang de bruger henholdsvis spørgeskemaer, dialog, statistisk materiale og andre metoder i lederevalueringen.

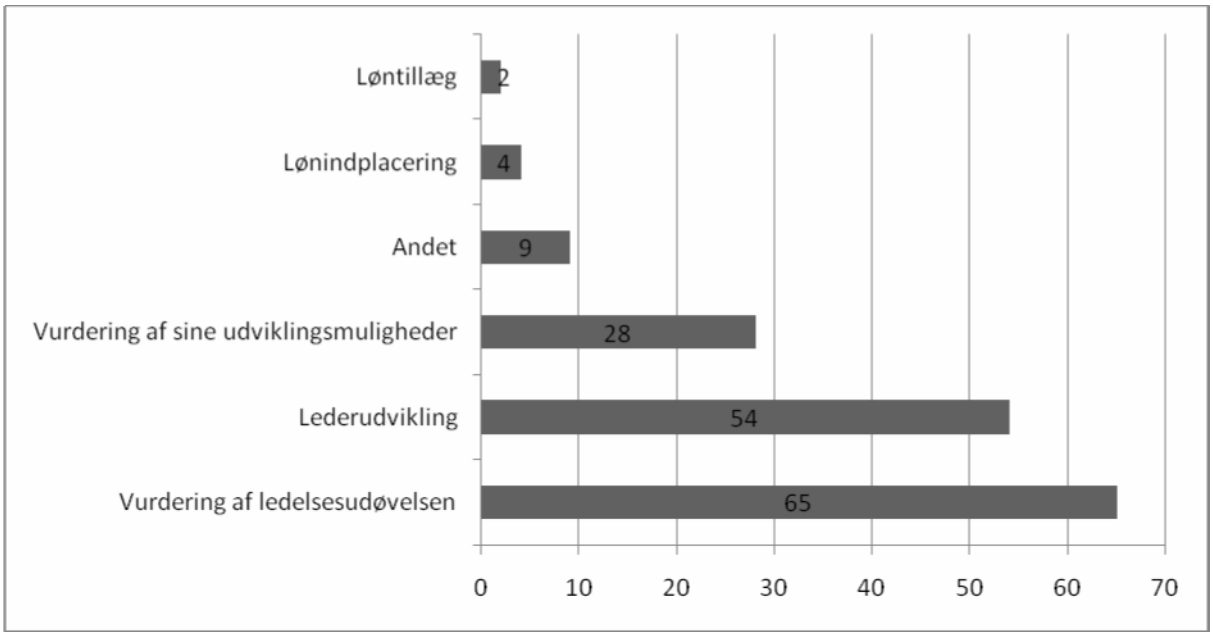
Figur 9.6. Efter hvilke metoder blev lederevalueringen gennemført. Svar fra de ledere, der har erfaring med lederevaluering. Pct.



Figur 9.6 summer til mere end 100%, da lederne har erfaring med mere end en metode. Det skal erindres, at figuren kun indeholder tal fra de ledere, der her deltaget i en lederevaluering af dem selv tidligere. Ser man på de enkelte medlemsorganisationer er der forskelle, idet andelen af ledere i de enkelte medlemsorganisationer der angiver, at der gøres brug af henholdsvis spørgeskema, dialogbaserede evaluering m.m. varierer betydeligt.

Som nævnt oplever 11% lederevalueringen i høj eller meget høj grad som et kontrolredskab. Adspurgt om hvad lederen oplever som det primære formål med lederevalueringen, er det vurdering af ledelsesudøvelsen, der angives af flest ledere som værende det primære mål med lederevalueringen, men også lederudvikling ser mange ledere som formål med lederevalueringen. Se figur 9.7.

Figur 9.7. Hvad oplever lederen som det primære formål med lederevalueringen. Pct.



Igen er der næsten ingen forskelle at spore på tværs af køn og sektor. Eneste detalje er, at 6% af de private ledere og 3% af de offentlige mener, at lønindplacering er et af de primære formål, og løntillæg har samme lille skævhed i besvarelserne.

10. SYGDOM. VIKARDÆKNING OG KVALIFICERET ARBEJDSKRAFT

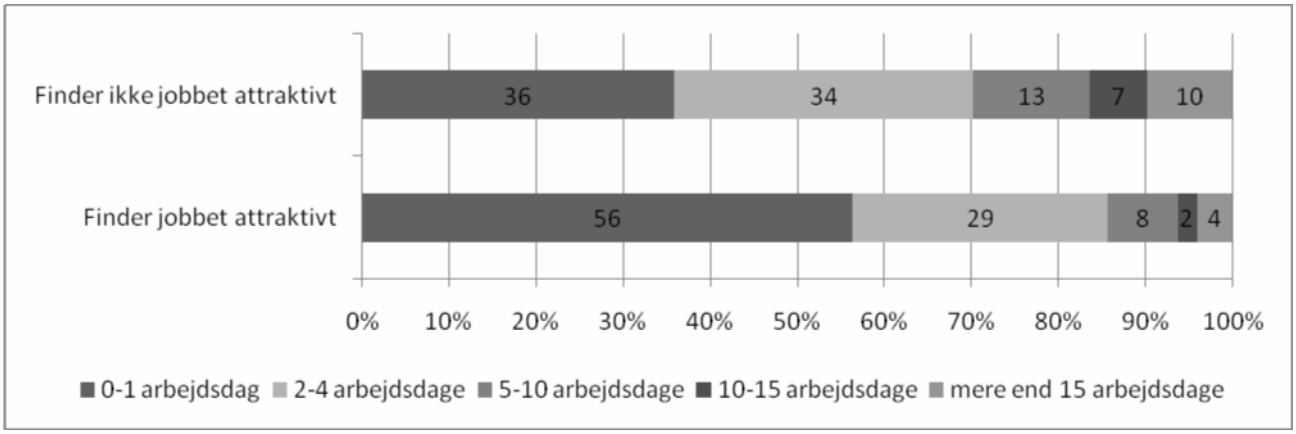
Medarbejdermangel er et problem som mange FTF-ledere kæmper med. Det er svært at finde kvalificeret arbejdskraft og normeringen er beskåret. Dertil kommer, at der i mange budgetter er tale om bruttonormering, hvilket kan betyde, at der dårligt er råd til vikarer ved sygdom. Sygdom udgør således både en økonomisk udfordring og en udfordring i forhold til at få udført arbejdsopgaverne. I dette afsnit ser vi derfor nærmere på sygefraværsprocent, langtidssygdom, midler til vikardækning og mulighed for at finde kvalificerede vikarer, samt hvorvidt lederen føler sig kvalificeret til at tage medarbejdersamtaler ved langtidssygdom. Analyserne viser:

- At lederne i undersøgelsen gennemgående har lavt sygefravær
- At ledere der ikke finder jobbet attraktivt har flere sygefraværsdage

- At der ifølge ledernes angivelse af sygefraværsprocent er større sygefraværsprocent blandt medarbejderne i den offentlige sektor
- At det er svært at skaffe penge til vikarer ved sygdom
- At det er sværere at skaffe vikarer end at skaffe penge

54% af lederne i undersøgelsen har indenfor de sidste 12 måneder været syge i 0-1 dag. 30% har været syge i 2-4 dage, 9% i 5-10 dage, 3% i 10-15 dage og 5% i mere end 15 dage. Lederne er således generelt meget lidt syge. Der er stort set ikke forskel på medlemsorganisationerne, sektorerne, køn eller lederniveau når man ser på svarene, bortset fra en svag tendens til, at lidt færre kvinder, offentligt ansatte og ledere på nedre niveau er syge i 0-1 dag. Der er dog tale om meget små forskelle. Der er til gengæld relativ stor forskel på sygefraværet hos lederne afhængig af, om de samlet set finder jobbet attraktivt eller ej.

Figur 10.1. Sammenhæng mellem om man finder jobbet attraktivt og antal arbejdsdage man som leder har været sygemeldt. Pct.

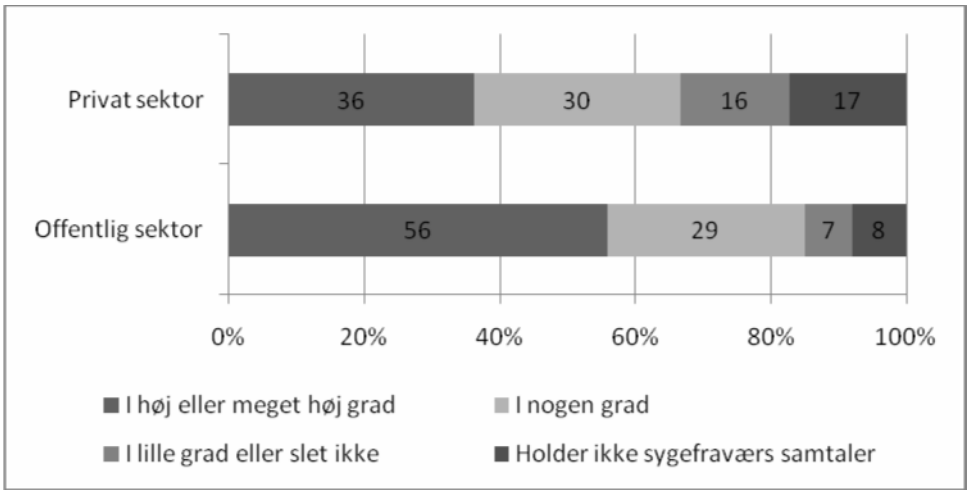


Som det fremgår af figur 10.1 gælder det, at 56% af de ledere der finder jobbet attraktivt, havde 0-1 arbejdsdag de var syge, det gjaldt 36% af lederne der ikke finder jobbet attraktivt. Sammenlagt gælder det, at 14% af de ledere, der finder jobbet attraktivt havde 5 arbejdsdage eller mere de var syge, mens 30% af de ledere, der ikke finder jobbet attraktivt havde 5 arbejdsdage eller derover, hvor de var syge.

Lederne er blevet spurgt om, hvad den generelle fraværsprocent er, for de medarbejdere man er leder for. På dette spørgsmål angiver 48% at de ikke ved det/at det ikke er et relevant spørgsmål. Det gælder for 46% i den offentlige sektor, og 57% i den private sektor. Vi har følgelig valgt ikke at afrapportere på disse tal, da der under alle omstændigheder er tale om mere upræcise tal, end de tal der fx indrapporteres til Danmarks Statistik.

Adspurgt i hvor høj grad man som ledere føler sig fagligt kvalificerede til at afholde formelle sygefraværssamtaler med medarbejderne efter sygefravær på mere end 2 uger, svarer de offentligt og de private ledere forskelligt. Se figur 10.2. En væsentlig forskel er, at 17% af de private ledere og 8% af de offentlige ledere ikke afholder sygefraværssamtaler.

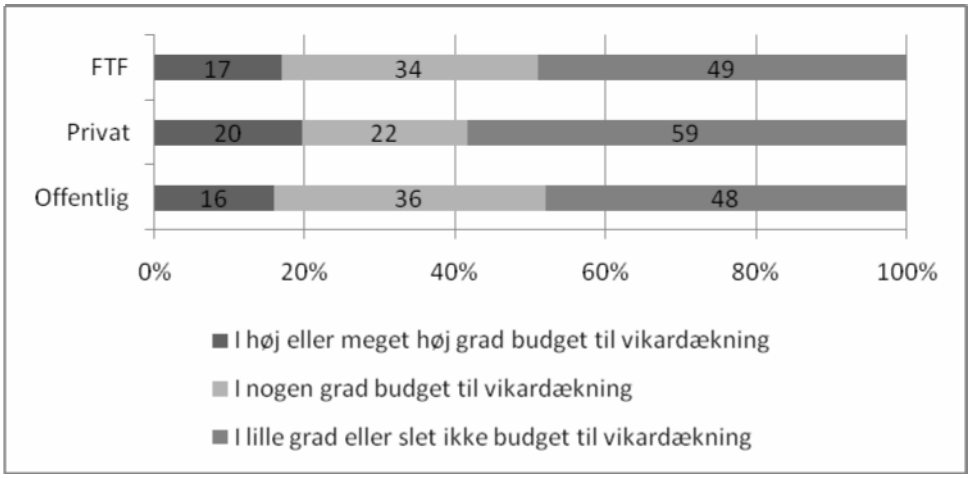
Figur 10.2. I hvilken grad føler lederne i den offentlige/ private sektor sig fagligt kvalificerede til at afholde formelle sygefraværssamtaler med deres medarbejdere efter sygefravær på mere end 2 uger. Pct.



Lederne i den offentlige sektor, føler sig i højere grad kvalificerede til at tage sygefraværssamtaler med deres medarbejdere end lederne i den private sektor.

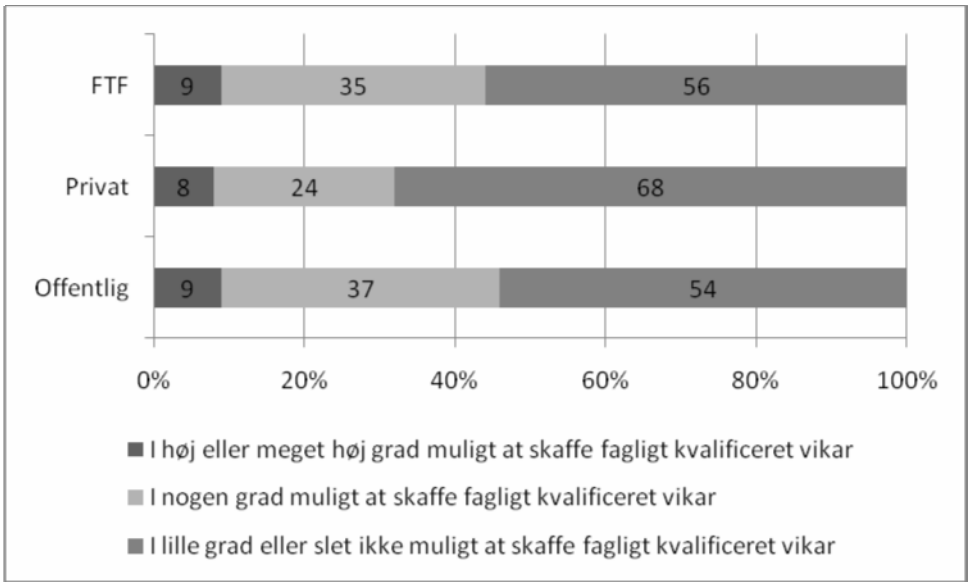
Udover at arbejdspladsen mangler de syge medarbejderes kvalifikationer i det daglige arbejde, står lederne ved sygdom med den udfordring, at finde penge og vikarer til erstatning for de syge medarbejdere. Og det er en reel udfordring viser svarene. Se figur 10.3 samt 10.4.

Figur 10.3. I hvilken grad føler lederne at de har tilstrækkelige økonomiske midler til vikardækning ved medarbejdernes sygefravær. Pct.



Ca. halvdelen af lederne i undersøgelsen finder, at de kun i lille grad eller slet ikke har tilstrækkelige midler til vikardækning ved sygdom. Andelen er størst blandt de privatansatte ledere.

Figur 10.4. I hvilken grad føler lederne, at det er muligt at skaffe fagligt kvalificerede vikarer ved sygdom. Pct.



Figur 10.4 viser, at det er udfordrende at skaffe kvalificerede vikarer i såvel den private som den offentlige sektor. Om det er sværere for de private ledere at finde kvalificerede vikarer, fordi de også i lidt større grad mangler pengene til vikardækning jf. figur 10.3. er ikke muligt at afgøre på det grundlag, der er til rådighed i undersøgelsen. Generelt tegner der sig dog et fælles billede for FTF-lederne, der klart markerer, at der her findes en markant udfordring på det danske arbejdsmarked i de næste mange år.

Relevant er det at nævne, at en sammenligning mellem figur 10.3 vedrørende budget til vikardækning, og figur 10.4 vedrørende muligheden for at skaffe fagligt kvalificerede vikarer ved sygdom viser, at der tilsyneladende er flere, der anser det for sværere at finde vikarer end der er ledere, der anser det for vanskeligt at finde penge til vikarer. Forskellen er ikke meget stor, men dog gennemgående for hele FTF uanset sektor.

BILAG 1

Følgende organisationer har deltager i Lederpejling 6:

LederPejling 2008 - svarstatistik					
	Antal ledere i alt	**Antal ledere i FTF's panel**	**Antal breve eller mail til udsendelse**	**Antal besvarelser i LP2008**	**Svarprocent ift. udsendte breve**
Sektion S					
Frie Skolers Lærerforening	700	225	600	254	42%
Handelsskolernes Lærerforening	260	100	260	96	37%
TAT	325	65	325	89	27%
Erhvervsskolelederne	500		500	224	45%
I alt 4 S-organisationer	*1785*				
Sektion K					
Danmarks Lærerforening - DLF	4300	372	?	530	
Dansk Sygeplejeråd - DSR	5200	657	?	180	
BUPL	5155	470	1000	485	49%
Dansk Socialrådgiverforening	650	124	650	199	31%
Kost & Ernæringsforbundet	1250	155	750	258	34%
Danske Bioanalytikere	600	178	375	155	41%
Danske Fysioterateuter	357	171	357	181	51%
Ergoterapeutforeningen	440	168	440	99	23%
Radiografer i Danmark	98	51	88	42	48%
LederForum	680		450	197	44%
Halinspektørerne	630	0	315	125	40%
Jordmoderforeningen	91	8	91	44	48%
I alt 13 K-organisationer	*19360*				
Sektion P					
Finansforbundet	4000	355	1000	424	42%
Lederne i TDC	400	168	400	150	38%
I alt 2 P-organisationer	*4400*				
Anden organisation (samlet)*				57	
KOS					
Kommunale Chefer					
Danske Forsikringsfunktionærer					
Københavns Kommunale Maskinmesterforening					
Københavns Kommunes Embedsmandsforening					
I alt	25545	3267	7601	**3789**	50% **)

*) Respondenterne der er samlet under 'Anden' er medlemmer af FTFs Lederpanel.

De nævnte organisationer har ikke i år deltaget i Lederpejling, men tidligere år.

**) Svarprocenten er reelt noget lavere, da panelet også bør regnes med. Endvidere er der to organisationer, hvor der er usikkerhed om, hvor mange der er sendt breve ud til, da hhv. hjemmesider og nyhedsbreve har været anvendt. Et kvalificeret bud på et gennemsnit for hele FTF er 40%.