LederPejling 6

FTF-ledernes vilkår, lederuddannelse og erfaring med lederevaluering

Analyse for Danske Bioanalytikere

Marts 2008

Niels Hemmingsens Gade 12, Postboks 1169, 1010 København K
ftf@ftf.dk - www.ftf.dk

Generelt om lederpejling 2008

Lederpejlingen i 2008 fokuserer på lederuddannelse, ledernes vilkår 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 videreuddannelse der vælges og viden om, hvilke vilkår lederne selv arbejder under, er vigtig viden for de faglige organisationer. I 2008 er der dog i mindre grad tale om ét samlet tema og i højere grad tale om en afdækning af en række væsentlige forhold for ledere. Ledelse er for alvor kommet på dagsordenen. Hovedrapporten, som omfatter en samlet analyse af 18 FTF-organisationer, kan læses på www.ftf.dk/lederpejling.

FTF har fem gange tidligere gennemført lederpejlinger blandt medlemsorganisationernes ledermedlemmer. Ønsket har været at få sat fokus på ledernes forhold i såvel den offentlige som den private sektor. De deltagende organisationer, der alle er medlem af FTF, har forskellig størrelse, og lederne kan have forskellige vilkår afhængig af, hvilken branche eller hvilket fag de arbejder indenfor. Men ledernes vilkår og behov kan fx også 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.

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 ligeledes findes på FTF's hjemmeside www.ftf.dk/lederpejling. Delrapporterne, som denne her, kan findes via organisationernes hjemmesider eller via kontakt til organisationen.

Denne rapport bygger på det datamateriale, der er samlet ind i Lederpejlingen 2008 blandt lederne i Danske Bioanalytikere. Tallene i denne rapport kan variere minimalt fra tallene i hovedrapporten, da der i hovedrapporten er brugt vægtede tal, ligesom der i hovedrapporten - i forhold til denne rapport - indgår et par ekstra ledere fra Danske Bioanalytikere, der oprindeligt havde krydset sig af i kategorien 'andet'.

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.

Specifikt om denne rapport

Denne lederpejling for FTF i foråret 2008 indeholder svarene fra lederne i Danske Bioanalytikere. Den baserer sig på tal fra 149 ledere. Svarprocent er 40%, hvilket er acceptabelt. Da der ikke er så mange svar i undersøgelsen, har vi i nogle tilfælde valgt at referere til tal med en tilføjelse af, at der ikke er tale om signifikante forskelle. Det skyldes, at vi i testene kan se, at der er så stor en systematik i svarene, at man må formode, at der havde været signifikans, såfremt der var flere svar i undersøgelsen, så usikkerheden var mindre.

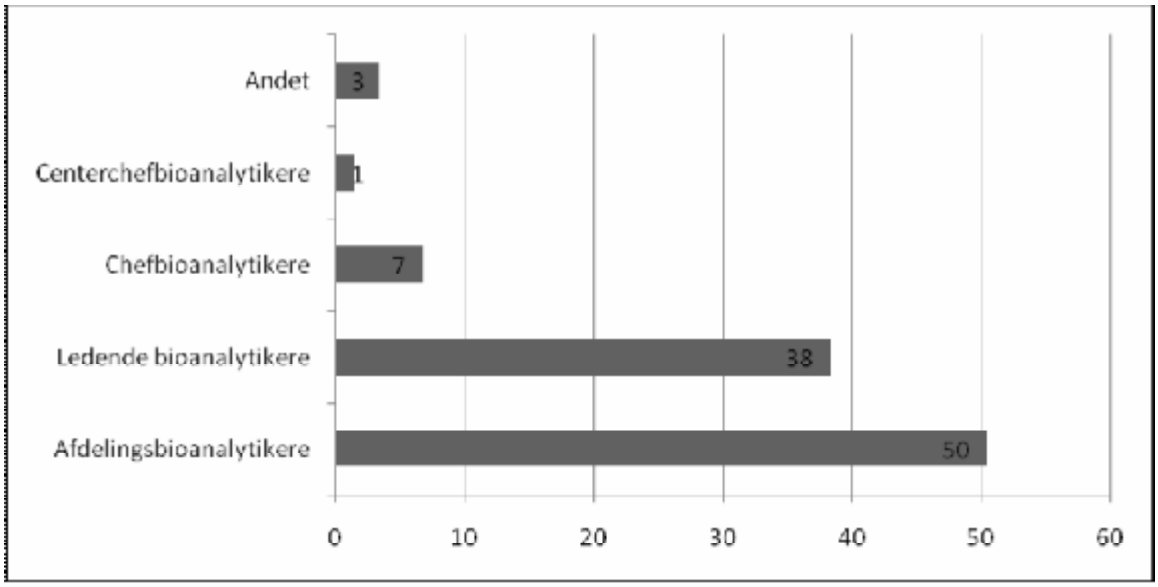
Kort beskrivelse af lederne i undersøgelsen

Under denne overskrift beskrives en række karakteristika vedrørende lederne i Danske Bioanalytikere i Lederpejlingen. 9% af lederne er mænd og 91% kvinder.

Aldersmæssigt fordeler lederne sig fra 28 til 62 år. Langt hovedparten er i alderen 51-60 år, og sammenlagt er ca. 76% i alderen 41-60 år. 13% af lederne har været ledere i 0-2 år og 50% i mere end 8 år. Der er meget tæt sammenhæng mellem, hvor gammel man er, og hvor længe man har været leder, men ca 26% af de ledere, der er mellem 26 og 40 år, har været ansat i lederstilling i 7 år eller mere. I alt 62% af lederne i undersøgelsen angiver, at dette er deres første lederjob.

Langt hovedparten af lederne er afdelingsbioanalytikere, svarende til 50%. 38% er ledende bioanalytikere og knapt 7% er chefanalytikere.

Fig 1: Funktionsområde som leder

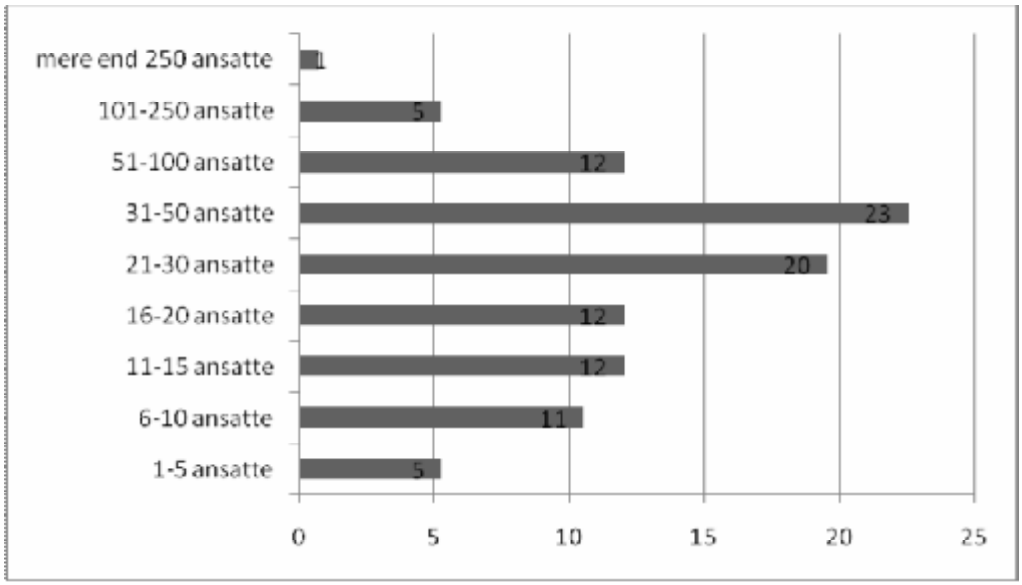


Opgjort på anden vis svarer:

- 14%, at de er topledere (strategisk niveau)
- 38% at være på mellemniveau (taktisk niveau)
- 48%, at de er på nederste niveau (operativt niveau).

Der er en lille difference i køn, idet 46% af mændene og 48% af kvinderne angiver at være på nedre ledelsesniveau, mens 23% af mændene og 13% af kvinderne angiver at være på øvre ledelsesniveau.

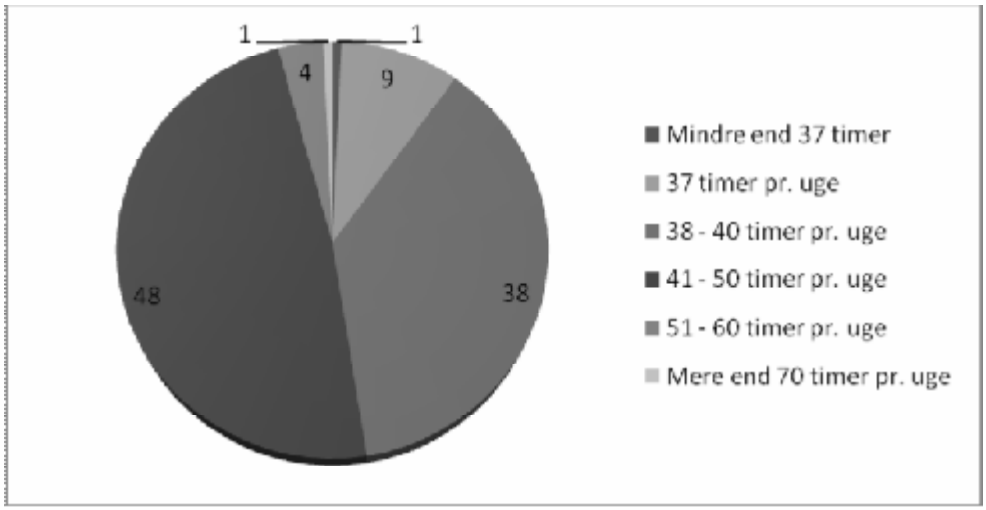
Figur 2: Antal ansatte lederne er ledere for



Som det fremgår af figur 2, er langt de fleste ledere for 21-30 ansatte eller 31-50 ansatte. Det gælder sammenlagt ca. 43% af lederne. Omkring 18% er ledere for 51 ansatte eller flere, heraf er kun få procent ledere for mere end 250 ansatte. 40% har mindre end 20 ansatte.

95% af lederne arbejder fuld tid. Ud af de ledere der arbejder fuld tid, arbejder 52% i 41 timer eller mere svarende til, at godt hver anden leder arbejder mere end normeret ifølge egen angivelse. 5% - svarende til 6 ledere - arbejder mere end 50 timer.

Figur 3: Hvor mange timer arbejder du om ugen i dit primære job (inkl. overarbejde, ekstra arbejde og lign)?



Jo højere niveau man har angivet at være leder på, jo flere timer angiver man at arbejde. Det er 33% af lederne på topniveau, der angiver at arbejde 40 timer eller mindre om ugen. For ledere på mellemniveau gælder det 42%, og for ledere på nederste niveau gælder det 57%. Det gælder altså, at to ud af tre ledere på øverste niveau arbejder mere end 40 timer om ugen.

Et væsentligt aspekt ved arbejdet er, i hvilket omfang man finder arbejdet attraktivt, glæder sig til at komme på arbejde eller lignende mål. Her viser det sig blandt de adspurgte ledere, at:

- 87% finder samlet set deres lederjob attraktivt
- 13% finder ikke deres lederjob attraktivt

Der er ingen sammenhæng mellem, hvor attraktivt man finder jobbet, og hvor mange timer man bruger på det. Der er heller ingen signifikant sammenhæng mellem lederniveau, og hvor attraktivt man finder arbejdet.

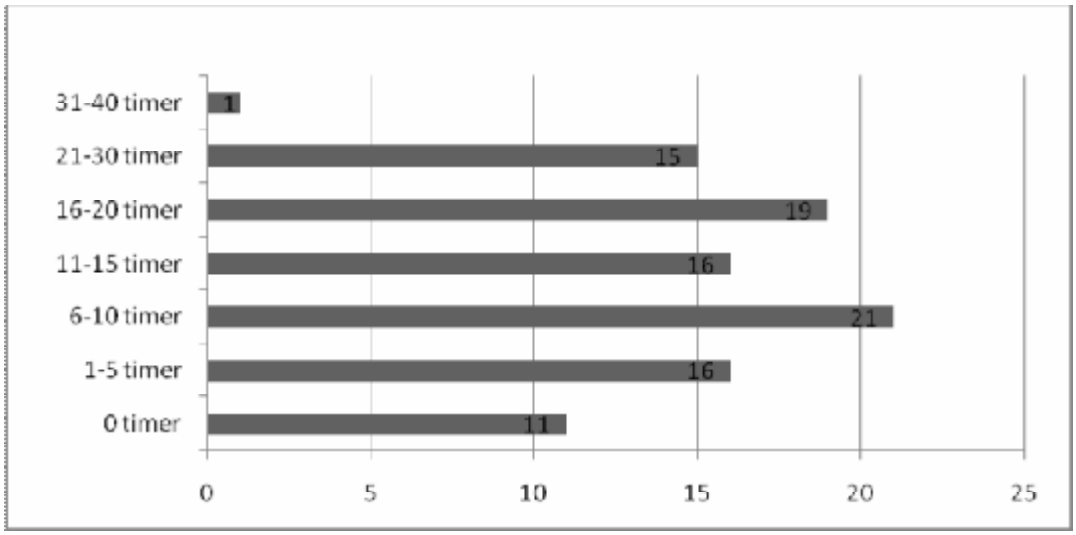
147 af de ledere, der har besvaret, er ansat i offentlige institutioner, kun 2 ledere er ansat privat, hvilket svarer til mindre end 2%. Ud af de, der har svaret, at de er offentligt ansat, er 95% ansat i regionen. Resten er ansat i staten (3%), kommunen (1%) og i en eller anden form for selvejende institutioner (1%). Det stemmer overens med svarene på spørgsmålet om, hvor man er ansat, idet 96% angiver at være ansat i det regionale område, 3% i staten og 1% hos en privat arbejdsgiver.

Arbejdspladserne varierer en del i størrelse, idet 20% arbejder på en arbejdsplads med færre end 25 ansatte. 37% arbejder på en arbejdsplads med mellem 26 og 60 ansatte, mens 43% arbejder på arbejdspladser med mere end 60 ansatte.

Ledelsestid

Der er i spørgeskemaet en række spørgsmål, der handler om, hvordan man som leder bruger sin tid. Det ene spørgsmål handler om, hvor mange timer om ugen, man bruger på opgaver/arbejde, der ikke er ledelsesopgaver. Da det, som nævnt ovenfor, er variabelt, hvorvidt man er fuldtidsarbejdende eller ej, samt hvor mange timer man - uanset ansættelsesform - bruger om ugen på sin arbejdsplads, skal tiden, man ikke bruger på ledelsesopgaver, ses i forhold til den samlede arbejdsuge. Grundet den måde der er spurgt på, er det dog ikke muligt at udtale sig sikkert om sammenhængen mellem, hvor meget man arbejder, og hvor meget eller lidt tid man ikke bruger på ledelsesopgaver. Fordelingen af timer, der ikke er brugt på ledelsesopgaver, fremgår af figur 4.

Figur 4: Timer, der ikke er brugt på ledelsesopgaver



Det gælder dog, at lederne på øverste niveau i gennemsnit siger, at de 7 timer om ugen ikke arbejder med ledelsesrelevante opgaver, for mellemledere drejer det sig om 12 timer, mens lederne på laveste niveau siger, at det for dem drejer sig om 16 timer. Da lederne på øverste niveau gennemsnitligt arbejder flere timer end ledere på de lavere niveauer (dette er vist ovenfor), vil det altså sige, at lederne på det øverste niveau generelt bruger en mindre andel af deres tid på opgaver, der ikke er ledelsesrelaterede. Eller sagt omvendt – lederne på det øverste niveau bruger gennemsnitligt en forholdsmæssig større andel af deres tid på ledelsesopgaver.

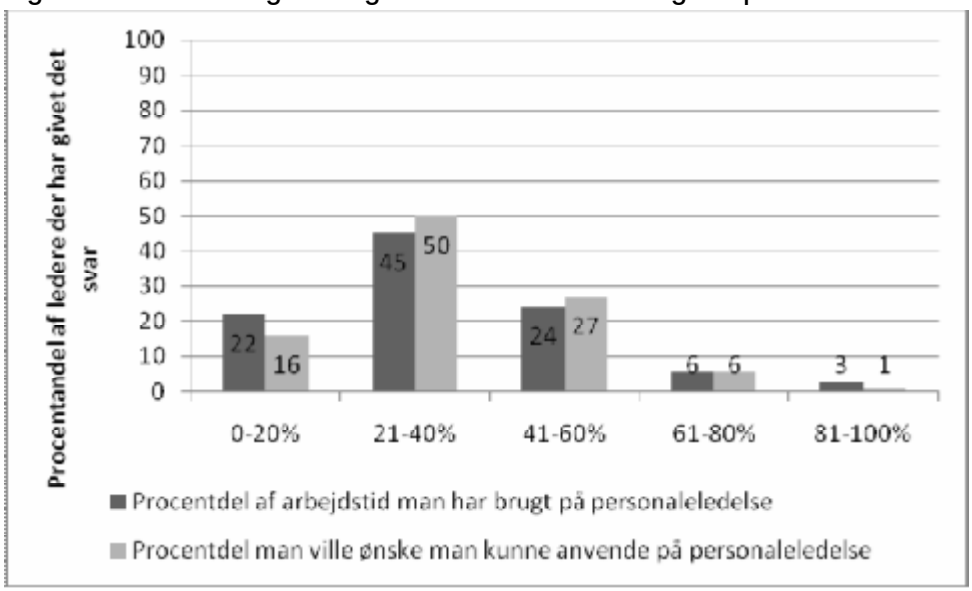
De opgaver lederen har i organisationen/på arbejdspladsen, har stor betydning for, hvordan lederen kan anvende sin tid og prioritere sine opgaver. Lederens funktion er både at fungere i forhold til personalet, idet langt de fleste ledere formelt vil have en tildelt rolle som personaleleder. Men derudover vil man som leder ofte blive bedt om at agere såvel i forhold til den daglige drift og i et mere langsigtet strategisk perspektiv. Afhængig af lederfunktionen vil de enkelte ledelsesaspekter formelt fylde mere eller mindre, og reelt kan der være tale om stor forskel på det, man ønsker, og det der kan lade sig gøre.

Lederne er i undersøgelsen blevet spurgt om, hvilke ledelsesopgaver de bruger tid på, og hvad de gerne ville bruge tid på. Spørgsmålet handler om, hvordan man som leder procentmæssig fordeler sin dag, hvor meget tid man bruger på

- personaleledelse
- administrativ ledelse
- faglig ledelse/sparring
- og strategisk ledelse

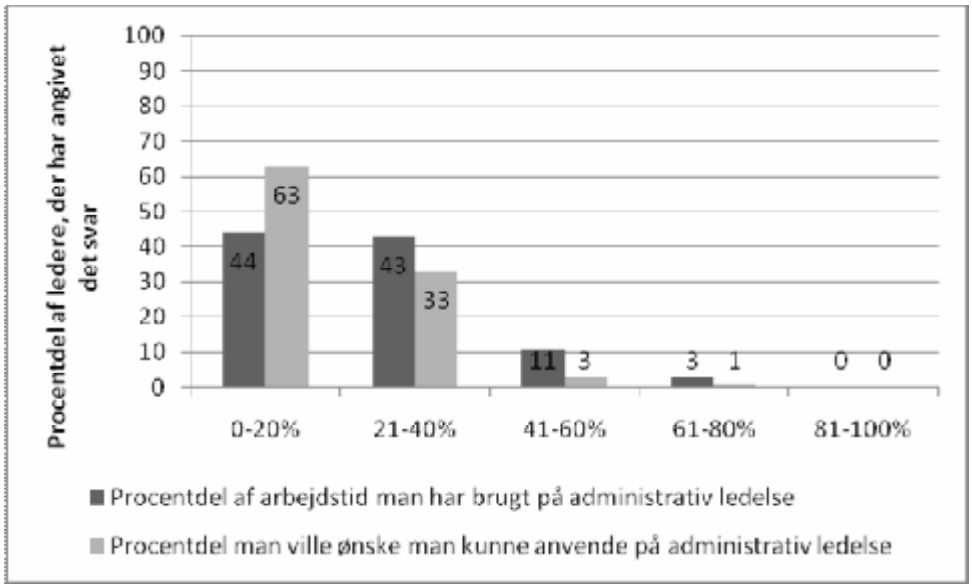
samt, hvordan man gerne procentmæssig ville ønske at fordele sin ledelsestid. Svarene varierer blandt lederne. I denne rapport har vi valgt at sammenstille svarene, så den faktiske brug og den ønskede brug er sat sammen, opgjort i 20% intervaller.

Figur 5: Faktisk brugt tid og ønske om tidsforbrug for personaleledelse



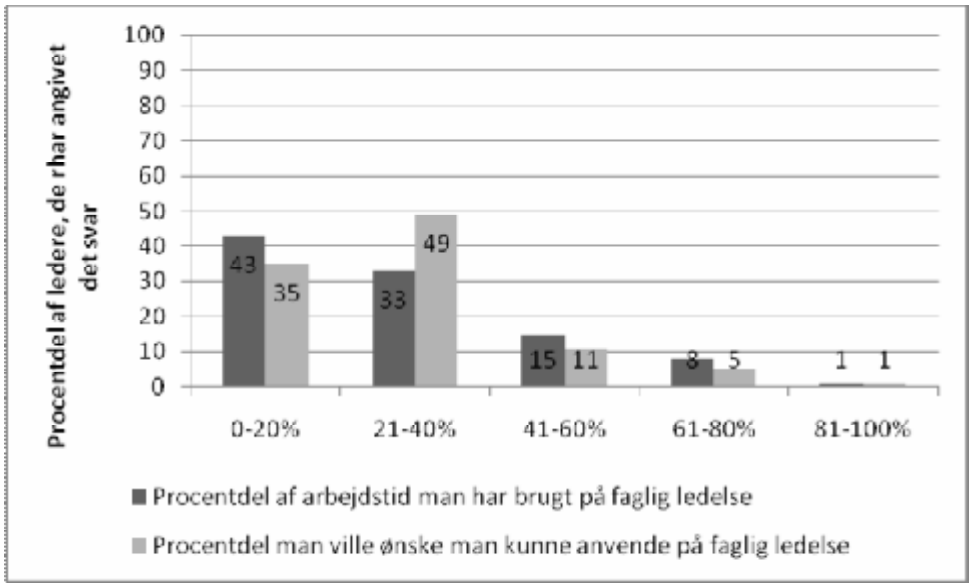
I forhold til personaleledelse er der meget stor overensstemmelse mellem den måde man bruger sin tid på, og den måde man gerne vil bruge den på. 22% af lederne angiver at bruge 0-20% af deres tid på personaleledelse, og 45% angiver at bruge 21-40%. Der er dog et ønske blandt 50% af lederne om at kunne bruge 21-40% af deres tid på personaleledelse. Tendensen går dermed mod at mange gerne vil bruge mere tid på personaleledelse, end man gør.

Figur 6: Faktisk brugt tid og ønske om tidsforbrug for administrativ ledelse



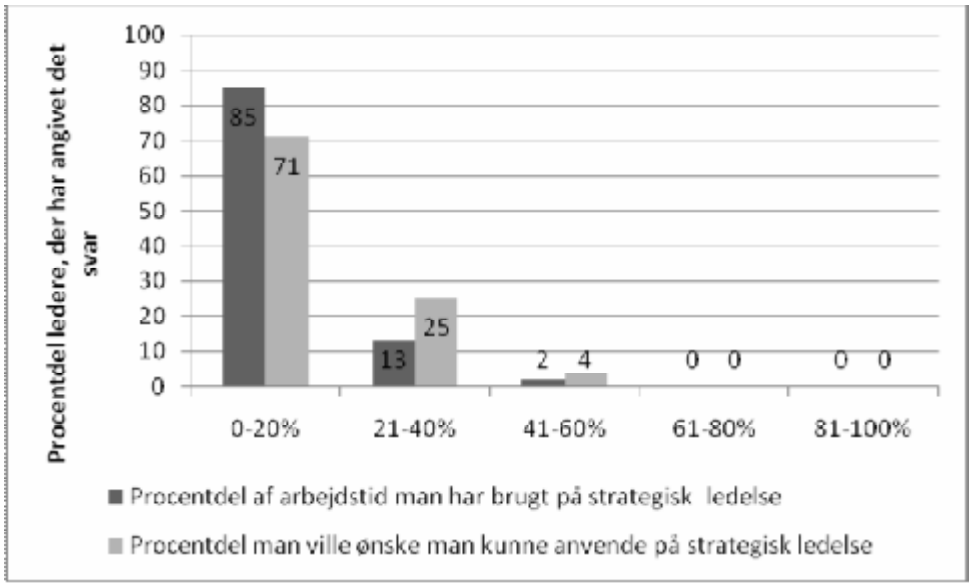
Det er et gennemgående ønske for tidsforbruget at kunne nedsætte den tid, der bruges på administrativ ledelse. Se figur 7. Der er 11%, der bruger 41-60% af deres tid på administrativ ledelse, og 3% der bruger mere, men kun 4% af lederne ønsker faktisk at bruge så meget tid, og 63% ønsker at bruge mellem 0-20% af deres tid på det administrative arbejde.

Figur 7: Faktisk brugt tid og ønske om tidsforbrug for faglig sparring



For faglig ledelse og sparrring gælder det, at 43% af lederne bruger 0-20% af deres tid på faglig ledelse og sparring, mens 33% angiver, at de bruger 21-40%. Se figur 8. Ønsket fra 49% af lederne er dog at bruge 21-40% af deres tid på faglig ledelse og sparring – altså noget mere tid, end det er tilfældet nu.

Figur 8: Faktisk brugt tid og ønske om tidsforbrug for strategisk ledelse



For strategisk ledelse gælder det, at en meget stor del af lederne angiver at bruge mellem 0 og 20% af deres tid på dette og kun 13%, at de bruger 21-40% af deres tid herpå. Det gælder dog, at 25% af lederne gerne ville bruge 21-40% af deres tid på denne del af ledelsesopgaven. Se figur 9.

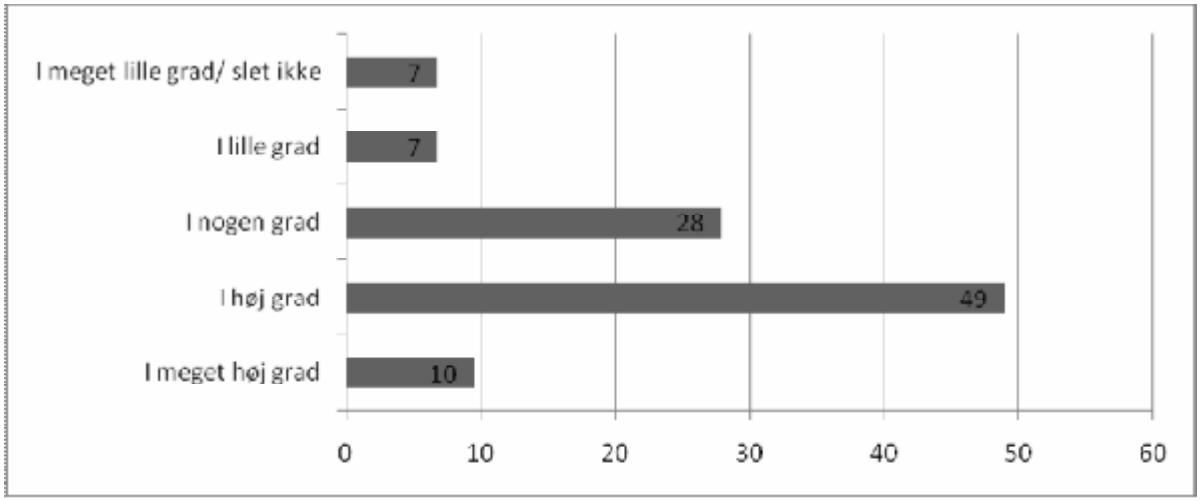
Det generelle billede, der tegner sig, er, at man som leder gerne vil bruge noget mere tid på såvel personaleledelse som faglig ledelse og sparring samt strategisk ledelse, og tiden skal især tages fra de administrative opgaver. I særlig grad ville lederne gerne prioritere personaleledelse højere.

Det er meget sædvanligt, at lederne oplever at bruge en meget stor del og måske også en uforholdsmæssig stor del af deres tid på enten daglige driftsopgaver – såsom brandslukning, her og nu problemer osv. Til gengæld mindre tid på fx personaleledelse, ligesom de oplever at have mindre tid til og mulighed for den mere langsigtede og strategiske lederopgave. Det bør selvfølgelig rejse spørgsmålet om, hvorvidt man som leder bruger sin tid rigtig, og om man som leder har den fornødne mulighed for selv at prioritere sin tid i forhold til sit aktuelle ledelsesniveau. Det handler selvfølgelig et stykke hen ad vejen om lederens egne prioriteringer, men dertil kommer opgavesammensætning, mulighed for uddelegering og andre konkrete omstændigheder.

Der er ikke i undersøgelsen et spørgsmål, der direkte måler tilfredsheden med den måde, man som leder fordeler sin tid. Men de forskellige variationer mellem den måde man som leder faktisk bruger sin tid, og den måde man ønsker at bruge sin tid, indikerer, at tidsanvendelsen nok er noget man kan arbejde med. På samme måde er der ikke i dette materiale et spørgsmål, der direkte kan give viden om, hvad der virker hæmmende eller fremmende for fordelingen af tiden på de forskellige ledelsesområder.

Der er dog et spørgsmål, der handler om, hvorvidt man som leder oplever at have tilstrækkeligt med handlemuligheder som leder. Se figur 9.

Figur 9: Andel ledere, der oplever at have tilstrækkelig store handlemuligheder som leder

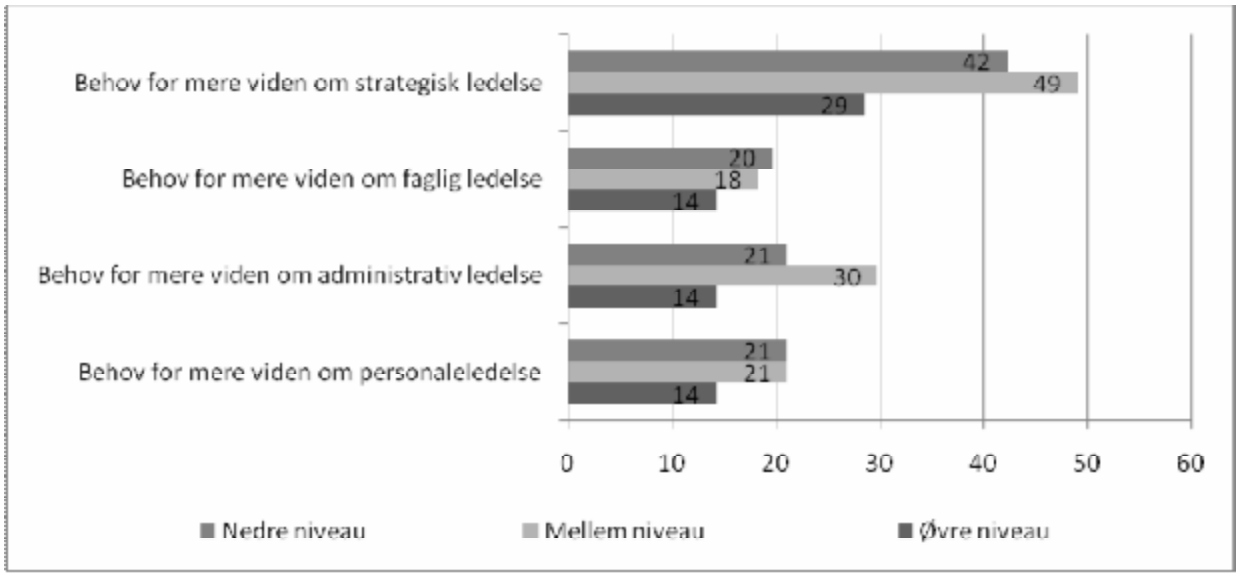


Det gælder her, at under 10% i meget høj grad oplever at have tilpas store handlemuligheder, men medtager man, hvor mange der i høj grad føler det, oplever langt størstedelen af lederne i høj eller meget høj grad at have tilpas store handlemuligheder som leder til selv at lede sin organisation.

Ledelsesopgaven er dog en meget sammensat størrelse, idet denne form for arbejde inkluderer såvel administrative, strategiske, personalemæssige og faglige ledelsesproblemstillinger. Samtidig er der stigende forventninger til lederne i dag, hvor hele ledelsesarbejdet bliver stadig mere professionaliseret. Det lægger større pres på lederne, der både opadtil og nedadtil udsættes for krav og forventninger. Det sætter også større krav til lederens viden - eller formuleret anderledes - vil større usikkerhed i forhold til ledelsesopgaven ofte føre til øget ønske om mere viden.

Ser man nærmere på, hvilke ønsker lederne har til viden indenfor ledelsesopgaver, er det særligt i forhold til ledelsesniveau og køn, at de mest afgørende forskelle kan genfindes.

Figur 10: Andel ledere der i høj grad eller i nogen grad har behov for forskellige typer viden om ledelse

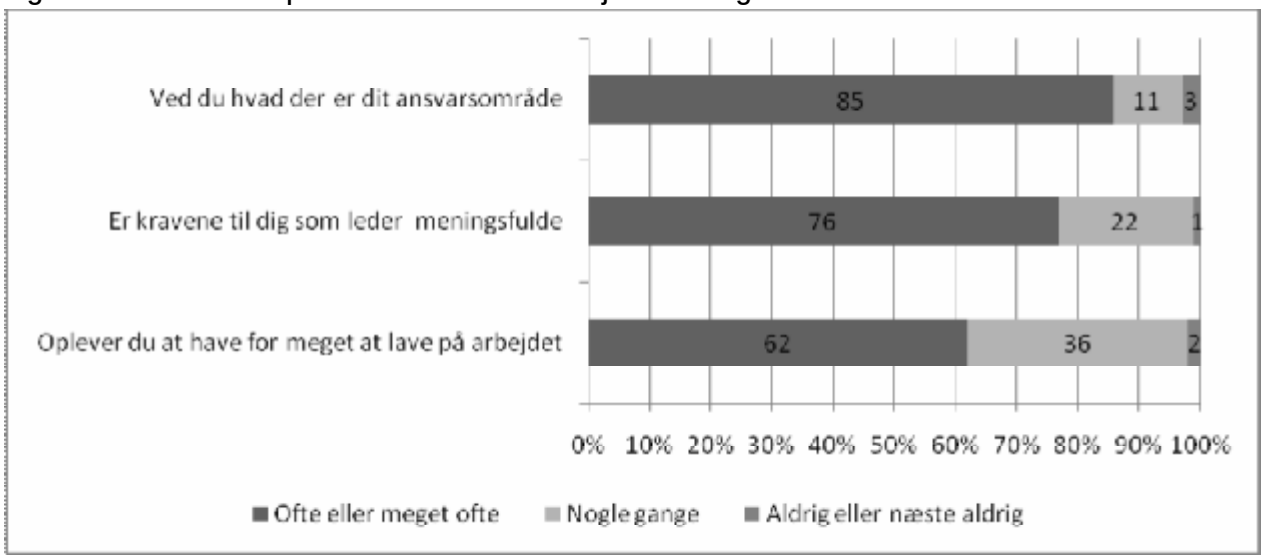


Generelt giver lederne på det øvre niveau i mindre grad udtryk for at have behov for viden. Lederne på mellemniveau er den gruppe, der giver udtryk for det største behov for mere viden. For alle grupper gælder, at det i særlig grad er viden om strategisk ledelse, der efterspørges. Lederne på mellemniveau efterspørger derudover også viden om administrativ ledelse. Ser man på forskellen mellem mandlige og kvindelige lederes efterspørgsel efter viden, kan der ses en forskel i forhold til personaleledelse og administrativ ledelse, idet flere mænd (39%) end kvinder (19%) efterspørger mere viden om personaleledelse, og flere kvinder (28%) end mænd (15%) efterspørger viden om administrativ ledelse. Alder ser ikke umiddelbart ud til at have nogen betydning.

Kravene til lederen og afhjælpningen heraf handler dog også om, hvilket ansvar og hvilke muligheder den enkelte leder oplever at have i forhold til arbejdet i hverdagen. Dette aspekt er tidligere blevet belyst vedrørende tidsforbrug, men vi vil her fokusere lidt yderligere på både de krav, man oplever i hverdagen, og den støtte man oplever fra ens nærmeste leder.

I forhold til kravene handler det både om, hvorvidt man oplever at have et veldefineret ansvarsområde, om man synes, at de krav, der stilles til en, er meningsfulde samt, hvorvidt man mener, at man har for meget at lave på arbejdet.

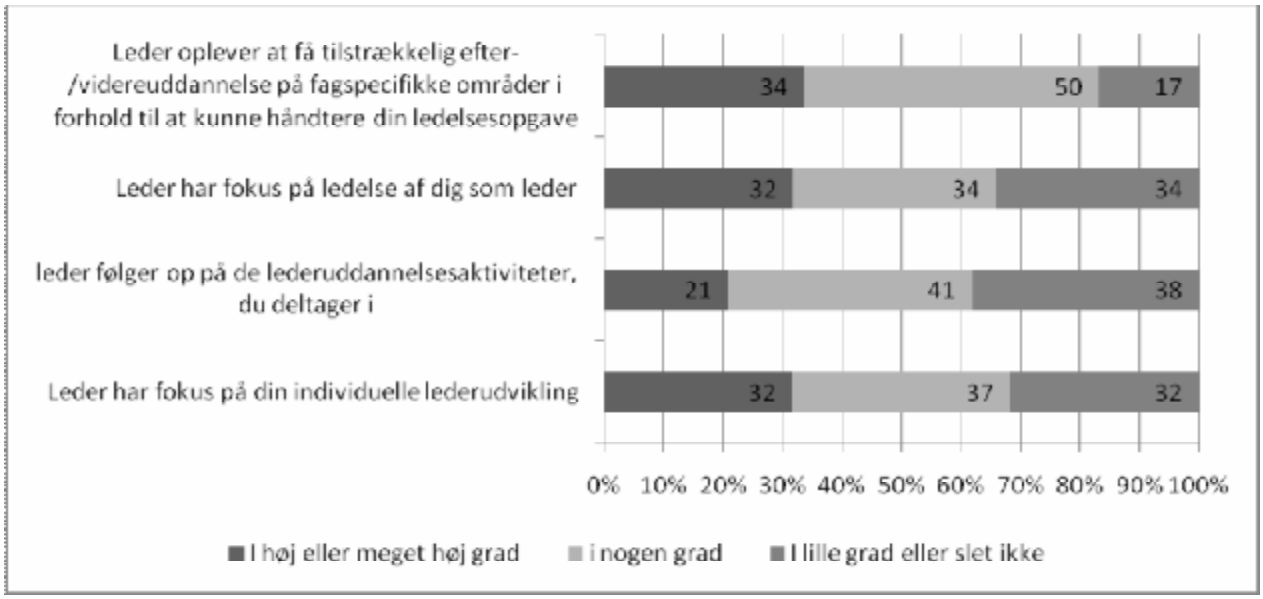
Figur 11: Ledernes oplevelse af deres arbejdsmæssige situation



Ser man på oplevelsen af at være leder i form af viden om, hvad der er ens ansvarsområde, om man oplever, at kravene til en som leder er meningsfulde, og hvor travlt man har, kan man se, at lederne generelt er tilfredse med disse forhold. Se figur 11. Svarene er meget ens på tværs af køn og alder. I forhold til ledelsesniveau gælder det, at jo højere ledelsesniveau desto oftere oplever man, at kravene til en er meningsfulde, og at man ved, hvad der er ens ansvarsområder. Ledere på det øvre niveau oplever sjældnere end ledere på de to lavere niveauer at have for meget at lave på arbejdet.

Et andet vigtigt aspekt er, hvorvidt man oplever, at ens nærmeste leder støtter op om lederuddannelse, har fokus på den individuelle lederudvikling og fokus på at virke som leder for lederen.

Figur 12: Oplevelse af omfang af lederuddannelses aktiviteter samt nærmeste leders rolle i forhold hertil



Her viser data fremstillet i figur 13, at der overordnet er en relativ stor tilfredshed med den overordnede leders arbejde. I forhold til at følge op på lederuddannelsesaktiviteter er den største utilfredshed at spore, idet mere end 25% af lederne i lille eller meget lille grad oplever, at deres leder følger op på lederuddannelsesaktiviteterne. Der er dog mere end 20%, der i høj eller meget høj grad oplever, at lederen følger op på lederuddannelsesaktiviteterne. Mest tilfredse er lederne i forhold til at få tilstrækkeligt med efter-/videreuddannelse på fagspecifikke områder i forhold til at kunne håndtere deres ledelsesopgave. Her er hver tredje i høj eller meget høj grad tilfreds, mens kun en sjettedel af lederne ikke er tilfredse med graden af uddannelse. Kun i forhold til spørgsmålet om tilstrækkeligheden af efter- og videreuddannelse på fagspecifikke områder er der signifikant forskel på ledelsesniveauerne. Det gælder her, at jo højere ledelsesniveauet er, desto større er tilfredsheden med omfanget af efter- og videreuddannelse. Der er ikke signifikante forskelle på kønnene.

Fastholdelse af lederen

De krav, som lederne oplever i deres job, kan have netop den rigtige størrelse, eller de kan være for store eller for små. Ikke at opleve at ens kompetencer bruges godt nok - at der ikke stilles store nok krav - kan virke lige så belastende som at føle, at kravene er for store.

Adspurgt om man som leder overvejer at søge nyt lederjob, fordi kravene er for store, angiver 1%, at det gør de i høj grad, mens 15% overvejer det i nogen grad. Omvendt er der nogle, der overvejer at flytte væk, fordi kravene er for små. Det gælder i høj grad for 4% og i nogen grad for 15%. Der er altså flere, der overvejer at flytte grundet for små krav end grundet for store krav, men forskellen er dog meget lille. Det skal også nævnes, at der

er ledere, der både ønsker at skifte job grundet for mange og for få krav. Man må her formode, at man kan opleve visse dele af sit arbejde for kravfyldt og andre dele for lidt kravfyldt, uden at dette egentlig strider mod hinanden.

Spurgt mere specifikt overvejer 7% at flytte grundet et for stort tidsforbrug på administration, 5% ønsker at prøve kræfter med en ny sektor, mens 16% har andre grunde. Det må anses for et plus, at der er en vis lyst til at prøve at skifte job, så længe der dog ikke er for stor udskiftning blandt lederne. Hvor stor en gennemsivning, der er acceptabelt, vil variere fra branche til branche. Men er gennemsivningen for stor grundet negative forhold, som lederen ønsker at flytte sig fra - altså et aktivt fravalg - har gennemsivningen en anderledes negativ karakter, end hvis lederen positivt vælger noget andet til. I Danske Bioanalytikere er der tilsyneladende lille utilfredshed. Endeligt gælder det, at der er lidt flere kvinder end mænd, der overvejer at skifte job grundet ønsket om at færre krav. Det gælder i høj eller nogen grad for 8% af mændene og 17% af kvinderne.

Lederuddannelse

De følgende spørgsmål handler alle om ledernes angivelse af mulighed for og behov for efteruddannelse, og disse tal er fremstillet i tabel 1.

Det gælder, at 71% af lederne angiver at holde en udviklingssamtale med deres leder/chef. Det ser ud til, at ledere på øvre ledelsesniveau ikke holder udviklingssamtaler i samme omfang som ledere på mellemste niveau eller ledere på nedre niveau. Ledelsesniveauet har ligeledes betydning for, om ens nærmeste leder har samme grunduddannelse som en selv. Det gælder for 73% af lederne på det nedre niveau og 10% af lederne på det øvre. Der er ingen sammenhæng mellem ledelsesniveau, og om man har en kompetenceudviklingsplan.

Tabel 1: Ledervilkår fordelt på ledelsesniveau

	Nedre niveau	Mellem niveau	Øvre niveau
Gennemfører årlig udviklingssamtale	69%	79%	57%
Har formel kompetenceudviklingsplan	28%	28%	24%
Har resultatkontrakt	3%	11%	10%
Har ret til lederuddannelse	37%	56%	10%
Har pligt til lederuddannelse	16%	26%	33%

Som det fremgår af tabellen ovenfor, er der store forskelle i forhold til, hvilke rettigheder og pligter de forskellige ledelsesniveauer oplever at have. Mellemniveauet ser ud til at have

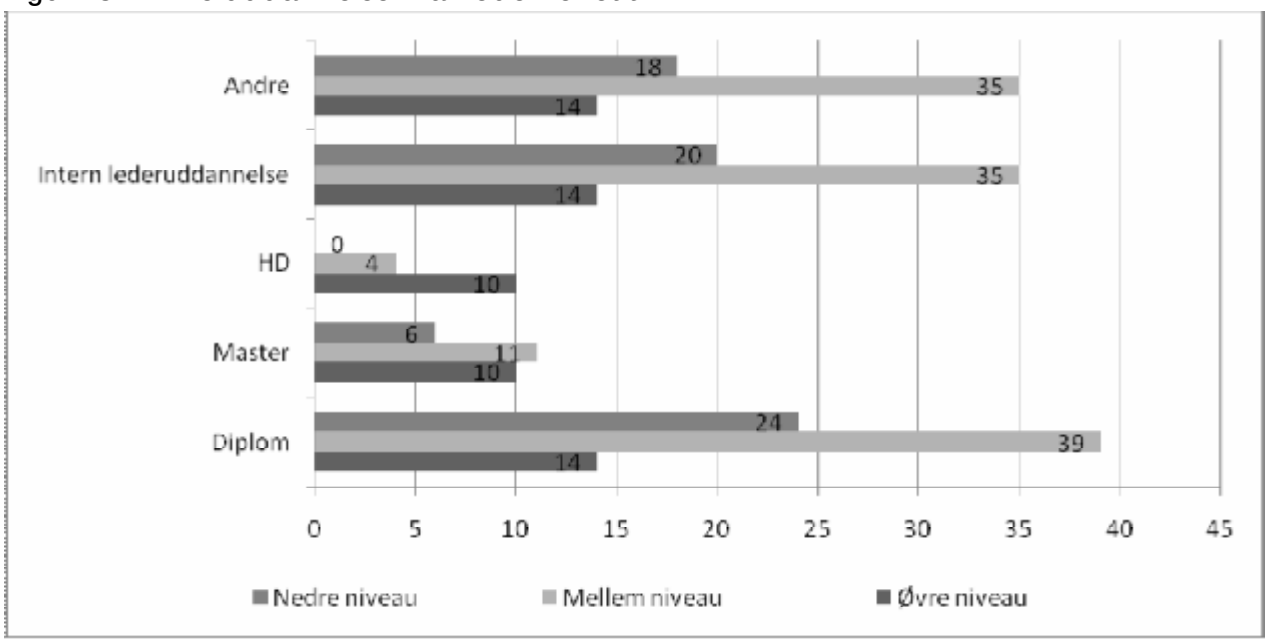
flere rettigheder til videreuddannelse end de to øvrige lederniveauer, lederne på det øvre niveau har lidt flere pligter i forhold til videreuddannelse.

Retten og pligten til lederuddannelse kan handle om flere typer. I denne undersøgelse spørges der mere konkret ind til:

- Diplomuddannelse
- Masteruddannelse
- HD i organisation og ledelse
- Intern lederuddannelse
- Andre lederuddannelser/lederudviklingsaktiviteter.

Vi er gået i dybden med svarene på disse spørgsmål lidt senere i rapporten, men har her opgjort, hvilke af de forskellige uddannelser lederne på de forskellige ledelsesniveauer har ret til. Som nævnt angiver en meget stor andel af mellemlederne at have ret til lederuddannelse, og dette slår igennem i figur 13.

Figur 13: Hvilke uddannelser har lederne ret til?



Figur 13 ovenfor viser, hvilke af de forskellige lederuddannelser de forskellige lederniveauer angiver at have ret til at tage. Det, der i særlig grad peges på hos lederne, er ret til diplomuddannelse samt ret til intern lederuddannelse eller andre lederuddannelser. I forhold til pligten til at tage en uddannelse gælder det, at i særlig grad ledere på mellemste og øverste niveau peger på, at de har pligt til at gennemføre en intern lederuddannelse. Det gælder 14% af de øverste ledere og 14% af de mellemledere, der er med i undersøgelsen, mens hhv. 14% og 35% angiver at have ret til det. Der er den forskel, at mens mellemlederne angiver at have ret til diplomuddannelse, angiver ledere på øvre ledelsesniveau at have ret til HD, mens lederne på nedre niveau har ret til andre

uddannelser samt interne uddannelser. I næste afsnit går vi lidt i dybden med omfanget af diplom, master og HD-uddannelsen.

Adspurgt hvor mange dage de som ledere forventes at bruge på lederudvikling det kommende år, og hvor mange de har brugt det foregående, se tabel 2, ses det, at lederne på øverste niveau angiver at have brugt langt mere tid på lederuddannelse end de øvrige niveauer. Dette på trods af at mellemlederne angiver at have samme pligt som øvre lederniveau til lederuddannelse og større ret hertil. Lederne på øverste niveau forventer dog at bruge nogenlunde samme mængde tid som den mellemste gruppe af ledere på lederudvikling i det kommende år.

Tabel 2: Dage brugt på lederuddannelse i det forgangne år, og forventninger til det kommende

	Dage brugt på lederuddannelse det sidste år (Gennemsnit)	Dage der forventes brugt på lederudvikling det kommende år (Gennemsnit)
Øverste niveau	20 dage	10 dage
Mellemste niveau	9 dage	11 dage
Nedre niveau	7 dage	8 dage
Mand	10 dage	6 dage
Kvinde	10 dage	10 dage

Det fremgår også af tabel 2, at mændene i mindre grad end kvinderne regner med at bruge tid på lederudvikling på trods af, at de angiver at have brugt lige så lang tid som kvinderne det forgangne år.

I undersøgelsen er der spurgt til, om lederne får vikardækning, hvis de er fraværende pga. en længerevarende lederuddannelse. Kun 6% angiver, at der er fuld vikardækning under uddannelsen, 22% angiver, at der er delvis vikardækning, mens 73% siger nej til, at der er vikardækning.

Diplom, master og HD-uddannelsen

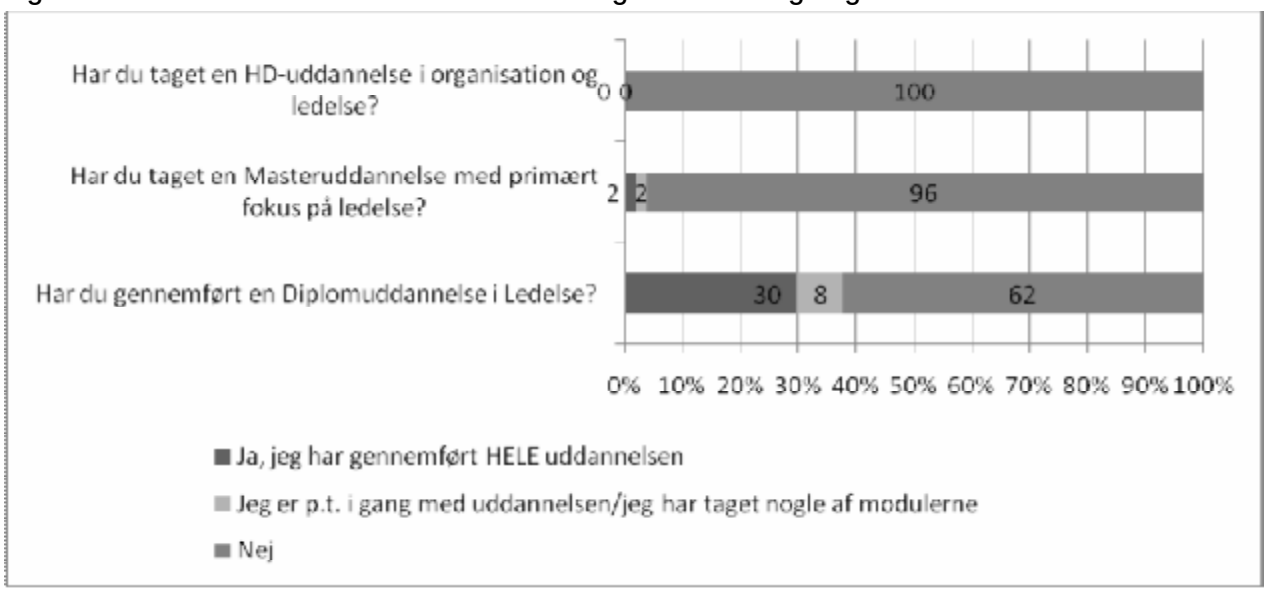
Spørgsmålet om lederuddannelsen er blevet yderligere uddybet i en række spørgsmål vedrørende lederuddannelse og lederudviklingsaktiviteter. Hvor der i det foregående afsnit blev spurgt til, hvilken ret og pligt man har til lederuddannelse og lederudvikling,

spørges der i dette afsnit mere konkret til, hvilke former for uddannelse man har gennemløbet, og hvordan dette tidsmæssigt og økonomisk er blevet finansieret.

Alt i alt gælder det, at 12% af lederne ikke har taget uddannelse på noget niveau hverken i form af diplomuddannelse i ledelse, master med primært fokus på ledelse samt HD med fokus på organisation og ledelse, eller i form af andre uddannelseskurser af længere eller kortere varighed. Der er signifikant forskel på ledelsesniveauerne, idet 16% af lederne på nedre niveau ikke har taget en uddannelse, hvilket gælder hhv. 11% og 0% af lederne på mellem og øvre niveau. Størstedelen af lederne på nedre niveau har gennemført én uddannelse (44%). Det gælder 37% af lederne på mellemniveauet og 14% af lederne på øvre niveau. Størstedelen af lederne på det øvre niveau har gennemført to uddannelser (52%). Det gælder hhv. 47% og 32% af lederne på mellem og nedre niveau.

23% af de adspurgte havde en lederuddannelse før, de blev ledere. Flere mænd end kvinder havde en lederuddannelse før, de blev ledere. Adspurgt om forskellige typer lederudviklingskurser har ingen gennemført eller er i gang med HD-uddannelsen. Det er interessant sammenholdt med, at en del ledere på øvre niveau angiver at have ret til en HD. Men der kan være tale om, at man vælger en HD med et andet fokus end organisation og ledelse, når man går i gang med en HD. Det er i særlig grad diplomuddannelsen i ledelse, som lederne enten har taget eller er i gang med. Dette fremgår af figur 14 nedenfor.

Figur 14: Hvilke uddannelser har lederne taget eller er i gang med?



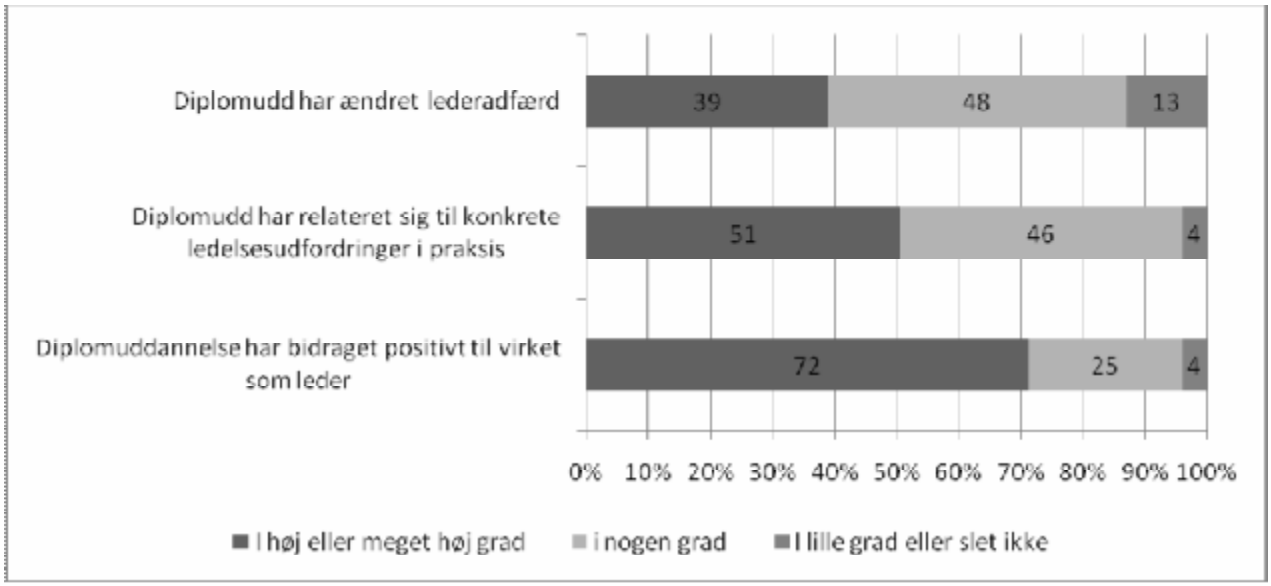
Det er derfor denne type lederuddannelse, vi vil gå i dybden med i den videre analyse.

95% af de adspurgte har fået betalt uddannelsen af deres arbejdsplads, mens 2% har delt udgiften med deres arbejdsplads. De resterende 5% har selv betalt for uddannelsen. 39% har brugt mere end 15 timer om ugen af deres fritid på at tage uddannelsen. 39% har brugt 5-15 timer om ugen af deres fritid, 7% har brugt under 5 timer, mens 16% ikke har brugt noget af deres fritid. Det gælder således i stort omfang, at lederne får deres

uddannelse betalt af arbejdspladsen, men selv må bruge en del af deres fritid på uddannelsen.

Der er forskel på ledelsesniveauerne, idet 71% af lederne på øvre niveau har gennemført eller er i gang med en diplomuddannelse, hvilket gælder hhv. 42% og 25% af lederne på mellem og nedre niveau. 40% af af de kvindelige ledere har gennemført eller er i gang med diplomuddannelsen. Det gælder kun 13% af mændene. Adspurgt om hvad uddannelsen har betydet for deres arbejde som leder, er der stort set ikke forskel at spore afhængig af lederniveau eller køn.

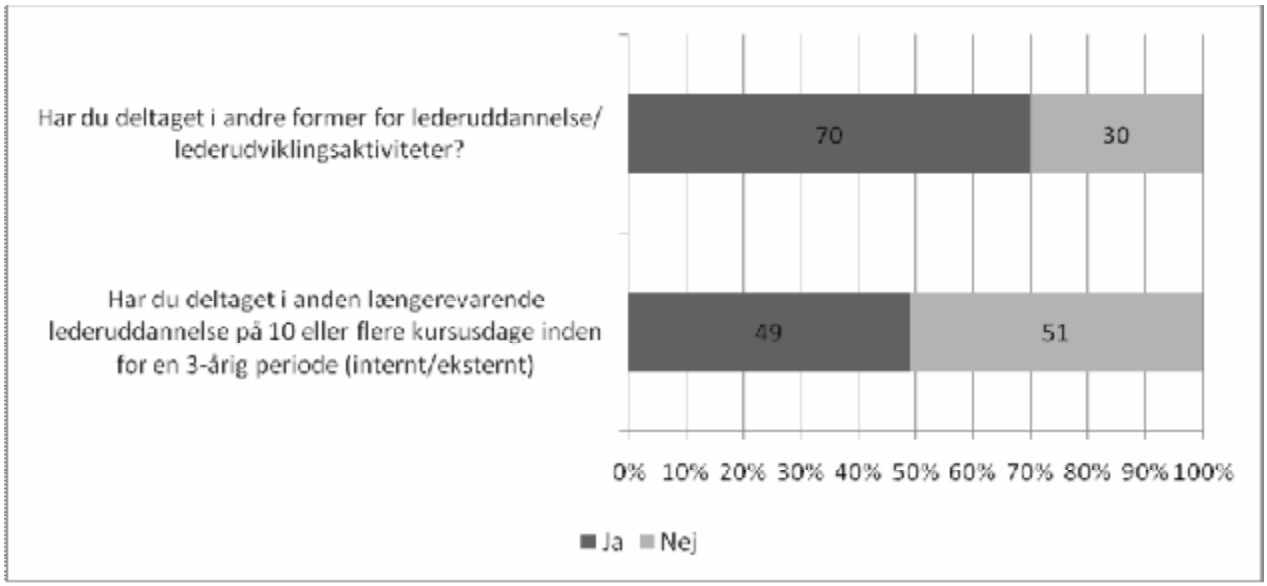
Figur 15: Diplomuddannelsens betydning for virket som leder



Det gennemgående svar er, at diplomuddannelsen har haft stor betydning for det at virke som leder, og at uddannelsen har forholdt sig til de konkrete udfordringer, man står med i hverdagen som leder. Se figur 16. Størst usikkerhed er der omkring uddannelsens betydning for lederadfærden, og det er her især ledere på mellemste niveau, der kun i nogen grad eller i lille grad føler, at uddannelsen har medført ændringer. Forskellen er dog ikke signifikant.

Fremfor HD og master angiver lederne i stedet at have taget andre former for længerevarende lederuddannelser. Se figur 16.

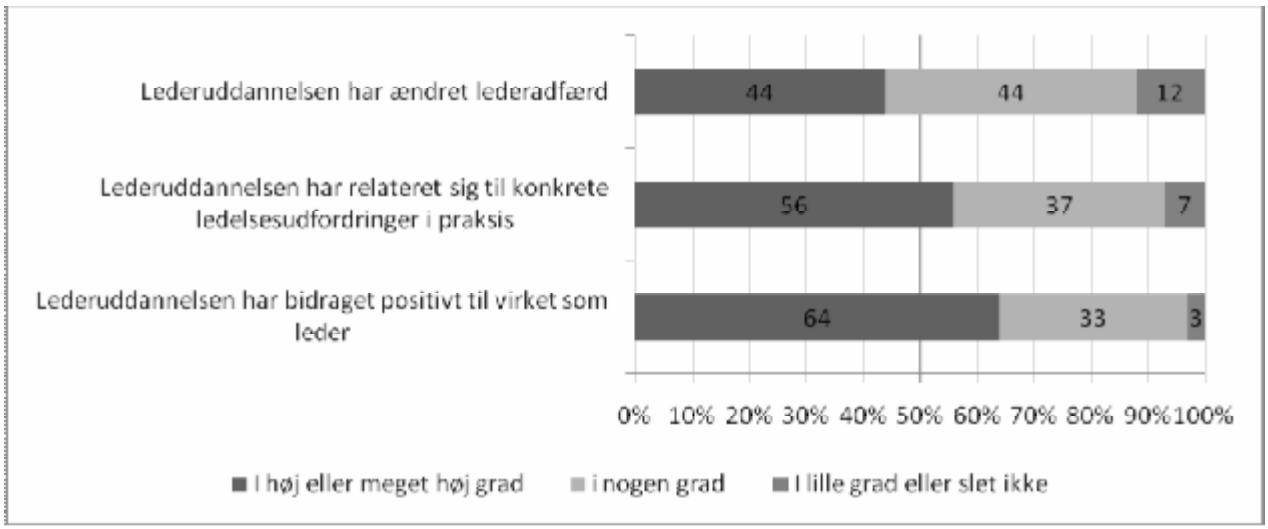
Figur 16: Andel ledere, der har taget andre former for lederuddannelse end diplom, master eller HD



For lederuddannelser af ti eller flere dages varighed gælder det, at flere ledere fra det øvre niveau (57%) end ledere fra mellem (49%) og nedre niveau (47%)har deltaget. Det samme gælder for de andre former for lederuddannelse/lederudviklingsaktiviteter, hvilket 81% af de øverste ledere, 70 % af de mellemste ledere og 66% af lederne fra det nedre niveau har deltaget i. Forskellene er dog ikke signifikante. Der er ikke forskel på svarene afhængig af køn.

For lederuddannelser af ti eller flere dages varighed gælder det, at de i særlig grad har haft betydning for virket som leder, samt at de har relateret sig til konkrete udfordringer i hverdagen. Det er dog kun omkring hver anden, der oplever, at denne form for kurser har haft betydning for lederadfærden, hvilket fremgår af figur 17.

Figur 17: Lederuddannelsens betydning for virket som leder



På den måde er tilfredsheden med diplomuddannelsen altså ikke væsentligt større, og udbyttet vurderes ikke som værende meget højere, end for denne anden form for længerevarende kurser. Det er dog væsentligt at holde sig for øje, at svarene er angivet på tværs af lederniveauer. Og da det er meget forskelligt, hvilke uddannelser der tages på de forskellige ledelsesniveauer, kan tilfredsheden med de forskellige uddannelser godt afhænge betydeligt af, hvilke lederopgaver man som leder står overfor, og hvilken form for viden man i så fald har brug for. Anvendelsen af fritid på uddannelsen har været mindre på de kortere lederuddannelser, end det er tilfældet for diplomuddannelsen. 12% har brugt mere end 15 timer pr. uge, 32% har brugt 5-15 timer, 19% har brugt mindre end 5 timer, når man havde et fag, mens 37% ikke har brugt fritid på lederuddannelsen med mere end 10 kursusdage (intern/ekstern).

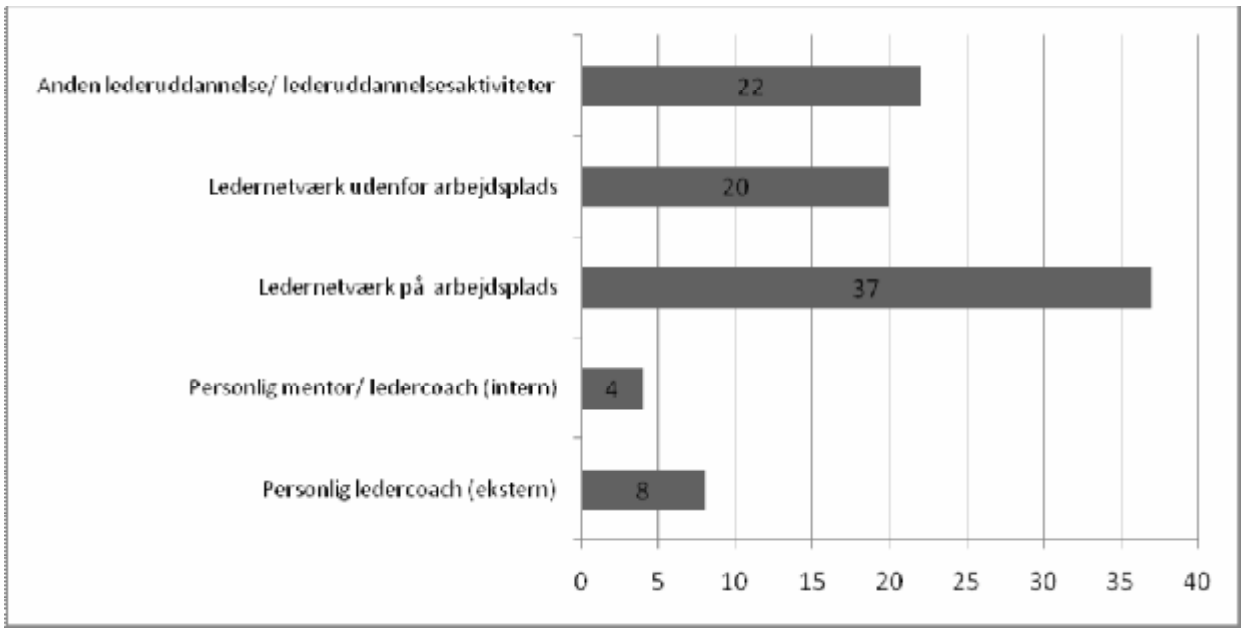
Endelig har en stor del af lederne (ca 70%) deltaget på andre former for lederudviklingskurser. Her gælder det, at

- 44% har taget kurser på to dage eller mindre
- 21% har taget kurser på 3-4 dages varighed
- 26% har taget kurser af fem dage eller mere.

Dertil kommer, at mange af lederne har taget specifikke kurser med fokus på håndtering af det psykiske arbejdsmiljø.

- 28% af alle lederne har taget kurser af 2 dages varighed eller mindre indenfor dette emne
- 6% har taget kurser af 3-4 dage
- 3% har taget kurser af 5 dages varighed eller mere.

Figur 18: Andre former for lederuddannelser/lederuddannelsesaktiviteter

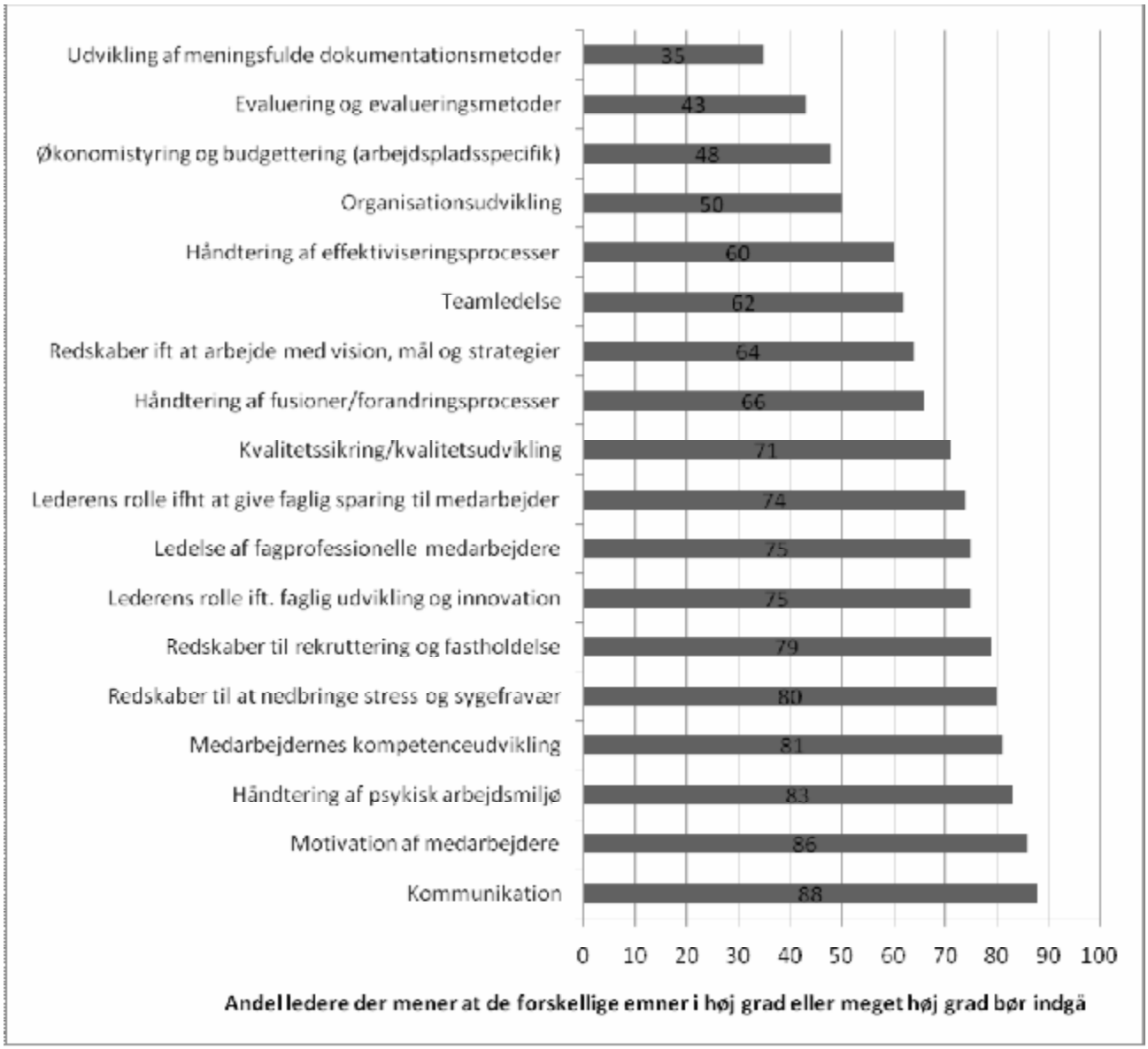


Andre former for lederudviklingsaktiviteter dækker over forhold såsom ledernetværk, coach, mentorordning osv. Se figur 18. Det, lederne i særlig grad deltager i, er ledernetværk. Det gælder, at 52% af lederne ikke deltager i et netværk hverken internt eller eksternt. 40% deltager i en eller anden form for netværk, og 9% deltager både i et eksternt og et internt netværk. Her er forskel på ledelsesniveauerne, idet 40% af lederne fra det øverste niveau deltager i 2 netværk og 64% ikke deltager i noget, mens de tilsvarende andele for lederne fra det mellemste niveau er hhv. 23% og 77%. Blandt lederne fra det nedre niveau gælder, at 90% ikke deltager i noget og 17% deltager i to. Forskellen er dog ikke signifikant.

Krav til lederuddannelsen

Lederne er i undersøgelsen blevet spurgt til, hvor vigtige, de mener forskellige forhold er for deres lederuddannelse. I alt 18 forhold har været muligt at sætte kryds ved, og lederne har for hvert emne skulle afgøre, hvor vigtigt, de mener, det er. Se figur 19.

Figur 19: I hvor høj grad mener lederne, at de anførte kompetenceområder skal indgå i deres lederuddannelse



Der viser sig her en tydelig tendens til at mene, at udvikling af dokumentationsmetoder og evaluering er mindre vigtige, mens motivation af medarbejdere og kommunikation omvendt anses for meget vigtigt. Prioriteringen af forholdene peger i meget høj grad på, at netop det at være leder for et personale betyder meget for lederne. Det er

personaleudvikling og personaleledelse, der er det vigtige, fremfor dokumentation, redskaber og effektiviseringsprocesser. Det kan selvfølgelig være tilfældet, at de ting, man ikke prioriterer, er de ting, man allerede synes, man kan. Tendensen i valgene hænger dog meget godt sammen med det øgede fokus, der er på det, man kunne kalde de blødere ledelseselementer, som fylder tiltagende meget i ledernes arbejde.

Lederevaluering

Lederevalueringer indføres stadig flere steder som en fast rutine. Der er derfor i spørgeskemaet spurgt til ledernes egne erfaringer og ønsker i forhold hertil.

Overordnet gælder, at

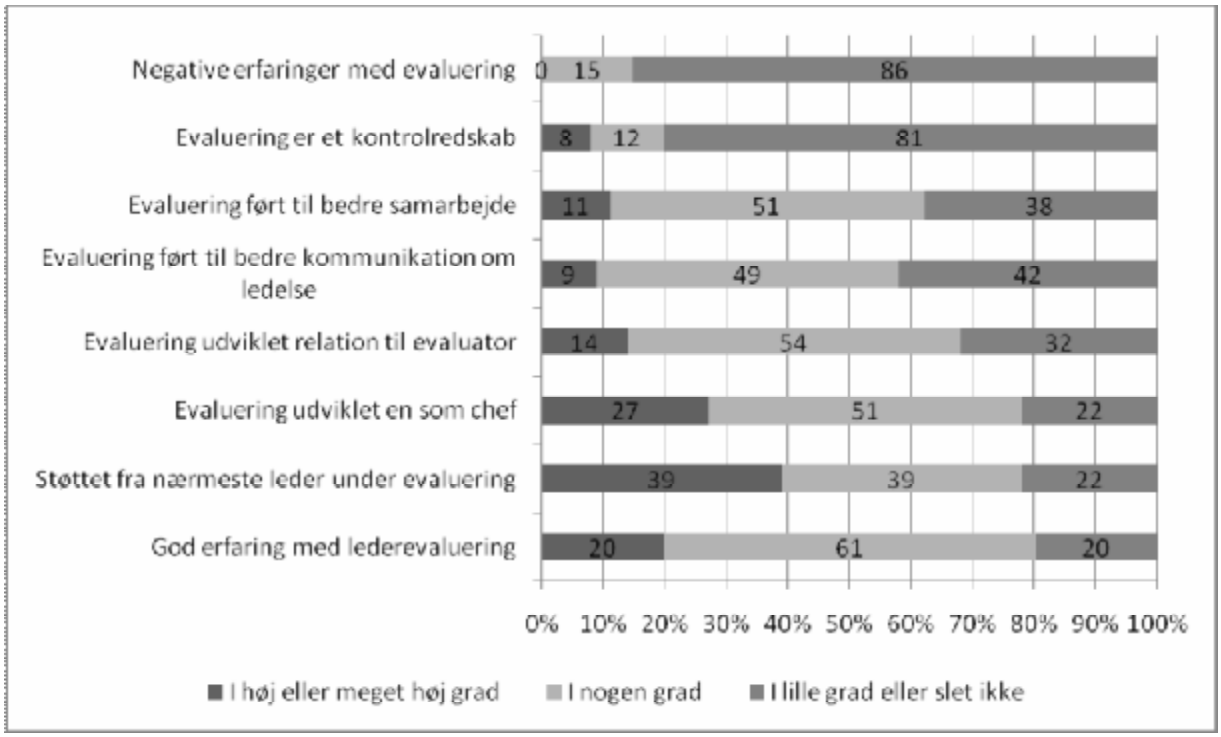
- 77% gerne ser, at der gennemføres systematiske lederevalueringer
- 23% ønsker det ikke.

Det gælder, at alle de yngste ledere finder, at det er en god ide, og kun 56% af de ældste. Samt at 92% af mændene synes det, men kun 75% af kvinderne. Lidt flere ledere på det øvre niveau (86%) end ledere på mellem (75%) og nedre niveau (75%)mener, at lederevalueringer er en god ide.

Indstillingen til lederevalueringen hænger tæt sammen med ens tidligere erfaringer. Af de ledere i materialet, der har tidligere erfaringer med lederevalueringer, er 100% af dem, der har gode erfaringer, også positivt indstillet overfor fremtidige lederevalueringer, mens det gælder for 64% af dem, der ikke har. Samlet har 40% af lederne selv erfaringer med lederevalueringer. Der er ikke forskel på de forskellige aldersgrupper.

De 40% leder, der har tidligere erfaringer, er blevet stillet en lang række spørgsmål om deres erfaringer. Det viser sig her, at langt størstedelen ser positivt på lederevalueringen, der er gennemført med dem tidligere, og at der er en overvejende tendens til ikke at se det som et kontrolredskab eller at have haft negative erfaringer. Se figur 20.

Figur 20: Ledernes erfaring med lederevaluering



Det, flest angiver, har fungeret godt med lederevalueringen, er oplevelsen af at blive støttet af nærmeste leder under evalueringen. 27% har indtrykket af, at de er blevet udviklet som chef i forbindelse med evalueringen, og 20% har i høj eller meget høj grad gode erfaringer med evaluering. Der er dog samtidig en meget stor andel, der placerer sig i midten, når de svarer på langt de fleste spørgsmål om erfaring med lederevaluering. Så samtidig med at der er få, der direkte er imod lederevalueringer, er der blandt de, der har prøvet, en vis tilbageholdenhed med, hvad det har ført med sig. Stemningen er grundlæggende positiv, men svarene kunne tyde på, at lederne godt mener, at resultaterne kunne bruges til noget mere. Der er dog ikke mulighed for at vurdere dette direkte i undersøgelsen.

Af de 40% ledere, der har erfaring med at blive evalueret oplevede

- 53%, at det var chefen, der deltog i evalueringen
- 73%, at det var medarbejderne
- 37%, at det var lederkollegerne
- 34%, at det var dem selv.

Ud af de 59 ledere angiver

- 46%, at der blev fulgt op på evalueringen gennem samtaler med nærmeste chef
- 42%, at det skete gennem dialog med medarbejderne
- 24%, at de talte med lederkolleger
- 17%, at der blev fulgt op gennem handlingsplaner.

Langt de fleste oplevede, at der blev fulgt op gennem en af de ovenstående handlinger, mens 24% oplevede, at det skete gennem to handlinger, og yderligere 12% at det skete gennem tre eller fire handlinger. Der er her tale om inddragelse af en række meget centrale personer i forhold til den enkelte leder, idet direkte feedback fra egen leder, fra medarbejderne og et lederteam, har potentiale for at give væsentlige input i forhold til lederen og dennes videre ledelsesarbejde.

Det er langt hyppigst, at der bruges spørgeskema i evalueringsprocessen. Det har 73% lederne oplevet. Næsthyppigst er den dialogbaserede evaluering, hvilket 37% har oplevet. Kun meget få har oplevet, at evalueringen også inddrog statistisk materiale fra personalekontoret.

Lederevalueringen betragtes af 71% som værende en vurdering af ledelsesudøvelsen. 44% ser det som et spørgsmål om lederudvikling og 32% som et spørgsmål om at vurdere egne udviklingsmuligheder. Det er derimod kun 1 af de 59 ledere, der ser evalueringen som et spørgsmål om lønindplacering. I overensstemmelse hermed ser 88% af lederne da også sig selv som leder være i fokus for evalueringen, og først langt derefter handler det om, hvilken ledelse der udøves i organisationen, hvilket gælder for 29% af lederne.

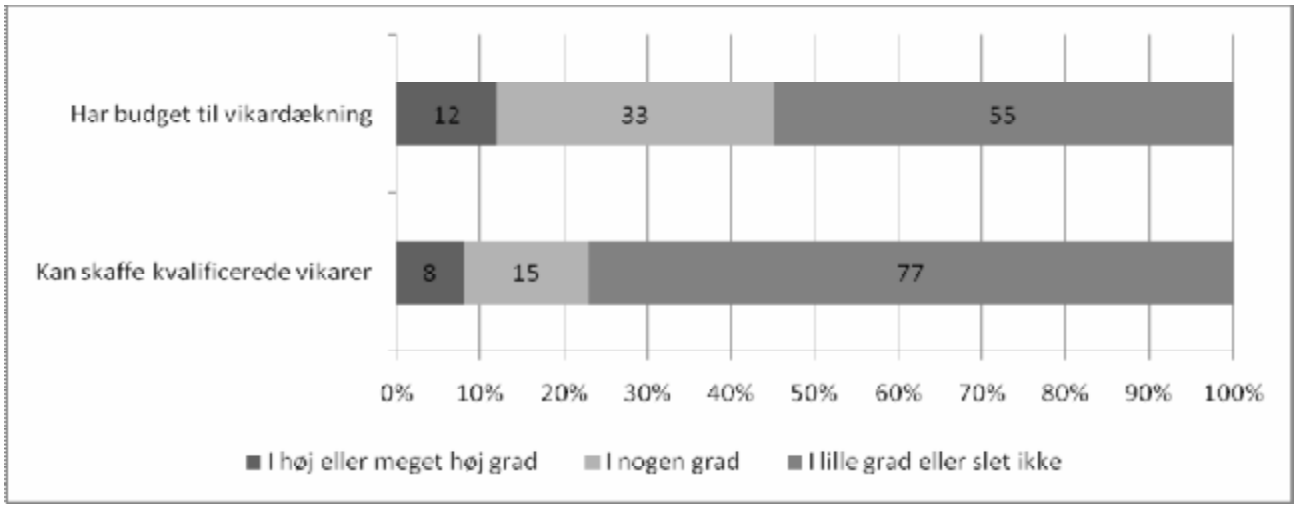
Sygdom

Afslutningsvis skal der følge et par kommentarer vedrørende sygdom hos både ledere og personale.

52% af lederne har – uanset ledelsesniveau – været syge i 0-1 dag det seneste år. 3% har været syge i over 15 dage.

Det gælder dog, at der er en meget tæt sammenhæng mellem de ledere, der angiver en høj sygefraværsprocent, og de, der angiver, at langtidssygdom har haft indflydelse herpå. Til gengæld er der ikke sammenhæng mellem sygefravær og, hvorvidt lederen føler sig kvalificeret til at. Lige omkring 54% af lederne føler sig i meget høj grad kvalificerede til at tage sygefraværssamtale med medarbejderne efter sygefravær på over to uger. 24% gennemfører ikke samtaler ved sygdom. Ikke desto mindre er der en relativ stor andel af lederne (80%), der ønsker, at nedbringelse af sygefravær skal indgå i deres lederuddannelse (jf. figur 19), og netop sygdom er da også en stor udfordring i det daglige arbejde. Udfordringen er desto større, fordi vikardækningen ved sygdom er problematisk i sig selv.

Figur 23: Budget til og mulighed for at skaffe kvalificerede vikarer ved sygdom



Et stort problem for lederne er dog, at de i stort omfang mangler penge til vikardækning, idet mere end 50% siger, at det er tilfældet. Men selv hvis man har pengene, er det svært at skaffe den fornødne kvalificerede arbejdskraft til at erstatte de syge medarbejdere. 77% oplever således, at det kun i lille grad - eller slet ikke - er muligt at skaffe kvalificeret arbejdskraft.

Kort opsummering

Lederne i undersøgelsen arbejder gennemgående fuld tid – kun 5% gør ikke. Og de arbejder også for en meget stor dels vedkommende mere end 40 timer om ugen. Jo højere leder niveauet er, jo mere arbejder man. To ud af tre ledere i undersøgelsen, arbejder mere end 40 timer om ugen.

Fordelingen af den tid, man arbejder med forskellige ledelsesaspekter, og den tid man gerne ville arbejde med disse aspekter, viser et generelt ønske om at anvende tiden lidt anderledes indenfor alle områderne, end man gør lige nu. Lederne ønsker at bruge mere tid på personaleledelse og i særdeleshed faglig ledelse og sparring samt til dels strategisk ledelse og til gengæld tage tiden fra de administrative ledelsesopgaver. Behov for viden om de forskellige ledelsesaspekter fordeler sig lidt forskelligt. Ledere på øvre niveau har ikke særlige ønsker, mens ledere på mellemniveauet ønsker sig mere viden om strategisk samt administrativ viden. Det nedre ledelsesniveau minder en del om mellemlederne i deres svar om end på et lidt lavere niveau. Det er altså mellemlederne, der mest udpræget ønsker mere viden.

De fleste ledere oplever at vide, hvad kravene er til dem, og hvad der er deres ansvarsområder samt, at de har et handlerum. Øvre niveau angiver dog i højere omfang end nedre niveau at vide, hvad ansvarsområderne er, samt at kravene til dem som ledere er meningsfulde. Oplevelsen af nærmeste leders funktion er meget varieret, men det, der præger billedet, er, at en stor del af lederne kun i mindre grad eller slet ikke oplever, at der

følges op på deres lederudvikling, at lederen har fokus på deres individuelle lederudvikling og fokus på ledelse af dem som leder.

Der er ledere, der overvejer at søge væk fra deres nuværende job, men lidt flere ledere overvejer at finde nyt lederjob pga. for få krav til dem end pga. for mange. 5% af de ledere, der overvejer at flytte, gør det pga. administrativt tidspres, mens 8% ønsker nye udfordringer.

Ser man på omfanget af tid brugt på lederudvikling det seneste år, har øvre ledelsesniveau brugt flere timer på lederudvikling end ledere på mellem eller nedre niveau. De forventer sig ikke at kunne bruge lige så meget tid næste år. Et problem i forhold til deltagelse i lederudviklingen/ lederuddannelse er, at kun meget få har vikardækning, når de selv er under uddannelse. 73% har slet ingen.

Den mest gængse uddannelsesform er diplomuddannelsen, hvilket 30% har gennemført og yderligere 8% er i gang med at gennemføre/har taget moduler af. Diplomuddannelsen opfattes som havende bidraget positivt til ændring i måden at være leder på og virket som leder. Mange ledere har derudover deltaget i andre former for lederuddannelser af 10 dages varighed eller mere, som også har haft betydning for virket som leder og den måde man agerer på. Lederne får i meget stor udstrækning deres uddannelse betalt, men bruger til gengæld en relativ stor del af deres fritid på uddannelsen. Udover diplomuddannelse og andre lederuddannelser betyder ledernetværk meget – i særlig grad interne men også eksterne.

Ser man på ledernes ønske til deres egen lederudviklingsuddannelse, er deres ønske i høj grad det, man kunne kalde de blødere lederformer og i mindre grad effektiviseringsplaner, økonomistyring osv.

Langt de fleste af lederne vil gerne lederevalueres, og ca. 40% har været lederevalueret tidligere. Det er dog spredt blandt de, der har været evalueret tidligere, hvor meget man oplever, der er kommet ud af evalueringen. Man ser tilsyneladende meget positivt på evalueringsmulighed for lederudviklingen, men oplever ikke, at resultaterne fra evalueringen udnyttes i fornødent omfang.

Lederne er gennemsnitligt meget lidt syge. Lederne føler sig på den ene side rustet til at tage samtaler med medarbejderne ved sygefravær ud over de første 14 dage. På den anden side er der mange, der ønsker, at deres lederuddannelse skal rumme flere redskaber vedrørende nedbringelse af stress og sygefravær. En årsag hertil er formentlig, at det for lederne dels er svært at skaffe økonomi til vikarer ved sygdom, men det er endnu mere svært at skaffe kvalificerede vikarer. Sygdom er derfor i fokus.