

Lederpejling 6

**FTF-ledernes vilkår,
lederuddannelse og erfaring med lederevaluering**

Analyse for Danske Fysioterapeuter

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 ledere i Danske Fysioterapeuter. Tallene i denne rapport kan variere minimalt fra tallene i hovedrapporten, da der i hovedrapporten er brugt vægtede tal. Desuden indgår der i hovedrapporten et par ekstra antal ledere, der oprindeligt havde krydset sig af underkategorien "Andre", hvis svar ikke er medtaget i denne rapport.

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 indeholder svarene fra ledere i Danske Fysioterapeuter. Undersøgelsen er gennemført som internetbaseret spørgeskema, der er blevet gennemført i januar-februar 2008. Den baserer sig på tal fra 176 ledere. Svarprocenten er 49, hvilket anses for at være meget tilfredsstillende. Dertil kommer, at der er tale om et ret højt antal respondenter, hvilket giver en rimelig sikkerhed for beregningerne i rapporten.

Kort beskrivelse af lederne i undersøgelsen

Under denne overskrift beskrives en række karakteristika vedrørende ledere ansat i Danske Fysioterapeuter, hvor 9% af lederne er mænd og 91% kvinder.

Aldersmæssigt fordeler lederne sig fra 29 til 63 år. Hovedparten er i alderen 41-50 år og sammenlagt er ca. 82% i alderen 41-60 år. 21% af lederne har været ledere i 0-2 år, og 49% i mere end 8 år. Der er meget tæt sammenhæng mellem, hvor gammel man er, og hvor længe man har været leder. 60% af lederne, der er mellem 61 og 70 år gamle, har været ledere i mere end 8 år. I alt 46% af lederne i undersøgelsen angiver, at dette er deres første lederjob.

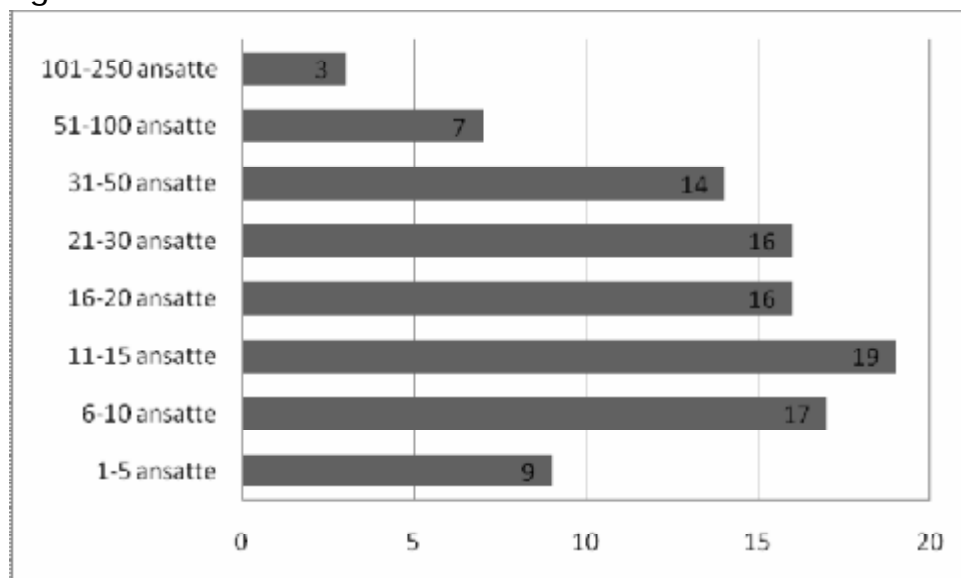
Opgjort på anden vis svarer:

- 12%, at de er topledere (strategisk niveau)
- 56% at være på mellemniveau (taktisk niveau)
- 32%, at de er på nederste niveau (operativt niveau).

Der er ikke sammenhæng mellem ledelsesniveau og køn.

Som det fremgår af figur 1, er de fleste respondenter ledere for 11-15 ansatte. Lige herefter følger ledere med 6-10 ansatte samt 16-31 ansatte.

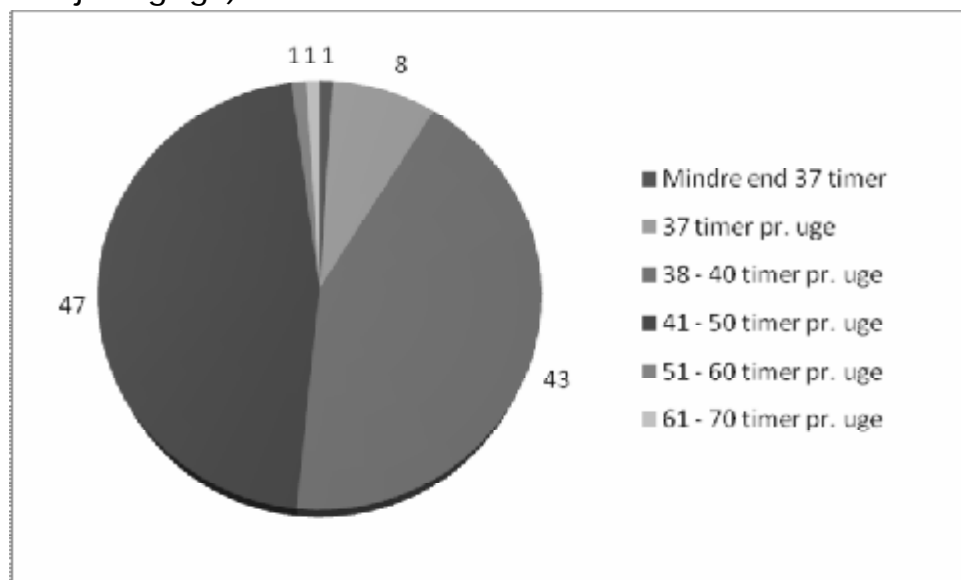
Figur 1: Antal ansatte lederne er ledere for



Det er sammenlagt 77% af lederne, der har mellem 11 og 30 ansatte. 10% er ledere for 51 ansatte eller flere, heraf er kun få procent ledere for mere end 100 ansatte.

89% af lederne arbejder fuld tid. Ud af de ledere, der arbejder fuldtid, arbejder 92% i 38 timer eller mere svarende til, at langt størstedelen af lederne arbejder mere end normeret ifølge egen angivelse. 47% arbejder mellem 41 og 50 timer pr. uge. 2% - svarende til 3 ledere - arbejder mellem 51 og 70 timer. Se figur 2.

Figur 2: Hvor mange timer arbejder du om ugen i dit primære job (inkl. overarbejde, ekstra arbejde og lign)?



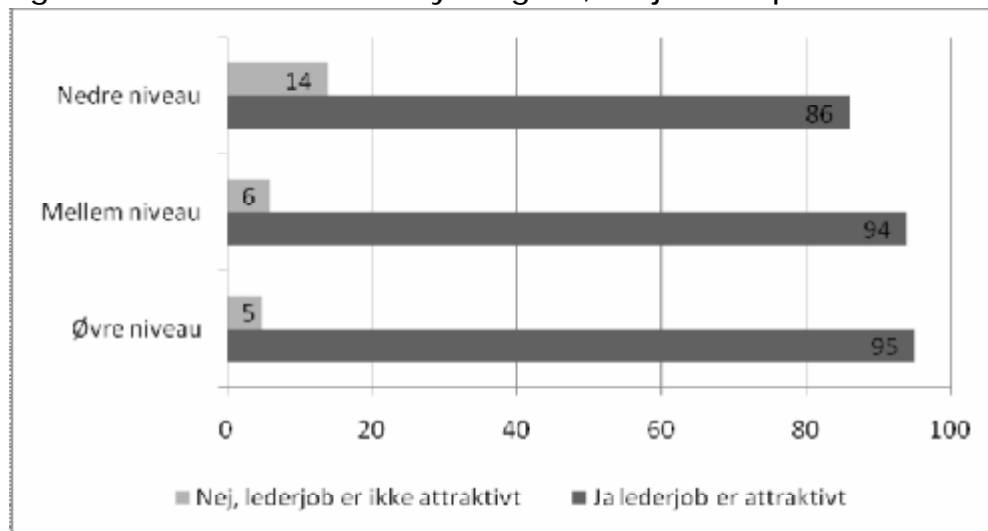
Jo højere niveau man har angivet at være leder på, jo flere timer angiver man at arbejde. Det er 24% af lederne på topniveau, der angiver at arbejde 40 timer eller mindre om ugen, mens omvendt 76% arbejder mere. For ledere på mellem- og nedre niveau gælder det hhv. 50% og 30%. Det gælder altså, at lidt over tre fjerdedele af lederne 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. Her viser det sig blandt de adspurgte ledere, at:

- 92% finder samlet set deres lederjob attraktivt
- 8% finder ikke deres lederjob attraktivt

Der er en sammenhæng mellem, hvor attraktivt man finder jobbet, og hvor mange timer man bruger på det. De ledere, hvor færrest finder jobbet attraktivt, er de, der arbejder 37 timer pr. uge. De ledere, der finder jobbet attraktivt, er i højere grad på arbejde over 37 timer om ugen. Der er ikke en signifikant sammenhæng mellem ledelsesniveau, og om man finder arbejdet attraktivt, men en tendens til at ledere på øvre ledelsesniveau finder arbejdet noget mere attraktivt end ledere på nedre ledelsesniveau. Se figur 3.

Figur 3: Ledelsesniveauets betydning for , om jobbet opleves som attraktivt

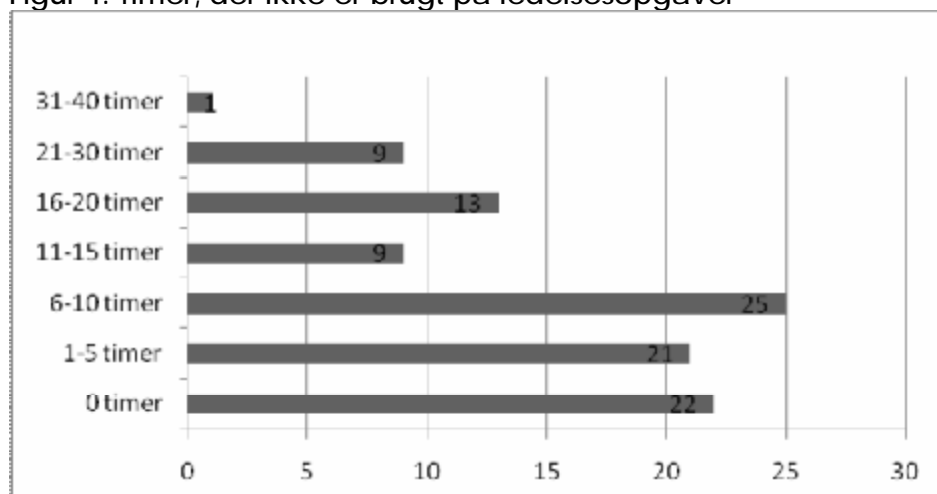


173 af de ledere, der har besvaret undersøgelsen, er ansat i offentlige institutioner, kun 3 ledere er ansat privat, hvilket svarer til mindre end 2%. Ud af de, der har svaret, at de er offentligt ansat, er kun 2 personer ansat i staten. 46% svarer, at de er ansat i regionen og 44% i kommunen, mens resten er ansat i en eller anden form for selvejende institution.

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, at lederne på øverste niveau i gennemsnit siger, at de 4 timer om ugen ikke arbejder med ledelsesrelevante opgaver. For mellemledere drejer det sig om 9 timer, mens lederne på laveste niveau siger, at det for dem drejer sig om 13 timer. Da lederne på øverste niveau gennemsnitligt arbejder flere timer end lederne 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 forholdsmeæssig større andel af deres tid på ledelsesopgaver.

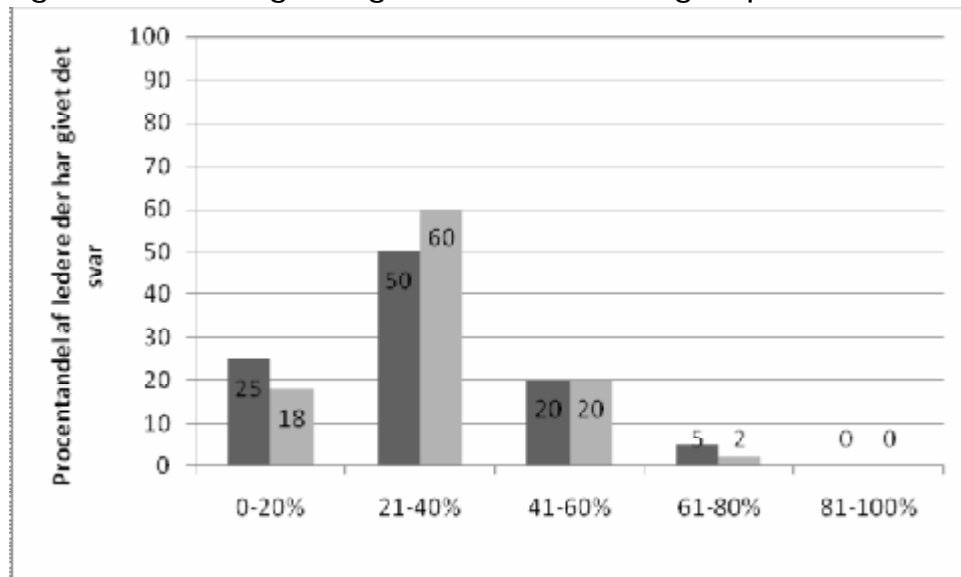
De opgaver, lederen har i organisationen, har stor betydning for, hvordan lederen kan anvende sin tid og prioritere sine opgaver. Lederens funktion er både at fungere i forhold til personalet, idet langt de fleste ledere formelt vil have en tildelt rolle som personaleleder. Men derudover vil man som 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

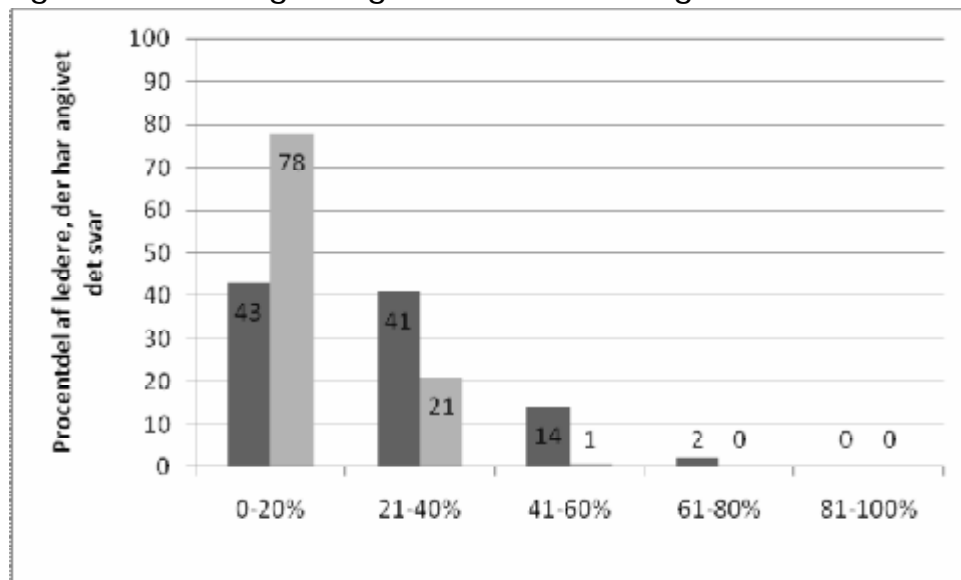
samt, hvordan man procentmæssig gerne ville fordele sin dag. Svarene varierer blandt lederne. I denne rapport har vi valgt at sammenstille svarene, så den faktiske brug og den ønskede brug er sat sammen, opgjort i 20% intervaller.

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



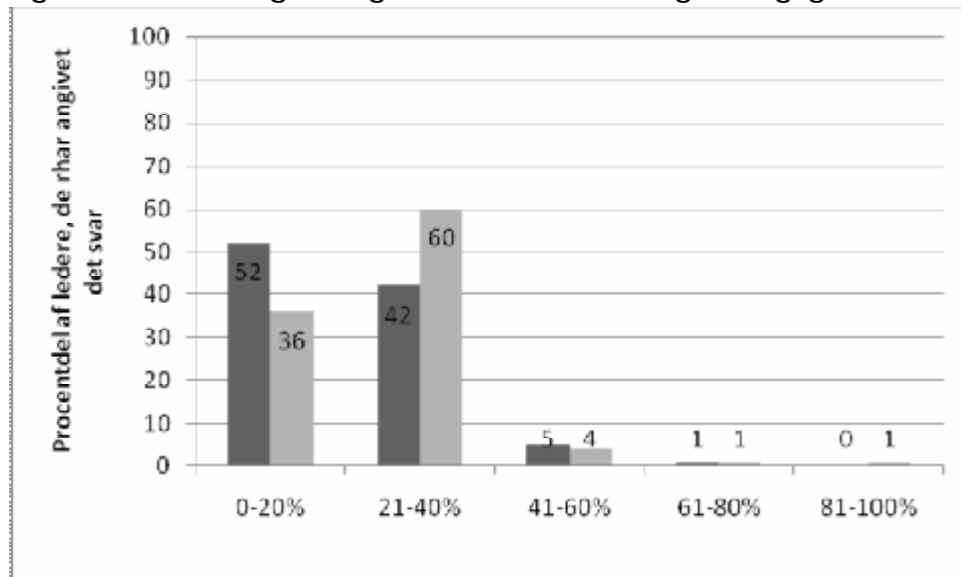
Tiden, der bruges på personaleledelse (se figur 5), er – ifølge en del af lederne – lidt for lille. Der er således 25%, der bruger 0-20% af deres tid på personaleledelse, og 50% der bruger 21-40% af deres tid. Men 60% af lederne give rudtryk for gerne at ville bruge 21-40% af deres tid.

Figur 6: Faktisk brugt tid og ønske om tidsforbrug for administrativledelse



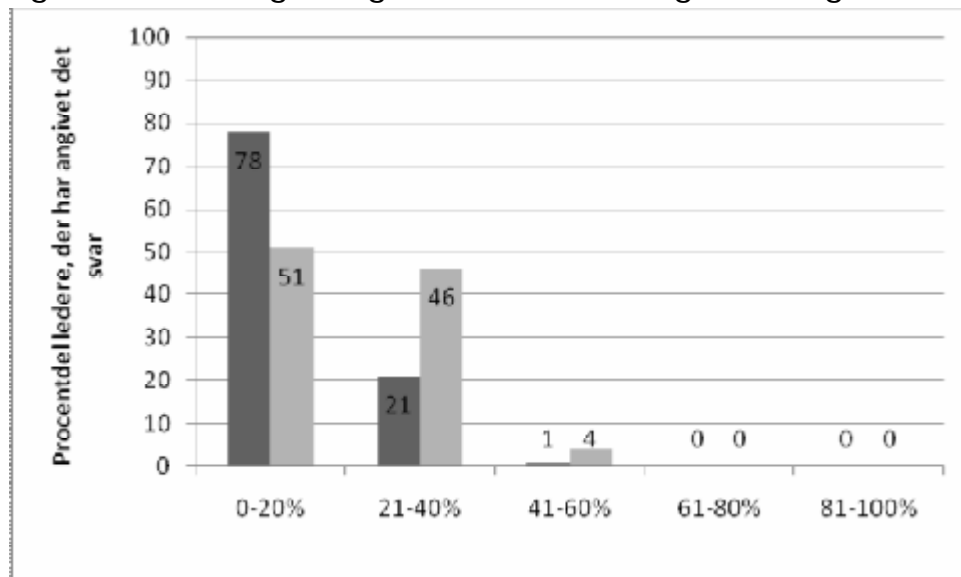
Det er et gennemgående ønske for tidsforbruget at kunne nedsætte den tid, der bruges på administrativ ledelse. Se figur 6. Der er 14%, der bruger 41-60% af deres tid på administrativ ledelse og 2% der bruger mere, men kun 1% af lederne ønsker faktisk at bruge så meget tid, og 78% ønsker at bruge mellem 0-20% af deres tid på det administrative arbejde.

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



For faglig ledelse og sparring gælder det, at 52% af lederne bruger 0-20% af deres tid på faglig ledelse og sparring, mens 42% angiver, at de bruger 21-40%. Se figur 7. Ønsket fra 60% 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 78% af lederne angiver at bruge mellem 0 og 20% af deres tid på dette, og 21% at de bruger 21-40% af deres tid herpå. 46% af lederne ville dog gerne bruge 21-40% af deres tid på denne del af ledelsesopgaven. Se figur 8.

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

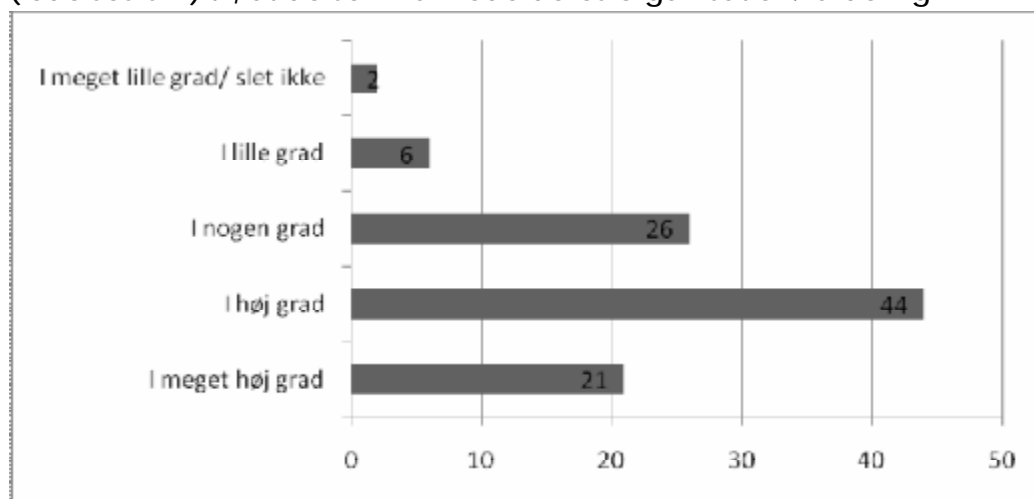
faglig sparring i særlig grad, men det er indenfor tidsanvendelsen på strategisk ledelse og administrativ ledelse, at lederne ønsker de største forandringer i deres prioriteringer af tiden.

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, brandslukning, her og nu problemer og lign. og 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. Til dels handler dette 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: I hvilken grad oplever lederne, at de har tilpas store handlemuligheder (ledelsesrum) til, at de selv kan lede deres organisation/ afdeling

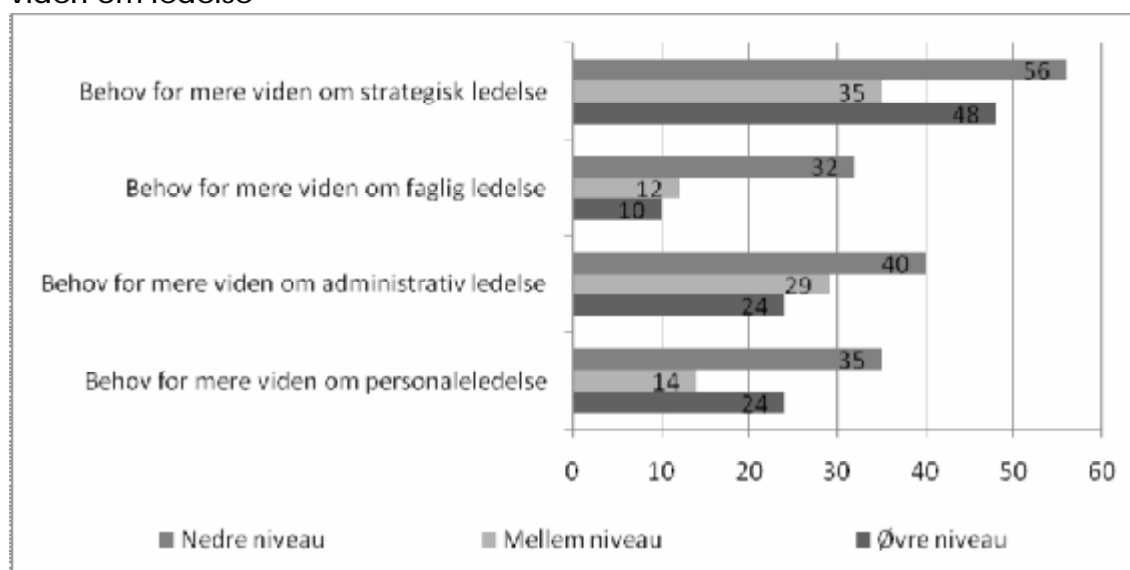


Det gælder her, at langt størstedelen af lederne i høj grad - og hver femte i meget høj grad - oplever at have tilpas store handlemuligheder som leder til selv at lede sin organisation. Det gælder dog omvendt også, at mere end hver tredje kun i nogen grad eller slet ikke oplever dette.

Ledelsesopgaver 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, afhænger prioriteringerne lidt af, hvilken baggrundsparemeter man ser på. De mest afgørende forskelle kan dog genfindes i forhold til ledelsesniveau.

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



Generelt giver lederne på det nedre niveau udtryk for flere behov for viden om de forskellige ledelsesaspekter end de øvrige ledelsesniveauer. For alle grupper gælder, at det i særlig grad er viden om strategisk ledelse og dernæst administrativ ledelse, der efterspørges. De forskellige former for ledelsesdimensioner ser ikke ud til at kræve forskellige former for viden om ledelse – men ledelsesdimensionen har betydning for, i hvor høj grad viden efterspørges.

Ser man på forskellen mellem mandlige og kvindelige leders efterspørgsel efter viden, kan der ses en forskel, idet mændene i højere grad end kvinderne efterspørger viden. Denne forskel gør sig særligt gældende i forhold til personaleledelse, hvor 38% mænd og 20% kvinder efterspørger mere viden.

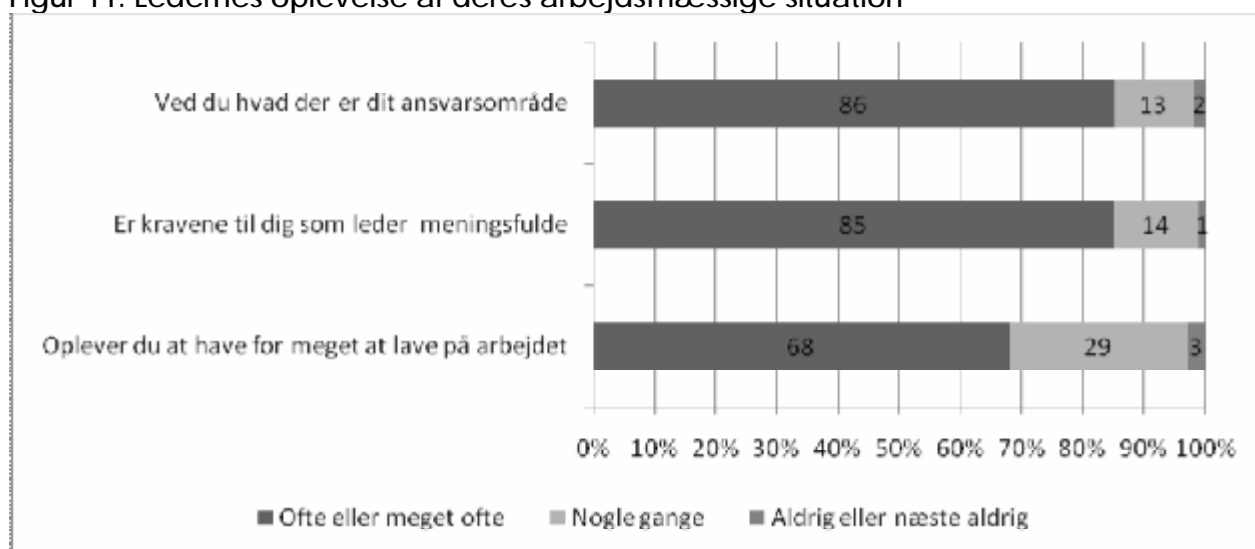
Endelig skal det nævnes, at alder også har en betydning. De yngste ledere har et generelt højere ønske end de ældre om at få mere viden. Da mange af lederne på det

nedre lederniveau er yngre, bliver alder og ledelsesniveau dog tæt forbundne, således at der sandsynligvis er tale om en ledelsesdimension snarere end en aldersdimension.

Kravene til lederen og afhjælpningen heraf handler dog også om, hvilket ansvar og hvilke muligheder den enkelte leder oplever 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 som leder, er meningsfulde, samt hvorvidt man mener, at man har for meget at lave på arbejdet.

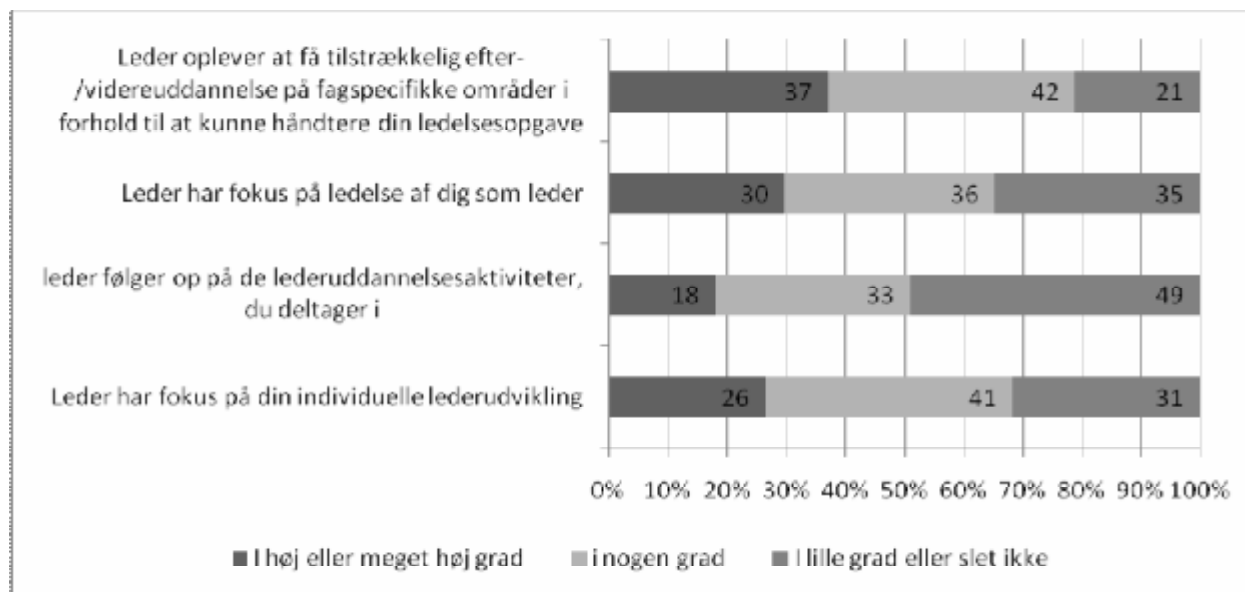
Figur 11: Ledernes oplevelse af deres arbejdsmæssige situation



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. Dog gælder det, at lidt flere kvinder end mænd oplever at vide, hvad der er deres ansvarsområde, og lidt flere mænd end kvinder oplever, at kravene til en som leder er meningsfulde.

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 fagspecifik lederuddannelsesaktiviteter samt nærmeste leders rolle i forhold hertil



Her viser data fremstillet i figur 12, at omkring 50% af lederne kun i lille grad eller slet ikke oplever, at deres leder følger op på de lederuddannelsesaktiviteterne, man har deltaget i, og kun omkring 18% oplever det sker i høj eller meget høj grad. På samme vis oplever ca 35% heller ikke, at der er tilstrækkelig fokus på ledelse af dem som ledere fra deres egen leders side, og 31%, at lederen ikke har fokus på den individuelle lederudvikling.

Overordnet kan man konstatere, at det er en stor del, der - kun i lille grad eller slet ikke - oplever, at lederen har fokus på eller følger op på aspekterne omkring lederudvikling, der er nævnt ovenfor.

Som det endvidere fremgår af figur 12, er der 37%, der oplever at få tilstrækkeligt med efter-/videreuddannelse på fagspecifikke områder i forhold til at kunne håndtere deres ledelsesopgave, mens hver femte ikke er tilfreds med graden af fagspecifik efter- og videreuddannelse. Her er der dog signifikant forskel på ledelsesniveauerne, da lederne på øverste niveau i højere grad end ledere på lavere niveauer oplever at få tilstrækkeligt med efter- og videreuddannelse. De yngste ledere ser ud til at være lidt mere tilfredse end de øvrige aldersgrupper i forhold til alle fire aspekter - fremstillet i figur 12. Der er ingen forskel på kønnene.

Fastholdelse af lederen

De krav, som ledere 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.

Adspurgte om man som leder overvejer at søge nyt lederjob, fordi kravene er for store, angiver 2%, at det gør de i høj grad, mens 17% 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 3%

og i nogen grad for 19%. Der er flere mænd end kvinder, der ønsker at skifte job grundet ønsket om at få flere krav. Det gælder i høj eller nogen grad for 31% af mændene og 22% af kvinderne. Ser man på de overordnede tal gælder det, at der er omtrent lige mange, der overvejer at flytte grundet for små krav som grundet for store krav. 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 som for lidt kravfyldt, uden at dette egentlig strider mod hinanden.

Spurgt mere specifikt overvejer 13% at flytte sektor grundet et for stort tidsforbrug på administration. 10% ønsker at prøve kræfter med en ny sektor, mens 12% 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 gennemsvivning, der er acceptabelt, vil variere fra branche til branche. Men er gennemsvivningen for stor - grundet negative forhold - som lederen ønsker at flytte sig fra - altså et aktivt fravalg - har gennemsvivningen en anderledes negativ karakter, end hvis lederen positivt vælger noget andet til.

Lederuddannelse og lederudvikling

De følgende spørgsmål handler alle om ledernes angivelse af de krav og pligter, der er angivet i forbindelse med deres ansættelse. Disse tal er fremstillet i tabel 1.

Det gælder, at 70% af lederne angiver at holde en udviklingsamtale med deres leder/chef. Der er ikke forskel på svarene afhængig af ledelsesniveau eller køn. Ledelsesniveauet har dog betydning for, om ens nærmeste leder har samme grunduddannelse som en selv. Det gælder for 41% af lederne på det nedre niveau og ingen af lederne på det øvre. Der er også en lille tendens til, at lederne på mellem og nedre niveau i større grad har en udviklingsplan (det gælder hhv. 22% og 20%) end lederne på det øvre niveau, idet kun 10% af dem har en udviklingsplan.

Tabel 1: Ledervilkår fordelt på ledelsesniveau

	Nedre niveau	Mellem niveau	Øvre niveau
Gennemfører årlig udviklingsamtale	68%	72%	67%
Har formel kompetenceudviklingsplan	20%	22%	10%
Har resultatkontrakt	4%	9%	14%
Har ret til lederuddannelse	21%	22%	29%
Har pligt til lederuddannelse	16%	16%	38%

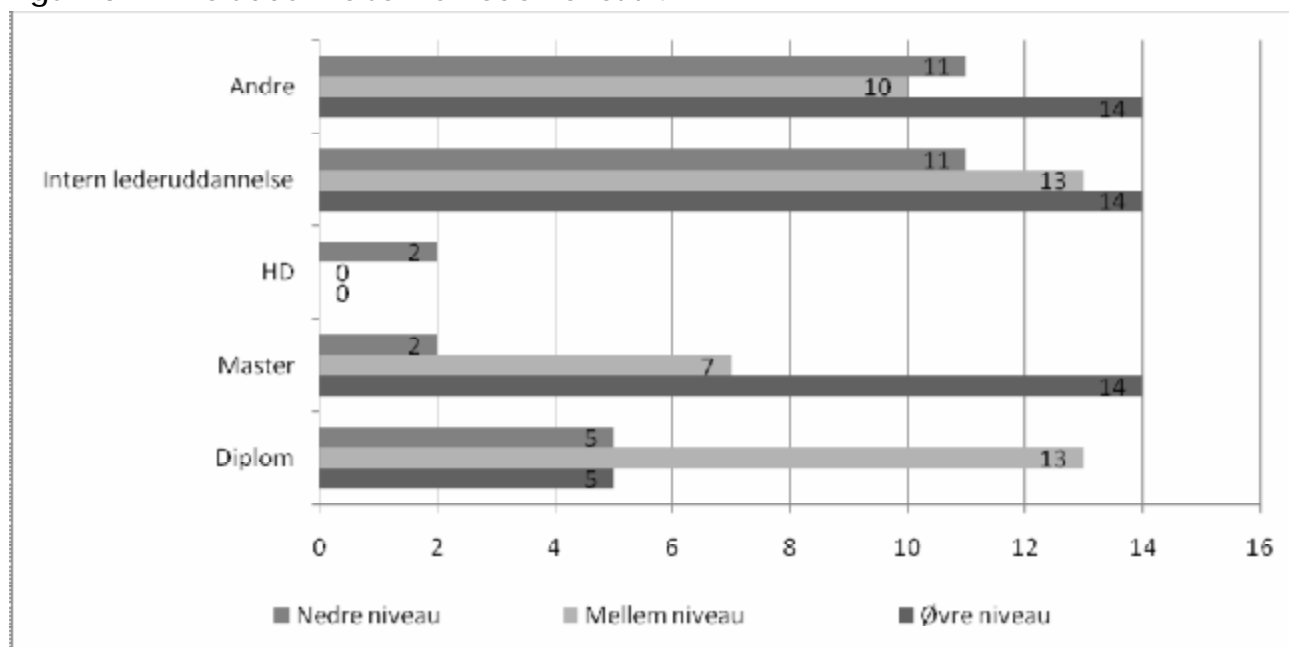
Som det fremgår af tabellen ovenfor, er der små forskelle at spore på, hvilke rettigheder og pligter de forskellige ledelsesniveauer oplever at have. Det øvre niveau ser ud til at have flere rettigheder og pligter til videreuddannelse end de to øvrige lederniveauer.

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

- Diplomuuddannelse
- 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 i denne forbindelse opgjort, hvor mange af de forskellige uddannelser lederne på de forskellige ledelsesniveauer angiver at have ret til.

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 intern lederuddannelse eller andre lederuddannelser. Hos lederne på øvre niveau peges i øvrigt på retten til en masteruddannelse, og for lederne på mellemniveau er retten til diplomuddannelse ligeledes gennemgående. I næste afsnit går vi lidt i dybden med omfanget af diplom, master og HD-uddannelsen.

Adspurgte, 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, angiver lederne på øvre niveau i gennemsnit at have brugt flest dage og forventer også at bruge flest i

det kommende år. Det er vigtigt at bemærke, at der her er tale om et gennemsnitstal. Blandt ledere på øvre niveau er der et par stykker, der har angivet, at de bruger 365 dage om året på lederudvikling, formentlig som en indikator af, at hver dag er en dag, de lærer noget som ledere. Trækker man disse ledere fra bliver gennemsnittet 13 dage. Forskellen i dage stemmer overens med, at lederne på det øvre niveau angiver at have ret og pligt til lederuddannelse i højere grad end de to andre ledelsesniveauer. Lederne på mellemste og nederste niveau, som angiver at have nogenlunde samme grad af ret og pligt til lederuddannelse, svarer tilsvarende, at de i gennemsnit har brugt og forventer at bruge lige mange dage på lederudvikling.

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

	Dage brugt på lederudvikling det sidste år (Gennemsnit)	Dage der forventes brugt på lederudvikling det kommende år (Gennemsnit)
Øvre niveau	28 dage	28 dage
Mellemste niveau	9 dage	13 dage
Nedre niveau	8 dage	12 dage
Mand	5 dage	8 dage
Kvinde	12 dage	15 dage

Det fremgår også af tabel 2, at mændene i mindre grad end kvinderne regner med at bruge tid på lederudvikling det kommende år, samt at de har brugt mindre tid end kvinderne det forgangne år.

I undersøgelsen er der spurgt til, om lederne får vikardækning, hvis de er fraværende pga. en længerevarende lederuddannelse. Kun 2% angiver at der er fuld vikardækning under uddannelsen, 10% angiver, at der er delvis vikardækning, mens hele 88% svarer nej til, at der er vikardækning.

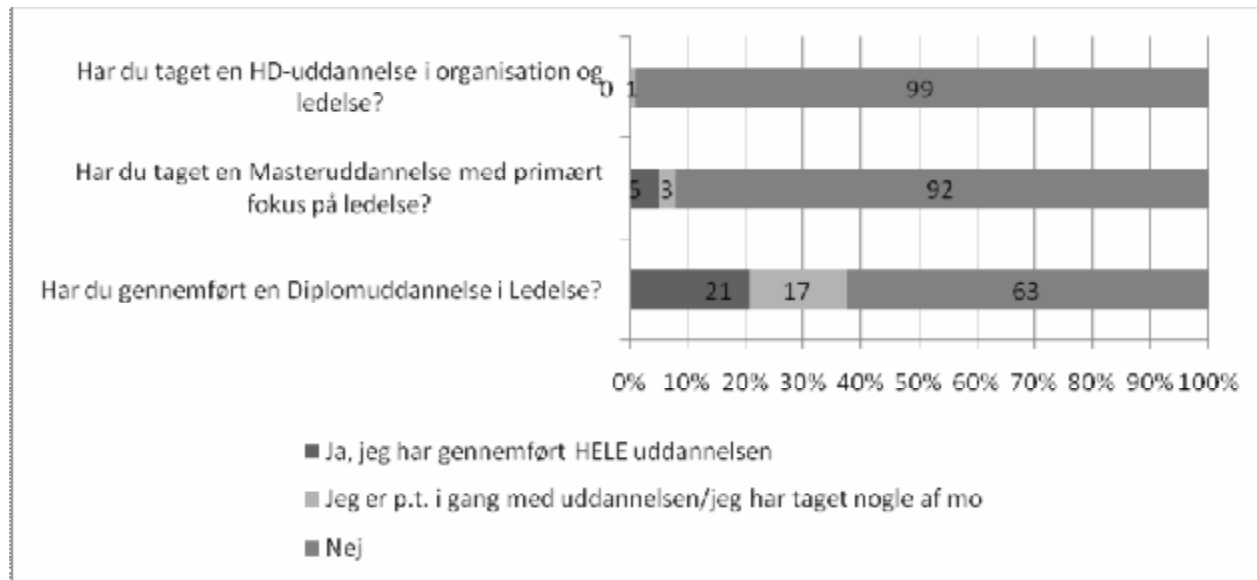
Diplom, master og HD-uddannelsen

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 10% af lederne ikke har taget uddannelse på noget niveau, hverken i form af diplomuddannelse, master, HD 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. 8% og 5% for lederne på mellem og øvre niveau. Størstedelen af lederne på nedre niveau har gennemført en uddannelse (52%). Det gælder for 41% af lederne på mellemniveauet og 19 % af lederne på øvre niveau. Størstedelen af lederne på det øvre niveau har gennemført to uddannelser (57%). Det gælder hhv. 42% og 30% af lederne på mellem og nedre niveau.

Kun 13% af de adspurgte havde en lederuddannelse, før de blev ledere. Der ser ud til at være forskel på de forskellige ledelsesniveauer, idet flere af lederne på det øvre niveau havde en lederuddannelse, før de blev ledere (24%) end lederne på det nedre niveau (11%). Denne forskel er dog ikke signifikant. Forskellen handler formentlig om, at lederne på de øvre ledelsesniveauer har haft andre lederjob, før det de nu sidder i. Såfremt de vælger at besvare spørgsmålet om, hvorvidt man havde en lederuddannelse, før man startede som leder, i forhold til deres nuværende stilling og ikke i forhold til den første lederstilling de fik, vil der vise sig forskelle. Det er til gengæld forskellen mellem de to køn, hvor 38% af mændene og 11% af kvinderne havde en lederuddannelse, før de blev ledere. Adspurgt om forskellige typer lederudviklingskurser er det 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?

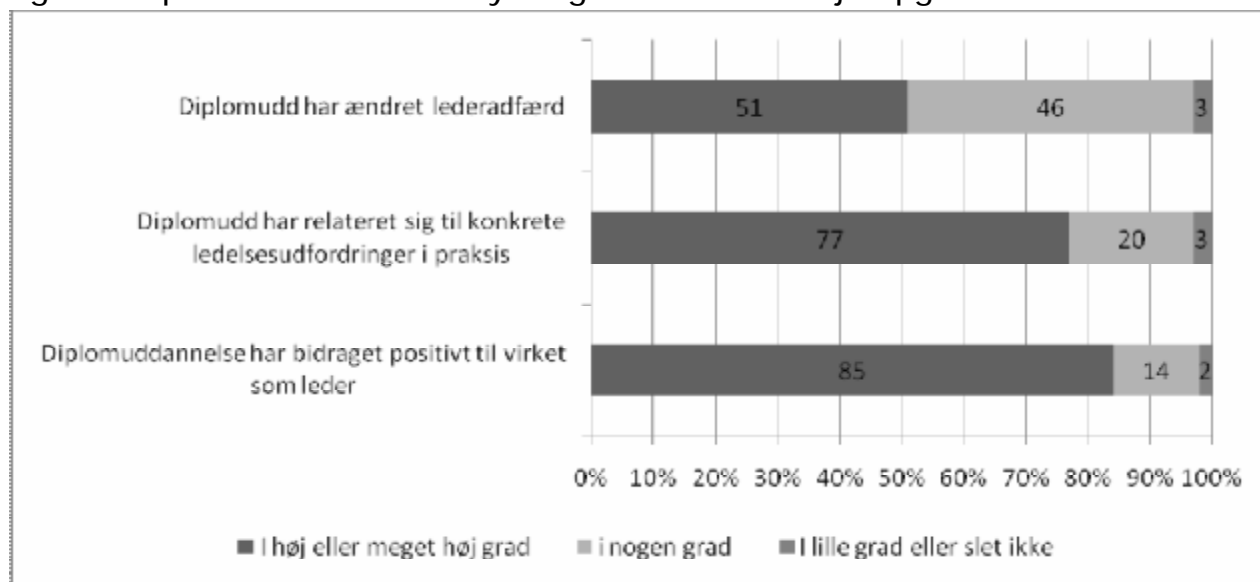


Det er derfor denne type lederudviklingskursus, som vi vil gå i dybden med i den videre analyse. Der er forskel på ledelsesniveauerne, idet 48% af lederne på øvre niveau har gennemført eller er i gang med en diplomuddannelse, hvilket gælder hhv. 41% og 27% af lederne på mellem og nedre niveau. 40% af af de kvindelige ledere har gennemført eller er i gang med diplomuddannelsen. Det gælder kun 13% af mændene.

89% af de adspurgte har fået betalt uddannelsen af deres arbejdsplads, mens 5% har delt udgiften med deres arbejdsplads. De resterende 6% har selv betalt for uddannelsen. 41% har brugt mere end 15 timer om ugen af deres fritid på at tage uddannelsen. 44% har brugt 5-15 timer om ugen af deres fritid, 6% har brugt under 5 timer, mens 9% ikke har brugt noget af deres fritid. Det gælder altså, at lederne får betalt uddannelsen, men bruger en del fritid på at gennemføre uddannelsen.

Adspurgt om, hvad uddannelsen har betydet for deres arbejde som leder, er der stort set ikke forskel at spore afhængig af lederniveau eller køn.

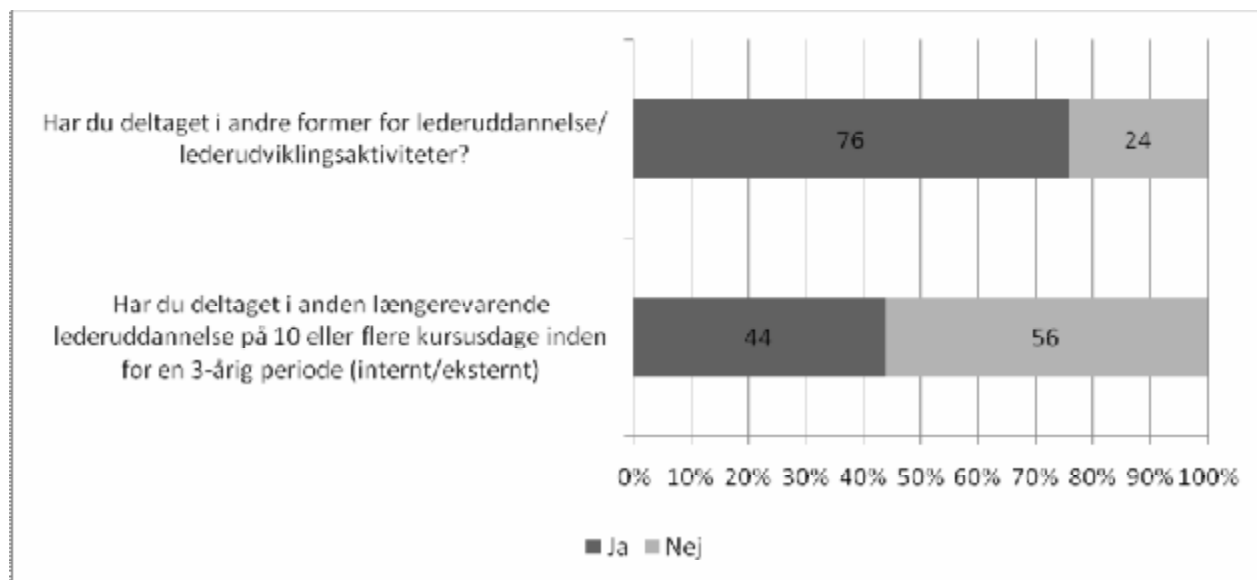
Figur 15: Diplomuuddannelsens betydning for lederens arbejdsopgaver



Det gennemgående svar er, at diplomuddannelsen har haft stor betydning for både adfærden som leder, det at virke som leder, og at uddannelsen har forholdt sig til de konkrete udfordringer, man som leder står med i praksis. Se figur 15. Størst usikkerhed er der omkring uddannelsens betydning for lederadfærden. Det er her især ledere på øverste og mellemste niveau, der kun i nogen grad eller i lille grad føler, at uddannelsen har medført ændringer. Der kan være tale om, at det for mange ledere kan virke voldsomt at sige at ens lederadfærd er ændret. Dette er formentlig årsagen til, at mange svarer, at uddannelsen i nogen grad har haft betydning, fordi der dermed er tale om en lidt blødere fremstilling af, at lederuddannelse har virket ind også på lederadfærden.

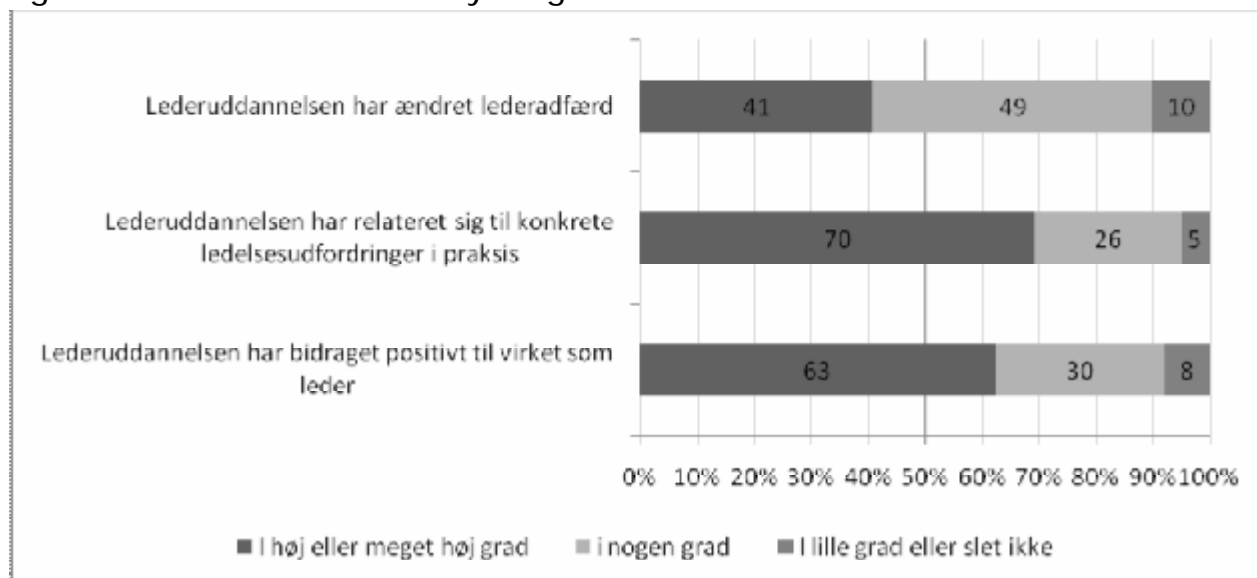
Fremfor HD og master angiver lederne i stedet at have taget andre former for længerevarende lederuddannelser. Se figur 16.

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 mænd (56%) end kvinder (43%) har deltaget i denne form for uddannelse, og at flere ledere fra det øvre niveau (57%) end ledere fra mellem (47%) og nedre niveau (36%) har deltaget. Der er ikke forskel på svar afhængig af køn eller lederniveau i forhold til, om man har deltaget i andre former for lederuddannelse/lederudviklingsaktiviteter. For lederuddannelser af 10 eller flere dages varighed gælder det endvidere, 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 større, og udbyttet vurderes som værende højere end for denne anden form for længerevarende kurser. Anvendelsen

af fritid på uddannelsen har også været mindre, end det er tilfældet for diplomuddannelsen. 14% har brugt mere end 15 timer pr. uge, 22% har brugt 5-15 timer, 27% 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).

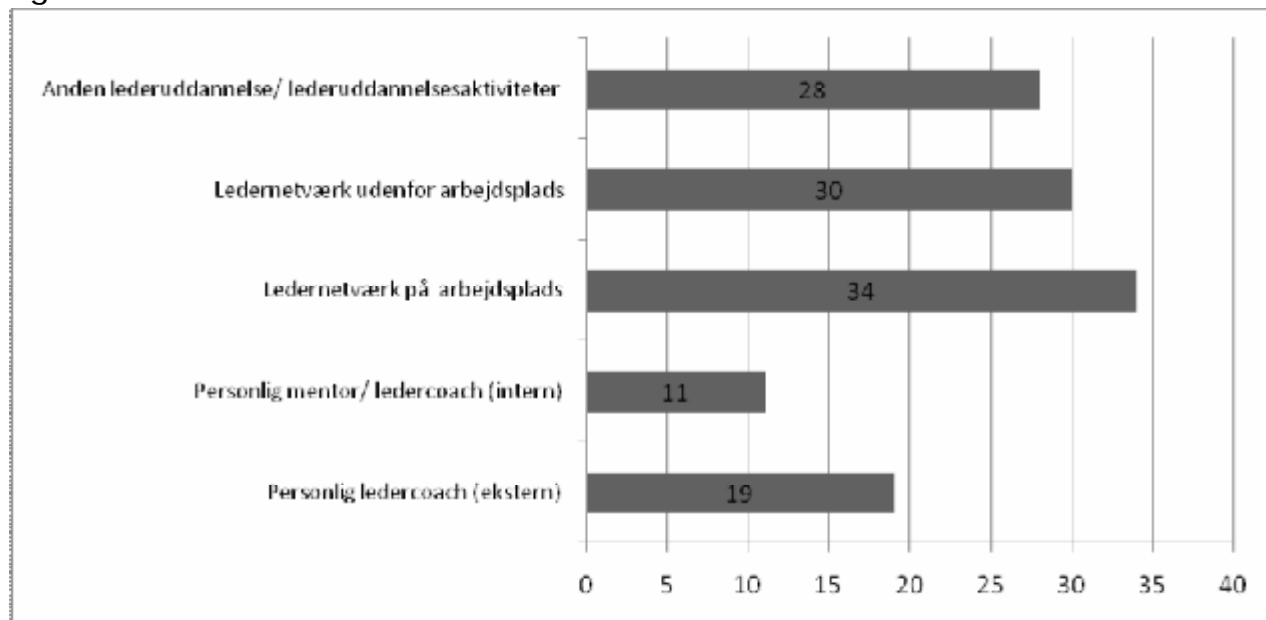
Endelig har en stor del af lederne (ca 76%) deltaget på andre former for lederudviklingskurser. Her gælder det, at

- 41% har taget kurser på to dage eller mindre
- 20% har taget kurser på 3-4 dages varighed
- 28% 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.

- 32% af alle lederne har taget kurser af 2 dages varighed eller mindre indenfor dette emne
- 7% har taget kurser af 3-4 dage
- 8% har taget kurser af 5 dages varighed eller mere.

Figur 18: Andre former for lederuddannelser/lederuddannelsesaktiviteter



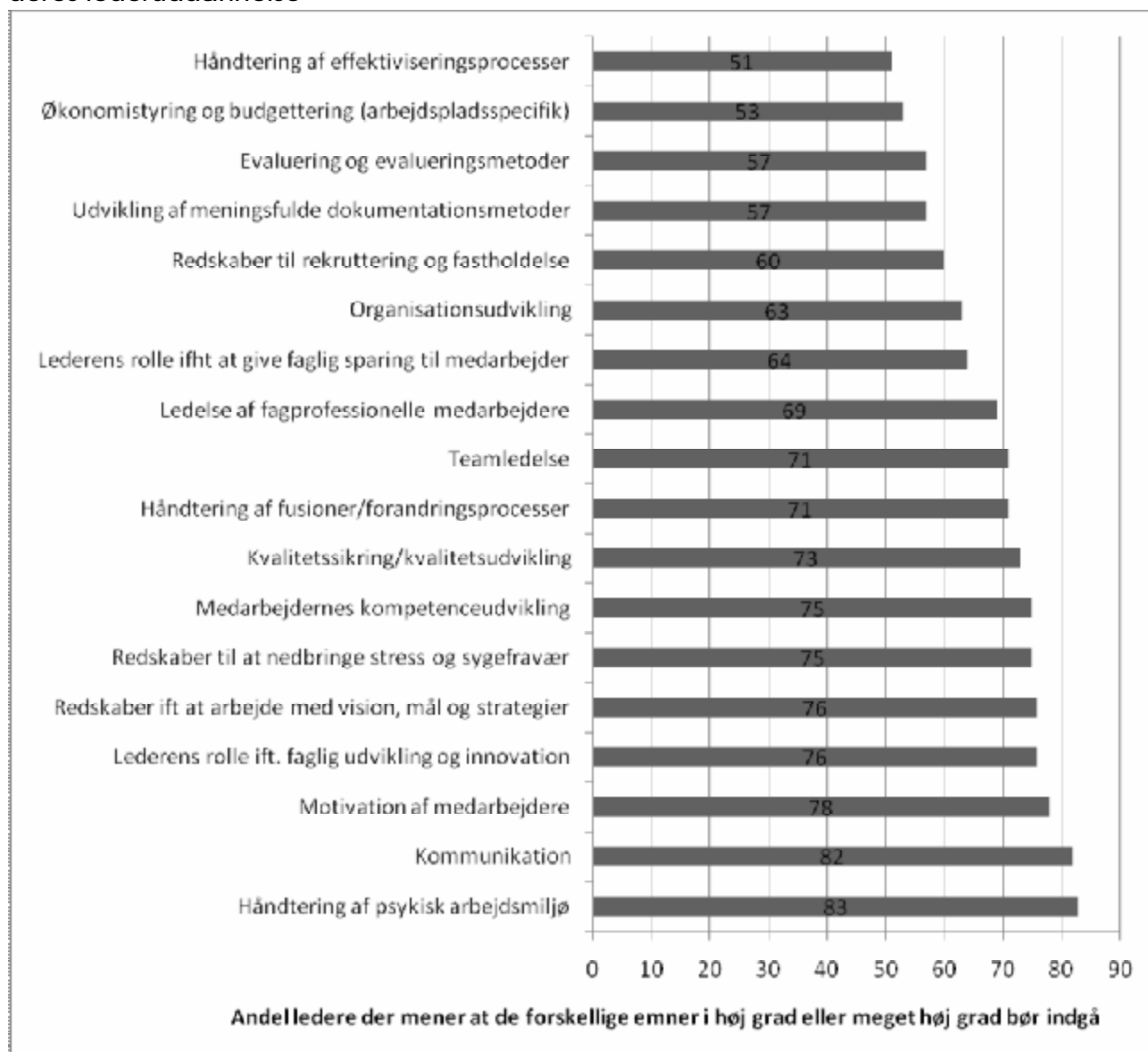
Andre former for lederuddannelse dækker også over forhold såsom ledernetværk osv. Se figur 19. Det ses, at lederne i særlig grad deltager i et ledernetværk. Det gælder, at 49% af lederne ikke deltager i et netværk, hverken internt eller eksternt. 37% deltager i en eller anden form for netværk, og 14% deltager både i et eksternt og et internt netværk. Her er forskel på ledelsesniveauerne, idet 38% af lederne fra det øverste niveau deltager i 2

netværk, mens 52% fra det mellemste ikke deltager i noget. Blandt lederne fra det nedre niveau gælder, at 57% ikke deltager i noget og 9% deltager i to.

Krav til lederuddannelsen

Lederne er blevet spurgt, hvor vigtigt, 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 effektiviseringsprocesser og økonomistyring er mindre vigtige, mens psykisk arbejdsmiljø 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 ledelselementer, 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

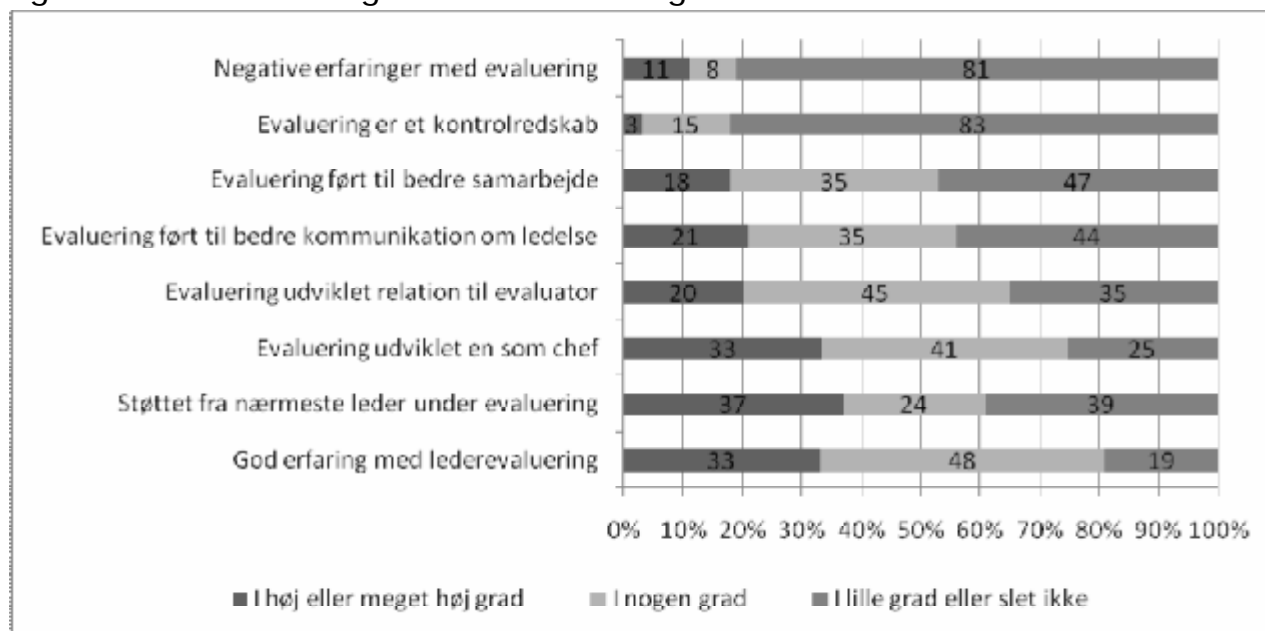
- 84% gerne ser, at der gennemføres systematiske lederevalueringer
- 16% ønsker det ikke.

Det gælder dog, at 85% af kvinderne synes det, men kun 75% af mændene. Lidt flere ledere på det øvre niveau (91%) end ledere på mellem (86%) og nedre niveau (79%) mener, at lederevalueringer er en god ide. Der er ikke forskel i forhold til alder.

Samlet har 51% af lederne erfaringer med lederevalueringer. Indstillingen til lederevalueringen hænger tæt sammen med ens tidligere erfaringer. Af de ledere i materialet, der har tidligere erfaringer med lederevalueringer, er 97% af dem, der har gode erfaringer, også positivt indstillet overfor fremtidige lederevalueringer, mens det gælder for 82% af dem, der ikke har.

De 90 ledere (svarende til 51%) der har tidligere erfaringer, er blevet stillet en lang række spørgsmål om deres erfaringer. Det viser sig her, at der er en overvejende tendens til ikke at se det som et kontrolredskab eller have haft negative erfaringer. Omvendt har hver femte kun i lille grad eller slet ikke haft god erfaring med lederevalueringen. Se figur 20.

Figur 20: Ledernes erfaring med lederevaluering



Der er overordnet set relativt få, der i høj eller meget høj grad oplever, at evalueringen har udviklet relationer til evaluator, ført til bedre samarbejde m.m. Der er samtidig relativt mange, der placerer sig i midten, når de svarer på spørgsmålene vedrørende erfaring med lederevaluering. Billedet af holdninger til systematiske lederevalueringer, der tegner sig på baggrund af svarene er således lidt brogede. For på den ene side er der en stor andel ledere, der gerne ser systematiske lederevalueringer, og den gruppe er større, blandt de der har tidligere erfaringer med at blive lederevalueret. På den anden side er der relativt mange negative svar eller midtsøgende svar. Så stemningen er grundlæggende positiv målt på nogle parametre. 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 90 ledere, der har erfaring med at blive evalueret, oplevede

- 49%, at det var chefen, der deltog i evalueringen
- 80%, at det var medarbejderne
- 43%, at det var lederkollegerne
- 23%, at det var dem selv.

Endvidere angav:

- 57%, at der blev fulgt op på evalueringen gennem samtaler med nærmeste chef
- 27%, at det skete gennem dialog med medarbejderne
- 41%, at de talte med lederkolleger
- 17%, at der blev fulgt op gennem handlingsplaner.

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. Langt de fleste ledere oplevede, at der blev fulgt op gennem én af de ovenstående handlinger, mens 37% oplevede, at det skete gennem to handlinger, og yderligere 16%, at det skete gennem tre eller flere handlinger.

40% oplevede, at det skete ved, at kun en af de ovennævnte grupper deltog, mens 20% oplevede, at to deltog, og yderligere 40% at tre eller fire deltog.

Det er langt hyppigst, at der bruges spørgeskema i evalueringsprocessen. Det har 76% ledere oplevet. Næsthypigst er den dialogbaserede evaluering, hvilket 38% har oplevet. Kun meget få har oplevet, at evalueringen også inddrog statistisk materiale fra personalekontoret.

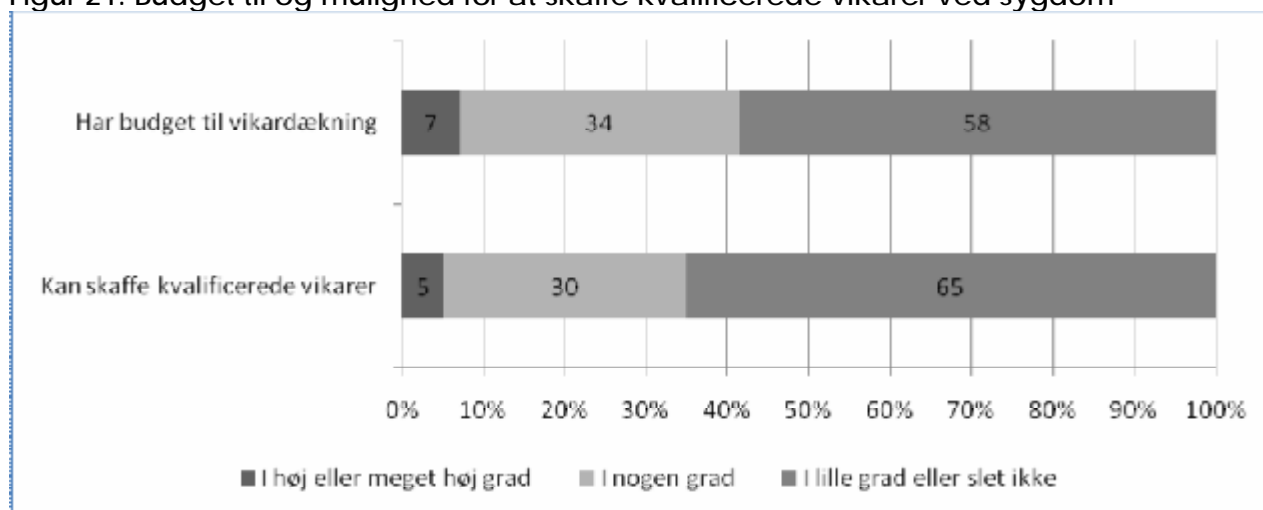
Lederevalueringen betragtes af 38% som værende en vurdering af ledelsesudøvelsen. 25% ser det som et spørgsmål om lederudvikling og 15% som et spørgsmål om at vurdere egne udviklingsmuligheder. Der er derimod ingen af de 90 ledere, der ser evalueringen som et spørgsmål om lønindplacering. I overensstemmelse hermed ser 42% 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 19% af lederne.

Sygdom

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

48% af lederne har – uanset ledelsesniveau – været syge i 0-1 dag det seneste år. 5% har været syge i over 15 dage. Lige omkring 55% af lederne føler sig i meget høj grad kvalificerede til at tage en samtale med medarbejderne ved sygefravær på mere end 14 dage. 36% føler sig i nogen grad kvalificerede, og resten føler sig i lille eller meget lille grad kvalificerede. 3% gennemfører ikke samtaler ved sygdom. Ikke desto mindre er der en relativ stor andel af lederne (75%), der ønsker, at nedbringelse af sygefravær skal indgå i deres lederuddannelse (jf. figur 20), 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 21: 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 58% angiver, at det kun i lille grad eller slet ikke er tilfældet. Men selv hvis man har pengene, er det svært at skaffe den fornødne kvalificerede arbejdskraft til at erstatte de syge medarbejdere. 65% oplever således, at det kun i lille grad eller slet ikke er muligt at skaffe kvalificeret arbejdskraft.

Kort opsummering

89% af lederne fra Danske Fysioterapeuter, der indgår i undersøgelsen, arbejder fuldtid – 11% gør det ikke. Jo højere lederniveauet er, jo mere arbejder man, men lederne arbejder gennemgående en del mere end fuld tid, uanset ledelsesniveau .

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. Det generelle billede, der tegner sig er, at man som leder gerne vil bruge noget mere tid på såvel personaleledelse som faglig sparring og strategisk ledelse, og tiden skal især tages fra de administrative opgaver. Lederne ville gerne i særlig grad prioritere personaleledelse og faglig sparring højere, men det er indenfor tidsanvendelsen på strategisk ledelse og administrativ ledelse, at lederne ønsker de største forandringer i deres prioriteringer af tiden. I overensstemmelse hermed er der da også hos en meget stor del af lederne i materialet et ønske om at få mere viden om strategisk ledelse.

De fleste ledere oplever, at de krav der stilles til dem, er meningsfulde og ved, hvad der er deres ansvarsområder. 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 også mange, der oplever, at nærmeste leder kun i lille grad eller slet ikke følger op på de lederuddannelsesaktiviteter, de deltager i.

Der er en del ledere, der overvejer at søge væk fra deres nuværende job. Det er karakteristisk for lederne i Danske Fysioterapeuter, at cirka lige mange overvejer at flytte væk pga. for få krav til dem, som pga. for mange. 13% af de ledere, der overvejer at flytte, gør det pga. tidspress, mens 10% ønsker nye udfordringer.

Ser man på lederudviklingskurser, har alle brugt lidt færre dage i år, end de forventer at bruge næste år. Kvinder har brugt flere end mænd og forventer også, at det sker næste år.

Den mest gængse uddannelsesform er diplomuddannelsen, hvilket 21% har gennemført og yderligere 17% 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, men diplomuddannelsen ser ud til at have haft større indflydelse på deres arbejde som leder. Lederne får gennemgående deres uddannelse betalt, men lægger selv en del fritid i uddannelsen. Udover diplomuddannelse og andre lederuddannelser betyder ledernetværk meget – både interne og eksterne. Et problem i forhold til deltagelse i lederudviklingen/lederuddannelse er, at kun meget få har vikardækning, når de selv er under uddannelse. 88% har slet ingen.

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.

84% af lederne vil gerne lederevalueres, og 51% har været evalueret 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 ganske 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.