

En spørgeskemaundersøgelse blandt Ledersektionens medlemmer i Dansk Psykolog Forening 2010

Udarbejdet af Rådgivende Sociologer ApS for Dansk Psykolog Forening 2010

En spørgeskemaundersøgelse blandt Ledersektionens medlemmer i Dansk Psykolog Forening 2010.

Rapporten er udarbejdet i 2010.
Rapporten er udarbejdet af Rådgivende Sociologer ApS for Ledersektionen i Dansk Psykolog Forening.

© Rådgivende Sociologer ApS. Henvisning til rapporten må kun ske med tydelig henvisning til Rådgivende Sociologer ApS.

Ved yderligere oplysninger kontakt venligst:

Anne Maria Foldgast

Tlf.: 33153626

Mail: amf@rso.dk

Indhold

Del 1	3
Sammenfatning	3
Del 2	8
Indledning	8
Baggrund og formål	8
Undersøgelsens gennemførelse og metode	8
Svarprocent og frafald	8
Sammenligning med undersøgelsen 1999	9
Læsevejledning	10
Del 3	11
Baggrundsspørgsmål	11
Ansættelse	15
Faglighedens betydning for ledelse	24
Ledelsesansvar	25
Balancering af ledelsesopgaver	33
Indflydelse	38
Strukturreformen	40
Motivation	43
Ledelse	48
Belastning	51
Sparring og netværk	56
Ledelsesniveau over	57
Kompetenceudvikling	62
Overvejelser om fremtiden	70
Dansk Psykolog Forening	72

Del 1

Sammenfatning

Rapporten præsenterer resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen blandt Ledersektionens medlemmer, som Rådgivende Sociologer har gennemført for Dansk Psykolog Forening i 2010.

Formålet med undersøgelsen er at belyse ledernes faktiske forhold som fx organisatoriske placering, lønforhold, samt arbejdsmiljø. Undersøgelsen skal hente inspiration til, hvordan Dansk Psykolog Forening kan blive endnu bedre til at varetage medlemmernes interesser. Undersøgelsen følger samtidig op på den seneste lederundersøgelse, der blev gennemført i 1999.

Resultater

Indledningsvis sammenfattes nogle centrale resultater fra undersøgelsen, samt fra leder undersøgelsen fra 1999.

Baggrund

Der er kommet flere kvindelige ledere i Ledersektionen siden 1999. På de ti år der er gået, er der sket en stigning på 10%, således at der er 54% kvinder og 46% mænd.

Der er 45% af lederne, som er 50 år eller derover og i tråd hermed har 44% været uddannet i mere end 20 år. Der kan derfor i de kommende år, komme udfordringer i forhold til at skaffe erfarende ledere med psykologfaglig baggrund. Siden 1999 er der sket en stigning i ancienniteten i jobbet, hvor der i 1999 var 12% der havde 15 år eller derover i anciennitet, er det i 2010 18%.

86% af lederne har autorisation fra psykolognævnet, 43% har specialistgodkendelse og 35% har supervisor godkendelse. 83% af respondenterne arbejder i det offentlige, og 12% i privat regi. Det er i særlig grad inden for Børn- og Ungerådgivning eller PPR, at lederne med psykolog baggrund er beskæftiget (30%).

Ansættelse/faglighed

Lederne har gennem de sidste ti år i højere grad flyttet sig fra at være tjenestemandsansat til overenskomstansat. Langt de fleste er fastansatte (94%), hvor hovedparten ikke har mulighed for at forhandle resultatløns eller bonus.

Næsten halvdelen af lederne i undersøgelsen er i deres første lederjob. I forhold til erfaring i et lederjob, fordeler respondenterne således, at 30% har været leder under 5 år, og 29% har været leder i 15 år og opefter. 90% af respondenterne er fuldtidsledere, og 87% svarer, at ledelse er deres primære beskæftigelse.

Lederne referer i mindre grad til politisk niveau end det var tilfældet i 1999. Der er i denne undersøgelse tilføjet nye kategorier for primære referenceniveau, herunder bestyrelse som 8% har svaret, at de referer til.

Ledelsesansvar og balancering af ledelsesopgaver

Næsten alle lederne (90%) har personaleansvar. Der er en generel stigning i antallet af akademikere, som psykologerne er ledere for.

79% svarer, at de har ansvaret for de psykologfaglige opgaver. Det er 5% færre end i 1999. Andelen der har ansvaret for det psykologfaglige niveau er 85% , hvilket er identisk med tallene i 1999.

Lederne er spurgt ind til en række ansvarsområder, og der er foretaget en indeksering af antallet af ansvarsområderne som den enkelte leder har, således at det bliver synligt hvor mange ledere, der har mange ansvarsområder. Indekseringen viser, at 60% lander i kategorien med flest ansvarsområder, og der er derved et flertal af ledere med mange ansvarsområder. Sammenligner man med tallene fra 1999, har lederne i 2010 procentvis flere ansvarsområder.

73% af lederne oplever, at kravene til dem som leder er meningsfulde, og lederne føler sig generelt set godt klædt op til opgaverne. De opgaver, som lederne i mindre grad føler sig klædt på til, er sanktioner, afskedigelser og lønforhandlinger.

Der er tilnærmelsesvis overensstemmelse mellem den ønskede og faktiske balancering af ledelsesopgaver. Der hvor der er størst difference er ved brug af arbejdstid på administrative opgaver, hvor respondenterne ønsker at bruge mindre tid på disse opgaver, end de faktisk gør.

Lederne varetager mange opgaver udover deres ledelsesopgaver. 41% svarer, at de bruger 10-19 timer på den del om ugen. Sammenligner man med besvarelsene fra 1999, ser man, at der er sket en forskydning på en række af opgaverne, som lederne varetager. Der er sket et fald på 23% i ledere, som varetager behandling/terapi. Derimod er der sket en stigning på 26% i forhold til ledere, som varetager organisationsudvikling. 2 ud af 3 mener, at det er et passende antal timer, som de bruger på opgaver, der ligger udover ledelsesopgaverne. Det er dem, som bruger færrest timer, som i højere grad oplever timeantallet som passende.

65% vurderer, at den nuværende balance mellem faglig og ledelsesmæssig identitet for dem er god.

Indflydelse

Flertallet af lederne oplever, at de har indflydelse på ydelserne, kvalitetsmål og ydelsesniveau. Der hvor der er flest, som har svaret, at de i mindre grad eller slet ikke har indflydelse, er i forhold til at sætte effektmål. 93% oplever, at de i høj eller nogen grad har tilpas store handlemuligheder til at lede.

Strukturreformen

64% af de, som har deltaget i undersøgelsen, svarer, at deres arbejdsplads har været igennem en omlægning som følge af strukturreformen. 34% mener, at denne omlægning har haft betydning i en positiv retning for det psykologfaglige miljø. Der er en sammenhæng mellem de som ser en positiv udvikling, og de som svarer, at de er kommet tættere på ledelsen i forbindelse med strukturreformen. 53% mener, at det er blevet sværere, at få budgetterne til at hænge sammen efter strukturreformen. 1% mener, at det er blevet lettere.

Motivation

Lederne er højt motiveret og tilfredse med deres arbejde. 97% svarer, at de i høj eller nogen grad finder deres job attraktivt. Den samme høje tilfredshed gennemstrømmer hele afsnittet om motivation. Ved indekseringen af en række spørgsmål ses, at 66% af lederne vurderes at være høj motiveret og 1% lav motiveret.

De faktorer, som lederne peger på kunne øge deres motivation er: tydeligere lederrolle bl.a. i forhold til beføjelser, mindre administration og bedre resurser i forhold til budget, tid, samt personale. Og ikke mindst en bedre løn.

Ledelse

Lederne vurderer generelt deres egne ledelsesevner som gode. Lederne er blevet spurgt, hvor enig de er i en række udsagn omhandlende syn på ledelse. Her svarer bl.a. 59%, at de er meget enige eller enige i, at det er en udfordring at skabe medejerskab hos medarbejderne til forandring. Over 50% er meget enige eller enige i, at det er dem som ledere, der er ansvarlige inspirere til medansvar og motivere medarbejderne.

Til spørgsmål omhandlende faktorer der kan besværliggøre arbejdet som leder (hensyn til politiske spilleregler, manglende personaleresurser og beslutningsvilje), fordeler svarene sig således, at størstedelen svarer inden for intervallet enig til uenig. 12% oplever dog, at manglende personaleresurser besværliggør deres arbejde.

Lederne vurderer selv, at de er gode til at planlægge deres arbejdstid, men at der er nogle udfordringer i forhold til at have tid nok til at udføre ledelsesopgaver. 25% svarer, at de i mindre grad har tid til at udføre deres ledelsesopgaver. Næsten halvdelen oplever dog, at det er meget nemt eller nemt at prioritere i opgaverne, og 78% oplever, at de i høj eller nogen grad kan delegerer ansvar til andre i pressede situationer.

Belastning

Ud fra en række spørgsmål omhandlende belastninger i arbejdet, er der konstrueret et indeks, der viser, at 58% af lederne er lavt belastet i deres arbejde, og 3% er højt belastet. Den gruppe som er lavt belastet er også dem, der er mest motiveret for deres arbejde.

10% har oplevet at være udsat for mobning eller anden form for chikane på jobbet. Lederne er også blevet spurgt til deres deltagelse i alvorlige konflikter med forskellige grupper, kunder/patienter, medarbejder/kollegaer eller ledere. Den gruppe, som lederne oplever at have flest alvorlige konflikter med, er med kollegaer/medarbejdere, hvor 35% svarer, at de har oplevet det en enkelt gang eller mere.

I ledernes kommentarer omkring belastning fylder de lave budgetter meget i en negativ retning. Desuden fylder tidspres og manglende samarbejde med leder niveauet over.

Sparring/netværk og ledelsesniveauet over

Flertallet af lederne har adgang til sparring omkring deres lederrolle. 68% indgår i netværk med andre ledere, hvor man kan diskutere ledelsesmæssige problemstillinger. Over halvdelen mødes mere end fire gange om året i disse netværk.

Over halvdelen oplever altid eller ofte at få støtte fra deres nærmeste leder, når de har brug for det. Generelt oplever lederne, at der er fokus på den som leder, men derimod oplever lederne kun i mindre eller i nogen grad, at deres nærmeste leder, har fokus på dem inden for arbejdsmiljø, ledelse og ledelsesudvikling.

Godt halvdelen af lederne oplever sjældent eller meget sjældent, at de må vente på en beslutning, de lige så godt selv kunne have haft taget. Samlet set oplever respondenterne, at personerne længere oppe i systemet er gode til at delegere ansvar, informere om væsentlige beslutninger samt at tydeliggøre, hvem der er ansvarlig for at gennemføre en beslutning.

29% har ikke en årlig medarbejdersamtale med deres leder.

Kompetence

Det er de færreste af lederne (15%), som har en kompetenceudviklingsplan. Over halvdelen har - eller er i gang med - en formel lederuddannelse, og af dem som allerede har en formel lederuddannelse oplever 81%, at det har givet dem kvalifikationer til at håndtere ledelsesrollen. 1 ud af 3 efterspørger en lederuddannelse, som imødekommer at være psykolog og leder. Uddannelsen som psykolog bliver vægtet højt i forhold til betydningen af måden at være leder på og muligheden for at kunne varetage sin stilling.

De fleste har inden for det seneste år deltaget i faglige kompetenceudviklingsaktiviteter. 1 ud af 10 ledere svarer, at det har de ikke, men ville gerne. Hvis man sammenligner ledernes deltagelse i kompetenceudviklingsaktiviteter i 2010 med 1999, ser man, at der er sket ændring i de aktiviteter, som lederne deltager i. Der er sket et kraftigt fald i lederne, der deltager i kompetenceudviklingsaktiviteter om administration/personale (36%), gennemslagskraft (25%) og den svære samtale (17%). 4 ud af 5 oplever at få tilstrækkelig efteruddannelse til at håndtere deres ledelsesopgaver.

Om fremtiden

Når man spørger lederne til deres nærmeste fremtid, forventer 54% at blive i det samme lederjob indenfor de næste 2-3 år. Der er 16%, der forventer at bliver pensioneret.

52% svarer, at de har adgang til en seniorordning hvor de er ansat. Det er især den ældre gruppe af respondenterne, som har viden om, hvorvidt dette er en mulighed.

Dansk Psykolog Forening

I 2010 har ca. 50% af medlemmerne i undersøgelsen har gjort brug af Dansk Psykolog Forenings tilbud. Det er en tendens, at det er de samme personer, som gør brug af de forskellige tilbud. Der er derved en række medlemmer som Dansk Psykolog Forening ikke kommer i kontakt med.

Medlemmerne ønsker, at Dansk Psykolog Forening skal gå mere aktivt ind i ledernes lønforhold og at rådgivningen i forbindelse hermed bliver bedre. Derudover ønsker medlemmerne mere og bedre rådgivning i forhold til ledelsesrollen og problemstillinger i arbejdet som leder. Sidst men ikke mindst rejses der kritik i forhold til Dansk Psykolog Forening dobbeltrolle i medarbejder vs. leder konflikter, hvor Dansk Psykolog Forening kritiseres for at være medarbejdernes forening.

Desuden har der været mulighed for at kommentere på forventninger til Dansk Psykolog Forening. Der er i særlig grad et ønske om, at foreningen bliver katalysator for netværksdannelse blandt ledere med psykologbaggrund.

Del 2

Indledning

Baggrund og formål

Undersøgelsen er fortaget blandt Ledersektionens medlemmer i Dansk Psykolog Forening, og formålet har været at belyse ledernes faktiske forhold som fx organisatoriske placering, lønforhold og arbejdsmiljø. Undersøgelsen skal tjene som inspiration til, hvordan Dansk Psykolog Forening kan blive endnu bedre til at varetage medlemmernes interesser end de er i forvejen. Undersøgelsen følger samtidig op på den seneste lederundersøgelse, der blev gennemført for 10 år siden.

Spørgeskemaet som er anvendt i undersøgelsen er udformet med udgangspunkt i det spørgeskema, som blev brugt til undersøgelsen af Dansk Psykolog Forenings medlemmer med beskæftigelse som leder fra 1999. På denne måde er det muligt at sammenligne tendenser i besvarelserne fra dengang og nu, og samtidig at sige noget om udviklingen.

Spørgeskemaet er blevet udformet i tæt samarbejde mellem Ledersektionen i Dansk Psykolog Forening og Rådgivende Sociologer, mens Rådgivende Sociologer alene har været ansvarlige for indsamlingen af data, analyse og afrapportering.

Undersøgelsens gennemførelse og metode

Dataindsamlingen er fortaget i september måned 2010, og er gennemført som en elektronisk spørgeskemaundersøgelse. For at informere om undersøgelsen blev der udsendt mail til samtlige registrerede medlemmer af Ledersektionen under Dansk psykolog Forening. Mailen indeholdt et link til undersøgelsen, en unik kode og undersøgelsens formål stod beskrevet.

Dataindsamlingen løb over en periode af 2 uger, og for at højne svarprocenten blev der via mail udsendt rykkerskrivelser af to omgange til alle, der endnu ikke havde besvaret.

Spørgeskemaet indeholdt i alt 109¹ spørgsmål.

Svarprocent og frafald

Der blev sendt mail til 344 medlemmer, hvoraf 20 respondenter faldt fra, da de ikke levede op til deltagerkriterierne. Der er i alt kommet svar fra 188 medlemmer, hvilket giver en svarprocent på 58%.

Lederundersøgelsen fra 1999 blev udsendt 451 medlemmer, hvis stillingsbetegnelse indikerede, at de var ledere. Der kom 330 retur, hvilket gav en svarprocent på 73. Det giver en difference på 15% i svarprocent mellem de to undersøgelser. Årsagerne til dette fald kan være mange, men der er også et generelt sket et fald i velviljen overfor at deltage i spørgeskemaundersøgelser gennem de sidste år.

¹ Spørgeskemaet fra 1999 indeholdt 108 spørgsmål.

Antallet af besvarelser matcher antallet af indkomne besvarelser fra tidligere undersøgelser², som Rådgivende Sociologer har fortaget for Dansk Psykolog Forening sidste år, og danner et fint grundlag for såvel en deskriptiv og analytisk gennemgang af undersøgelsens resultater.

Sammenligner man deltagerne i undersøgelsen med medlemmerne i Ledersektionen, er der ikke den store difference mellem baggrundsvariablene ansættelsessted og uddannelse. I undersøgelsen er der en underrepræsentation af ledere som arbejder i regionerne - differencen er 6%. Deltagernes fordeling på uddannelse er derimod næsten identisk i undersøgelsen og i medlemsregistreringen. Årsagerne til dette kan bl.a. også være, at det er lettere at svare korrekt på uddannelse, hvorimod ansættelsessted kan være mere flydende og med kombinationsstillinger.

	Dansk Psykolog Forenings data	Deltagere i undersøgelsen
Ansættelsessted	N=368	N=178
Stat	5%	8%
Region	24%	18%
Kommune	55%	57%
Privat/ virksomhedsejere	14%	12%
Andet	1%	4%
Uddannelse	N=368	N=181
Cand.psych	77%	75%
Cand.pæd.psych	20%	22%
Mag.art	3%	3%
Anden psykologuddannelse	1%	1%

Dette giver derfor ikke grund til at tro, at sammensætning af deltagerne i undersøgelsen skulle adskille sig fra sammensætningen i medlemmerne i Ledersektionen.

Sammenligning med undersøgelsen 1999

Der er i rapporten så vidt muligt fortaget en sammenligning mellem resultaterne for denne undersøgelse og fra lederundersøgelsen 1999, hvilket vil sige der, hvor spørgsmålene eller svarkategorierne har været sammenlignelige. Da Rådgivende Sociologer ikke har haft adgang til datasættet fra undersøgelsen i 1999, har det ikke været muligt at sammenligne fordelingerne i data.

² Undersøgelsen *Kommunalt ansatte psykologers arbejdsvilkår*, havde en svarprocent på 57%.

Læsevejledning

Analysen er delt op i 15 afsnit, som følger temaerne i spørgeskemaet. Hvert afsnit starter med en kort opsummering og har efterfølgende tabeller og tekst, der beskriver og analyserer data.

Respondenterne blevet bedt om at besvare baggrundsspørgsmål vedrørende alder, køn, anciennitet, beskæftigelse m.m. Baggrundsspørgsmålene bruges dels til at beskrive undersøgelsens respondenter, dels til at vurdere, om særlige svar systematisk hober sig op i bestemte grupper af ledere. Der hvor der er signifikante forskelle³ mellem grupper af ledere, er forskellene beskrevet, mens mindre forskelle ikke med sikkerhed kan tillægges en betydning, og derfor ikke er beskrevet.

Ofte anvendte baggrundsspørgsmål til at beskrive forskelle i materialet er beskæftigelsesområde og stillingsbetegnelse. Det har desværre ikke været meningsfuldt at anvende disse variable⁴, da flere respondenter har svaret 'andet' til disse spørgsmål, og fordi de enkelte kategorier ofte indeholder for få respondenter til at det er muligt at sige noget sikkert. I stedet anvender vi baggrundsspørgsmålet om respondenter er ansat i staten, regionen, kommunen eller i det private/praksisejer. De to sidste kategorier er slået sammen, da der er meget få praksisejere.

Enkelte steder i rapporten er data bearbejdet gennem indeksering. Indeks kan være en hjælp til at skabe overblik over mange data på én gang. Eksempelvis har vi under belastning valgt at konstruere et belastningsindeks over ledernes samlede besvarelser af 15 spørgsmål, der tilsammen belyser graden af belastning. Der hvor indeksering af data forekommer i rapporten, vil det i en note være beskrevet, hvilke spørgsmål, der indgår i konstruktionen af indekset.

I rapportens tabeller er antallet af svarpersoner på det enkelte spørgsmål angivet med N (= number). På flere af spørgsmålene er der respondenter, som enten ikke har villet - eller også ikke har kunnet - besvare spørgsmålet, hvorfor N ikke altid er lig antallet af respondenter i undersøgelsen.

God Læselyst!

³ Der analyseres ud fra et signifikansniveau på 5%.

⁴ Der er nogle få steder i undersøgelsen, hvor det har været muligt at anvende disse variable, og hvor det er muligt er de anvendt.

Del 3

Baggrundsspørgsmål

I dette afsnit beskrives, hvordan medlemmerne af Ledersektionen fordeler sig på de baggrundsspørgsmål, de er blevet stillet i undersøgelsen. Formålet med baggrundsspørgsmålene er dels at give en karakteristik af medlemmerne, der har deltaget i undersøgelsen, dels at afklare om der på tværs af baggrundsspørgsmålene er bestemte svarmønstre i undersøgelsens data.

Opsummering

Der er kommet flere kvindelige ledere i Ledersektionen siden 1999. På de ti år siden sidste undersøgelse, er der sket en stigning på 10%, således at der i år er 54% kvinder og 46% mænd. Der er 45% af lederne, som er 50 eller derover, og i tråd hermed har 44% været uddannet i mere end 20 år. Der kan derfor i de kommende år, komme udfordringer i forhold til at skaffe erfarende ledere med psykologfaglig baggrund.

20% af respondenterne er dobbelt organiseret i Dansk Psykolog Forening og Danmarks Læreforening. 86% har autorisation fra psykolognævnet, 43% har specialistgodkendelse og 35% har supervisor godkendelse.

Tabel 1. Køn

		N	Mand	Kvinde
Hvad er dit køn?	2010	181	46%	54%
	1999	330	56%	44%

Fordelingen af mandlige og kvindelige ledere i undersøgelsen er henholdsvis 46% mænd og 54 % kvinder. Sammenlignet med undersøgelsen blandt ledere i 1999 er der lidt færre mænd repræsenteret i nærværende undersøgelse. I 1999 var fordelingen 56% mænd og 44 % kvinder.

Tabel 2: Alder

		Under 30 år	30-34 år	35-39 år	40-44 år	45-49 år	50 - 54 år	55-59 år	60 år eller derover
	N								
Alder	2010	181	1%	3%	7%	11%	8%	17%	26%
	1999	330	0%	<1 %	2%	14%	24%	28%	8%

Som det fremgår af tabellen, så er en stor andel af lederne i 2010 over 60 år (26%). Sammenligner man med 1999 undersøgelsen, er det en markant stigning, idet der i 1999 var knap 8% af lederne, der var 60 år eller derover.

- I 2010 fordeler kønnene sig ligeligt inden for alle aldersgrupper af ledere

Tabel 3: Ansættelsessted/ geografisk

	N	Region Nord- jylland	Region Midt- jylland	Region Syd- danmark	Region Sjælland	Region Hoved- staden
Re- gion	17					
	6	6 %	26 %	12 %	11 %	45 %

Som man kan se, så er en væsentlig andel af lederne ansat i Region Hovedstaden, og færrest i Region Nordjylland. Det er ikke muligt at sammenligne med 1999, da regionsinddelingen var en anden.

Tabel 4: Uddannelse

	N	Cand.psych.	Cand.pæd.psych.	Mag.art.	Anden psykologuddannelse
Uddannelse	181	75 %	22 %	3 %	1 %

Som man kan se, så er tre fjerdedele uddannet Cand.psych, og 22% er cand.pæd.psych. Til sammen står disse to uddannelser for næsten 100% af samtlige ledere.

Tabel 5: Kandidatår, angivet i antal år siden uddannelsens start

Kandidatår	2010	1999
over 20 år	44 %	40 %
mellem 16 og 20 år	23 %	22 %
mellem 11 og 15 år	15 %	21 %
mellem 6 og 11 år	14 %	11 %
mindre end 6 år	4 %	6 %
N	181	328

Som man kan se af tabellen, så har næsten halvdelen af lederne været uddannet i mere end 20 år (44%). Der er 23%, der har været uddannet mellem 16 og 20 år. Der er til gengæld meget få, der har været uddannet i mindre end seks år (4%).

Tabel 6: Fagforening

	N	Dansk Psykolog Forening	Danmarks Lærerforening	Begge dele
Faglig organisering	181	80%	1%	20%

Der er flest, der er organiseret i Dansk Psykolog Forening alene (80%). Der er dog også 20%, der er organiseret i Danmarks Lærerforening samtidig med at de er medlem af Dansk Psykolog Forening.

- 70% af de som er organiseret både i Dansk Psykolog Forening og Dansk Lærerforening er Cand.pæd psych
- 89% af de som er organiseret både i Dansk Psykolog Forening og Dansk Lærerforening er beskæftiget inden for Børn- og Ungerådgivning eller PPR

Tabel 7: Autorisation

		N	Ja	Nej
Autorisation fra Psykolognævnet	2010	180	86%	14%
	1999	329	75%	25%

Som man kan se af tabel 7, så er der en højere andel af lederne, der har autorisation i 2010 i forhold til 1999.

- I 2010 er det især kvinderne (57%), der er autoriseret fra Psykolognævnet, hvor 43% af mændene er autoriseret.

Tabel 8: Specialistgodkendelse

	N	Ja, i et speciale	Ja, i to eller flere specialer	Nej
Specialistgodkendelse fra Dansk Psykolog Forening	2010 180	31%	12%	58%
	1999 320	36%		64%

Som man kan se, er der flere, der er godkendte specialister i 2010 end i 1999. Der er 43%, der har en specialistgodkendelse i mindst et speciale i 2010 mod 36% i 1999.

- De mest forekommende specialer blandt lederne i 2010 er børnepsykologi og psykoterapi.

Tabel 9: Supervisorgodkendelse

	N	Ja	Nej
Supervisorgodkendelse fra Dansk Psykolog Forening	178	35 %	65 %

Næsten to-tredjedele af lederne har ikke en supervisorgodkendelse fra Dansk Psykolog Forening.

Ansættelse

I dette afsnit beskrives, hvor medlemmerne er ansat og hvilke ansættelsesvilkår de har i forhold til løn, arbejdstid og placering i organisationen, hvor de er beskæftiget.

Opsummering

83% af respondenterne arbejder i det offentlige, og 12% i privat regi. Det er i særlig grad inden for Børn-og Ungerådgivning eller PPR, at lederne er beskæftiget (30%).

Siden 1999 er der sket en stigning i antal år på nuværende arbejdsplads, hvor der i 1999 var 12%, der havde 15 år eller derover i anciennitet, er det i 2010 18%.

Lederne har over de sidste ti år i højere grad flyttet sig fra at være tjenestemandsansat til overenskomstansat. Langt de fleste er fastansatte (94%), hvor hovedparten ikke har mulighed for at forhandle resultatløns eller bonus.

Næsten halvdelen af lederne i undersøgelsen er i deres første lederjob. I forhold til erfaring som leder fordeler respondenterne sig således, at 30% har været leder under 5 år, og 29% har været leder i 15 år og opefter. 90% af respondenterne er fuldtidsledere, og 87% svarer, at ledelse er deres primære beskæftigelse.

Lederne referer i mindre grad til politisk niveau end i 1999. Der er i denne undersøgelse tilføjet nye kategorier for primære referenceniveau, herunder bestyrelse, hvilket 8% svarer, at de refererer til.

Tabel 10: Beskæftigelse

	N	I staten	I det regionale område	I det kommunale område	Hos privat arbejdsgiver	Virksomhedsejer / praksisejer	Andet
Hvor er du beskæftiget?	2010 178	8%	18%	57%	11%	1%	4%
	1999 325	5%	32% (amtskommune)	43% (primær kommune)	11%	3%	

Langt de fleste ledere er ansat i kommunalt regi. Der er 57%, der har svaret, at de er ansat i det kommunale område, hvorimod der blot er 1%, der er virksomheds-/praksisejer. Det kan være problematisk at sammenligne med tallene fra 1999, eftersom den seneste kommunalreform er implementeret i tiden mellem den seneste undersøgelse og den nuværende

- endvidere blev der spurgt anderledes i 1999 i forhold til 2010. Med de forbehold kan man se, at der, hvor der er sket de største ændringer, er inden for det regionale og kommunale område. I 2010 er der langt flere ledere i det kommunale område, end der var i 1999, hvorimod det private område ligger stabilt.

Tabel 11: Primærområde

Primært ansættelses/beskæftigelses område (n = 178)	Procent
Undervisningsområdet	4
Hospitalsområdet	2
Psykiatrien	17
Centraladministrationens område	4
Det sociale og kulturelle område	13
Jobcenter på beskæftigelsesområdet	1
Socialektoren	2
Børn og Ungerådgivningen eller PPR	30
'Familiehus', døgninstitution eller lignende	11
Patient- og interesseorganisation	1
Produktions- og servicevirksomhed	2
Management- og personalebranchen/HR branchen	2
Arbejdsmarkedsorganisation	1
Privat klinisk psykologisk praksis	1
Andet	10

Af tabellen fremgår det, at der er flest ledere inden for Børne- og Ungeområdet. 30 % har svaret, at de primært beskæftiger sig med Børn- og Ungerådgivningen eller PPR, og 11 % har svaret, at de primært er beskæftiget inden for "familiehus", døgninstitution eller lignende. Der er 17 %, der har svaret psykiatrien, og 13 % der har svaret det sociale og kulturelle område.

Der er 23 respondenter, der har svaret 'andet' til primære beskæftigelsesområde. Dette svarer til 10% af den samlede gruppe. I denne gruppe har to respondenter svaret misbrugsområdet, og derudover indeholder gruppen respondenter, som har flere ansættelsesområder, og som derfor ikke har kunnet placere sig i de faste kategorier.

Det er ikke muligt, at foretage en retvisende sammenligning med 1999, da der i 1999 er spurgt helt anderledes ind til dette område.

Ud af de 30 %, som har svaret, at deres primære beskæftigelsesområde er Børne og Ungerådgivning eller PPR, har 25 % angivet, at deres stillingsbetegnelse er ledende psykolog, og 28% svarer, at de har anden stillingsbetegnelse end kategoriseret i tabel 18.

Tabel 12: Ansættelsens længde

Hvor mange år har du været på din nuværende arbejdsplads?	2010	1999
Under 5 år	39 %	49%
5-9 år	24%	26%
10-14 år	18%	12%
15-19 år	8%	5%
20 år og opefter	10%	7%
N	178	312

Som det fremgår af tabel 11, så har 39% været ansat under fem år i nuværende stilling. Der er 24 %, som har været ansat 5-9 år. Dvs. at samlet set har 63% af lederne været ansat under 10 år i deres nuværende stilling. Sammenligner man med 1999 kan man se, at der er 49%, som har været ansat i deres nuværende stilling under fem år og 26 %, der har været ansat 5-9 år. Dvs. at der var 75%, der havde været mindre end 10 år på deres nuværende arbejdsplads – hvilket er 12 % flere end i 2010.

Tabel 13: Ansættelsesform

	N	Overenskomst	Tjenestemand	Individuel aftale	
Ansættelsesform	2010	178	71%	14%	15%
	1999	313	50 %	41 %	10 %

Der er godt 70%, der er ansat på overenskomst, hvorimod tjenestemandansættelse ikke er så almindeligt mere. Sammenligner man med tallene fra 1999, ser man tydeligt, at der er sket en forskydning fra tjenestemandansættelser til overenskomstmæssige ansættelser. I 1999 var der 41%, der var tjenestemænd. I 2010 er der tale om 14%. Samtidig kan man se, at der er en lille stigning i antallet, der har en individuel aftale – fra 10 til 15 %.

- I 2010 har 15% individuelle aftaler, svarende til 23 personer. Af disse er 39% offentligt ansat og 61% privatansat.
- Alle som er ansat som tjenestemand er i det kommunale område

Tabel 14: Primær reference

Primær reference	2010 (N=178)	1999 (N=299)
Ingen	0%	4%
Politisk niveau	1%	10%
Bestyrelse	8%	-
Direktør niveau	16%	27%
Forvaltnings-chef niveau	21%	32%
Ledergruppe-niveau / chefgruppe	36%	-
Mellemliderniveau, afdelingschef, Teamchef	9%	26%
Anden	9%	-

(- betyder, at det ikke er muligt at sammenligne med 1999)

Som man kan se, så refererer alle i 2010 til en eller anden. Det mest almindelig er at referere til en ledergruppe/chefgruppe, hvilket 36% gør. Derimod er der blot 1%, der refererer til et politisk niveau. Da der ikke er spurgt på samme måde i 1999 og 2010, skal man passe på med sammenligninger, men det ser ud til, at der er en lille ændring i forhold til ikke at referere til nogen, idet der i 1999 var 4 %, der ikke refererede til nogen⁵. Samtidig ser det ud til, at det er blevet meget ualmindeligt at referere til et politisk niveau. I 1999 var der 10%, der refererede til et politisk niveau, hvor det i 2010 blot er 1%.

9% har i 2010 svaret, at de referer til 'anden' end de angivne kategorier. I kategorien 'anden' finder man blandt andet respondenter i specielt konstruerede stillinger, som derfor skaber specielle referencestrukturer. Fx både til regional sygehusledelse og universitets institutledelse.

Vi har krydset respondenternes primære referenceniveau med deres beskæftigelsesområde. Nedenstående punkter beskriver hvilke referencer de forskellige beskæftigelsesområder oftest har:

- 62% af de som er ansat inden for det regionale område refererer til ledergruppe-niveau/chefgruppe
- 68% af de som arbejder inden for det kommunale område refererer enten til ledergruppe-niveau/chefgruppe eller forvaltnings- chefniveau
- 59% af de som arbejder inden for det private refererer enten til bestyrelse eller direktør.
- De om arbejder i staten, har ikke nogen tydelig referencekategori

⁵ Dette skyldes sandsynligvis indsættelsen af svar muligheden "Bestyrelse".

Tabel 15: Månedsløn

Hvad er din månedsløn brutto?	2010	1999
Under 25.000 kr.	1%	3%
25.000-34999 kr.	5%	77%
35.000-44999 kr.	18%	16%
45.000-54999 kr.	53%	1%
55.000-64.999 kr.	18%	1%
65.000-74999 kr.	3%	1%
75.000 kr. og opefter	2%	1%
N	175	231

I 2010 tjener 53% mellem 45.000 og 55.0000 kr., om måneden, og 89% tjener mellem 35.000 og 65.000 kr. om måneden. Kun 1% tjener under 25.0000 om måneden, og der er 2%, som tjener over 75.000 kr. om måneden.

Det giver ikke så meget mening at udregne en gennemsnitsløn på baggrund af samtlige lønninger, da de få, der har meget høje og meget lave lønninger vil skævvride billedet. Fjerner man de 3%, der tjener over 75.000 og under 25.000 kr., tjener lederne i gennemsnit: 49.111 kr.

Sammenligner man lønniveauet mellem 2010 og 1999, ser man, at der er sket en forskydning. Således var der i 1999 96%, der tjente under 45000 kr., mens andelen, der ligger inden for samme interval i 2010, er 24%. Der er i sammenligningen ikke taget højde for den generelle udvikling i lønniveauet over årene⁶. Derfor er det ikke muligt at se ud fra denne tabel alene, hvorvidt lederne har opnået en reelt lønspring over de sidste 10 år.

Tabel 16: Ansættelse

Er du fastansat eller er du åremålsansat?	N	Procent
Jeg er fastansat	165	94%
Jeg er åremålsansat	8	5%
Ingen af delene	3	2%
Total	176	100%

(ikke muligt at sammenligne med 1999 tal, da der er spurgt meget forskelligt)

⁶ Det har ikke været muligt at koble løn og ansættelse for 1999, hvorfor en fremskrivning af lønniveauet ikke har været muligt.

Næsten samtlige ledere er fastansatte: 94%. Der er 5%, der er i en tidsbegrænset stilling og 2%, der er ingen af delene.

Tabel 17: resultatløn

	N	Ja	Nej
Resultatløn indgår i nuværende aflønning	174	6%	94%
Adgang til at forhandle resultatløn	175	24%	76%
Fået udbetalt bonus eller engangstillæg det seneste år	175	18%	82%

(Ikke muligt at sammenligne med 1999, da spørgsmålet ikke fremgår af 1999 undersøgelsen)

Som man kan se af tabel 17, så svarer 94%, at resultatløn ikke indgår i deres nuværende aflønning, mens 24% svarer, at der er adgang til at forhandle resultatløn. 18% har fået udbetalt bonus inden for det seneste år.

Tabel 18: Stillingsbetegnelse

Stillingsbetegnelse	2010	1999
Ledende psykolog	17%	28%
Chefpsykolog	7%	13%
Ledende skolepsykolog	1%	10%
Direktør	3%	4%
Souschef	6%	11%
Chef/leder	13%	1%
Afdelingschef/afdelingsleder	7%	7%
Personalechef/HR chef	1%	1%
Distriktsleder	1%	-
Institutleder	1%	-
Sekretariatsleder	1%	-
Centerchef	5%	7%
Skoleleder	1%	< 1%
Forstander	7%	9%
Daglig leder	3%	4%
Sektionsleder	1%	1%
Andet	27%	5%
N	175	284

Som man kan se i tabel 18, er der 27%, der har sat kryds i kategorien 'andet' i 2010, hvorimod det blot er 5%, der gjorde det i 1999. Noget kunne således tyde på, at stillingsbetegnelserne ikke helt matcher 2010 stillinger.

Tabel 19: Første lederjob?

	N	Ja	Nej
Er det lederjob, du har i dag, dit første lederjob?	175	47%	53%

(ikke brugt i 1999 undersøgelsen)

Som man kan se af tabel 18, er der en lille overvægt af ledere, der har haft en lederstilling før. 53% har haft et lederjob før og 47% har ikke.

- Det er i staten og i det regionale område, at man finder færrest erfarende ledere. Her har 67% af de der arbejder i staten, og 65% af de arbejder i det regionale område, svaret ja til, at det er deres første lederjob.
- Det er i det kommunale område og i det private, at man finder flest erfarende ledere. Her har 57% af de der arbejder i det kommunale område og 73% af de som arbejder i det private, svaret nej til at det er deres første lederjob.

Tabel 20: Nuværende stilling

Hvor mange år har du været i din nuværende stilling?	Procent
Under 5 år	55
5-9 år	22
10-14 år	13
15 år og opefter	9
N	175

(indgår ikke i 1999 undersøgelsen)

Som man kan se, så er der 55%, der svarer, at de har været under fem år i deres nuværende stilling. Der er 22%, der har været mellem 5 og 9 år i deres nuværende stilling, og 22% der har været der over 10 år. Der er således tale om en gruppe af forholdsvis nye ledere i deres nuværende stilling. Sammenligner man med hvor længe, lederne har været på deres nuværende arbejdsplads, kan man se, at der er 49%, der har været på deres nuværende arbejdsplads under fem. Man kan således formode, at der er del, der er startet på deres nuværende arbejdsplads som ledere.

Tabel 21: Antal år som leder

Hvor mange år har du sammenlagt været leder?	Procent
Under 5 år	30
5-9 år	23
10-14 år	18
15 år og opefter	29
N	175

(indgår ikke i 1999 undersøgelsen)

Som man kan se af ovenstående tabel, så er der tale om en forholdsvis stor gruppe på omkring 30%, der har været leder mindre end fem år, hvilket er med til at understrege billedet af, at der er en ret stor gruppe af nye ledere. Samtidig er der en omtrent lige så stor gruppe af ledere, der alt i alt har været ledere i over 15 år, og en stor gruppe på 41%, der har været ledere mellem 5 og 14 år. Det ser derfor ud til, at der er en pæn fordeling af ledere med forskellige års erfaring.

- Der er en tendens til, at det er mændene som har mest ledererfaring
- Det er det regionale område, der har procentvis flest ledere med under 10 år erfaring. I alt 71% af de, som arbejder inden for det regionale har været ledere under 10 år. Det er det private, der har procentvis flest ledere med erfaring på 10 år eller derover. I alt 55% af de, som arbejder inden for det private har været ledere 10 år eller derover.

Tabel 22: Fuldtidsleder

	N	Ja	Nej
Ansæt i fuldtids lederstilling	175	90%	10%

(indgår ikke i 1999 undersøgelsen)

Som man kan se af tabel 21, så er det absolut det mest almindelige at være ansat som leder på fuld tid. Der er 90%, der svarer, at de er ansat i en fuldtidslederstilling. Der er dog også 10%, der har svaret nej til at være ansat i fuldtidslederstilling.

Tabel 23: Deltidsleder

Følgende tabel viser, hvor meget tid lederstillingen udgør for de ledere, der har angivet ikke at være ansat i en lederstilling på fuld tid.

Hvor meget tid udgør din lederstilling? (timer per uge)	Procent
Under 15 timer	25
15-24 timer	13
25-34 timer	50
35 timer og opefter	13
N	16

(bemærk, at der er få respondenter i denne tabel)

For de 10%, der ikke har en fuldtidslederstilling, er der 25%, der har en lederstilling på under 15 timer. Det mest almindelige er dog, at stillingen er på 24-34 timer om ugen.

Tabel 24: Ledelse som primær beskæftigelse

	N	Ja	Nej
Er ledelse den primære beskæftigelse?	175	87%	13%

Tabellen viser, at 13% angiver, at ledelse ikke er deres primære beskæftigelse.

Faglighedens betydning for ledelse

I afsnittet beskrives, hvilken betydning lederne tildeler deres faglighed som psykolog.

Opsummering

Uddannelsen som psykolog bliver vægt højt i forhold til betydningen af måden at være leder på og muligheden for at kunne varetage sin stilling.

Tabel 25: Uddannelsen og ledelse

	N	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke
Har din uddannelse som psykolog betydning for den måde, du er leder på?	174	75%	22%	3%	0%
Ville du kunne have varetaget dine opgaver i din nuværende lederstilling uden en baggrund som psykolog?	174	9%	31%	31%	29%

(ikke en del af 1999 undersøgelsen)

Det er helt tydeligt, at lederne vægter deres uddannelse som psykolog meget højt i forbindelse med deres måde at lede på. 75% svarer, at deres uddannelse som psykolog i høj grad har betydning for deres måde at være leder på, og 60% svarer, at de i mindre grad eller slet ikke ville kunne varetage deres nuværende lederstilling uden en baggrund som psykolog.

Der var i spørgeskemaet mulighed for at uddybe ovenstående besvarelse, og citaterne her er et udsnit af de mange kommentarer. Citaterne er anonymiseret:

"Da min arbejdsplads er ansvarlig for vidtgående specialundervisning fra 0 - 100 år, er det af stor betydning at have en faglig baggrund i forhold til at arbejde for at bevare kvalificerede tilbud til børn og voksne. Samtidig er der mulighed for at benytte den faglige baggrund i forhold til etablering af tilbud. Endvidere må det siges at være en fordel i forhold til personaleledelse og i forhold til indflydelse i det forebyggende arbejde".

"Det giver en forståelse for psykologers fagområde og deres arbejdsopgaver, som en "ikke-psykolog" ikke på samme vis ville kunne have"

"I stort set alle sammenhænge. Personaleledelse, hvor jeg er meget opmærksom på de indbyrdes relationer, klarhed og hvordan mine medarbejdere trives. Værdier og etik. Arbejds miljø Forståelse af kontekstens betydning for forståelse af sammenhænge og for handlinger. Supervision Faglig vejledning mm."

Ledelsesansvar

I dette afsnit handler det om ledernes ledelsesansvar. Der vil være en beskrivelse af ansvarsområder og fordelingen af ansvar.

Opsummering

90% af deltagerne i undersøgelsen har personaleansvar. Der er desuden en generel stigning i antallet af akademikere, som psykologerne er ledere for.

79% svarer, at de har ansvaret for de psykologfaglige opgaver, hvilket er 5% færre end i 1999. Andelen der har ansvaret for det psykologfaglige niveau er 85% , hvilket er identisk med tallene i 1999.

Lederne er spurgt ind til en række ansvarsområder, og der hvor der flest ledere, der har svaret ja til at bestride dette ansvar, er ved tilrettelæggelse af ansættelser (89%). Der, hvor færrest har svaret ja, er til indstilling af budget, hvor 51% svaret ja til at bestride dette ansvarsområde.

Der er fortaget en indeksering af antallet af ansvarsområderne, som den enkelte leder har, således at det bliver synligt, hvor mange ledere som har mange ansvarsområder. Indekseringen viser, at 60% af lederne placerer sig i den øvre ende af indekset, hvilket vil sige blandt dem, der har flest ansvarsområder. Sammenligner man med tallene fra 1999, har lederne i 2010 procentvis flere ansvarsområder.

73% af lederne oplever, at kravene til dem som leder er meningsfulde, og desuden føler lederne sig generelt set godt klædt på til opgaverne. De opgaver som lederne i mindre grad føler sig klædt på til er sanktioner, afskedigelser og lønforhandlinger.

Tabel 26: Personaleansvar

	N	Ja	Nej
Har du personaleansvar?	174	90%	10%

(indgår ikke i 1999 undersøgelsen)

Langt størstedelen af lederne (90%) har personaleansvar.

Tabel 27: Akademikere

Hvor mange akademikere er du leder for?	2010	1999
Under 5	44%	55%
5-9	20%	29%
10-14	16%	9%
15-19	9%	2%
Over 20	10%	5%
N	174	319

44% svarer i 2010, at de er leder for under fem akademikere. I 1999 var det 55%. Det ser ud til, at det er blevet mere almindeligt at være leder for flere akademikere i 2010 end det var tilfældet i 1999. Fx kan man se, at der er 35%, der i 2010 angiver at være leder for 10 eller flere akademikere. Det tilsvarende tal var for 1999 16%. Der er altså tale om mere end en fordobling.

Stigningen i antallet af akademiske medarbejdere, som psykologerne er leder for, skyldes ikke ændringer i forbindelse med struktur reformen. Hvis man krydser tabel 26, med spørgsmålet: *Har din arbejdsplads været igennem en omlægning som følge af strukturreformen?*, er der ingen signifikant forskel på de respondenter som svarer ja eller nej i forhold til antal af akademiske medarbejdere.

Tabel 28: Ikke-akademikere

Hvor mange ikke-akademikere er du leder for?	2010	1999
Under 5	36%	31%
5-9	14%	23%
10-14	16%	15%
15-19	11%	8%
Over 20	24%	23%
N	174	319

36% af respondenterne er leder for under fem ikke-akademikere i 2010. Som det fremgår, har billedet ikke ændret sig væsentligt fra 1999 til 2010. Der hvor den største ændring har været er, at der i 1999 var 23%, der var leder for mellem 5 og 9 ikke-akademikere, hvor det i 2010 er faldet til 14%.

- Det er især ledere i det kommunale område, hvor respondenterne er ledere for 20 eller derover af "ikke-akademikere".
- Det er især ledere med ansættelse inden for det sociale og kulturelle område, der har 20 eller derover "ikke-akademikere", som de er leder for.

Tabel 29: Ansvar

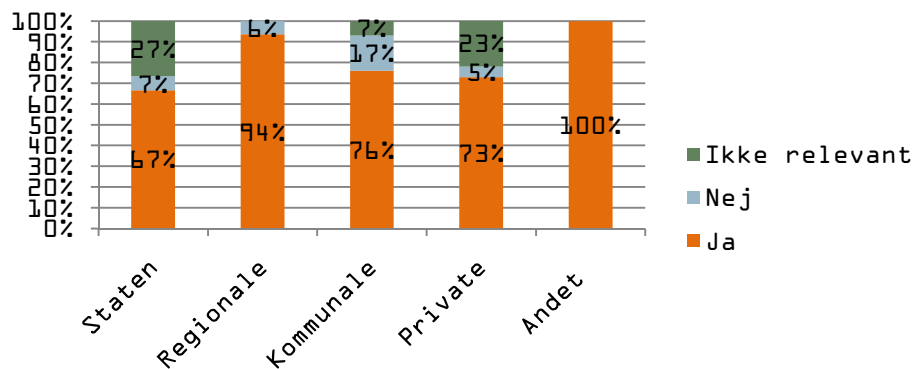
	N	Ja	Nej	Ikke relevant
Har du ansvaret for psykologfaglige opgaver?	173	79%	12%	9%
Har du ansvaret for det psykologfaglige niveau?	173	85%	4%	11%

79% svarer, at de har ansvaret for de psykologfaglige opgaver, og 12% svarer, at de ikke har ansvaret for de psykologfaglige opgaver.

I 1999 svarede lederne på samme spørgsmål, men svarkategorierne er ikke helt sammenlignelige, hvorfor de ikke fremgår af tabellen. I 1999 svarede 84%, at de havde ansvaret for de psykologfaglige opgaver, 10% svarede nej, og 6% svarede, at det var uklart. Der er 5% færre, der svarer, at de har ansvaret for de psykologfaglige opgaver i 2010 end i 1999.

I 1999 var der 85% der svarede, at de havde ansvaret for det psykologfaglige niveau, 7% svarede nej, og 8% svarede, at det var uklart. Andelen der har svaret ja er derfor identisk med 2010.

Tabel 30: Ansvar for psykologfaglige opgaver fordelt på beskæftigelsesområde



I ovenstående graf ser man fordelingen af, hvordan medlemmernes ansvar for de psykologfaglige opgaver er forskelligt set i forhold til beskæftigelsesområde. I staten er der flest ledere (67%), som ikke har ansvaret for det psykologfaglige område.

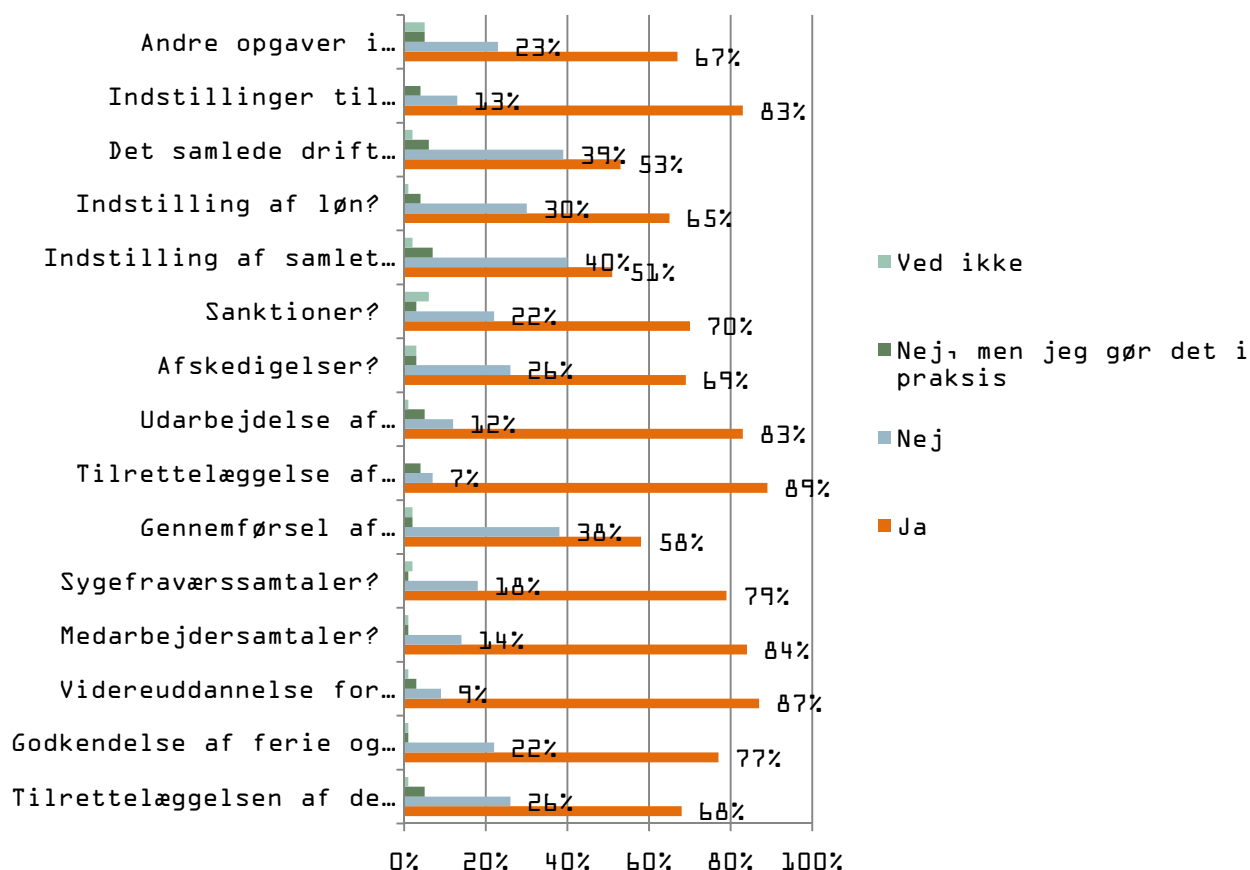
Tabel 31: Definerer af ansvar

	N	Det er klart defineret	Det er uklart defineret	Det er ikke defineret	Ikke relevant
Hvordan er dit ansvar omkring de psykologfaglige opgaver defineret?	173	52%	19%	11%	18%
Hvordan er dit ansvar omkring det psykologfaglige niveau defineret?	173	47%	23%	13%	17%

52% svarer, at deres ansvar omkring de psykologfaglige opgaver er klart defineret, og 19% svarer, at det er uklart defineret⁷.

Til spørgsmålet, hvordan er dit ansvar omkring det psykologfaglige niveau defineret, svarer 47%, at det er klart defineret, og 23% at det er uklart⁸.

Tabel 32: Har du ansvaret for...



⁷ Der kan ikke foretages sammenligning med 1999, da spørgsmålene ikke er sammenlignelige

⁸ Der kan ikke foretages sammenligning med 1999, da spørgsmålene ikke er sammenlignelige

Det ansvarsområde, som flest ledere har svaret ja til, er tilrettelæggelse af ansættelser (89%). Der, hvor færrest har svaret ja, er til indstilling af budget, hvor 51% har svaret ja til at have dette ansvarsområde.

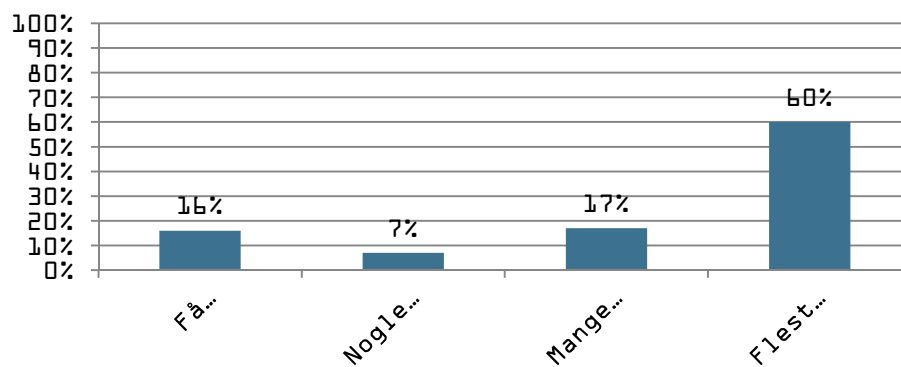
Ansvarlig for den daglige arbejdstilrettelæggelse

I lederundersøgelsen 1999 svarede 85% ja til, at de er ansvarlige for den daglige arbejdstilrettelæggelse, mens 13% svarer nej og 2% svarer, at de ikke har det formelle ansvar med står for det i praksis. Sammenligner man tallene fra 1999 med 2010, er der sket en forandring i besvarelserne. Der er 17% færre, der har det daglige ansvar, og 13% flere der ikke har ansvaret for den daglige arbejdstilrettelæggelse. Der er procentvis i 2010 lidt flere (3%), der svarer, at de ikke har det formelle ansvar, men har det i praksis. Der er dog tale om så få personer, at der kan være tale om et tilfælde, og at det ikke er udtryk for noget systematisk resultat i data.

Følgende figur viser fordelingen af ledere på spørgsmålene omkring ansvar for en række arbejdsopgaver. Indekseringen siger noget om, hvordan lederne fordeler sig på fire lige store intervaller, defineret som få, nogle, mange og flest ansvarsområder. Ansvarsområderne er dem som er skitseret i tabel 30.

Ud fra indekseringen kan man se, at der er 16% af lederne, der har få ansvarsområder (op til 2,5 ansvarsområde pr. respondent), der er 7%, der har nogle ansvarsområder (mellem 2,5-4,9 ansvarsområder pr. respondent), 17% der har mange ansvarsområder, og 60% der ligger i gruppen med flest ansvarsområder (mellem 7,5- 15 ansvarsområder).

Tabel 33: Indeks over ansvarsområder der lægger udover ledelsesopgaven



Tabel 34: Har du ansvaret for... (2010 sammenlignet med 1999)

	1999	2010	1999	2010
Har du ansvaret for:	Ja	Ja	Nej	Nej
Tilrettelæggelsen af de daglige arbejdsopgaver?	87%	68%	12%	26%
Medarbejdersamtaler?	82%	84%	13%	14%
Gennemførelse af lønforhandlinger?	33%	58%	62%	38%
Tilrettelæggelse af ansættelser?	82%	89%	12%	7%
Udarbejdelse af stillingsannoncer ved ansættelser?	69%	83%	4%	12%
Afskedigelser?	30%	69%	22%	26%
Sanktioner?	58%	70%	17%	22%
Indstilling af samlet budget?	54%	51%	43%	40%
Indstilling af løn?	48%	65%	48%	30%
Det samlede drift budget?	53%	53%	43%	39%
Indstillinger til kurser?	25%	83%	70%	13%
Andre opgaver i budgetlægningen?	45%	67%	55%	23%

(N = 172)

Sammenligner man resultaterne fra 1999 med resultaterne fra 2010, har lederne procentvis i dag mere ansvar for de fleste af ansvarsområderne, end i 1999. Det er kun ansvaret for tilrettelæggelsen af de daglige arbejdsopgaver, hvor der er en mindre andel end i 1999⁹.

Tabel 35: Ansvar for budgettet

	Ja, Jeg har ansvaret alene	Nej, Jeg deler ansvaret med andre	Ikke relevant
Er du alene om at have ansvaret for budgettet?	40%	44%	16%

(N = 171)

Næsten halvdelen af de som har budgetansvar deler dette ansvar med andre.

Tabel 36: Klare ansvarsområder

	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke
Er det klart for dig, hvad der er dine ansvarsområder?	67%	30%	3%	0%

⁹ Ansvarsområderne: Godkendelse af ferie og orlov, videreuddannelse for medarbejderne og sygefravær er ikke medinddraget i sammenligningen, da det ikke var muligt.

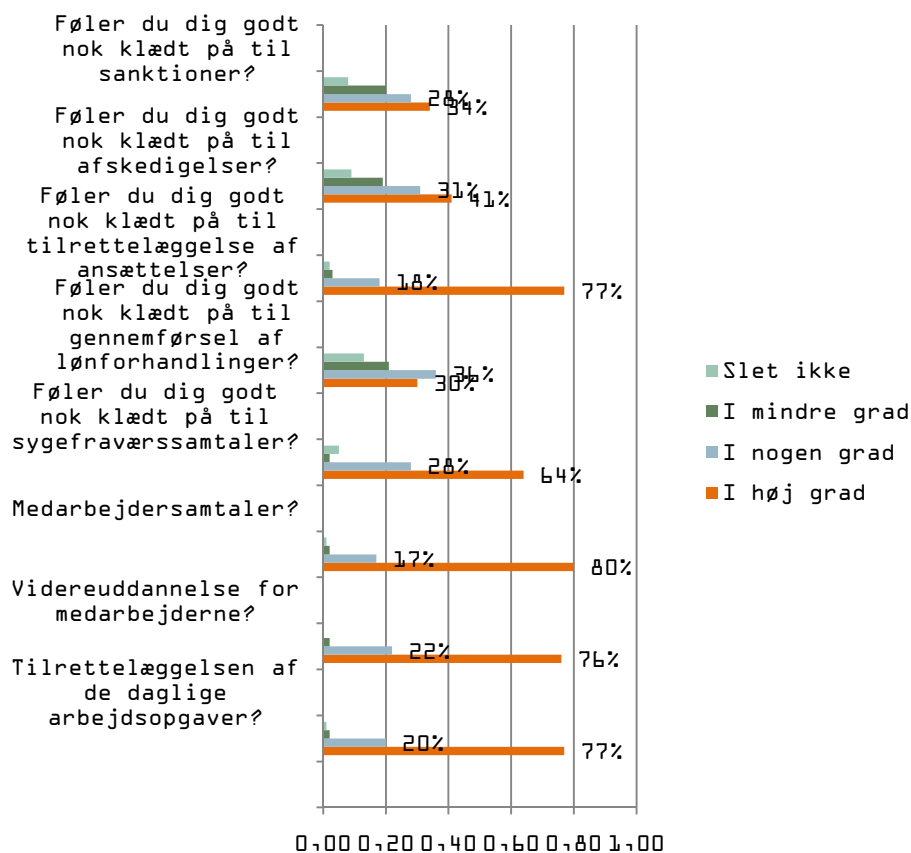
67% mener, at deres ansvarsområder i høj grad er klare for dem. 3% svarer i mindre grad og i denne gruppe finder man udelukkende offentligt ansatte.

Tabel 37: Meningsfulde krav

	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke
Oplever du at kravene til dig som leder er meningsfulde?	73%	25%	2%	0%

73% oplever, at kravene til dem som leder i høj grad er meningsfulde. Om lederne arbejder i det private eller i den offentlige giver ikke udslag i, hvorvidt de oplever, at kravene, der stilles, er meningsfulde.

Tabel 38: Er du godt nok klædt på til håndtering af følgende arbejdsopgaver?



Lederne føler sig generelt godt klædt på til opgaverne. De opgaver, hvor lederne i mindre grad føler sig klædt på til opgaven er ved sanktioner, afskedigelser og lønforhandlinger. Der hvor flest svarer, at de i høj grad føler sig klædt på til opgaverne, er ved medarbejdersamtaler.

Balancering af ledelsesopgaver

Dette afsnit handler om ledernes balancering af ledelsesopgaverne.

Opsummering

Der er tilnærmelsesvis overensstemmelse mellem den ønskede og faktiske balancering af ledelsesopgaver. Der, hvor der var størst forskel, var ved brug af arbejdstid på administrative opgaver. Her ønsker respondenterne at bruge mindre tid på disse opgaver, end de faktisk gør. Lederne varetager mange opgaver udover deres ledelsesopgaver. 41% svarer, at de bruger 10-19 timer på den del om ugen. Sammenligner man med besvarelsene fra 1999, ser man, at der er sket en forskydning på en række af opgaverne, som lederne varetager. Der er sket et fald på 23% i andelen af ledere som varetager behandling/terapi. Derimod er der sket en stigning på 26% i andelen af ledere, som varetager organisationsudvikling.

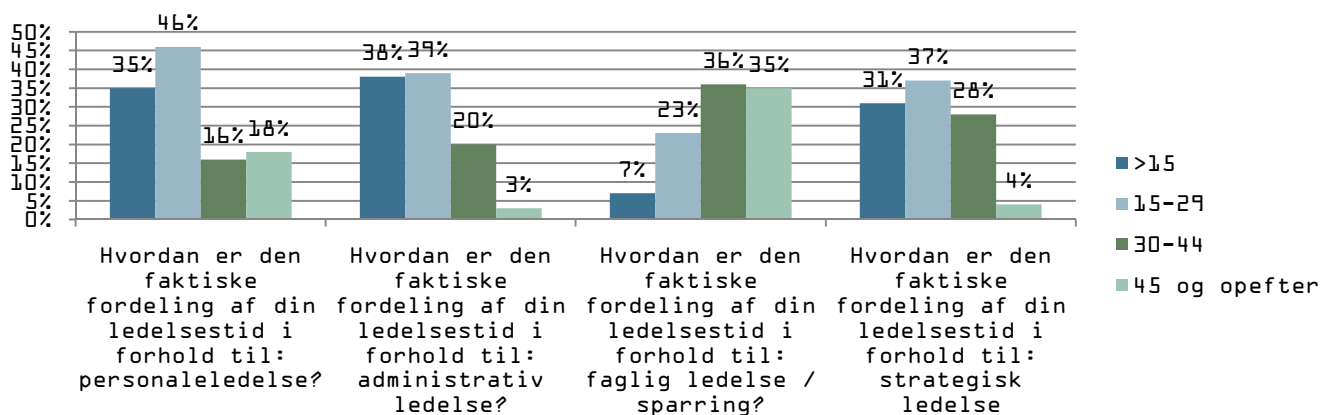
63% mener, at det er et passende antal timer. Det er de som bruger færrest timer, som i højere grad oplever timeantallet som passende. 65% vurderer, at den nuværende balance mellem faglig og ledelsesmæssig identitet for dem er god.

I spørgeskemaet er respondenterne bedt om at estimere deres faktiske fordeling af ledelsestid inddelt i fire kategorier:

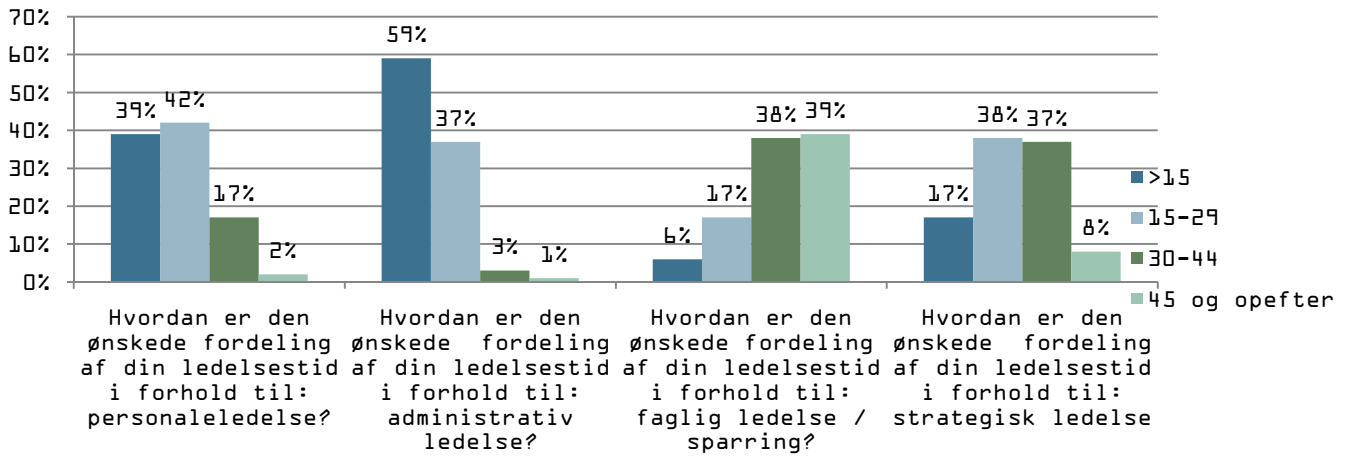
- Hvordan er den faktiske fordeling af din ledelsestid i forhold til personaleledelse?
- Hvordan er den faktiske fordeling af din ledelsestid i forhold til administrativ ledelse?
- Hvordan er den faktiske fordeling af din ledelsestid i forhold til faglig ledelse/sparring?
- Hvordan er den faktiske fordeling af din ledelsestid i forhold til strategisk ledelse?
-

Respondenten skal estimere arbejdstiden, således at det summer op til 100%.

Tabel 39: Faktisk fordeling af ledelsestid i procent, gruppeinddelt

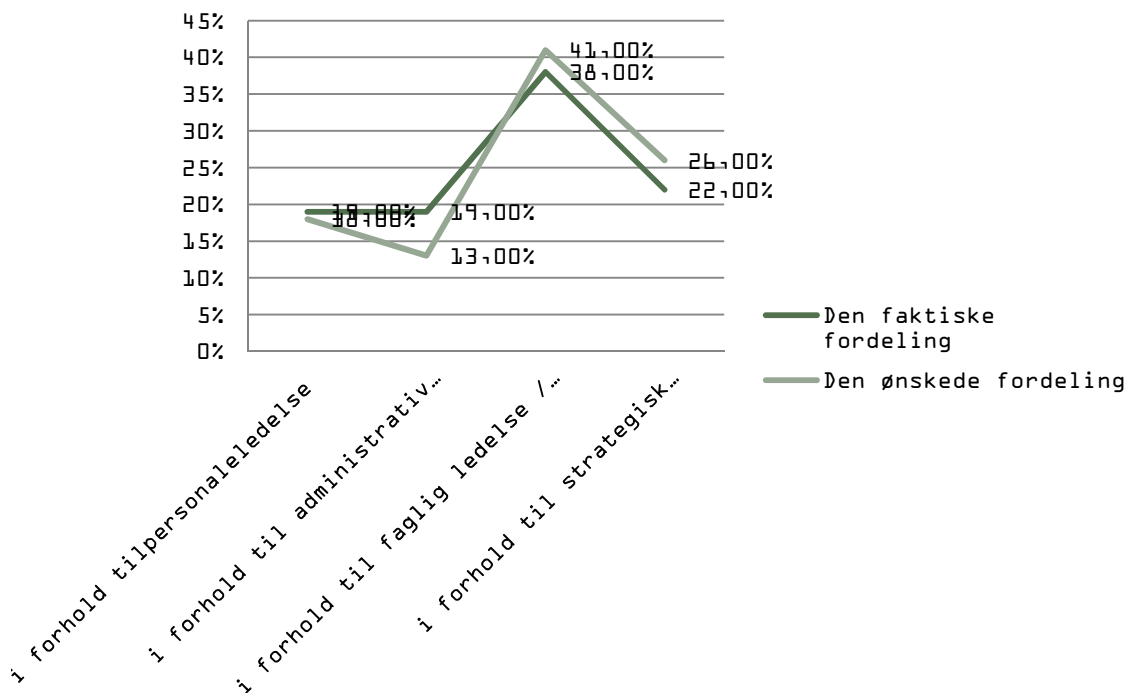


Tabel 40: Ønskede fordeling af ledelsestid i procent, gruppeinddelt



Nedenstående graf giver et gennemsnitligt billede af forskellen mellem den faktiske og ønskede fordeling.

Tabel 41: Sammenholdning af faktisk og ønsket fordeling af arbejdstiden (N = 164)



Grafen indeholder de gennemsnitlige svar på de fire følgende spørgsmål angivet som faktisk og ønsket fordeling af tid på opgaven. Som grafen viser følger den faktiske og den ønskede gennemsnitlige fordeling af arbejdstid tilnærmelsesvis hinanden.

- I forhold til personaleledelse bruger lederne gennemsnitlig 19% af deres tid, men ønsker at bruge 18%
- I forhold til administrativ ledelse bruger lederne gennemsnitlig 19% af deres arbejdstid, men ønsker at bruge 13%
- I forhold til faglig ledelse og sparring bruger lederne gennemsnitlig 38% af deres tid, men ønsker at bruge 41%
- I forhold til strategisk ledelse bruger lederne gennemsnitlig 22%, men ønsker at bruge 26%

Den største afvigelse mellem den gennemsnitlig ønskede og faktiske brug af arbejdstid er i forhold til administrativ ledelse. Hvis man ser på tabel 36 og 37, ser man, at forskellen mellem de som ønsker at bruge under 15% af arbejdstiden på administrativ ledelse er 59%, hvor det faktiske tal er 38%.

Tabel 42: Udover dine ledelsesopgaver varetager du da følgende opgaver

Udover dine ledelsesopgaver varetager du da:	2010 (N=164)		1999 (N=330)	
	Ja	Nej	Ja	Nej
Formidling	97%	3%	89%	11%
Undervisning?	72%	28%		
Rådgivning/vejledning?	90%	10%	94%	6%
Undersøgelser/tests?	34%	66%	-	-
Udredninger/sagsforberedelser?	50%	50%	-	-
Konsulentarbejde?	62%	38%	75%	25%
Supervision?	81%	19%	91%	9%
Visitation?	76%	24%	82%	18%
Organisationsudvikling?	93%	7%	67%	33%
Personaleudvikling?	90%	10%	75%	25%
Projekter?	84%	16%	79%	21%
Forskning?	25%	75%	25%	75%
Behandling/terapi?	41%	59%	64%	36%

(Der er tre spørgsmål, hvor der ikke blev spurgt på samme måde i 1999, hvorfor der ikke er nogen sammenligning)

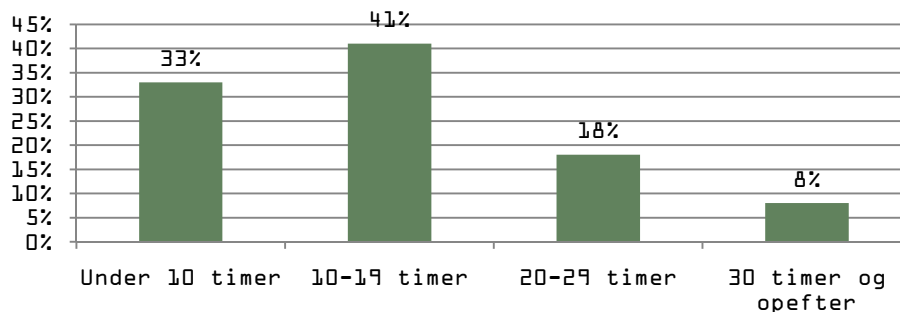
Tabel 42 viser det procentvise gennemsnit af opgaver, som lederne varetager udover deres ledelsesopgaver¹⁰. Med undtagelse af opgaverne undersøgelser/test og forskning har 50% eller derover svaret ja til, at de har de andre oplyste opgaver i 2010. De opgaver, som der er flest

¹⁰ Til dette spørgsmål har der været et par kritiske kommentarer fra informanter, som mener at disse opgaver er en del af ledelsesopgaven, og derfor ikke ville svare på spørgsmålet. Vi tog alligevel spørgsmålsformuleringen med, for at have et sammenligningsgrundlag med 1999 tal, hvor samme spørgsmål blev stillet.

der varetager udover deres ledelsesopgaver i 2010, er formidling (97%) og organisationsudvikling (93%).

Sammenligner man med besvarelserne fra 1999, ser man, at der er sket en forskydning på en række af opgaverne som lederne varetager. Der er sket et fald på 23% i andelen af ledere som varetager behandling/terapi. Derimod er der sket en stigning på 26% i andelen ledere, som varetager organisationsudvikling.

Tabel 43: Hvor mange timer vil du samlet set vurdere, at du bruger om uge på ovenstående opgaver/arbejde, der ikke er ledelsesopgaver? (N = 188)



41% bruger 10-19 timer om ugen på de 13 arbejdsopgaver, der ikke er ledelsesopgaver.

Tabel 44: Passende antal timer (N = 161)

	Ja, det er passende	Nej, jeg ville ønske at der var flere timer med denne type opgaver	Nej, jeg ville ønske at der var færre timer med denne type opgaver
Vurderer du dette antal timer som passende?	63%	21%	16%

63% vurderer, at det er et passende antal timer de bruger på opgaverne i tabel 39.

- De som synes at antallet af timer er passende og også dem der bruger færrest timer på opgaverne.

Tabel 45: Forventet fordeling

	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad
Svarer fordelingen af dine arbejdsopgaver generelt til dine forventninger om indholdet i jobbet?	45%	47%	9%

(N = 161)

Til spørgsmålet om respondentens fordeling af arbejdsopgaver generelt svarer overens med forventningerne til jobbet indhold, svarer 45% i høj grad og 9% i mindre grad.

- Det har ingen betydning for besvarelsen, hvorvidt respondenter er i det private eller offentlige
- De som ikke arbejder i fuldtidslederstilling svarer oftere, at fordelingen i nogen grad svarer til forventningerne.

Tabel 46: Balance mellem faglig – og ledelsesmæssig identitet

	Der skal lægges mere vægt på ledelses identitet	Den nuværende balance er god	Der skal lægges mere vægt på faglig identitet
Hvordan vurderer du at balancen er mellem faglig og ledelsesmæssig identitet for dig?	21%	65%	14%

(N = 161)

65% af lederne vurderer, at den nuværende balance mellem faglig og ledelsesmæssig identitet er god. Nedenstående citater er respondenternes uddybning af besvarelsen i tabel 46.

"Jeg bruger for meget tid på praktisk administration og for lidt på ledelsesmæssigt og fagligt"

"Ledelsen presser mig til at lave mere klinisk arbejde, end jeg har tid til."

"Vi er et lederteam på 5 som matcher hinanden og har stor indflydelse på fordeling af opgaver"

"Jeg arbejder fortsat på at træde mere i karakter som leder"

Indflydelse

Dette afsnit omhandler medlemmernes indflydelse på forskellige aspekter ved deres arbejde.

Opsummering

Flertallet af lederne har indflydelse på ydelserne, kvalitetsmål og ydelsesniveau. Der hvor der er flest, som har svaret at de i mindre grad eller slet ikke har indflydelse, er i forhold til at sætte effektmål. 93% oplever desuden, at de i høj eller nogen grad har tilpas store handle muligheder til at lede.

Tabel 47: I hvilken grad har du indflydelse på ydelserne?

	Afgørende	Stor	Nogen	Lille	Ingen
I hvilken grad har du indflydelse på ydelserne?	32%	49%	15%	3%	1%

(N = 160)

81% svarer, at de enten har en afgørende eller stor grad af indflydelse på ydelserne. 4% svarer lille eller ingen.

Tabel 48: Opsætning af mål

	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke
Er du med til at sætte formelle kvalitetsmål/ standarder for arbejdet?	64%	31%	3%	1%
Er du med til at sætte mål for ydelsesniveauet, på din arbejdsplads?	55%	36%	8%	1%
Er du med til at sætte effektmål for arbejdet på din arbejdsplads?	44%	40%	13%	3%

(N = 160)

Det samme billede gør sig gældende for tabel 45, dog er indflydelsen mindre når det kommer til at sætte effektmål for arbejdet på respondentens arbejdsplads. Her svarer 16%, at de i mindre grad eller slet ikke kan sætte effektmål.

Tabel 49: Handlemuligheder til at lede

	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke
Oplever du, at du som leder har tilpas store handlemuligheder (ledelsesrum) til at du selv kan lede din organisation/enhed?	51%	42%	8%	0%

(N = 160)

51% oplever, at de har tilpas handlemuligheder til at lede organisationen. Til dette svarer 8%, at dette kun i mindre grad er gældende.

- Det er især kvinderne, som oplever at have mindre grad af handlemuligheder

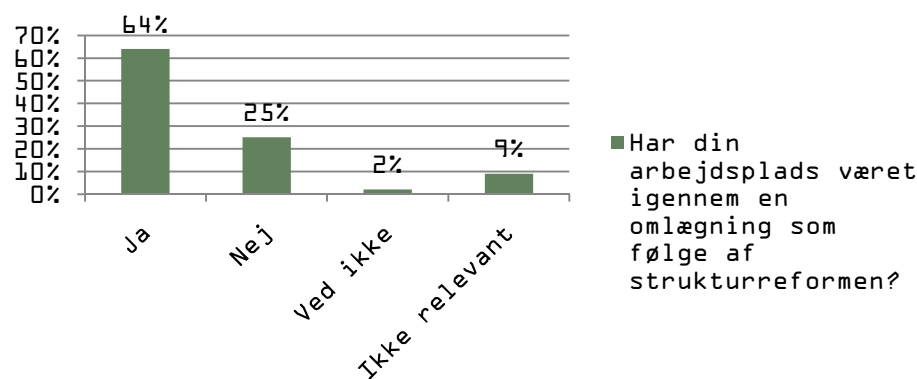
Strukturreformen

Dette afsnit handler om, hvordan de medlemmer af Ledersektionen, som blev berørt af strukturreformen, vurderer de ændringer reformen har medført.

Opsummering

64% af de, som har deltaget i undersøgelsen, svarer, at deres arbejdsplads har været igennem en omlægning som følge af strukturreformen. 34% mener, at denne omlægning har haft betydning i en positiv retning for det psykologfaglige miljø. Der er en sammenhæng mellem de som ser en positiv udvikling, og de som svarer, at de er kommet tættere på ledelsen. 53% mener, at det er blevet sværere, at få budgetterne til at hænge sammen efter strukturreformen. 1% mener, at det er levet lettere.

Tabel 50: Har din arbejdsplads været igennem en omlægning som følge af struktur reformen?



(N = 160)

De, som har svaret nej eller ikke relevant til ovenstående spørgsmål, er ikke blevet stillet resten af spørgsmålene om strukturformen.

Tabel 51: Strukturreformens betydning for det psykologfaglige miljø

	N	Ja, i positiv retning	Hverken entydigt positivt eller negativt	Ja, i negativ retning	Nej, ingen betydning	Ved ikke	Ikke relevant
Mener du ud fra dine erfaringer, at omlægningerne i forbindelse med strukturreformen har haft betydning for det psykologfaglige miljø på din arbejdsplads?	101	34 %	31 %	19 %	4 %	7 %	6 %

34% svarer, at der er sket en ændring i det psykologfaglige miljø i en positiv retning. Derimod svarer 19%, at udviklingen har været negativ.

- Det er især kvinderne som oplever at udviklingen er gået i en negativ retning

Tabel 52: Strukturreformens betydning for forholdet til ledelsesniveauet

	N	Ja, jeg er kommet tættere på ledelsen	Ja, jeg er kommet længere fra ledelsen	Nej, ingen betydning	Ved ikke	Ikke relevant
Mener du ud fra dine erfaringer, at omlægningen i forbindelse med strukturreformen har haft betydning for din position i forhold til ledelsesniveauet over dig?	101	38 %	20 %	22 %	11 %	10 %

38% oplever, at de er kommet tættere på ledelsen, som følge af strukturreformen, og 20% oplever, at de er kommet længere væk fra ledelsen. Hvilke ledelsesmæssige konsekvenser det har fået for respondenterne har betydning for hvorvidt udviklingen opleves positiv eller negativt. Dvs. at der er en positiv sammenhæng mellem at svare 'ja, jeg er kommet tættere på ledelsen' og oplevelsen af, at det psykologfaglige miljø har udviklet sig i en positiv retning.

Tabel 53: Strukturreformens betydning for budgetlægningen

	N	Ja, i forbindelse med strukturreformen er det blevet nemmere at få budgettet til at hænge sammen	Ja, i forbindelse med strukturreformen er det blevet sværere at få budgettet til at hænge sammen	Nej, strukturreformen har ikke haft betydning	Ved ikke	Ikke relevant
Mener du ud fra dine erfaringer, at omlægningerne i forbindelse med strukturreformen har haft betydning for budgetlægningen?	101	1 %	53 %	21 %	14 %	11 %

Over halvdelen af respondenterne mener, at det er blevet sværere at få budgetterne til at hænge sammen. Kun 1% svarer, at det er blevet nemmere.

- Der er ingen sammenhæng mellem hvorvidt respondenterne mener at omlægningen har betydning for budgetlægning, og hvorvidt respondenterne mener at omlægningen har haft betydning for det psykologfaglige miljø på arbejdspladen i positiv eller negativ retning.

Der var i spørgeskemaet mulighed for at uddybe, hvorvidt respondenterne mente, at strukturreformen havde forårsaget andre ændringer. Følgende citater er et udpluk af disse kommentarer..

"En større dynamik i PPR efter vi blev dobbelt så store og fik tilført nye arbejdsområder".

"Stiller helt andre krav til ledelsesfunktionen: salg og markedsføring fylder meget mere, ligesom strategisk ledelse idet der ikke længere er en objektiv finansiering. Jeg skal sørge for at sælge ydelser for 14 millioner i løbet af et år. Samarbejdet med kommunerne fylder langt mere end tidligere, f.eks udarbejdelse af nye samarbejdsaftaler etc. Samtidigt har dette også givet mulighed for nye tiltag, og større harmoni mellem udbud og efterspørgsel, bla. med ansættelse af flere psykologer til følge. Har været i den heldige situation i stigende grad at blive understøttet af administrativt uddannet personale, bla. økonom, ligesom ansættelsen af en administrativt uddannet chef har betydet højnet kvalitet ifht. varetagelser af ovennævnte områder"

"Strukturreformen har haft stor indflydelse på vilkårene for en række af vores samarbejdspartnere i kommuner og regioner - og især er det tydeligt at udviklingsprojekter har fået vanskeligere vilkår på grund af en presset økonomi - og at forvaltningsmæssige skel betyder mindre dialog på tværs - ligesom systemerne klart har organiseret sig som de finder bedst for dem selv og tilsidesat intentionen om at gøre det lettere for borgerne at få den hjælp de behøver. Andre effekter er et tiltagende koncepttrykkeri som mange konsulentfirmaer tjener på - som betyder mere papirarbejde - og iøvrigt en masse tomme fraser og begreber (f.eks. højt og lavthængende frugter, synergieffekt)".

Motivation

I dette afsnit analyseres motivationen blandt lederne.

Opsummering

Lederne er højt motiveret og tilfredse med deres arbejde. 97% svarer, at de i høj eller nogen grad finder deres job attraktivt. Den samme høje tilfredshed gennemstrømmer hele afsnittet om motivation. Ved indekseringen af en række spørgsmål ses, at 66% af lederne vurderes at være høj motiveret og 1% lavt motiveret. De, som er lavt motiveret, er de samme respondenter i hele dette afsnit, de repræsenterer derfor meget få personer, svarende til 1 eller 2 personer.

Brugen af motivation

Indenfor moderne arbejdssociologi bruger man motivation nogenlunde som synonym for 'engagement' eller 'arbejdsglæde'. Man mener, at en af forudsætningerne for at forene det tekniske og det sociale system i en velfungerende organisation er at tilrettelægge arbejdet sådan, at alle medarbejdernes talenter og viden udnyttes, således at arbejdet er interessant, engagerende og motiverende.

Motivation opstår typisk gennem en 'indre' tilfredsstillelse ved det, man præsterer. Det kan være, at man udvikler sig, lærer noget nyt eller klarer nye udfordringer. Indre tilfredsstillelse skabes også ved, at arbejdet har et passende indhold og variation, at man bliver anerkendt i for at have præsteret noget godt, og at man føler et ansvar for det, man laver. Ansvar skal her forstås sådan, at man selv må og skal træffe en række beslutninger om, hvorledes man vil forme sin situation, samt planlægge og udføre sit arbejde.

I spørgeskemaet blev lederne spurgt til, hvad der har motiveret dem til at blive leder. Nedenstående citater viser en række af de motivationsfaktorer, som har betydning for at blive leder:

"At jeg kan være aktivt medbestemmende på flere niveauer og på flere måder ift at få en organisation til 'at hænge sammen'. At jeg ikke kun er 'forvist' til en mindre boks, men kan 'kaste mig over' hvad jeg vil. At jeg har med 'det hele' at gøre: administration, udvikling, budget, faglighed, mv. At jeg bestemmer - ikke fordi jeg vil bestemme, men være med til at påvirke. At jeg har stor indflydelse på eget job. At jeg ikke orker at arbejde under en anden leder. At jeg ikke skal spørge andre end mig selv, min sunde fornuft og budgettet om jeg vil købe tre bøger, tage på kursus, købe et skrivebord, introducere en ny faglig måde at gribe tingene an på. At jeg innovativt og fremsynet skal kunne matche udefra kommende krav"

"At kunne sætte mål, værdigrundlag og se resultater. At kunne udvikle og styre projekter. At kunne skabe personaleudvikling. At kunne forbedre vilkårene for udsatte børn og unge. At kunne gøre en forskel".

"Da min leder skulle på efterløn var jeg den eneste ansæt der kunne overtage områdeledelsen efter hende."

Tabel 54: Finder du dit nuværende lederjob attraktivt?

	N	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke
Finder du dit nuværende lederjob attraktivt?	158	59 %	38 %	3 %	0 %

59% finder i høj grad deres lederjob attraktivt, og kun 3% finder det i mindre grad attraktivt.

Tabel 55: Tilfredshed med lederjobbet alt taget i betragtning

	N	Meget tilfreds	Tilfreds	Hverken tilfreds eller utilfreds	Utilfreds	Meget utilfreds
Hvor tilfreds eller utilfreds er du med dit lederjob alt taget i betragtning?	158	39 %	48 %	10 %	3 %	0 %

Det samme billede tegner sig, når man spørger til lederens tilfredshed med jobbet alt taget i betragtning. Lederne svarer igen til dette spørgsmål meget positivt. 87% er enten meget tilfredse eller tilfredse med deres lederjob.

Tabel 56: Hvor ofte oplever du...

	N	Altid	Ofte	Sommetider	Sjældent	Aldrig
At det er rart at være på arbejde?	158	25 %	67 %	7 %	1 %	0 %
At du føler dig motiveret og engageret i dit arbejde?	158	34 %	59 %	6 %	0 %	0 %
At dine arbejdsopgaver er meningsfulde?	158	25 %	66 %	8 %	0 %	0 %
At du yder en vigtig arbejdsindsats?	158	39 %	57 %	4 %	1 %	0 %

96% oplever altid eller ofte, at de yder en vigtig arbejdsindsats. Det samme høje niveau gør sig gældende for de andre parametre, hvor besvarelserne for altid og ofte samlet er over 90% for alle spørgsmålene.

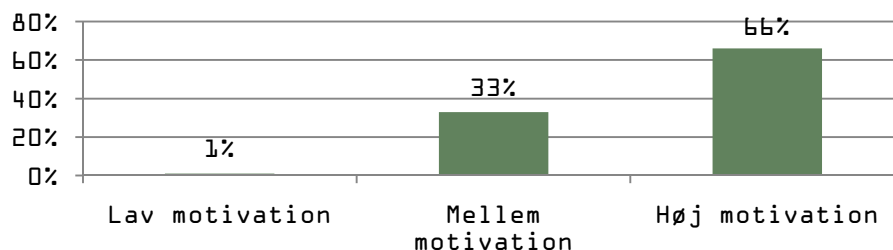
Tabel 57: Hvor ofte oplever du, at du har...

	N	Altid	Ofte	Sommetider	Sjældent	Aldrig
Mulighed for at tilrettelægge dit eget arbejde?	158	37 %	55 %	8 %	1 %	0 %
Mulighed for at anvende din viden og dine erfaringer i dit job?	158	53 %	42 %	6 %	0 %	0 %
Mulighed for at lære nye ting og få nye erfaringer i dit job?	158	31 %	57 %	11 %	1 %	0 %
Variation i arbejdet?	158	41 %	51 %	7 %	1 %	0 %

Til spørgsmålsrækken, ”hvor ofte oplever du, at du har...” svarer lederne igen meget positivt. Gennemsnitligt svarer ca. 90%, at de enten altid eller ofte har mulighed for at tilrettelægge deres arbejde, anvende deres viden og erfaring, lære nye ting, og har variation i arbejdet. De, som svarer sjældent til spørgsmålene, er de samme respondenter.

Ud fra spørgsmålene i tabel 56 og 57 er der konstrueret et indeks, som viser medlemmernes motivation over en række spørgsmål. Indekset er konstrueret således, at de forskellige svarkategorier har fået en score fra 1-5, således at svaret altid = 1 og ofte =2 osv. Høj motivation er en gennemsnitlig score på de otte motivationsspørgsmål på 1,00-1,99. Mellem motivation: 2,00-2,99. Lav motivation: 3,00-5,00

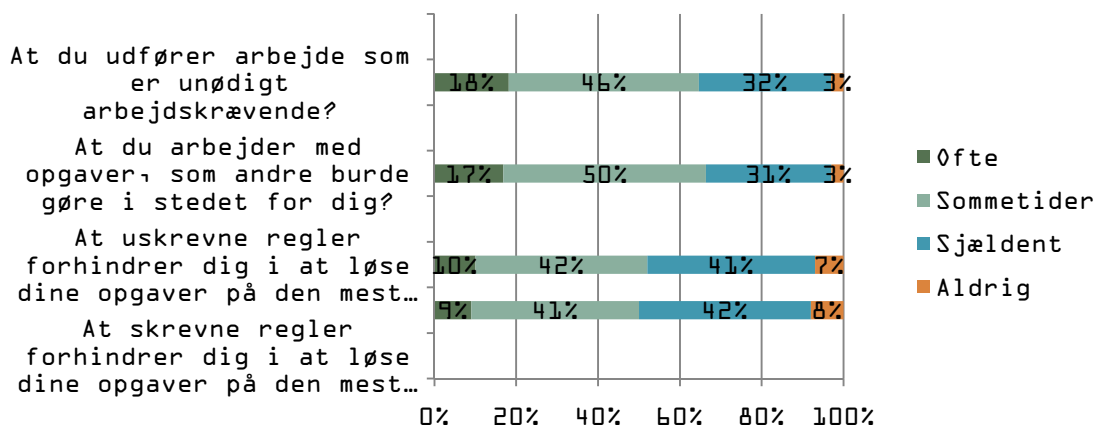
Tabel 58: Motivationsindeks



Ud fra dette indeks kan man se, at lederne er højt motiveret (66%), og kun 1% placerer sig i lavt motiveret. Igen er det væsentligt at have i mente, at de som svarer sjældent til spørgsmålene er de samme respondenter. De repræsenterer derfor meget få personer, svarende til 1 til 2 personer.

- De ledere som har autorisation er generelt mere motiveret end dem uden autorisation

Tabel 59: Opgaver og regler



(N=157)

Der var ved disse spørgsmål også mulighed for at svare altid, men det benyttede ingen af respondenterne sig af. Som man kan se ud fra grafen, svarer de fleste, at de sommetider eller sjældent udfører unødigt arbejde, andres arbejde eller bliver forhindret af uskrevne eller skrevne regler.

Tabel 60: Nye idéer og utraditionelle løsninger på arbejdspladsen

	N	Meget gode	Gode	Hverken gode eller dårlige	Dårlige	Meget dårlige
At bruge nye idéer og nytænkning i arbejdet?	157	29 %	55 %	12 %	3 %	0 %
At finde utraditionelle løsninger i forbindelse med nye opgaver?	157	27 %	46 %	23 %	4 %	0 %

Der er en stærk sammenhæng mellem de to ovenstående spørgsmål, således at de, som har svaret, at man på deres arbejdsplads er meget gode til at bruge nye ideer og nytænke i arbejdet også svarer, at arbejdspladsen er meget gode til at finde utraditionelle løsninger i forbindelse med nye opgaver.

Deltagerne i undersøgelsen fik under temaet motivation mulighed for at svare på, hvilke forhold, der i særlig grad kunne være med til at øge motivationen som leder. Følgende citater er et udpluk fra disse citater.

"At blive aflastet i de mange administrative opgaver omkring nye medarbejdere og lønforhandlinger - idet hele taget administration i forbindelse med personaleledelse"

"Adgang til mere kvalificeret og målrettet efteruddannelse - og en yderligere styrkelse af de ledelsesmæssige netværk som jeg indgår i. At der var mere tid til fordybelse på nogle områder til fordel for mere internationalt arbejde på feltet".

"Anerkendelse og forståelse for de vilkår institutionen arbejder under. En mere visionær ledelse niveauet over mig"

Ledelse

Følgende afsnit omhandler en række spørgsmål om vurdering af egen ledelse og syn på ledelse.

Opsummering

Lederne vurderer generelt deres egne ledelsesevner som gode. Lederne er blevet spurgt, hvor enige de er i en række udsagn omhandlende syn på ledelse. Her svarer eksempelvis 59%, at de er meget enige eller enige i, at det er en udfordring at skabe medejerskab hos medarbejderne til forandring.

Over 50% er meget enige eller enige i, at det er dem som ledere, der er ansvarlige for at inspirere til medansvar og motivere medarbejderne.

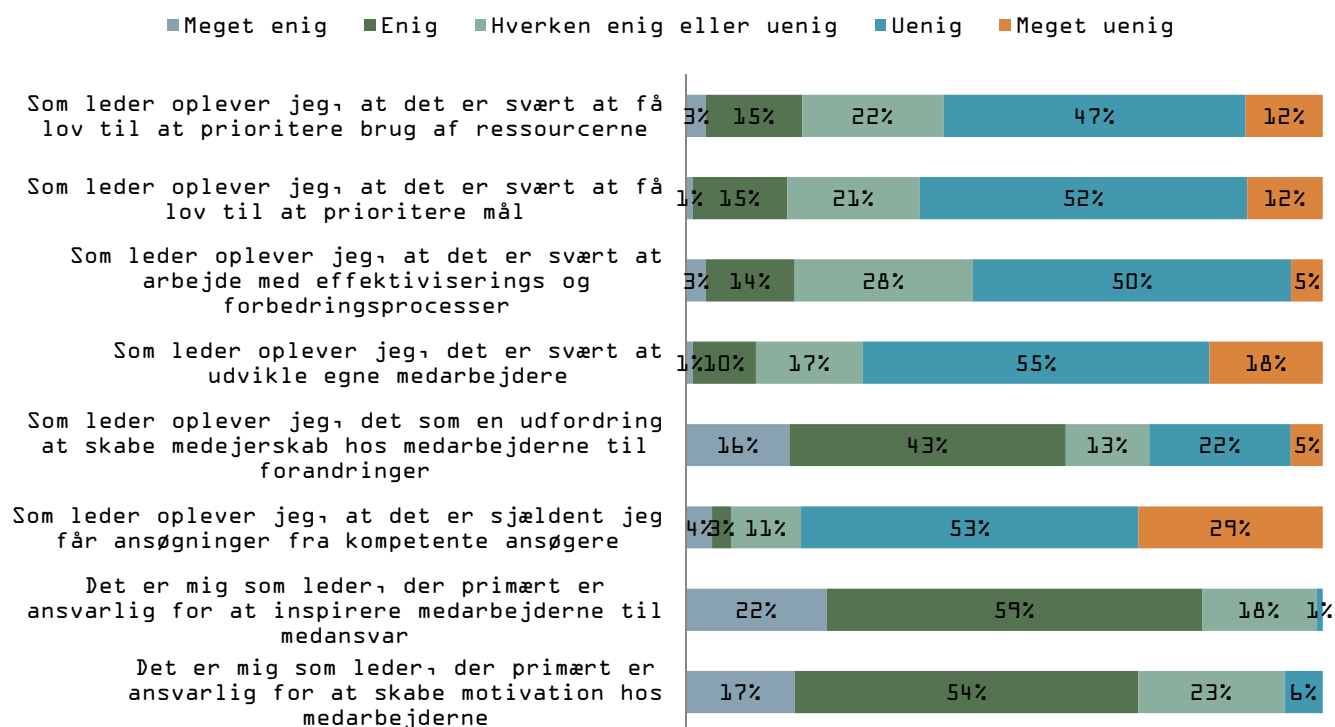
Til spørgsmål omhandlende faktorer, der kan besværliggøre arbejdet som leder (hensyn til politiske spilleregler, manglende personaleresurser og beslutningsvilje), fordeler svarene sig således, at størstedelen svarer inden for intervallet enig til uenig. 12% oplever dog, at manglende personaleresurser besværliggør deres arbejde.

Tabel 61: Vurdering af egen ledelse

	N	Meget enig	Enig	Hverken enig eller uenig	Uenig	Meget uenig
Jeg er god til at delegerer ansvar og beføjelser	156	27 %	52 %	20 %	1 %	0 %
Jeg er god til at følge op på handlingsplaner	156	17 %	64 %	17 %	2 %	0 %
Jeg har stor tillid til at en aftale bliver udført som aftalt	156	45 %	45 %	9 %	1 %	0 %
Jeg har stor tillid til, at afvigelser bliver rapporteret som aftalt	156	29 %	52 %	17 %	2 %	0 %

I spørgsmålene om vurdering af egen ledelse, svarer 45% af lederne, at de er meget enige i, at de har stor tillid til, at en aftale bliver udført som aftalt. Derimod er kun 17 % meget enige i, at de er gode til at delegerer ansvar og beføjelser. Der er stort set ingen, der har svaret uenig eller meget uenig til disse fire spørgsmål.

Tabel 62: Syn på ledelse



Lederne er blevet spurgt ind til en lang række af faktorer, som omhandler deres oplevelse af at være leder. I det følgende vil der blive trukket nogle enkelte aspekter ud af grafen ovenfor, som tegner de forskellige spørgsmål.

- Det første spørgsmål omhandler prioritering af brug af resurser. Her svarer 18 %, at de oplever det som svært at få lov til at prioritere resurserne.
- Det andet spørgsmål omhandler prioritering af mål, hvor 64% svarer, at de er uenig eller meget uenige i, at det er svært at få lov til at prioritere mål.
- Det tredje spørgsmål omhandler hvorvidt respondenter oplever, at det er svært at arbejde med effektiviserings og forbedringsprocesser. Her er 17% meget enige eller enige i dette udsagn.
- Det fjerde spørgsmål omhandler udvikling af egne medarbejdere. Her er 18% meget uenige i, at det er svært.
- Svarene til det femte spørgsmål markerer sig i forhold til de andre ved, at 59% oplever det som en udfordring at skabe medejerskab hos medarbejderne.
- 53% er hverken enig eller uenig i, at de sjældent modtager kompetente ansøgninger.
- I det syvende spørgsmål svarer 81%, at de er meget enige eller enige i, at de som ledere er de primære ansvarlige for at inspirere medarbejderne til medansvar.
- I det sidste spørgsmål svarer 71% , at de er meget enige eller enige i, at de som ledere er primært ansvarlige for at skabe motivation hos medarbejderne.

Tabel 63: Besværligheder for ledelsesarbejdet

	N	Meget enig	Enig	Hverken enig eller uenig	Uenig	Meget uenig	Ikke relevant
Jeg oplever, at mit arbejde som leder besværliggøres af hensyntagen til politiske spilleregler	155	8 %	35 %	26 %	23 %	7 %	1 %
Jeg oplever, at mit arbejde som leder besværliggøres af manglende personaleressourcer	155	12 %	25 %	28 %	27 %	8 %	0 %
Jeg oplever, at mit arbejde som leder besværliggøres af manglende beslutningsvilje hos ledelsen	155	4 %	15 %	32 %	34 %	13 %	3 %

Til de ovenstående tre spørgsmål placerer lederne besvarelser sig på hver sin side af midten i intervallet enig til uenig. I det første spørgsmål er der en overvægt af lederne, der er enige: 35% oplever, at deres arbejde besværliggøres af hensyn til politiske spilleregler. I det andet spørgsmål svarer 12%, at de er meget enige i, at deres arbejde besværliggøres af manglende personaleressourcer. Ved det sidste spørgsmål hælder besvarelserne overvejende i mod at være uenig i, at manglende beslutningsvilje hos ledelsen besværliggør arbejdet.

- De som arbejder i staten er den gruppe, hvor der procentvis er færrest der oplever deres arbejde besværliggøres af manglende beslutningsvilje hos ledelsen.

Belastning

I dette afsnit berøres det psykiske arbejdsmiljø. Psykisk arbejdsmiljø er blot ét element blandt mange i det samlede arbejdsmiljø, og omhandler de påvirkninger, som særligt indebærer en risiko for psykisk helbredsforringelse¹¹.

Opsummering

Lederne vurderer de selv er gode til at planlægge deres arbejdstid, men at der er nogle udfordringer i forhold til at have tid nok til at udføre ledelsesopgaver, hvor 25% svarer, at de i mindre grad har tid til at udføre deres ledelsesopgaver. Næsten halvdelen oplever dog, at det er meget nemt eller nemt at prioritere i opgaverne, og 78% oplever, at de i høj eller nogen grad kan delegere ansvar til andre i pressede situationer.

Ud fra en række spørgsmål omhandlende belastninger i arbejdet, er der konstrueret et indeks, der viser, at 58% af lederne er lavt belastet i deres arbejde, og 3% er højt belastet. Den gruppe, som er lavt belastet, er også dem der er mest motiveret for deres arbejde.

10% har oplevet at være udsat for mobning eller anden form for chikane. Lederne er også blevet spurgt til deres deltagelse i alvorlige konflikter med forskellige grupper, kunder/patienter, medarbejder/kollegaer eller ledere. Den gruppe, som lederne oplever at have flest alvorlige konflikter med er med kollegaer/medarbejdere, hvor 35% siger, at de har oplevet det en enkelt gang eller mere.

Tabel 64: Planlægning af arbejdstid

	N	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke
Kan du selv planlægge din arbejdstid?	155	71 %	27 %	2 %	0 %

71% af lederne svarer, at de i høj grad kan planlægge deres arbejdstid. Ingen svarer 'slet ikke'.

Tabel 65: Nok tid til arbejdsopgaverne

	N	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke
Oplever du at have tid nok til at udføre dine ledelsesopgaver?	155	10 %	57 %	25 %	8 %

¹¹ Psykisk arbejdsmiljø er altså ikke et spørgsmål om den enkeltes psykiske forudsætninger, men om påvirkninger, der skyldes indretningen af den arbejdssituation, man skal fungere i.

25% svarer, at de i mindre grad har tid nok til at udføre deres ledelsesopgaver. Og 8% svarer, at de slet ikke har tid til at udføre deres ledelsesopgaver.

Tabel 66: Prioritering af opgaverne

	N	Meget nemt	Nemt	Hverken nemt eller svært	Svært	Meget svært
Er det nemt eller svært for dig at vurdere, hvordan du skal prioritere dine opgaver, når der er travlhed på arbejdspladsen?	155	6 %	43 %	36 %	13 %	1 %

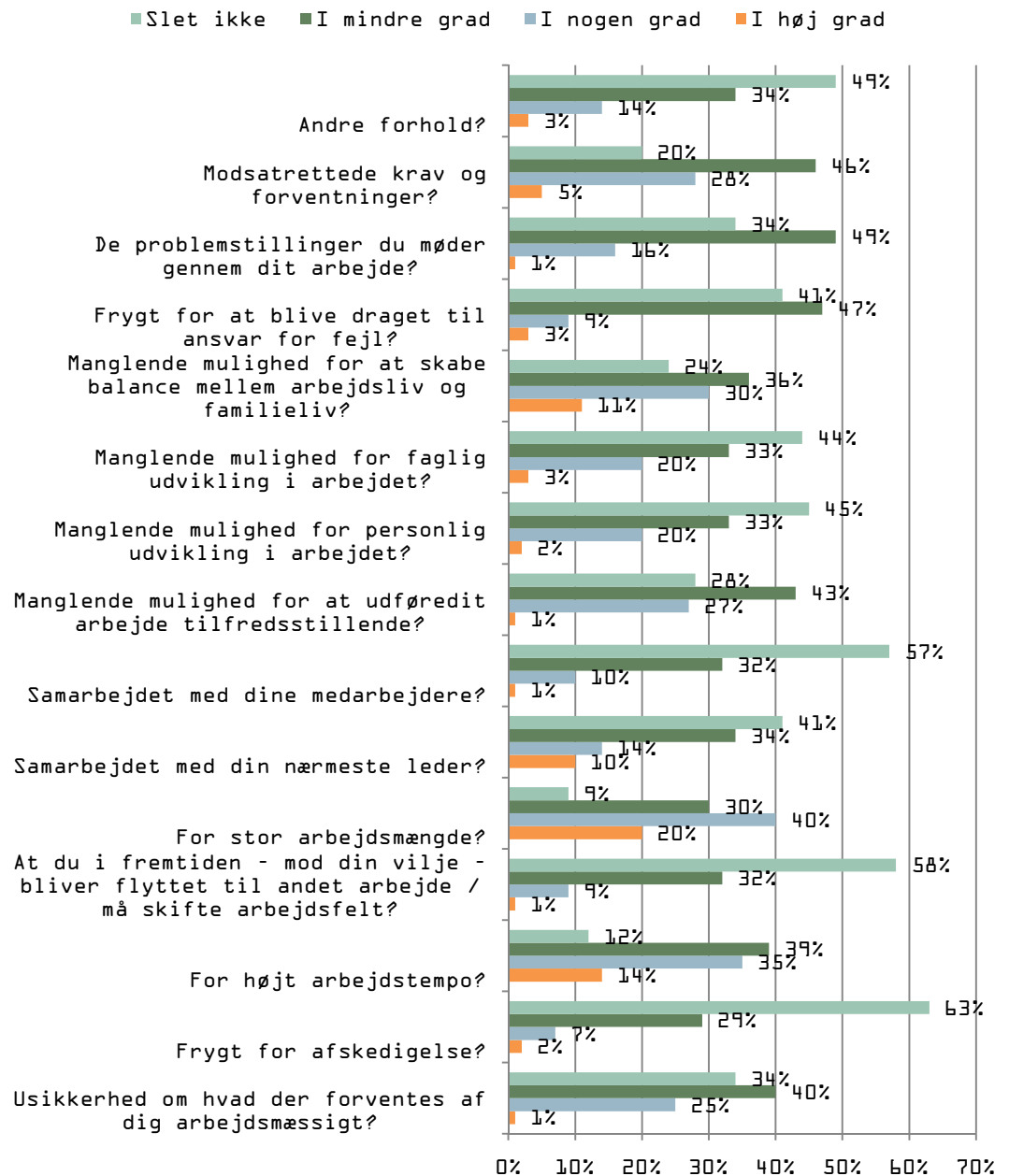
43% vurderer, at det er nemt at prioritere i opgaverne, når der er travlt. 14% svarer, at det er svært eller meget svært at prioritere i opgaverne.

Tabel 67: Tilstrækkelig mulighed for at delegere opgaver

	N	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke
Oplever du, at du i tilstrækkelig grad har mulighed for at delegere ansvar til andre i pressede situationer?	155	13 %	65 %	20 %	2 %

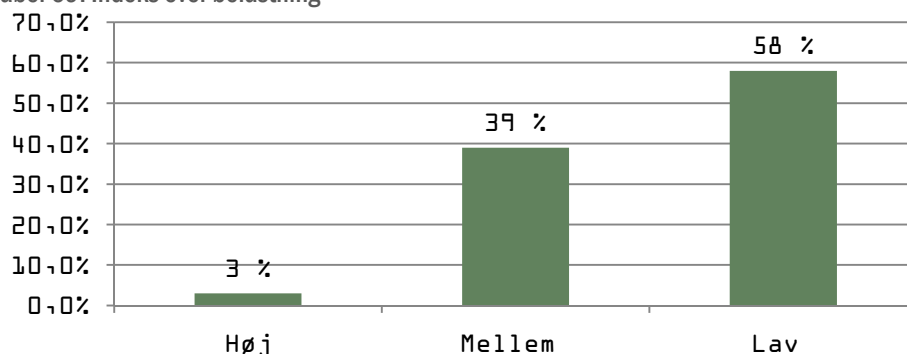
78% svarer, at det i høj grad eller i nogen grad er muligt at delegere ansvar til andre i pressede situationer. 2% svarer, at det slet ikke er muligt, svarende til 3 personer.

Tabel 68: Føler du dig belastet af...



De 15 spørgsmål er i den næste figur blevet samlet i et belastningsindeks, som giver et samlet billede af, i hvor høj grad lederne oplever sig belastede.

Tabel 69: Indeks over belastning



De tre kategorier er inddelt efter respondenternes besvarelse af de 15 spørgsmål vedrørende belastning. Ude fra dette kan man se, at der er en mindre gruppe på 3%, som oplever at være højt belastet, svarende til 4 personer¹². Ud fra indekset kan man se, at det er de samme personer som føler sig belastet, og at der er 58% som er lavt belastet.

- I den gruppe som er lavt belastet, har 80% høj motivation i arbejdet. Hvor den gruppe som er mellem belastet, der har 53% høj motivation i arbejdet.

Der var i spørgeskemaet mulighed for at uddybe besvarelserne omkring belastning i arbejdslivet. Følgende citater er et udpluk af disse og er anonymiseret.

"Al administrativ hjælp er sparet væk. Fagpersonerne skal selv løse alle administrative og praktiske opgaver."

"Det er svært at nå alle mine opgaver på en 37 timers arbejdsuge. Må ofte tage arbejde med hjem".

"Jeg føler mig noget belastet af, at jeg tænker meget anderledes om ledelse end min chef".

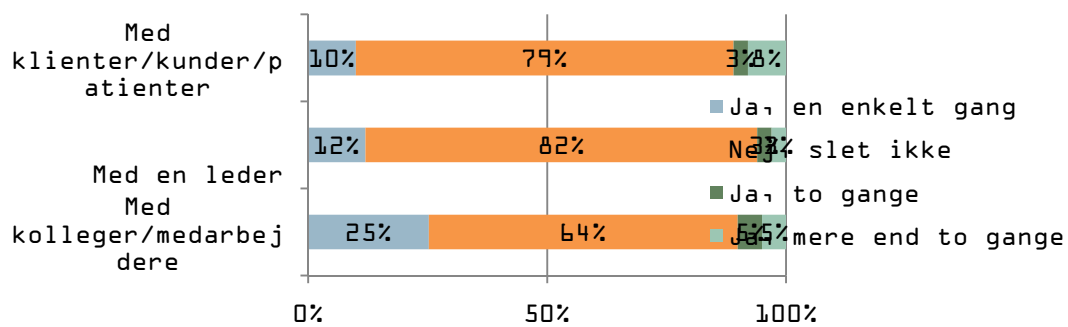
Tabel 70: Mobning og chikane

	N	Ja, omtrent dagligt	Ja, omtrent ugentligt	Af og til	Nej
Har du selv været udsat for mobning eller anden chikane på din arbejdsplads/praksis inden for de seneste 6 måneder (fx fornærmelser, drillerier, blive frosset ude)?	152	1 %	1 %	8 %	90%

Det er 90%, der svarer nej til at have været udsat for mobning eller anden chikane. Derved er der ca. 10%, der har oplevet en eller anden form for chikane.

¹² Da denne gruppe er så lille i antal, er den ikke beskrevet yderligere.

Tabel 71: Alvorlige konflikter



- 8% har mere end to gange oplevet at være i alvorlige konflikter med klient/kunde/patient.
- 12% har oplevet en enkelt gang at være i en alvorlig konflikt med en leder.
- 25% har oplevet at have været i alvorlig konflikt med kollega eller medarbejder en enkelt gang

Sparring og netværk

Følgende afsnit handler om ledernes adgang til sparring og netværk.

Opsummering

Flertallet af lederne har adgang til sparring omkring deres lederrolle. 68% indgår i netværk med andre ledere, hvor man kan diskutere ledelsesmæssige problemstillinger. 55% mødes mere end fire gange om året i disse netværk.

Tabel 72: Sparring om lederrolle

	N	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke
I hvilken grad har du adgang til sparring omkring din lederrolle?	152	22 %	50 %	22 %	6 %

72% har i høj grad eller i nogen grad adgang til sparring omkring lederrollen. 6% svarer slet ikke.

- Jo mere adgang til sparring, desto mere motiveret er lederne.
- Jo mere adgang til sparring, desto mindre belastede er lederne

Tabel 73: I netværk med andre ledere

	N	Ja	Nej
Indgår du i et netværk med andre ledere, hvor I diskuterer ledelsesmæssige problemstillinger?	152	68 %	32 %

68% af lederne indgår med andre ledere i netværk, hvor der diskuteres ledelsesmæssige problemstillinger.

- Køn har ingen betydning for indgåelse i et netværk
- Det er i højere grad de offentlige ledere, der indgår i disse netværk end privatansatte.
- Af de som indgår i ledernetværk, afholder 10% møder 1-2 om året. 35% afholder møder 3-4 gange om året og 55% mere end 4 gange om året.

I spørgeskemaet er lederne blevet bedt om at skrive, hvor de primært henter inspiration til deres lederrolle. Det er ikke muligt at pege på noget gennemgående, men de inspirationskilder som lederne nævner er: faglitteratur, deres leder, deres kollegaer, uddannelsesforløb, kurser, venner og dem selv.

Ledelsesniveau over

Følgende afsnit handler om ledernes vurdering af ledelsesniveauet over dem selv. De respondenter, som ikke refererer til nogen, har ikke modtaget disse spørgsmål.

Opsummering

Over halvdelen oplever altid eller ofte at få støtte fra deres nærmeste leder, når de har brug for det. Generelt oplever lederne, at der er fokus på dem som leder, men oplever i mindre eller i nogen grad, at deres nærmeste leder har fokus på dem inden for arbejdsmiljø, ledelse og ledelsesudvikling. Godt halvdelen oplever sjældent eller meget sjældent, at de må vente på beslutning, som de lige så godt selv kunne have haft taget.

Samlet oplever respondenterne, at personerne længere oppe i systemet er gode til at delegerede ansvar, informere om væsentlige beslutninger og tydeliggøre, hvem der er ansvarlig for at gennemføre en beslutning. 29% har ikke en årlig medarbejdersamtale med deres leder.

Tabel 74: Nærmeste leders uddannelsesbaggrund

	N	Psykologuddannet	Anden akademisk uddannelse	Anden ikke-akademisk uddannelse	Ved ikke	Ikke relevant
Er din nærmeste leder?	151	17 %	39 %	39 %	1 %	5 %

17% svarer, at deres nærmeste leder er psykologuddannet. 39% har en anden akademisk uddannelse.

- De respondenter, som har en psykologuddannet leder, som nærmeste ledere er i højere grad motiveret i arbejdet end de andre grupper. Den gruppe, som er lavest motiveret, er dem, som har en nærmeste leder, der har anden ikke akademisk uddannelse.
- Det er stort set kun inden for det kommunale område, at der er ledere som har en psykologuddannet som nærmeste leder

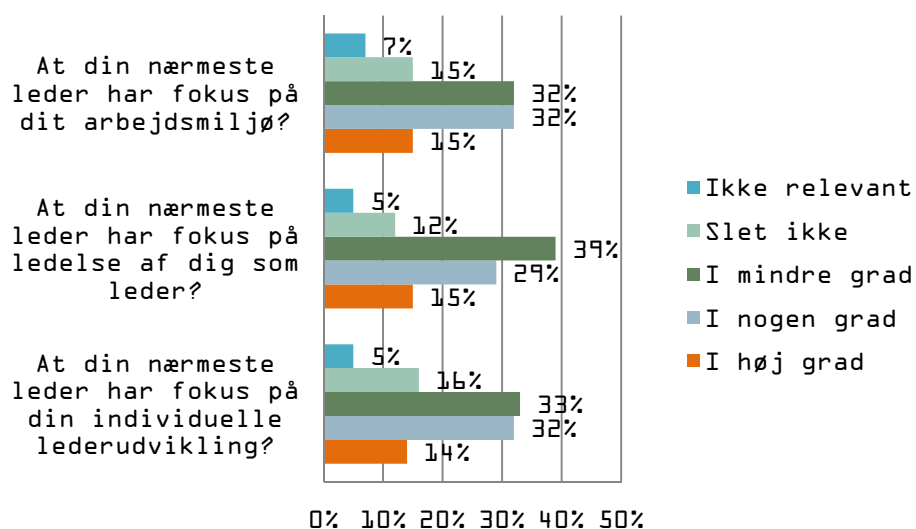
Tabel 75: Hjælp og støtte fra nærmeste leder

	N	Altid	Oft	Sommetider	Sjældent	Aldrig	Ikke relevant
Kan du få hjælp og støtte fra din nærmeste leder, når du har brug for det?	152	29 %	25 %	30 %	10 %	1 %	5 %

10% oplever sjældent at få hjælp og støtte fra deres nærmeste leder, når de har brug for det. 29% svarer, at de altid får hjælp, når de har brug for det.

- De respondenter som har en psykolog som nærmeste leder, oplever i højere grad at få hjælp og støtte, når de har behov for det.

Tabel 76: I hvor høj grad oplever du...



Respondenterne oplever i mindre eller i nogen grad, at deres nærmeste leder har fokus på dem inden for arbejdsmiljø, ledelse og ledelsesudvikling.

15% svarer, at deres nærmeste leder slet ikke har fokus på deres arbejdsmiljø. Ligeledes svarer 15%, at deres leder i høj grad har fokus på arbejdsmiljø.

- Jo højere grad der er fokus den nærmeste leder har på arbejdsmiljø, desto mere motiveret og mindre belastet er lederne.

39% svarer, at deres nærmeste leder i mindre grad har fokus på ledelse af dem som leder. Og 29% svarer i nogen grad.

16% svarer, at de slet ikke oplever, at deres leder har fokus på deres individuelle lederudvikling. Samtidig er der 14%, der oplever, at der i høj grad er fokus på dette.

- Jo højere grad at den nærmeste leder har fokus på individuelle lederudvikling, desto mindre belastede er respondenterne.
- 20% af kvinderne oplever, at der slet ikke er fokus på individuel lederudvikling, hvorimod dette kun gør sig gældende for 10% af mændene

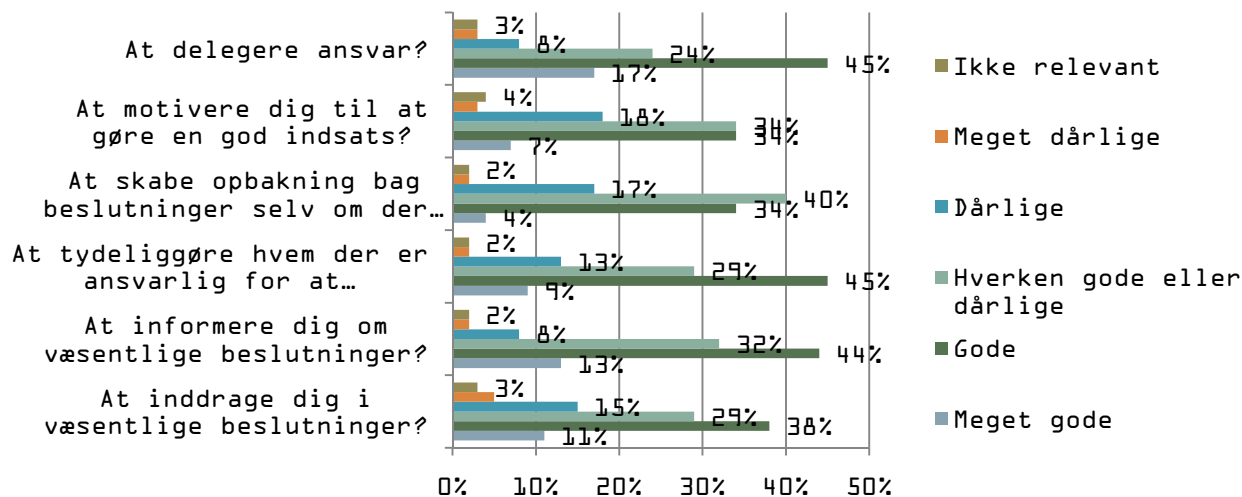
Tabel 77: Vente på beslutninger

Hvor ofte oplever du:	N	Meget ofte	Ofte	Af og til	Sjældent	Meget sjældent	Ikke relevant
At du må vente på en beslutning fra personer længere oppe i systemet, som du lige så godt selv kunne tage?	151	4 %	14 %	32 %	30 %	17 %	3 %
At dit arbejde må vente på en beslutning fra personer længere oppe i systemet?	151	3 %	16 %	40 %	26 %	13 %	3 %

De to spørgsmål i tabellen omhandler, hvorvidt man som leder oplever arbejdsgange, der sinker ens arbejde. 47% oplever, at de sjældent eller meget sjældent må vente med på beslutning som de lige så godt selv kunne have haft taget. Lederne oplever noget oftere, at deres arbejde må vente på en beslutning af personer længere oppe i systemet. Her svarer 16%, at de ofte oplever, at deres arbejde må vente på en beslutning fra en person længere oppe i systemet. For begge spørgsmål gælder det, at:

- Jo sjældnere man oplever at vente på beslutninger, desto mere motiveret og mindre belastede er man

Tabel 78: Hvor god eller dårlig synes du, at personer længere oppe i systemet er til...



(N=149)

Samlet oplever respondenterne, at personerne længere oppe i systemet er gode til at delegere ansvar, informere om væsentlige beslutninger og tydeliggøre, hvem der er ansvarlig for at gennemføre en beslutning.

Respondenterne oplever i mindre grad, at personer længere oppe i systemet er gode til at skabe opbakning bag beslutninger der er en vis uenighed om, at motivere og inddrage i væsentlige beslutninger.

Tabel 79: Direkte tilbagemelding fra nærmeste leder

	N	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ikke relevant
Når du har ydet en god arbejdsindsats?	150	27 %	35 %	27 %	9 %	3 %
Når du har ydet en mindre god arbejdsindsats?	150	13 %	28 %	35 %	15 %	9 %

Samlet set får respondenterne i højere grad tilbagemeldinger, når de har ydet en god indsats frem for når indsatsen har været mindre god.

Tabel 80: Tale mere eller mindre med nærmeste leder

	N	Mere	Som nu	Mindre	Ikke relevant
Om din daglige arbejdssituation?	150	27 %	63 %	3 %	7 %
Om din arbejdsmæssige fremtid?	150	30 %	58 %	1 %	11 %

Der er generelt et ønske blandt psykologfaglige ledere om at tale mere eller som nu med sin nærmeste leder om deres daglige arbejdssituation eller fremtid. Kun meget få ønsker at tale mindre om disse emner med deres ledere

- De som svarer mindre indgår alle i en form for ledelsesnetværk

Tabel 81: Årlig udviklingssamtale

	N	Ja	Nej	Ikke relevant
Gennemfører du en årlig udviklingssamtale med din nærmeste leder?	150	63 %	29 %	7 %

63% har en årlig udviklingssamtale med deres nærmeste leder.

- Der er ingen sammenhæng mellem, hvorvidt man har årlig samtale med leder eller ej og ønsket om yderligere sparring med ledere.

Kompetenceudvikling

Dette afsnit indeholder en beskrivelse af ledernes formelle lederuddannelse, samt muligheder og behov for kompetenceudvikling. Afsnittet inddrager respondenternes svar vedrørende deltagelse i kompetenceudviklende aktiviteter.

Opsummering

Det er de færreste (15%), som har en kompetence udviklingsplan. 53% har eller er i gang med en formel lederuddannelse og af dem oplever 81%, at det har givet dem kvalifikationer til at håndtere ledelsesrollen. 1 ud af 3 efterspørger en lederuddannelse som imødekommer at være psykolog og leder.

De fleste har inden for det seneste år deltaget i faglige kompetenceudviklingsaktiviteter. 1 ud af 10 af lederne svarer, at det har de ikke, men det ville de gerne have gjort. Hvis man sammenligner ledernes deltagelse i kompetenceudviklingsaktiviteter i 2010 med 1999, ser man, at der er sket ændring i de aktiviteter, som lederne deltager i. Der er sket et kraftigt fald i lederne, der deltager i kompetenceudviklingsaktiviteter om administration/personale (36%), gennemslagskraft (25%) og den svære samtale (17%).

4 ud af 5 oplever at få tilstrækkelige efteruddannelse til at håndtere deres ledelsesopgaver.

Kompetenceudvikling i form af lederuddannelse

Tabel 82: Formel kompetenceudviklingsplan

	N	Ja	Nej
Har du en formel kompetenceudviklingsplan?	150	15 %	85 %

85% har ikke en formel udviklingsplan.

- Det er de som har været kortest tid i deres stilling, som oftest har en udviklingsplan

Tabel 83: Kompetencerne til ledelsesopgaver

	N	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke
Oplever du, at du har de fornødne kompetencer til at varetage dine ledelsesopgaver?	150	51 %	47 %	1 %	0 %

98% oplever, at de i høj eller nogen grad har de fornødne kompetencer til at varetage deres ledelsesopgaver.

Tabel 84: Formel lederuddannelse

	N	Ja	Nej	Jeg er i gang med en
Har du en formel lederuddannelse?	150	41 %	47 %	12 %

53% har - eller er i gang med - en formel lederuddannelse.

Tabel 85: Hvilken lederuddannelse

	N	Diplom-uddannelse i ledelse	Master-uddannelse i ledelse	HD i organisation og ledelse	Intern lederuddannelse	Anden lederuddannelse
Hvilken lederuddannelse har du eller er du i gang med?	79	20 %	14 %	3 %	34 %	29 %

Der er 79 personer i undersøgelsen, som er i gang med en formel lederuddannelse. Den største gruppe (34%) tager en intern lederuddannelse.

Tabel 86: Udbytte af lederuddannelse

	N	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved endnu ikke
Har din lederuddannelse givet dig de kvalifikationer, du skal bruge til at håndtere din ledelsesrolle?	79	32 %	49 %	8 %	3 %	9 %

81% af de, som er i gang eller har taget en lederuddannelse, oplever, at det har givet dem kvalifikationer til at håndtere ledelsesrollen.

Tabel 87: Planlægning af længerevarende lederuddannelse

	N	Ja, inden for det næste år	Ja, inden for 2-3 år	Ja, inden for 4 år eller senere	Nej
Planlægger du at påbegynde en længerevarende lederuddannelse?	150	14 %	10 %	2 %	74 %

24% planlægger at påbegynde en lederuddannelse inden for de næste år.

Tabel 88: Type af lederuddannelse

	N	Diplomuddannelse i ledelse	Masteruddannelse i ledelse	HD i organisation og ledelse	Intern lederuddannelse	Anden lederuddannelse
Hvilken type lederuddannelse planlægger du at påbegynde?	39	23 %	46 %	3 %	8 %	21 %

39 personer har svaret på, hvilken uddannelse de påtænker at påbegynde. 46% af de 39 svarer en master uddannelse.

Tabel 89: Behov for særlig psykologleder-uddannelse

	N	Ja	Nej	Ved ikke
Har du behov for en lederuddannelse, der i særlig grad imødekommer at være psykolog og leder?	150	31 %	49 %	20 %

31% har et behov for en lederuddannelse, der i særlig grad imødekommer at være psykolog og leder. 20% svarer ved ikke.

Tabel 90: Deltagelse i kompetenceudvikling inden for seneste år

	N	Ja, flere	Ja, en enkelt gang	Nej, men ville gerne	Nej, var ikke interesseret
Har du indenfor det sidste år deltaget i faglige kompetenceudviklingsaktiviteter (fx kurser, efter/videreuddannelse eller lign.)?	150	67 %	21 %	10 %	1 %

88% har en eller flere gange deltaget i kompetenceudviklingsaktiviteter inden for det sidste år. 10% har ikke, men ville gerne.

Tabel 91: Kompetenceudvikling i form af efter-/videreuddannelse og kurser

	N	Meget vigtigt	Vigtigt	Mindre vigtigt	Uden betydning
Hvor vigtig er deltagelse i faglige kompetenceudviklingsaktiviteter (fx kurser, efter/videreuddannelse eller lign.), for at du kan udføre dine nuværende opgaver?	150	28 %	46 %	24 %	2 %
Hvor vigtig er deltagelse i faglige kompetenceudviklingsaktiviteter (fx kurser, efter/videreuddannelse eller lign.), for at du kan udføre dine forventede fremtidige opgaver?	150	30 %	51 %	15 %	5 %

46% vurderer, at det er vigtigt at deltage i faglig kompetenceudvikling for at kunne udføre nuværende opgaver. Samlet svarer 74%, at dette enten er meget vigtigt eller vigtigt.

Til spørgsmålet om deltagelse i faglig kompetenceudvikling er vigtig i forhold til at kunne udføre forventede fremtidige opgaver svarer 81% meget vigtigt eller vigtigt til dette. 5% vurderer, at det er uden betydning.

Tabel 92: Deltagelse i kompetenceudviklingsaktiviteter i forhold til:

Kompetenceudviklingsaktiviteter	2010		1999	
	Ja	Nej	Ja	Nej
Ledelsesopgaver	77%	23%	66%	34%
Budget/økonomi	35%	65%	37%	63%
Administration/Personale	49%	51%	85%	15%
Personaleledelse	57%	43%	68%	32%
Gennemslagskraft	17%	83%	42%	58%
Formidling	23%	77%	-	-
Den svære samtale ¹³	26%	74%	43%	57%
Andet ¹⁴	43%	57%	-	-

¹³ I spørgeskemaet hedder svarmuligheden: den vanskelige samtale.

¹⁴ Det er ikke muligt at sammenligne med 1999.

I 2010 er der flest (77%), som har deltaget i aktiviteter i forhold til ledelsesopgaver, og færrest (17%) har deltaget i aktiviteter i forhold til gennemslagskraft.

Hvis man sammenligner lederne deltagelse i kompetenceudviklingsaktiviteter i 2010 med 1999, ser man, at der er sket ændring i de aktiviteter, som lederne deltager i. Der er sket et kraftigt fald i antallet af ledere, der deltager i kompetenceudviklingsaktiviteter om administration/ personale (36%), gennemslagskraft (25%) og den svære samtale (17%). Samtidig er der sket en stigning i deltagere til kompetenceudviklingsaktiviteter om ledelsesopgaver på 11%.

Tabel 93: Udvidelse af ledelsesfunktioner

	N	Ja	Nej	Ved ikke	Ikke relevant	
Er dine ledelsesfunktioner udvidet som følge af videre-/efteruddannelse, kurser eller lign.?	2010	150	15%	67%	7%	11%
	1999	330	24%	57%	19%	-

I 2010 svarer 15% ja til, at deres ledelsesfunktioner er udvidet som følge af videreuddannelse. Dvs. at 85% ikke ser en direkte sammenhæng. Tallet er derfor lavere end i 1999, hvor 24% så en sammenhæng mellem udvidede ledelsesfunktioner og videreuddannelse.

Tabel 94: Tilstrækkelig videre-/efteruddannelse

	N	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke
Oplever du, at du får tilstrækkelig videre-/efteruddannelse i forhold til at kunne håndtere dine ledelsesopgaver?	150	29 %	45 %	16 %	5 %	5 %

74% oplever, at de i høj eller i nogen grad får tilstrækkelig videre/efteruddannelse i forhold til at kunne håndtere deres ledelsesopgaver.

- 44% af de som arbejder i Region Sjælland oplever at de i mindre grad eller slet ikke at få den tilstrækkelige uddannelse til at håndtere ledelsesopgaverne; svarende til 7 personer. Der er ikke yderligere sammenhæng mellem regionalt arbejdssted og adgang til tilstrækkelig videreuddannelse.
- Der er en tendens til, at de som deltager i ledelsesnetværk og diskutere ledelsesmæssige problemstillinger, i højere grad oplever at få den tilstrækkelige videre/efteruddannelse til at kunne håndtere sine ledelsesopgaver¹⁵.
- Der er en signifikant sammenhæng mellem i hvor høj grad man oplever at få tilstrækkelig videre/efteruddannelse til at kunne håndtere sine ledelsesopgaver og i hvor høj grad man oplever

¹⁵ Sammenhængen er ikke signifikant.

at have adgang til sparring omkring sin leder rolle. Dvs. de som oplever i høj grad at have adgang til sparring, får også i højere grad tilstrækkelig med videre-/efteruddannelse.

Tabel 95: Ret eller pligt til videre-/ efteruddannelse

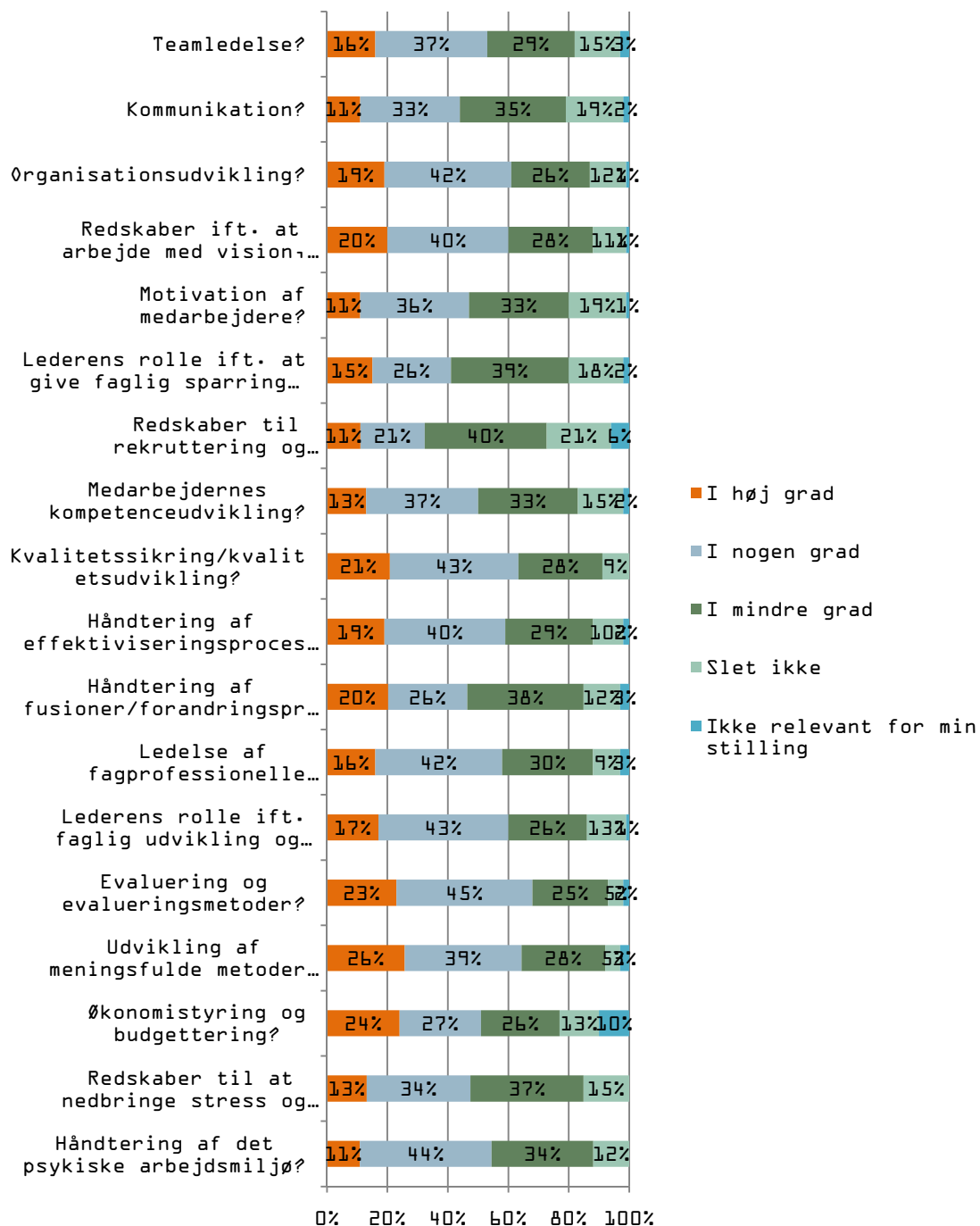
	N	Ja, jeg har ret til det	Ja, jeg har pligt til det	Nej
Har du i din ansættelseskontrakt/dine vilkår ret eller pligt til videre-/efteruddannelse?	150	23 %	6 %	71 %

6% svarer ja til, at de i deres ansættelseskontrakt har pligt til videre/efteruddannelse. 23% svarer, at de har ret til det.

I spørgeskemaet har lederne haft mulighed for at kommentere yderligere på, hvad der ville være relevante uddannelses tilbud for dem. Lederne har flere konkrete ønsker, men ønskerne handler også om kvaliteten af sig kurserne, som kritiseres for at være mere form end indhold.

"Tilbud som giver mulighed for fordybelse og refleksion i forhold til formidlet viden og redskaber - og med fokusering - frem for koncepter. Det er jeg for gravet i lederjobbet til. Smartness alene virker ikke på mig".

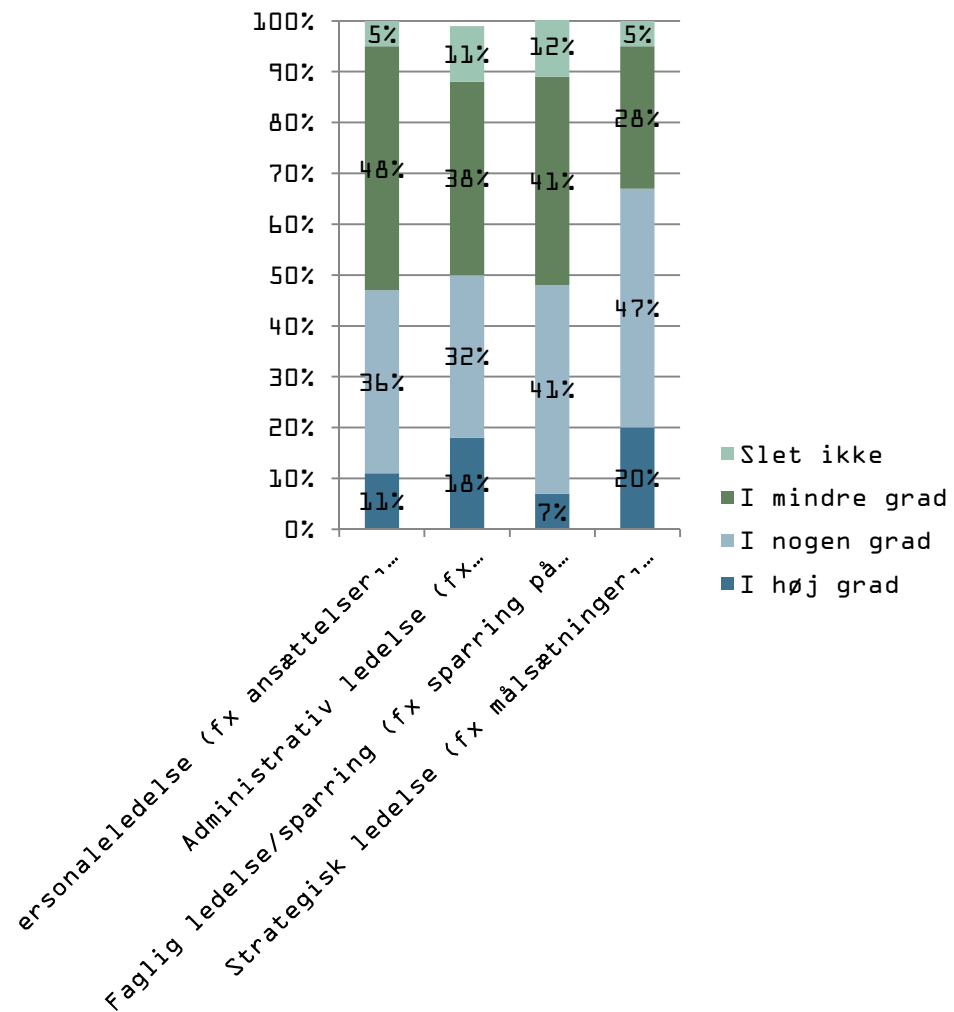
Tabel 96: Inden for hvilke kompetenceområder kunne du godt tænke dig at have mere viden...



Ønsket om mere viden på de opstillede områder er stor. Det, som efterspørges mest, er viden om evaluering og evalueringsmetoder. Her svarer 68%, at de i høj eller i nogen grad ønsker viden på dette område. 65% ønsker i høj eller nogen grad viden om udvikling af meningsfulde

metoder til dokumentation. 64% ønsker i høj eller nogen grad viden om kvalitetssikring/ kvalitetsudvikling.

Tabel 97: Har du overordnet set behov for mere viden om...



20% efterspørger i høj grad mere viden om strategisk ledelse. Samlet efterspørger 67% i høj eller nogen grad mere viden om strategisk ledelse.



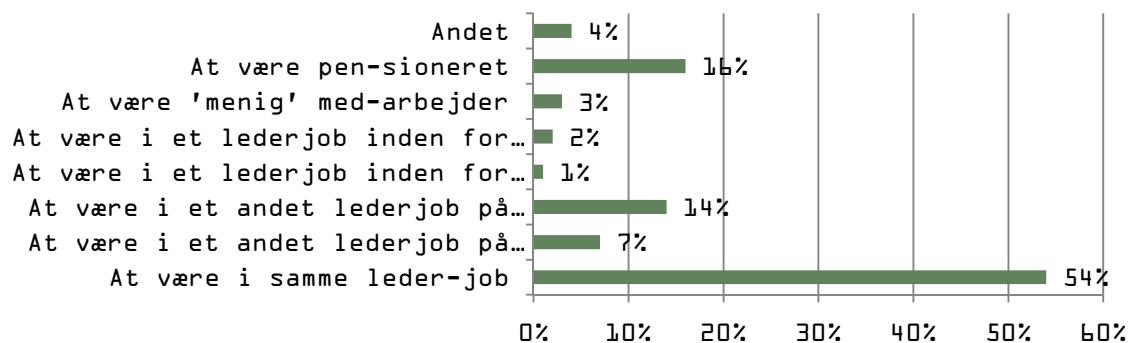
Overvejelser om fremtiden

Følgende afsnit omhandler ledernes planer for nærmeste fremtid på arbejdsmarkedet og adgang til seniorordninger.

Opsummering

Når man spørger lederne til deres nærmeste fremtid forventer 54%, at blive i det samme lederjob inden for de næste 2-3 år. Der er 16%, der forventer at blive pensioneret. 52% svarer, at de har adgang til en seniorordning, hvor de er ansat, og det er især den ældre gruppe af respondenterne som har viden om, hvorvidt dette er en mulighed.

Tabel 98: Hvor forventer du at være om 2-3 år?



Der er 16%, der går på pension inden for 2-3 år, og 54% der forventer at være i det samme lederjob om 2-3 år.

Tabel 99: Adgang til seniorordning

	N	Ja	Nej	Ved ikke
Har du adgang til en seniorordning der hvor du er ansat?	148	52 %	24 %	24 %

24% har svaret, at de ikke ved, om de har en seniorordning. Dette er især de yngre respondenter, som ikke har viden om dette.

52% svarer, at de har en seniorordning. Der er ingen forskel på, hvorvidt man er ansat i det offentlige eller det private, dog er der kun 14 personer, der har svaret på dette spørgsmål, som er ansat i det private.

Der var mulighed i spørgeskemaet for at beskrive, hvordan en god seniorordning ville se ud for den pågældende respondent. Nedenstående er et uddrag af disse citater.

"En ugentlig betalt fridag (inklusive pension)"

"Færre arbejdstimer/uge. Og muligheden for at trække mig gradvist ud af min lederfunktion i takt med at jeg fik sluset min afløser ind i jobbet som ledende psykolog".

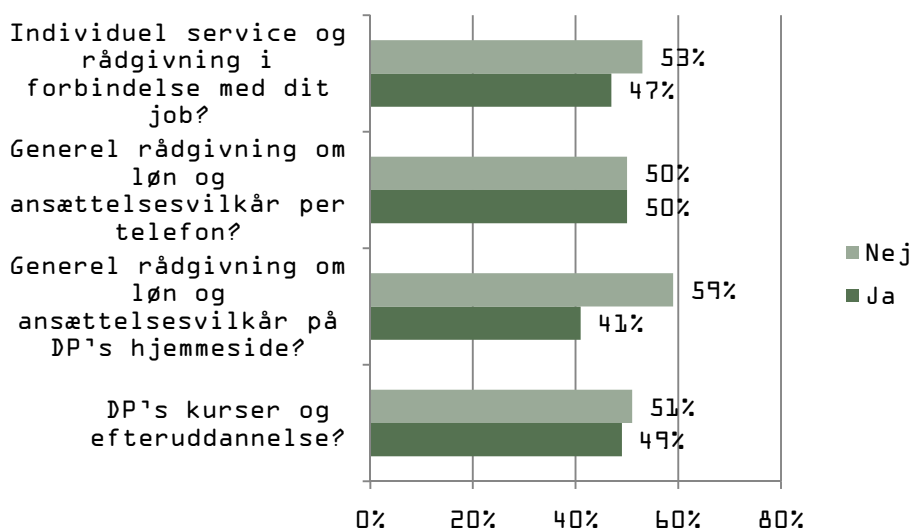
"Jeg har forhandlet mig til en seniorordning, der indebærer gradvis flere ekstra fridage over årene fra 60 år og op. Det er denne form, jeg selv har ønsket."

"Mulighed for fordybelse på nogle udvalgte fokusområder - og så aflastning i forhold til opgaver som ikke behøver at ligge på mit bord. Retrætemulighed der gør det attraktivt at blive længe på arbejdsmarkedet og få en arbejdstid der er mere i balance i forhold til fritids- og privatlivet end nu".

Dansk Psykolog Forening

Dette afsnit omhandler medlemmernes brug af og ønsker til Dansk Psykolog Forening.

Tabel 97: Anvendelse af tilbud fra Dansk Psykolog Forening



I 2010 har ca. 50% af medlemmerne i undersøgelsen gjort brug af Dansk Psykolog Forenings tilbud. Det mest anvendte tilbud er generel rådgivning om løn og ansættelsesvilkår per telefon. Det mindst anvendte tilbud er generel rådgivning om løn og ansættelsesvilkår på DP's hjemmeside.

Der er en tendens, at det er de samme personer, som gør brug af de forskellige tilbud. Der er derved en række medlemmer som Dansk Psykolog Forening ikke kommer i kontakt med.

Medlemmerne ønsker, at Dansk Psykolog Forening skal gå mere aktivt ind i lederens lønforhold og at rådgivningen i forbindelse hermed bliver bedre. Derudover ønsker medlemmerne mere og bedre rådgivning i forhold til ledelsesrollen og problemstillinger i arbejdet som leder. Sidst men ikke mindst rejses der kritik i forhold til Dansk Psykolog Forening dobbeltrolle i medarbejder vs. leder konflikter, hvor Dansk Psykolog Forening kritiseres for at være medarbejdernes forening.

Desuden har der været mulighed for at kommentere på forventninger til Dansk Psykolog Forening. Der er i særlig grad et ønske om, at foreningen bliver katalysator for netværksdannelse blandt ledere med psykologbaggrund.



2010