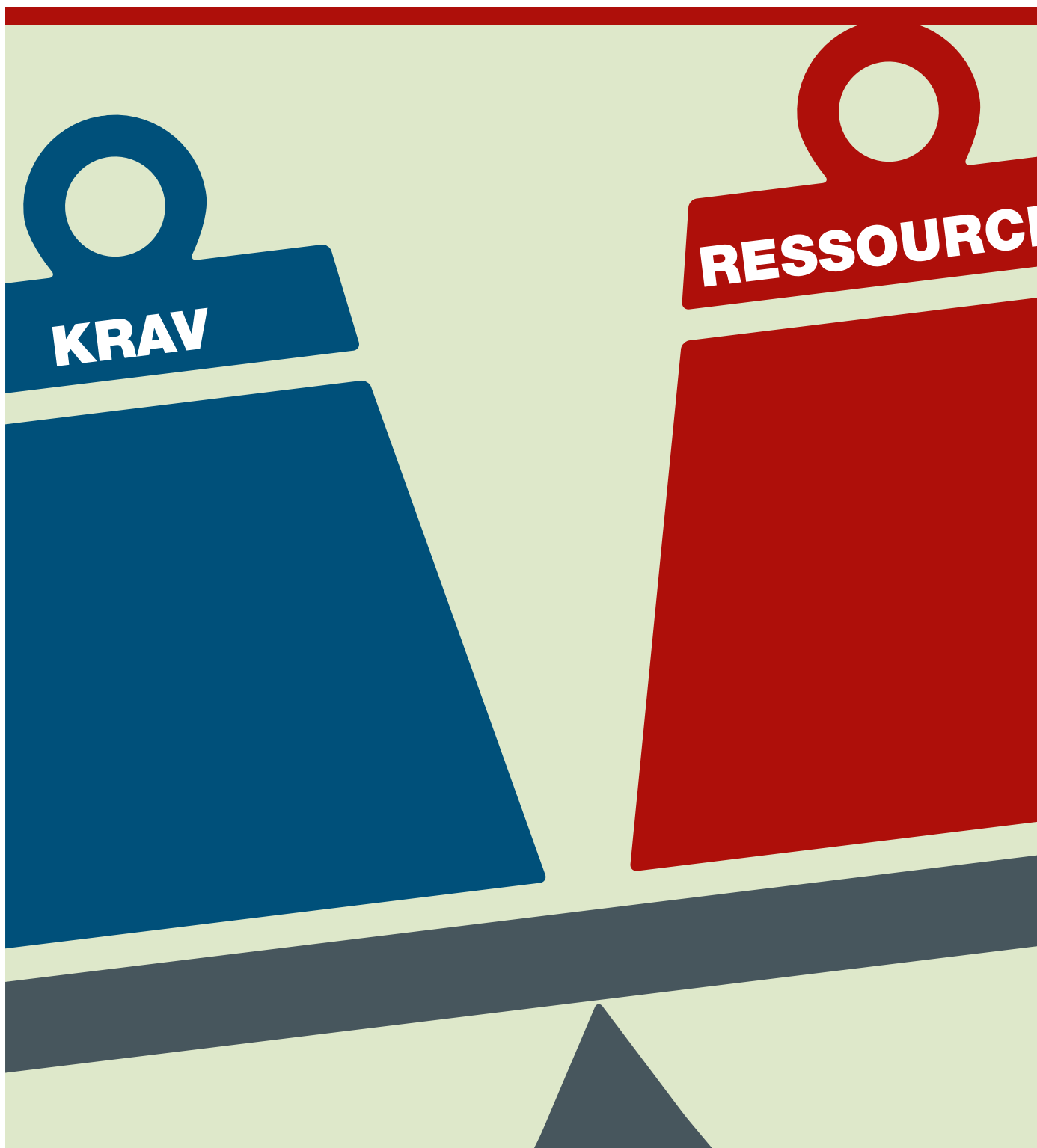


PSYKISK ARBEJDSMILJØ BLANDT LEDERE I DAGINSTITUTIONER, SFO'ER OG KLUBBER PÅ FYN

EFTERÅRET 2014



PSYKISK ARBEJDSMILJØ BLANDT LEDERE
I DAGINSTITUTIONER, SFO'ER OG KLUBBER PÅ FYN

Efteråret 2014

Denne rapport er udarbejdet af Bureau 2000
v. Niels Glavind.



Eventuelle henvendelser vedr. undersøgelsen:

Bureau 2000
Skråplanet 29
3500 Værløse
Tlf. 44 66 22 64
bureau2000.dk

Lederforeningen, BUPL Fyn er fagforening for de pædagogiske ledere.
Herfra kan faglig konsulent Rikke Krogh Damgaard kontaktes på
tlf. 35 46 58 47 eller mail: rkd@bupl.dk



INDHOLD

KONKLUSION	4
HOVEDRESULTATER	5
LEDERGRUPPEN	6
LEDERNES ARBEJDSOPGAVER	9
KONTOR OG KONTORASSISTANCE	14
ARBEJDE MED BUDGETTER OG ØKONOMI	16
PERSONALELEDELSE OG PÆDAGOGISK LEDELSE	18
LEDELSE I ØVRIGT	21
HELBRED OG ARBEJDSMILJØ	26
METODE	33

KONKLUSION

Undersøgelsen har anvendt en spørgerække, som er udarbejdet af Det Nationale Forskingscenter for Arbejdsmiljø, NFA. Fordelen herved er, at dette muliggør sammenligning med andre faggrupper og dannelse af indeks for tre vigtige parametre:

- Søvnproblemer.
- Udbrændthed.
- Stress.

Det viser sig, at:

- Lederne på Fyn ligger på niveau med andre ansatte, når det gælder udbrændthed og stress.
- Lederne ligger klart højere, når det gælder søvnproblemer.

Sammenholder man besvarelsenerne med relevante baggrundsfaktorer, synes det at øge risikoen for mange symptomer, hvis:

- Lederen har skemalagte timer med børnene.
- Lederen ikke er "overordnet" leder i forhold til andre ledere.
- Lederen forventes at kunne træffes uden for arbejdstiden.

De vigtigste faktorer i forhold til det psykiske arbejdsmiljø synes imidlertid at være bekymringerne for fagets udvikling. Der er især en klar sammenhæng mellem psykisk arbejdsmiljø – navnlig søvnløshed – og spørgsmålene:

- Om lederne oplever, at kommunalpolitikere kender til institutionernes hverdag.
- Om de føler sig sikre mod nye strukturændringer.

HOVEDRESULTATER

Bureau 2000 har med denne undersøgelse sat fokus på det psykiske arbejdsmiljø blandt lederne i de 10 kommuner på Fyn og øerne.

Undersøgelsen er gennemført af Bureau 2000 som en netbaseret spørgeskemaundersøgelse. Svarene er indhentet i efteråret 2014.

Der er opnået en svarprocent på 55. Eftersom der ikke er tegn på skævheder i besvarelserne, er svarprocenten tilstrækkelig til, at undersøgelsen må anses som repræsentativ. Resultater på kommuneniveau må dog fortolkes med varsomhed.

Vigtige resultater i punktform:

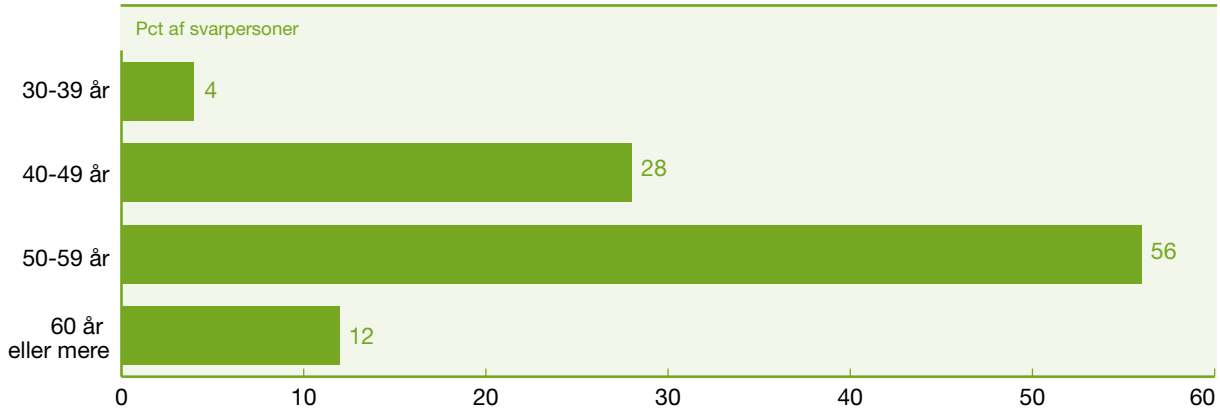
1. En fjerdedel af lederne fik først det endelige 2014-budget i marts 2014 eller senere.
2. De fleste er rimeligt tilfredse med samarbejdet med kommunen om økonomi og budgetter, men godt en tredjedel angiver dog, at de ikke har fået tilstrækkelig instruktion i budget- og regnskabssystemer.
3. 45 procent af lederne (inkl. de ledere, der faktisk har en vis kontorassistance) mener dog, at de i dag varetager arbejdsopgaver, som med fordel kunne varetages af kontor-medarbejdere.
4. Mindre end en sjettedel af lederne vurderer, at politikerne kender de reelle problemer i institutionerne.
5. Halvdelen af lederne har faste skemalagte timer med børnene. Yderligere en fjerdedel deltager lejlighedsvis, fx som vikarer.
6. Lederne har i gennemsnit 33 møder på en måned. Blandt ledere, der er ledere af andre ledere, er tallet 46 møder, mens ledere, der alene har pædagoger, pædagogmedhjælpere m.v. under sig, "kun" har 30 månedlige møder.
7. I forhold til personaleledelse er der overvejende tilfredshed med den støtte, kommunen (eller den selvejende institutionsbestyrelse) kan give.
8. 66 procent af lederne forventes at kunne træffes om aftenen uden for åbningstiden. 44 pct. forventer man at kunne træffe i weekenden, mens 26 procent forventes at kunne kontaktes i ferier.
9. Ser vi på den pædagogiske ledelse og samspillet med kommunen herom, er der imidlertid bekymring hos mange ledere.
10. Kun en femtedel føler sig trykke ved, at strukturen ikke pludselig forandres.

LEDERGRUPPEN

24 procent af svarpersonerne er mænd, mens 76 procent er kvinder. Aldersfordelingen fremgår af Figur 1. Det ses, at 2/3 af lederne er over 50 år.

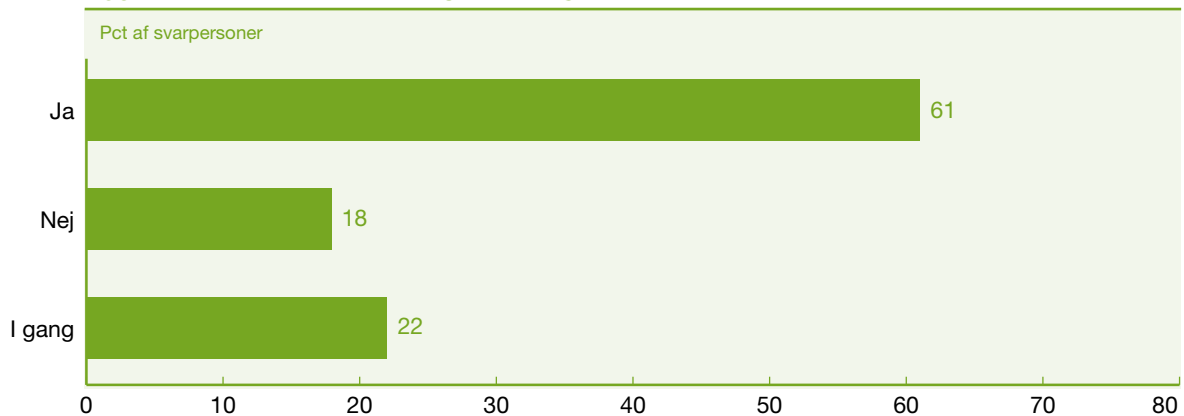
I gennemsnit har lederne været uddannet i 24 år og arbejdet 15 år som leder.

FIGUR 1. LEDERNES ALDERSFORDELING



Som det fremgår af Figur 2, har de fleste ledere en lederuddannelse. Der er helt overvejende tale om diplomuddannelse i ledelse.

FIGUR 2. HAR LEDEREN EN LEDERUDDANNELSE

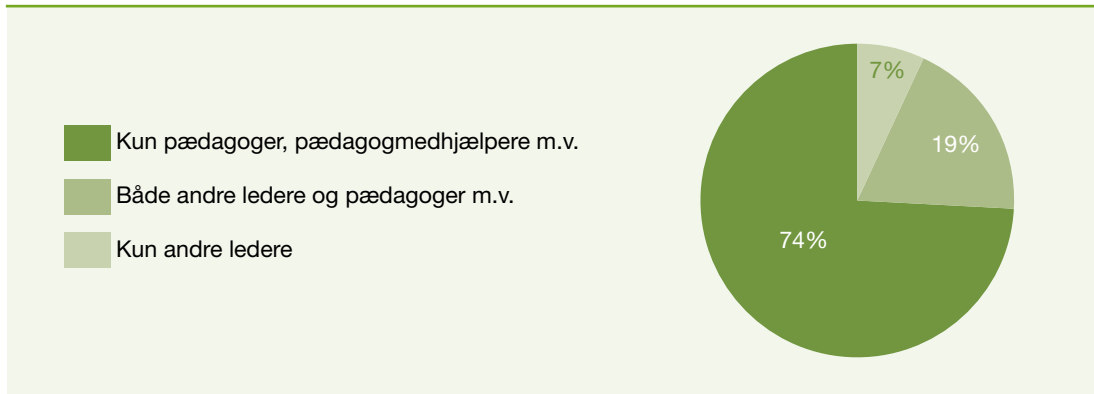


Lederne kan have arbejde på forskellige niveauer: De kan være personaleledere i forhold til andre ledere, de kan være ledere i forhold til pædagoger, pædagogmedhjælpere m.v., eller de kan være personaleledere på begge niveauer.

Figur 3 viser, hvordan svarpersonerne fordeler sig i forhold hertil.

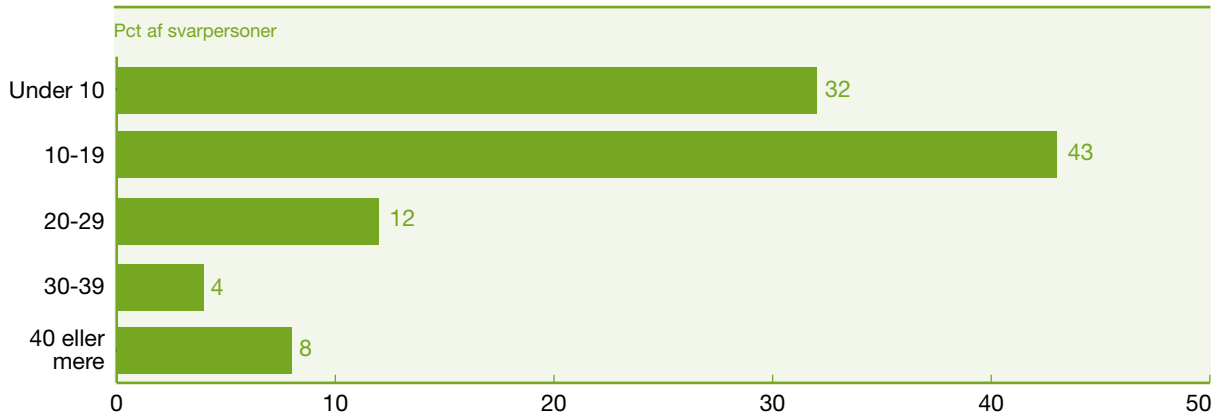
Det ses, at knap en tredjedel af svarpersonerne har stillinger som områdeledere eller lignende med overordnet ledelsesansvar i forhold til andre ledere. Seks procent har kun sådanne overordnede ledelsesopgaver.

FIGUR 3. HVEM HAR LEDEREN PERSONALELEDELSE FOR?



I gennemsnit har lederne 18 medarbejdere under sig. Der er dog store forskelle, som det fremgår af Figur 4.

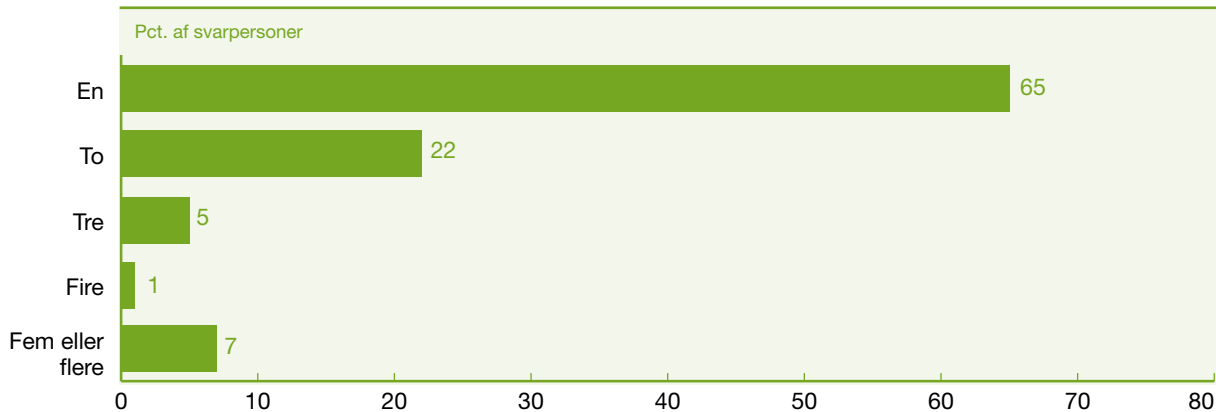
FIGUR 4. HVOR MANGE MEDARBEJDERE?



Figur 5 viser hvor mange institutioner/matrikler lederen har ansvaret for.

Det ses, at 35 procent har ansvar for institutioner på mere end én adresse.

FIGUR 5. HVOR MANGE MATRIKLER?



Ser vi på institutionstyper, fordeler svarpersonerne sig således:

TABEL 1. SVARPERSONER FORDELT PÅ INSTITUTIONSTYPE

Leder af...	Svarpersoner
Kun vuggestue	2
Kun børnehave	53
Kun 0-6 års institutioner	49
Leder af flere typer af institutioner for småbørn	22
Småbørnsområdet i alt	126
Kun SFO	27
Kun klub	6
Leder af flere institutionstyper for skolebørn	16
Skolebørnsområdet i alt	49
Leder af såvel småbørns- som skolebørnsinstitutioner	10
Andre institutionstyper, fx specialinstitutioner	9
Uoplyst	13
I alt	207

83 procent af svarpersonerne er ledere af kommunale institutioner. 5 pct. arbejder i selvejende institutioner, 9 pct. i en privatinstitution. 2 pct. er ledere af institutioner med forskellige ejerformer.

LEDERNES ARBEJDSOPGAVER

52 procent af lederne har faste skemalagte timer med børnene. 23 procent indgår lejlighedsvis i det direkte arbejde med børn, mens 25 procent alene varetager ledelsesopgaver. Blandt ledere, der ikke har andre ledere under sig, er der 61 procent, der har faste skemalagte timer, jf. Tabel 2.

TABEL 2. DELTAGELSE I DET DIREKTE ARBEJDE MED BØRN/UNGE FORDELT PÅ LEDERGRUPPE

Pct. af svar	Deltager du direkte i arbejdet med børn?				
	Nej	Lejlighedsvis, fx som vikar	Faste timer i skemaet	I alt	Antal svarpersoner
Kun andre ledere	93	7	0	100	15
Både andre ledere og pædagoger m.v.	50	32	18	100	22
Kun pædagoger, pædagogmedhjælper m.v.	15	24	61	100	168
I alt	25	23	52	100	205

Tabel 3 viser tilsvarende, hvor stor en del af lederne, der deltager i samtaler med forældrene.

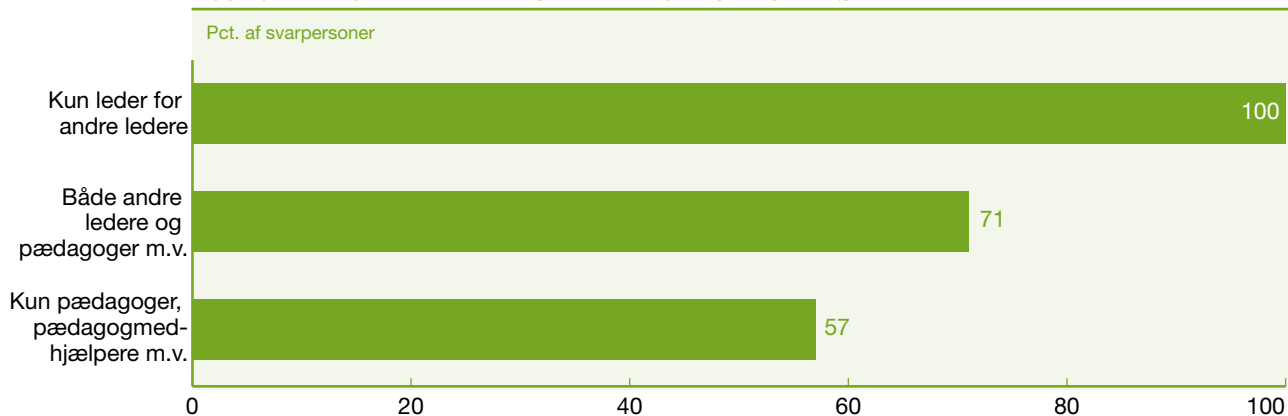
TABEL 3. DELTAGELSE I SAMTALER MED FORÆLDRE OM DERES BARN FORDELT PÅ LEDERGRUPPE

Pct. af svar	Deltager du i samtaler med forældre?				
	Nej, normalt ikke	Hvis der er særlige udfordringer	Ja, som regel	I alt	Antal svarpersoner
Kun andre ledere	7	93	0	100	15
Både andre ledere og pædagoger m.v.	5	86	9	100	22
Kun pædagoger, pædagogmedhjælper m.v.	1	70	29	100	168
I alt	1	74	25	100	205

Kun 25 procent deltager fast i forældresamtalerne, men 74 procent er med, hvis der er særlige udfordringer.

62 procent af lederne deltager i forhandlinger om lokalløn. Som det fremgår af Figur 6, gælder dette især ledere, der har overordnet ledelse.

FIGUR 6. DELTAGER LEDEREN I FORHANDLINGER OM LOKALLØN?



Lederne har i gennemsnit knap 1½ møde om dagen. Tabel 4 viser, hvor mange møder af forskellig type, lederne har haft inden for den sidste måned.

TABEL 4. MØDEAKTIVITET

Omtrent hvor mange gange har du den sidste måned deltaget i følgende mødeaktiviteter?	Ledere, der er ledere af andre ledere	Ledere, der ikke er ledere af andre ledere	Alle ledere
Administrative møder med forvaltningen	4,6	2,4	2,9
Møder i projektgrupper, udvalg m.v.	5,6	2,4	3
Møder med andre institutioner, fx i området	3,5	2,2	2,4
Møder med bestyrelse, forældrebestyrelse, skolebestyrelse	2	1,5	1,7
Møder med samarbejdspartnere, fx PPR	4,3	2,7	3
Interne ledelsesmøder	7,1	4,2	4,8
Interne møder med medarbejdere	6,3	4,7	5
Forældresamtaler	4,1	4,1	4,1
Forældremøder	3,1	1,6	1,9
Andre møder	5,3	3,7	3,9
I alt	45,9	29,5	32,7

Det ses, at antallet af møder er størst for den gruppe, der har andre ledere under sig, men også ledere på almindelige institutionsniveau har i gennemsnit mere end ét møde om dagen.

.....

Det fremgår desuden, at interne møder med medarbejdere og internt i ledelsen tæller mest. Men der er også i gennemsnit to-tre møder om ugen med forvaltningen, i projektgrupper og udvalg og med andre institutioner og samarbejdspartnere. Disse møder foregår formentlig typisk ”ud af huset” og kan derfor være tidskrævende.

87 procent af svarpersonerne har den sidste måned anvendt tid på strategisk ledelse, udviklingsopgaver m.v. De svarpersoner, som har anvendt tid herpå, har i gennemsnit anvendt 20 timer i løbet af den seneste måned på disse opgaver.

En del af svarpersonerne har nærmere beskrevet arbejdet med udviklingsopgaver og strategisk ledelse. Den største gruppe er ledere, der inddrages i planlægning i forhold til skolereformen. Den næststørste gruppe er ledere, der giver udtryk for, at det er svært at finde tid til strategisk udvikling. Eksempler:



- Vi deltager i ”Fremtidens Dagtilbud”, som kræver strategisk ledelse. Vi har et faldende børnetal, hvilket betyder at der skal udvikles og ændres, og nye strategier skal kreeres/udtænkes i forhold til forandringsprocesserne.
- Ny model for læreplansarbejde.
- Møde ang. Team-aftaler, medarbejderprofiler og udviklingsarbejde for pædagogernes deltagelse i skolen.
- Vi skal omstrukturere og skabe et bedre samarbejde blandt personalet.
- Er i gang med udvikling af en Kulturbørnehave.
- Nyt ledelsesteam og ny fordeling af opgaveområder. Implementering af folkeskole-reform og de forskellige indsatsområder. Arbejde vedr. børn med vanskeligheder og nye måder at håndtere dem på i skolen.
- Arbejder på at skabe sammenhæng mellem dagtilbud og SFO/skole. Ny ledelsesstruktur under udarbejdelse (bl.a. ny leder i teamet).
- Den ene institution deltager i ”Fremtidens Dagtilbud”, som er meget tidkrævende. Desuden udvikler vi nye måder at arbejde på i de øvrige institutioner. Udvikling af arbejde med børn i mindre grupper med få børn og en voksen.
- Vi er i gang med et projekt ”Et bedre arbejdsliv med social kapital” med midler fra Forebyggelsesfonden.
- Dagligdagen er præget af nye tider med ny skolereform, derfor større reduktion på åbningstid/normering. Det seneste halve år har derfor handlet om at få bragt vores institution i spil ift. at være ”med-løser” af skolereformen. Det ER lykket ved, at vi har deltagelse i alt, hvad har omhandlet skolereformen og gjort os synlige overfor skoleledelserne. Desværre ser det ud til at budget 2015 atter medfører store besparelser på vores område. Vi er derfor konstant på hælene ift. at få tænkt strategi, men det lykkes dog alligevel.



- Til eks. har der været en ultra-kort høringsfase på budget 2015, hvilket gjorde at vi ikke havde mulighed for at få undersøgt ordentligt og delagtiggjort brugerbestyrelse m.v. Men vi tænker konstant på, hvordan man kan få området til at overleve i disse tider. Der tænkes konstant strategisk.
- Udfordringer i samarbejdet pga. presset personale. Ny institutionsstruktur. Ny leder.
- Sammenlægning af børnehuse. Oprettelse af vuggestuegruppe. Kapacitetstilpasning – omplacering af medarbejdere.
- Jeg er udpeget til formand for børneledergruppen. En ny post i en ny struktur. Derfor skal jeg selv definere rollen og lægge strategien for udviklingen i lokalområdet. Arbejder p.t. med udvikling af forårs-SFO 2015.

Tabel 5 viser, hvem der varetager en række administrative opgaver.

TABEL 5. HVEM VARETAGER DE ADMINISTRATIVE M.FL. OPGAVER?

Pct. af svarpersoner				
Opgave	Varetages overvejende af dig selv	Varetages overvejende af andre, fx ledere på et lavere niveau	Varetages delvis af dig, men også af andre	I alt
Arbejdsskemaer for medarbejderne	64	21	15	100
Ferieplanlægning	65	15	20	100
Regnskabsføring	32	35	33	100
Indkøb	34	23	43	100
Budgetopfølgning/økonomistyring	43	24	33	100
Fraværs- og fremmødestatistik	57	20	23	100
Meddelelser til forældre	40	15	45	100
Vedligeholdelse af hjemmeside	26	30	44	100

Tabel 6 viser tilsvarende, hvem der varetager en række opgaver vedr. den pædagogiske ledelse.

TABEL 6. HVEM VARETAGER EN RÆKKE OPGAVER VEDR. PÆDAGOGISK LEDELSE?

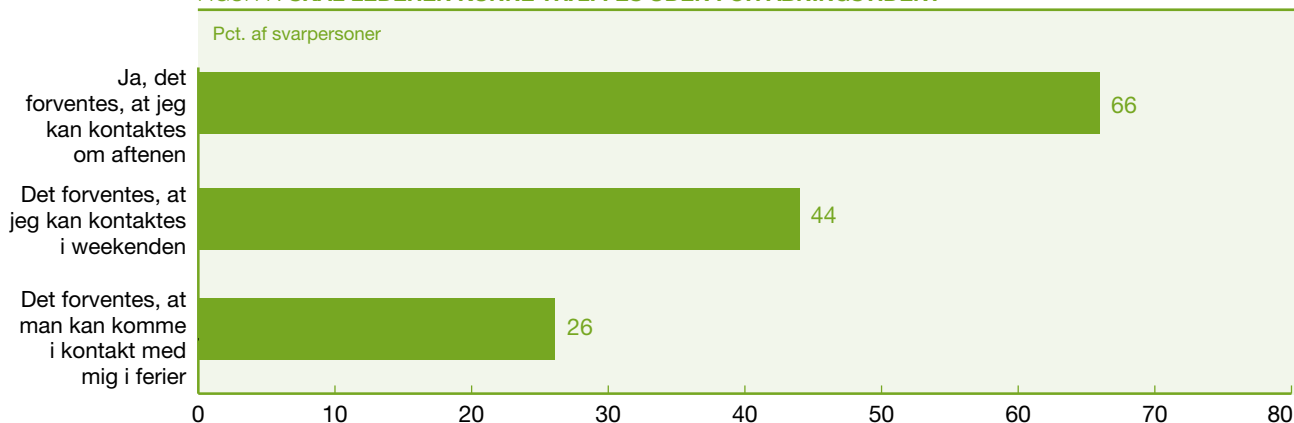
Pct. af svarpersoner				
Opgave	Varetages overvejende af dig selv	Varetages overvejende af andre, fx ledere på et lavere niveau	Varetages delvis af dig, men også af andre	I alt
Dokumentation til kommunen	48	5	47	100
Arbejde med læreplaner	41	8	52	100
Underretninger vedr. børn	51	9	40	100
Ledelse af forældrebestyrelsesarbejde	53	25	22	100

66 procent af lederne oplyser, at det forventes, at de kan træffes uden for institutionens sædvanlige åbningstid. Figur 7 illustrerer dette nærmere.

Det ses, at der især er en forventning om, at lederen kan træffes om aftenen.

I gennemsnit angiver lederne, at de har en reel arbejdstid på 42 timer om ugen, dvs. ca. en time dagligt ud over den sædvanlige norm. Der er ingen nævneværdig forskel på de forskellige ledergrupper.

FIGUR 7. SKAL LEDEREN KUNNE TRÆFFES UDEN FOR ÅBNINGSTIDEN?



KONTOR OG KONTORASSISTANCE

88 procent af lederne har kontor på en institution, mens 12 procent har et kontor, der ikke ligger på en institution. Blandt de ledere, der alene har ledelsesopgaver i forhold til andre ledere, er der dog 59 procent, hvis kontor ikke ligger ved eller på en institution.

Figur 8 viser ledernes tilfredshed med kontorets placering og indretning.

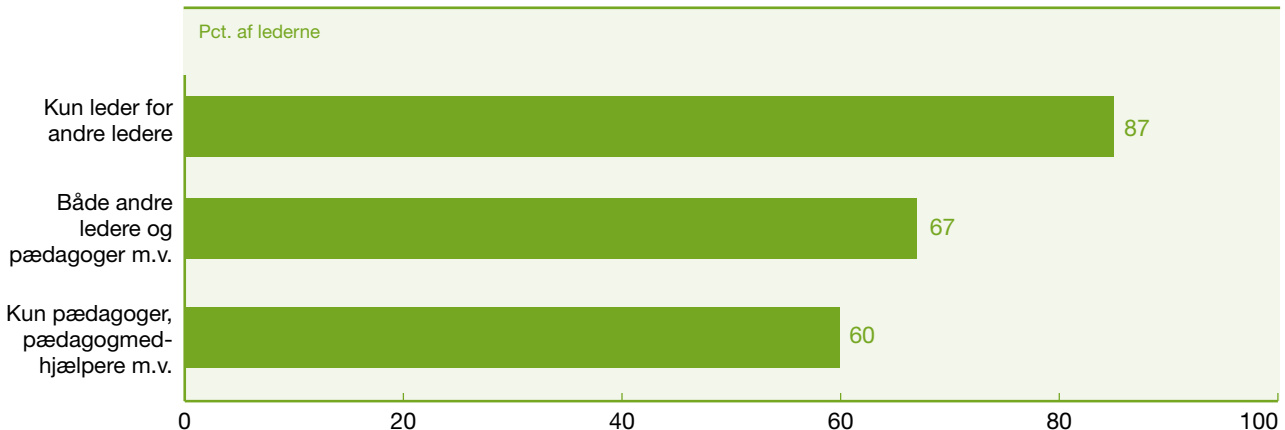
De fleste er tilfredse – i hvert fald i nogen grad.

FIGUR 8. HAR KONTORET EN HENSIGTSMÆSSIG PLACERING OG INDRETNING I FORHOLD TIL ARBEJDET?



63 procent af lederne har mulighed for assistance fra kontormedarbejdere. De ledere, der får kontorassistance, har i gennemsnit kontorhjælp 9 timer om ugen fra kontormedarbejdere, der arbejder direkte under lederen og yderligere en times ekstern kontorassistance.

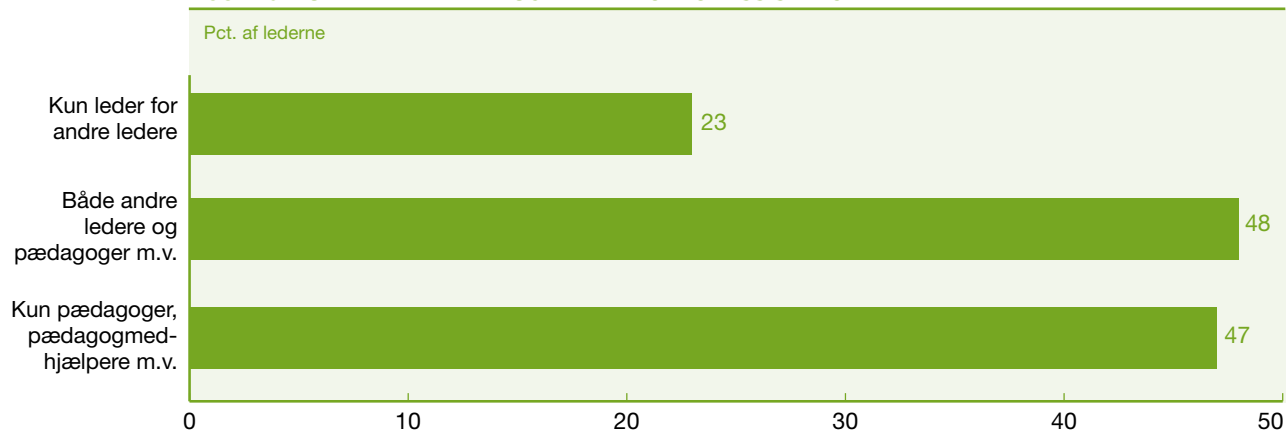
FIGUR 9. HAR LEDEREN ASSISTANCE AF KONTORMEDARBEJDERE?



45 procent af lederne (inkl. de ledere, der faktisk har en vis kontorassistance) mener dog, at de i dag varetager arbejdsopgaver, som med fordel kunne varetages af kontormedarbejdere – eller flere kontormedarbejdere, jf. også Figur 10.

De ledere, som mener de med fordel kunne bruge ekstra kontorassistance, angiver i gennemsnit, at de kunne bruge otte timer om ugen yderligere.

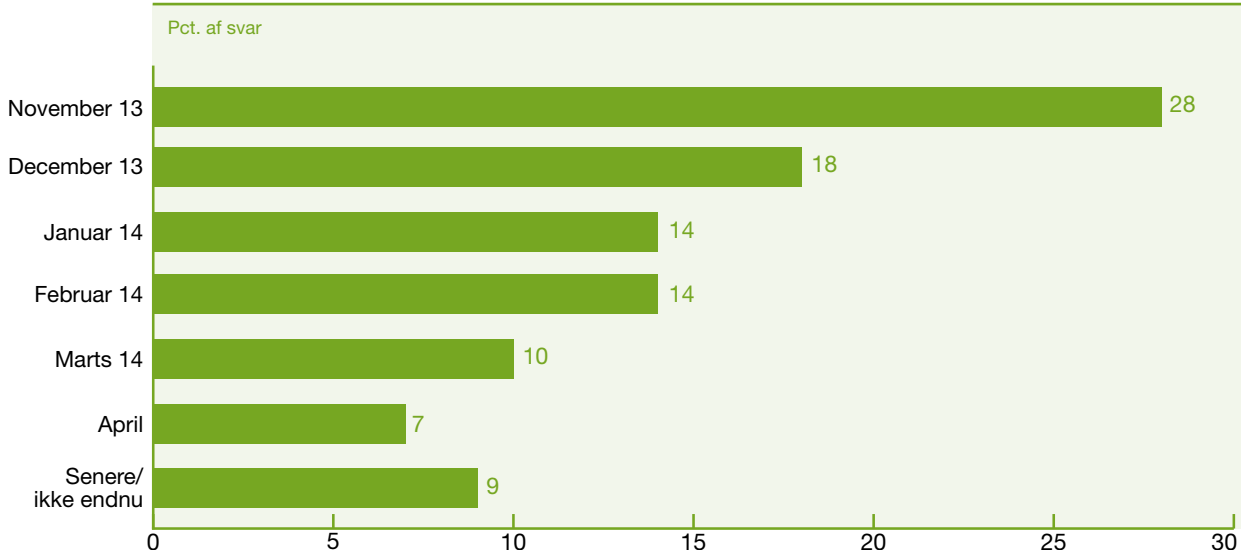
FIGUR 10. KUNNE LEDEREN BRUGE MERE KONTORASSISTANCE?



ARBEJDE MED BUDGETTER OG ØKONOMI

Som det fremgår af Figur 11, havde knap halvdelen af lederne fået udmeldt institutionens endelige 2014-budget før årets start.

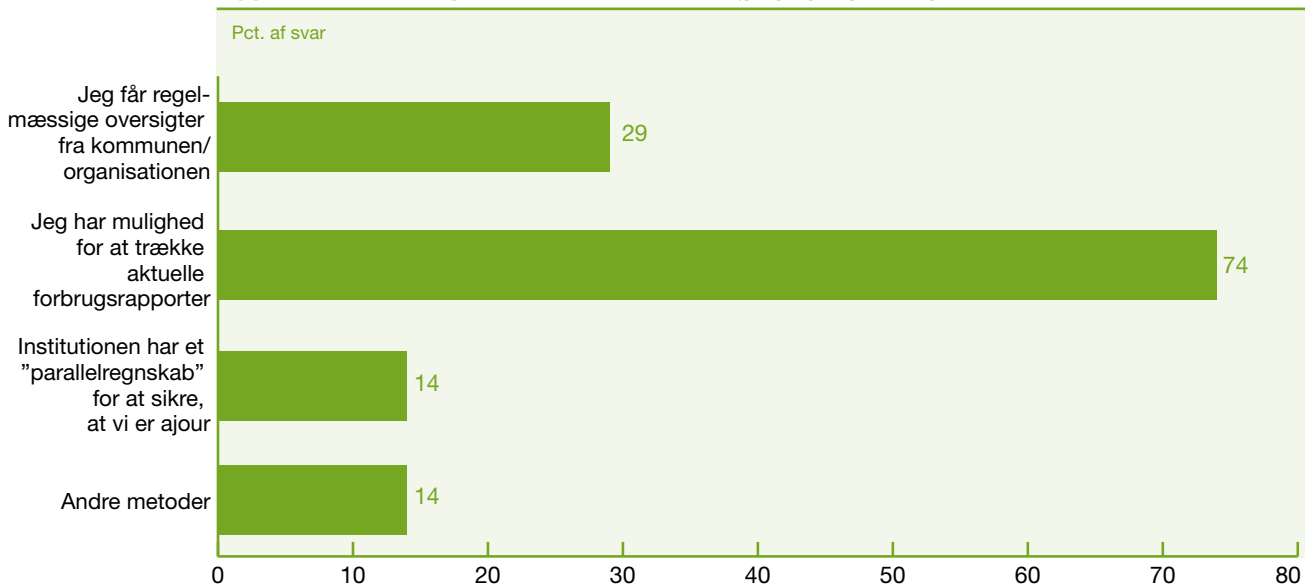
FIGUR 11. HVORNÅR ER DET ENDELIGE BUDGET MELDT UD?



Figur 12 viser, hvilke redskaber lederne anvender til den løbende budgetstyring.

Det bemærkes, at en leder kan anvende mere end ét redskab i den forbindelse. Det mest almindelige er, at lederne støtter sig til aktuelle forbrugsrapporter, som kan trækkes fra kommunen (eller fra en organisation for nogle af de selvejende institutioner). 14 procent finder det nødvendigt at supplere informationen fra kommunen/organisationen med et "parallelregnskab" for at sikre, at institutionen er ajour.

FIGUR 12. HVILKE REDSKABER HAR LEDEREN TIL ØKONOMISTYRING?



Lederne har fået en række spørgsmål om, hvordan deres arbejde med økonomistyring understøttes af kommunen (for nogle selvejende institutioners vedkommende af den organisation, der forestår budgetstyringen). Tabel 7 viser svarene.

TABEL 7. SAMARBEJDE MED KOMMUNEN OM ØKONOMI OG BUDGETTER. LEDERES HOLDNING

Pct. af svar							
	Helt enig	Overvejende enig	Hverken enig eller uenig	Overvejende uenig	Helt uenig	Ved ikke	I alt
De oversigter, jeg får fra kommunen/organisationen, er helt aktuelle	27	47	15	6	1	5	100
De oversigter, jeg får, giver et præcist billede af institutionens forbrug	24	50	12	9	2	3	100
Jeg har gode redskaber til at estimere årsforbrug	19	42	20	11	2	6	100
Jeg har altid godt tjek på, hvor mange midler jeg kan disponere med	23	50	21	5	1	1	100
Det er let at få vejledning i kommunen/organisationen om budgetter m.v.	24	42	18	6	4	6	100
Hvis der opstår budgetproblemer, hjælper kommunen/organisationen mig med at finde en løsning	25	38	19	5	2	11	100
Vi får stillet budget- og regnskabssystemer til rådighed, som er lette at arbejde med	15	34	27	9	6	8	100
Jeg har fået tilstrækkelig uddannelse og instruktion i budget- og regnskabssystemer	11	22	26	22	14	5	100

Det ses, at de fleste svarpersoner vurderer, at de får god støtte fra kommunen til arbejdet med budgetter. Det er dog en stor del, der ikke mener, de har fået tilstrækkelig uddannelse i budget- og regnskabssystemer, og ganske mange synes, det er svært at få vejledning i kommunen.

PERSONALELEDELSE OG PÆDAGOGISK LEDELSE

Lederne har fået en række spørgsmål om deres oplevelse af den støtte, de får fra kommunen i forhold til personaleledelse.

TABEL 8. PERSONALELEDELSE. LEDERES HOLDNING

Pct. af svar	Helt enig	Overvejende enig	Hverken enig eller uenig	Overvejende uenig	Helt uenig	Ved ikke	I alt
Jeg har gode muligheder for sparring i kommunen, hvis jeg står over for en vanskelig personalesag	33	47	10	2	4	4	100
Jeg er tryk ved, at de personalesager, jeg rejser, løses på en god og retfærdig måde	33	52	10	2	2	3	100
Jeg kan inddrage personalet i åbne drøftelser om nye tiltag uden at føle, at jeg har "mundkurv" på	32	45	14	4	3	1	100

Det overvejende indtryk er, at lederne synes, de får god støtte af kommunen på dette område.

Tabel 9. viser tilsvarende lederens oplevelse af samspillet med kommunen m.h.t. pædagogisk ledelse m.v.

TABEL 9. SAMARBEJDE MED KOMMUNEN OM PÆDAGOGISK LEDELSE M.V. LEDERES HOLDNING

Pct. af svar							
	Helt enig	Overvejende enig	Hverken enig eller uenig	Overvejende uenig	Helt uenig	Ved ikke	I alt
Jeg oplever, at jeg kan bruge min pædagogiske uddannelse i den daglige ledelse	61	34	4	1	0	0	100
Jeg har mulighed for at følge op på de pædagogiske principper i forhold til det daglige arbejde "på gulvet", fx de enkelte børnegrupper	43	42	8	5	1	0	100
Den dokumentation, kommunen beder om til kvalitetsrapporter m.v., er reelle udtryk for den pædagogiske kvalitet	11	38	28	17	4	3	100
Det er mit indtryk, at kommunens politikere kender de reelle problemer i institutionerne	1	14	32	28	22	3	100
Vi har en god dialog med forvaltningen om den pædagogiske udvikling	9	26	29	21	22	3	100
Der er god overensstemmelse mellem kommunens værdigrundlag for institutioner og fritidsinstitutioner og de muligheder, vi har i hverdagen	3	26	30	25	13	2	100
Jeg er tryk ved, at vi har fundet en struktur på området, som ikke pludselig forandres	5	14	28	22	27	3	100

Tabellen viser, at den overvejende del af lederne mener, de kan bruge deres pædagogiske uddannelse og følge arbejdet på gulvet.

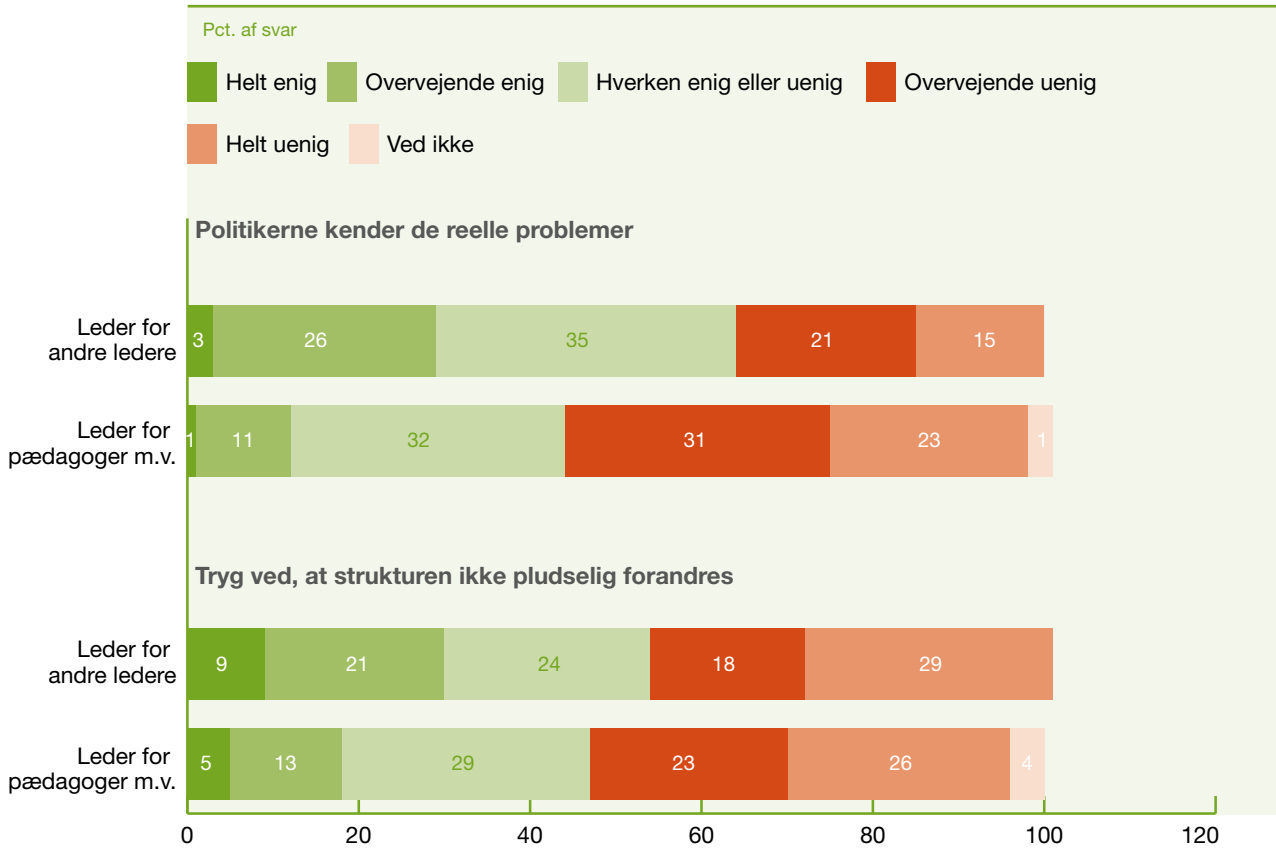
Derimod er holdningen blandet, når det gælder relevansen af den dokumentation, der skal leveres til kommunen og spørgsmålet, om kommunens værdigrundlag stemmer overens med hverdagens muligheder.

Mindre end hver sjette leder har det indtryk, at de kommunale politikere kender de reelle problemer i institutionerne. Halvdelen mener ikke, det er tilfældet, mens en tredjedel svarer "hverken enige eller uenige". Tilsvarende er det kun godt hver tredje, som oplever, at de har en god dialog med forvaltningen om den pædagogiske udvikling.

Det er tydeligvis også kun de færreste, der er trygge ved, at der ikke pludselig kommer nye strukturændringer. Som det fremgår af Figur 13, er der ikke den store forskel mellem ledere på forskelligt niveau i forhold til disse holdninger.

Det samlede billede er således, at langt de fleste ledere har en positiv oplevelse af deres daglige arbejde i institutionen. Her kan de bl.a. bruge deres uddannelse på en meningsfuld måde, hvad der er vigtigt for det psykiske arbejdsmiljø. Derimod opleves samarbejdet med kommunen ikke altid positivt og meningsfuldt.

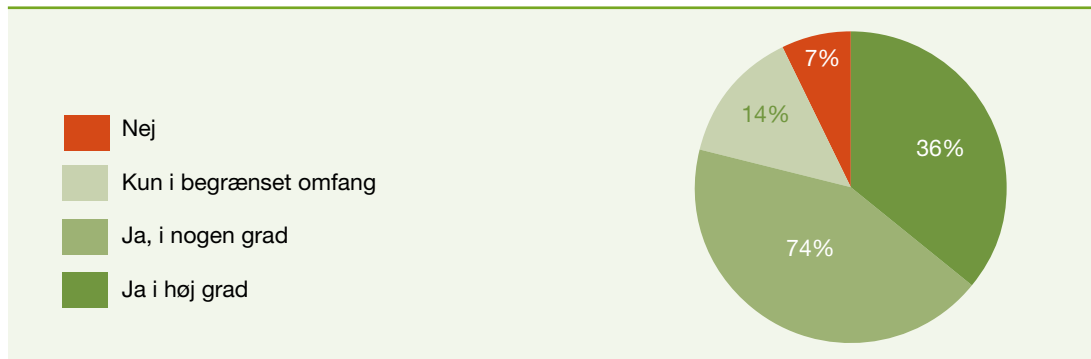
FIGUR 13. HOLDNING TIL DET POLITISKE NIVEAU



LEDELSE I ØVRIGT

Figur 14 viser, hvordan lederne vurderer deres muligheder for sparring gennem ledernetværk. Det ses, at godt en tredjedel synes, de i høj grad kan få sparring, mens 43 procent svarer "i nogen grad". Vurderingen er således positiv, men måske ikke entydigt positiv.

FIGUR 14. GODE MULIGHEDER FOR SPARRING GENNEM LEDERNETVÆRK?



Mange svarpersoner har kommenteret spørgsmålet om ledernetværk nærmere. Kommentarerne viser, at der kan være mange – og meget forskellige – problemer med at få netværk til at fungere.



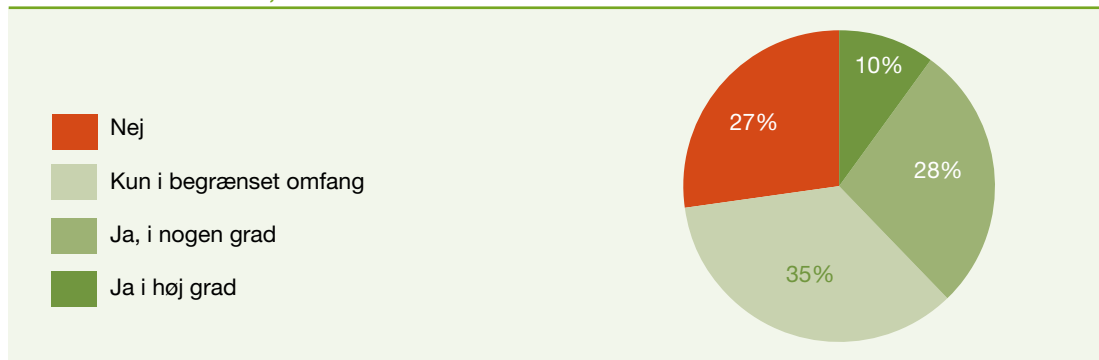
- Som ny i denne netværksgruppe er det svært at komme ind. Alle har nok i eget, og flere er sygemeldte.
- Vi har frivilligt oprettet netværk, men der er ikke så mange SFO-ledere tilbage i Odense.
- Vi er IKKE et velfungerende netværk, og der er ingen opmærksomhed herpå fra forvaltningens side.
- Der er kamp om børnene, og det ligner ofte alles kamp mod alle.
- Jeg er daglig leder. Det vil sige, at jeg ikke har kontakt med ledere i de andre institutioner. Hvilket jeg savner meget. Jeg får ikke referat fra min leder fra møderne. Så der er et hul. Før skolesammenlægning, deltog jeg i mange møder.
- Muligheden er der, men har ikke tiden.
- Egentlig i høj grad i og med at vi er organiseret i Forpligtigende netværk. Men det er svært at prioritere nok tid til det pt.
- Vi har en selvbestaltet ledergruppe, der hjælper hinanden med opgaver, og hvad der ellers skal løses.
- Jeg er i et selvejende netværk og har derudover mulighed for sparring med vores paraplyorganisation.
- Vi, pædagogiske ledere, er helt udelukkede fra de officielle kommunale netværk. Vores mulighed ligger i Lederforeningen og TR-møder.
- Jeg er selv LTR og næstformand i den lokale lederforening og har en godt samarbejde med BUPL og konsulenterne på ledelsesområdet.



- Jeg er en del af et ledelsesteam for tre skoler men savner netværk indenfor mit eget område (vidtgående specialundervisning).
- Som leder i en privatinstitution skal jeg selv søge mine kontakter for at finde netværk. Det har jeg kun gjort i begrænset omfang.
- Vi har et ledelsesteam, da vi er en områdeinstitution. Det giver god mulighed for sparring. Desværre er vi kun én områdeinstitution i hele kommunen, hvilket betyder at organisationen reelt ikke passer ret godt til os.
- Jeg sidder både i formelle og uformelle netværk. Netværksdannelse er meget op til lederen selv, jeg sørger selv for at sidde i relevante netværk.
- Vi institutionsledere har dannet vort eget netværk, som mødes fast en gang om måneden. Der er altid mulighed for at bede en lederkollega om hjælp eller sparring.
- Får sparring på DOL uddannelse. Føler ikke jeg kan nå at deltage i BUPL-ledermøderne, selvom jeg gerne ville.
- Jeg kender ikke nogen andre ledere.
- Jeg er ikke med i noget ledernetværk. Vil dog gerne. Mangler muligheden.

38 procent af lederne oplever – i hvert fald i nogen grad – at ansvaret for ubehagelige beslutninger søges skubbet nedad.

FIGUR 15. OFTE UDE FOR, AT ANSVARET FOR UBEHAGELIGE BESLUTNINGER BLIVER SKUBBET NEDAD?



Kommentarerne peger i retning af, at lederne navnlig oplever dette i forbindelse med besparelser. Nogle udvalgte kommentarer:



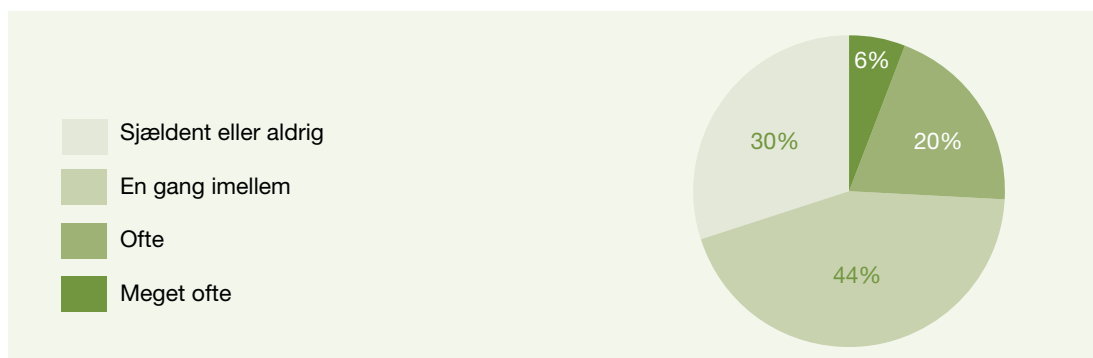
- Som privat står jeg og bestyrelsen selv for alle ubehagelige beslutninger og udfører dem derfor selv. Vi får ikke nogen vejledning fra kommunen og kan ikke bruge den til sparring. Vi får kun at vide, hvilke krav vi skal opfylde.
- Besparelser, dem skal jeg videregive samt effektuere. Også selvom det er helt uansvarligt.



- Aktuelt, når politiske ambitioner kun i begrænset omfang understøttes af øget resursetildeling. For eksempel når politikerne afviser at lukke små børnehuse men ikke giver os ressourcerne til at drive dem.
- Jævnlig besparelser kræver rigtig meget af en leder. Svært at blive ved med at fastholde motivationen og skabe udvikling. Kommunen er god til at give os mulighed for uddannelse og kurser, men det er svært at implementere det i en travl hverdag. Det tager tid at ændre mønstre og vaner.
- Jeg har oplevet at få opbakning. Men jeg har også prøvet at få lov at stå alene, hvis ikke problematikken løses med ét (hvad den sjældent gør, når det er alvorligt).
- Når først beslutningerne er truffet, er det op til den daglige leder at implementere dem uanset midler og brugernes forventninger.
- Jeg har altid mulighed for sparring og hjælp fra min skoleleder.
- Jeg har en opfattelse af, at vi i ledelsesteamet står sammen om de beslutninger, der skal tages.
- Betragter det som en del af mit job at skulle omsætte politiske og forvaltningsmæssige beslutninger, til udøvende niveau.
- Sparring i ledelsesteamet betyder meget i forholdt til ubehagelige beslutninger.

Derudover viser Figur 16, at ca. en fjerdedel af lederne ofte eller meget ofte oplever at være alene uden mulighed for support.

FIGUR 16. HVOR OFTE OVERLADT TIL SIG SELV UDEN MULIGHED FOR SUPPORT?



Kommentarer hertil:



- Jeg kan til enhver tid drøfte udfordringer i skolens ledelsesteam.
- Jeg er privat leder og har derfor ikke sparringsmuligheder med andet end bestyrelsen, som ikke nødvendigvis har nogen erfaring med ledelse eller økonomi. Omstruktureringer er kun dem, som jeg selv laver, og der vil jeg tale med personalet og bestyrelsen om det.



- Det er især i forhold til it-programmer. De kommunale medarbejdere, som anvender dem dagligt, forventer, at vi kan anvende dem med samme sikkerhed. Også selvom vi kun anvender dem hvert kvartal.
- Min nærmeste leder kvitterer ikke engang ikke for de mails, jeg sender. Jeg er helt alene.
- Jeg kan sagtens gå til min nye leder. Men hun er god til køre tingene helt op, så det bliver uhensigtsmæssigt. Jeg overvejer grundigt, hvad jeg skal sige og ikke sige til hende. Jeg har også prøvet at orientere hende, så hun havde en viden. Men så farer hun ud og reagerer med det samme i stedet for at stikke fingeren i jorden.
- Strategisk set føler jeg, der er grænser for, hvad jeg kan dele med ligestillede ledere, souschef, medarbejdere eller chef.
- Lederkolleger på samme niveau er en stor støtte i dagligdagen. De kender problematikken og kan ofte hjælpe.
- Jeg er leder i en selvejende institution og får den hjælp, jeg har behov for, af mit ledernetværk samt min paraplyorganisation. Det betyder dog ikke, at jeg ikke står fuldstændig undrende overfor alle de nye tiltag, der til stadighed vælter ind af døren. Det virker som om, at vi i takt med besparelser indfører ord som inklusion og omstrukturering. Det bliver løsningen, og vi ser bort fra de uansvarlige og uacceptable konsekvenser for vores børn. Jeg går alt for ofte på kompromis med min etik, moral og faglighed og overvejer stadig oftere at lægge nøglen og sige farvel til et fag, der på det skammeligste har bøjet nakken for besparelser. Jeg er kun leder fordi, vi er selvejende og vi (trods alt) stadig har vores ytringsfrihed. Det har mine kolleger i det kommunale desværre slet ikke. De tør ikke sige det offentligt, for så mister de deres stilling.
- Det HAR jeg oplevet. Men nu har jeg fået en ny skoleleder og kan nu drøfte ting og har mulighed for sparring.
- Ledelsesarbejdet er ret ensomt, da jeg heller ikke har en souschef. Det ville være rart at have en at drøfte forskellige problemstillinger med.
- Da jeg indgår i et ledelsesteam, har jeg gode muligheder for at drøfte problemstillinger med andre.
- Vi har lige gennemgået en stor omstrukturering, og der mangler p.t. transparens forvaltningsmæssigt ift. hvor hvilke opgaver hører til (budgetter, udvikling, ansvar og administration).
- Skolen har i år fået ny skoleleder, og sammen med folkeskolereformen er der et stort pres på skolens ledelse. Jeg oplever, at vi ikke rigtig har fundet frem til et godt samarbejde i lederteamet.
- Jeg har et godt samarbejde med skolens øvrige ledelse. Det er her, jeg henter support.

.....

Endelig viser Tabel 10, hvordan lederne oplever kommunens støtte til ledelsens udvikling, arbejdsmiljø m.v.

TABEL 10. LEDERNES OPLEVELSE AF KOMMUNENS STØTTE TIL LEDERENS UDVIKLING, ARBEJDSMILJØ M.V.

Pct. af svar							
	Helt enig	Overvejende enig	Hverken enig eller uenig	Overvejende uenig	Helt uenig	Ved ikke	I alt
De MUS-samtaler, jeg selv har med min overordnede, er med til at sikre, at jeg får støtte til at udvikle mit job	15	31	18	14	12	10	100
Jeg oplever, at mine præstationer bedømmes på en sober måde	28	42	15	6	6	3	100
Jeg har gode muligheder for videreudvikling gennem uddannelse og kurser	29	39	18	8	6	1	100
Mine overordnede er meget opmærksomme på, at jeg som leder skal have et godt arbejdsmiljø	23	34	21	12	8	3	100
Jeg er tryk ved, at min egen stilling bevares	18	19	26	16	18	3	100

Tabellen viser, at lederne mange steder oplever god opmærksomhed, uddannelsesmuligheder m.v. fra kommunens/ledelsens side. En tredjedel er dog usikre på, om deres stilling bevares.

HELBRED OG ARBEJDSMILJØ

Undersøgelsen belyser lederens psykiske arbejdsmiljø gennem en spørgsmålsrække, som er udformet af Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA). Fordelen ved at anvende disse spørgsmål er, at man kan sammenligne besvarelsene med tilsvarende besvarelser fra andre faggrupper. Dermed kan man også i nogen grad overvinde det problem, at spørgsmålene ofte er subjektive. Skeptikere kan fx sige *"hvad betyder det egentlig, hvis en svarperson ofte føler sig stresset ..."*. Og det må medgives, at svaret fra den enkelte bygger på en subjektiv vurdering. Men hvis det fx viser sig, at der er flere medlemmer af én erhvervsgruppe, der føler sig stresset, end der er af en anden erhvervsgruppe, siger det alligevel noget om stressniveauet, og det vil være nærliggende at henføre forskellen til erhvervet.

NFAs spørgeskema belyser tre dimensioner:

- søvnproblemer
- udbrændthed
- stress

Tabel 11 viser svarfordelingen blandt lederne:

TABEL 11. LEDERNES SVAR VEDR. PSYKISKE ARBEJDSMILJØSYMPTOMER

Pct. af svar						
	Hele tiden	En stor del af tiden	En del af tiden	Lidt af tiden	På intet tidspunkt	I alt
Spørgsmål vedr. søvnproblemer						
Hvor tit har du sovet dårligt og uroligt?	0	7	28	49	16	100
Hvor tit har du haft svært ved at falde i søvn?	0	5	15	38	42	100
Hvor tit er du vågnet for tidligt uden at kunne falde i søvn igen?	0	10	30	41	20	100
Hvor tit er du vågnet flere gange og har haft svært ved at falde i søvn igen?	0	9	20	43	28	100
Spørgsmål vedr. udbrændthed						
Hvor tit har du følt dig udkørt?	0	10	31	47	12	100
Hvor tit har du været fysisk udmattet?	0	5	23	51	21	100
Hvor tit har du været følelsesmæssigt udmattet?	0	10	29	43	18	100
Hvor tit har du været træt?	0	13	29	53	5	100
Spørgsmål vedr. stress						
Hvor tit har du haft problemer med at slappe af?	0	5	19	45	30	100
Hvor tit har du været irriteret?	0	4	13	58	25	100
Hvor tit har du været anspændt?	0	5	20	51	24	100
Hvor tit har du været stresset?	0	6	26	48	21	100

NFAs spørgsmål er udarbejdet med henblik på, at man kan konstruere tre indeks for hhv. søvnproblemer, udbrændthed og stress¹.

I Tabel 12 sammenlignes indeksværdierne for lederne på Fyn herefter med udvalgte faggrupper og med et landsgennemsnit for alle faggrupper².

TABEL 12. **SØVNPROBLEMER, UDBRÆNDTHED OG STRESS FOR LEDERE PÅ FYN OG UDVALGTE FAGGRUPPER**

Indeksværdi			
	Søvnproblemer	Udbrændthed	Stress
Alle faggrupper i NFAs undersøgelse	21	34	27
Ledere på Fyn	28	33	26
Offentligt ansatte chefer	14	25	21
Pædagogmedhjælpere	18	36	22
Dagplejere	20	31	22
Sygeplejersker	18	31	23
Privatansatte chefer	16	28	25
Arbejdsledere	19	33	26
Rengøringsassistenter	23	35	26
Daginstitutionspædagoger	22	37	29
Folkeskolelærere	24	39	32
Plejepersonale på plejehjem	32	43	33

Ser vi nu på *søvnproblemer*, ligger lederne i denne undersøgelse klart højere end andre af de udvalgte faggrupper – kun overgået af plejehjems personale (hvor skifteholdsarbejde kan medvirke til søvnproblemer). Derimod placerer lederne sig på niveau med gennemsnittet for alle faggrupper, når det gælder udbrændthed og *stress*. Det lader altså til, at mange ledere har lært sig at håndtere stress i hverdagen, men alligevel tager problemerne med hjem. Undersøgelsen kan dog ikke sige noget om de nærmere årsagssammenhænge, som jo også kan være forskellige fra person til person³.

Vi kan dog undersøge, hvilke baggrundsforhold og arbejdsmæssige forhold, der statistisk har betydning i forhold til søvnproblemer, udbrændthed og stress.

1. Indeksværdierne konstrueres således: For hvert spørgsmål tillægges svaret "hele tiden" værdien 100. Svaret "en stor del af tiden" får værdien 75. Svaret "en del af tiden" får værdien 50. Svaret "lidt af tiden" får værdien 25, mens svaret "på intet tidspunkt" får værdien 0. Indekset beregnes da som gennemsnitsværdien af de fire spørgsmål i den pågældende kategori.

2. Det bemærkes, at disse tal fra NFA bygger på en undersøgelse gennemført i 2005. NFA har desværre ikke gennemført nyere, tilsvarende undersøgelser. Nogle faggrupper ville formentlig vise lidt andre tal i dag.

3. Gennemsnitsværdierne er helt de samme, som man fandt i en tilsvarende undersøgelse blandt ledere i Storkøbenhavn.

Ser vi først på alder, er der ingen klar sammenhæng mellem alder og de tre indeks⁴. Umiddelbart kan dette måske undre, idet andre helbredsproblemer typisk stiger med alderen. Men man kan også forestille sig, at nogle ledere, der ikke kan klare stress m.v., har forladt jobbet, inden de når pensionsalderen. Den manglende sammenhæng med svarpersonens alder er derfor vanskelig at fortolke.

Heller ikke *køn* spiller nogen rimelig klar rolle.

Som det fremgår af Tabel 13, spiller det en rolle, om lederen indgår i det direkte arbejde med børnene: Jo mere lederen indgår, jo flere symptomer på stress, søvnløshed m.v. I tabellen indgår desuden et "samlet indeks", som er gennemsnittet af de tre andre indeks.

TABEL 13. SØVNPROBLEMER, UDBRÆNDTHED OG STRESS SET I FORHOLD TIL, OM LEDEREN INDGÅR I DET DIREKTE ARBEJDE I BØRNEGRUPPERNE

Gennemsnitlige indeks				
Niveau	Søvnproblemer	Udbrændthed	Stress	Samlet indeks
Indgår ikke i det direkte arbejde i grupperne	23	27	21	24
Indgår lejlighedsvis	28	32	26	28
Har faste skemalagte timer	30	37	29	32
I alt	28	33	26	29

Tabel 14 viser sammenhængen mellem lederniveau og de tre indikatorer.

TABEL 14. SØVNPROBLEMER, UDBRÆNDTHED OG STRESS FORDELT PÅ LEDERNIVEAU.

Gennemsnitlige indeks				
Niveau	Søvnproblemer	Udbrændthed	Stress	Samlet indeks
Kun leder for andre ledere	18	18	14	17
Både leder for andre ledere og for pædagoger m.v.	23	29	26	27
Kun leder for pædagoger m.v.	30	35	27	30
I alt	28	33	26	29

Der ses en klar tendens til, at "almindelige" ledere af enkeltinstitutioner har flere problemer end de to andre grupper. De svarpersoner, der kun er ledere for andre ledere, har gennemgående få symptomer⁵. Det samme gælder ledere, der har mere end 30 medarbejdere under sig.

4. Faktisk viser den yngste gruppe af ledere (under 40 år) de fleste symptomer, men da der kun er 7 svarpersoner i denne gruppe, må dette tolkes med forbehold.

5. Man bør ikke overfortolke disse forskelle, da der kun er 15 svarpersoner, der kun er ledere for andre ledere.

Det har – ikke uventet – en vis betydning, om lederen forventes at kunne træffes uden for institutionens åbningstid.

TABEL 15. **SØVNPROBLEMER, UDBRÆNDTHED OG STRESS – OG SPØRGSMÅLET, OM LEDEREN FORVENTES AT KUNNE TRÆFFES UDEN FOR ÅBNINGSTIDEN**

Gennemsnitlige indeks				
Niveau	Søvnproblemer	Udbrændthed	Stress	Samlet indeks
Forventes ikke at kunne træffes om aftenen	26	32	24	27
Forventes at kunne træffes om aftenen	29	34	27	30
I alt	28	33	26	29

Der, hvor man finder de vel nok tydeligste sammenhænge, er, når man sammenholder lederens vurdering af søvnproblemer, stress m.v. med vurderingen af kommunens og politikernes tiltag. I Tabel 16 sættes de tre indeks således i sammenhæng med vurderingen af, om kommunalpolitikere kender de reelle problemer i institutionerne.

TABEL 16. **SØVNPROBLEMER, UDBRÆNDTHED OG STRESS – OG SPØRGSMÅLET, OM LEDEREN VURDERER, AT KOMMUNALPOLITIKERNE KENDER DE REELLE PROBLEMER I INSTITUTIONERNE**

Gennemsnitlige indeks				
Er lederen enig i, at kommunalpolitikere kender de reelle problemer i institutionerne?	Søvnproblemer	Udbrændthed	Stress	Samlet indeks
Helt enig	0	13	3	5
Overvejende enig	25	27	21	23
Hverken enig eller uenig	25	29	23	26
Overvejende uenig	27	32	24	28
Helt uenig	37	46	38	40
I alt	28	33	26	29

I Tabel 17 sættes de tre indeks i forhold til, om lederne er trygge ved, at der ikke pludselig kommer strukturændringer.

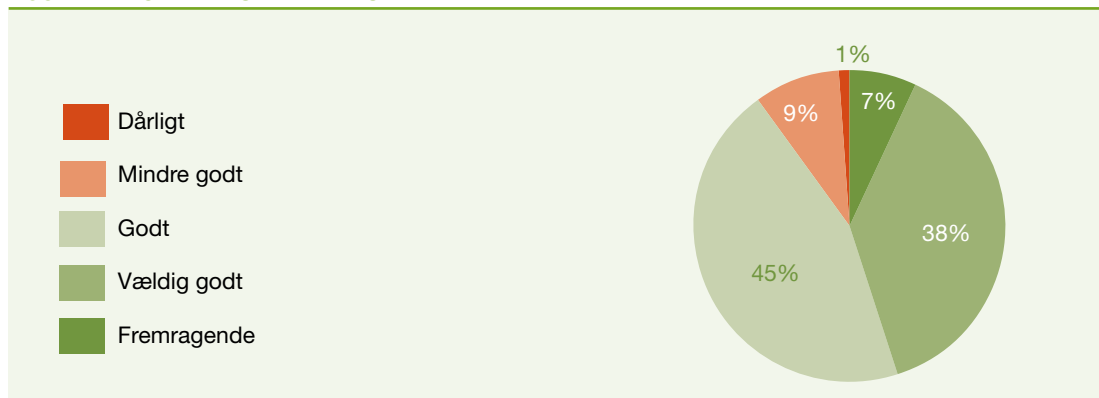
TABEL 17. SØVNPROBLEMER, UDBRÆNDTHED OG STRESS – OG SPØRGSMÅLET, OM LEDEREN ER TRYK VED, AT DER IKKE PLUDSELIG KOMMER STRUKTURÆNDRINGER

Gennemsnitlige indeks				
Er lederen enig i, at man kan være tryk ved, at der ikke pludselig kommer strukturændringer?	Søvnproblemer	Udbrændthed	Stress	Samlet indeks
Helt enig	19	23	18	20
Overvejende enig	22	28	25	26
Hverken enig eller uenig	25	31	22	26
Overvejende uenig	28	31	25	28
Helt uenig	36	41	33	37
I alt	28	33	26	29

De to tabeller peger i retning af, at frygten for nye strukturændringer og oplevelsen af, at politikerne ikke kender de reelle problemer i institutionerne er væsentlige faktorer for lederens psykiske arbejdsmiljø.

Figur 17 viser, at langt de fleste ledere generelt har en positiv vurdering af deres helbred.

FIGUR 17. HVORDAN VURDERER DU ALT I ALT DIT HELBRED?



I undersøgelsen er lederne blevet bedt om at besvare nogle overordnede spørgsmål om arbejdsmiljø og helbred. Figur 18 viser således, hvor ofte lederne oplever arbejdspresset som belastende.

11 procent oplever arbejdspresset som belastende hele tiden.

FIGUR 18. HVOR TIT OPLEVER DU ARBEJDSPRESSET SOM BELASTENDE?



Tabel 18 viser, hvordan lederne alt i alt vurderer deres arbejdsmiljø.

TABEL 18. LEDERNES VURDERING AF, HVORDAN DERES ARBEJDSMILJØ ER ALT I ALT

Pct. af svar								
Type af ledere	Meget godt	Godt	Nogenlunde	Hverken godt eller dårligt	Ikke særlig godt	Dårligt	Meget dårligt	I alt
Leder for andre ledere	12	38	29	9	3	6	3	100
Kun leder for pædagoger, pædagogmedhjælpere m.v.	10	40	22	9	12	4	4	100
I alt	10	40	23	9	10	4	4	100

Som det ses, er vurderingen blandet. 18 procent vurderer dog deres psykiske arbejdsmiljø som dårligt, meget dårligt eller ikke særlig godt. 50 procent vurderer deres arbejdsmiljø som godt eller meget godt. 32 procent svarer "nogenlunde" eller "hverken godt eller dårligt".

.....

Endelig viser Tabel 19, hvem der efter svarpersonernes opfattelse har ansvaret for et godt psykisk arbejdsmiljø.

TABEL 19. HVEM HAR I DINE ØJNE ANSVAR FOR, OM DU HAR ET GODT PSYKISK ARBEJDSMILJØ?

Pct. af svar							
	Slet ikke ansvar	Kun lidt ansvar	Delvis ansvar	Meget ansvar	Det fulde ansvar	Ved ikke	I alt
Jeg selv	0	2	11	77	10	0	100
Min nærmeste leder	1	5	27	63	3	1	100
Kommunen	4	11	31	45	6	3	100
BUPL	10	28	32	24	2	4	100

Det ses, at lederne i høj grad er tilbøjelige til at betragte spørgsmålet om et godt psykisk arbejdsmiljø som deres eget ansvar. Deres nærmeste overordnede og kommunen har også et betydeligt ansvar, mens BUPL ikke vurderes at have så stort ansvar for det psykiske arbejdsmiljø.

METODE

Undersøgelsen er gennemført som en spørgeskemaundersøgelse til alle ledere af daginstitutioner, SFO'er og klubber under BUPL Fyn.

BUPL har tilvejebragt en e-mailliste til lederne, og der er i alt udsendt 379 e-mails.

Svarprocenten i de enkelte kommuner efter to skriftlige påmindelser fremgår af Tabel 20.

TABEL 20. SVARPROCENT I DE ENKELTE KOMMUNER

Kommune	Svarprocent
Middelfart	37
Assens	55
Faaborg-Midtfyn	60
Kerteminde	74
Nyborg	60
Odense	52
Svendborg	59
Nordfyn	56
Langeland	29
Ærø	33
I alt	55

Svarprocenten er alt i alt tilfredsstillende. Der er heller ikke fundet tegn på systematiske skævheder i materialet. Bureau 2000 vurderer på den baggrund, at undersøgelsen under ét er repræsentativ, men at resultaterne for de kommuner, hvor svarprocenten er lav, må fortolkes med forsigtighed.

PSYKISK ARBEJDSMILJØ BLANDT LEDERE
I DAGINSTITUTIONER, SFO'ER OG KLUBBER PÅ FYN

Efteråret 2014

Denne rapport er udarbejdet af Bureau 2000
v. Niels Glavind.



Eventuelle henvendelser vedr. undersøgelsen:

Bureau 2000
Skråplanet 29
3500 Værløse
Tlf. 44 66 22 64
bureau2000.dk

Lederforeningen, BUPL Fyn er fagforening for de pædagogiske ledere.
Herfra kan faglig konsulent Rikke Krogh Damgaard kontaktes på
tlf. 35 46 58 47 eller mail: rkd@bupl.dk

