

## Det siger FOAs medlemmer om lederuddannelse

FOA stillede i november 2009 en række spørgsmål til sine ledermedlemmer om deres lederuddannelse og ledelsesansvar. Undersøgelsen er rettet mod ledere i kommuner og regioner.

Undersøgelsen blev sendt via e-mail til alle de 1.287 medlemmer, som i forbundet er registreret som ledere. 255 skemaer nåede aldrig frem, og yderligere 119 medlemmer svarede, at de ikke var ledere. Af de resterende medlemmer svarede 437, hvilket giver en svarprocent på 48 %.

## Undersøgelsens hovedkonklusioner

- Overraskende mange af FOAs medlemmer har en lederuddannelse. 20 % af FOAs ledermedlemmer har gennemført en AMU-uddannelse, og 21 % har gennemført en diplomuddannelse. 5 % har gennemført en akademiuddannelse og 2 % en masteruddannelse. 37 % har en anden type lederuddannelse, typisk kommunernes interne lederuddannelser.
- 33 % af FOAs ledermedlemmer har ingen lederuddannelse. I Teknik- og Servicesektoren har hele 46 % af lederne ikke en lederuddannelse. I Social- og Sundhedssektoren er det 10 %, og i Pædagogisk Sektor er det 24 % af lederne, der er uden lederuddannelse.
- 60 % af lederne ved ikke, at de fra 1. september 2009 har ret til lederuddannelse, hvis de er institutionsledere.
- Kommuner og regioner tilbyder typisk AMU-kurser eller diplomuddannelse til FOAs ledermedlemmer. Det gælder henholdsvis 31 og 43 % af kommunerne. 33 % af kommunerne har ingen faste tilbud om lederuddannelse.
- Jo større personaleansvar lederen har, jo større sandsynlighed er der for at lederen har en lederuddannelse.
- Flere mandlige end kvindelige ledere har en lederuddannelse. 85 % af de mandlige ledere har en lederuddannelse mod 77 % af de kvindelige ledere. Her er der set bort fra Teknik- og Servicesektoren, hvor der er en meget skæv kønsfordeling.
- 63 % af medlemmernes lederuddannelser blev udbudt af en offentlig uddannelsesinstitution, herunder AMU-centrene. Dertil blev 9 % udbudt af interne uddannelsesafdelinger og 13 % af private konsulentfirmaer.
- 27 % af uddannelserne blev taget på initiativ af medlemmerne selv. 43 % fik uddannelsen tilbudt af arbejdsgiver.
- 63 % af de gennemførte lederuddannelser er kompetencegivende.
- For 9 ud af 10 indfriele lederuddannelsen deres forventninger. De utilfredse medlemmer savner især et højere fagligt niveau og mere kvalificerede undervisere.
- 18 % af medlemmerne har fravalgt tilbud om lederuddannelse. Det sker både på grund af manglende tid, ressourcer og at de ikke kunne være væk fra arbejdet.

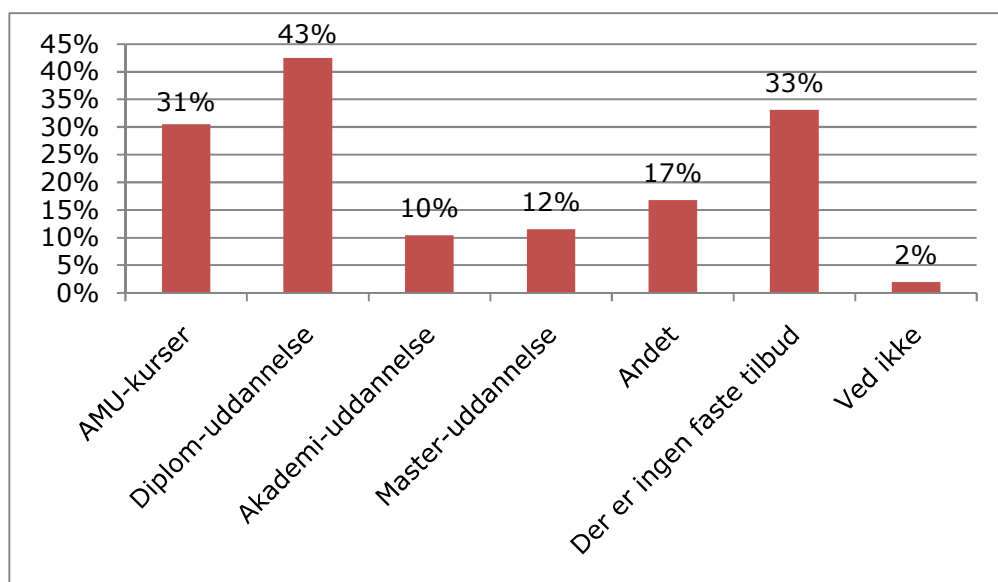
Ledere i Pædagogisk Sektor har i højere grad end andre fravalgt lederuddannelse, oftest fordi de ikke kunne være væk fra arbejdet.

- 56 % af medlemmer svarer, at de har behov for mere lederuddannelse. De peger både på behov for metoder og redskaber til ledelse og sparring om lederrollen.
- Medlemmerne placerer i gennemsnit deres behov for lederuddannelse på 6,23 på en skala fra 1 til 10, hvor 10 er stort behov. Især unge ledere, kvinder og ledere uden uddannelse placerer sig højt. Ledere i pædagogisk sektor placerer sig også højere end ledere i de andre sektorer.

## Kommuner og regioners tilbud om lederuddannelse

Figur 1 nedenfor viser hvilke lederuddannelser, der ifølge FOAs medlemmer, typisk tilbydes i deres kommune eller region.

**Figur 1. Hvilke lederuddannelser tilbydes ledere i den kommune/region, hvor du er ansat? (n=393)**



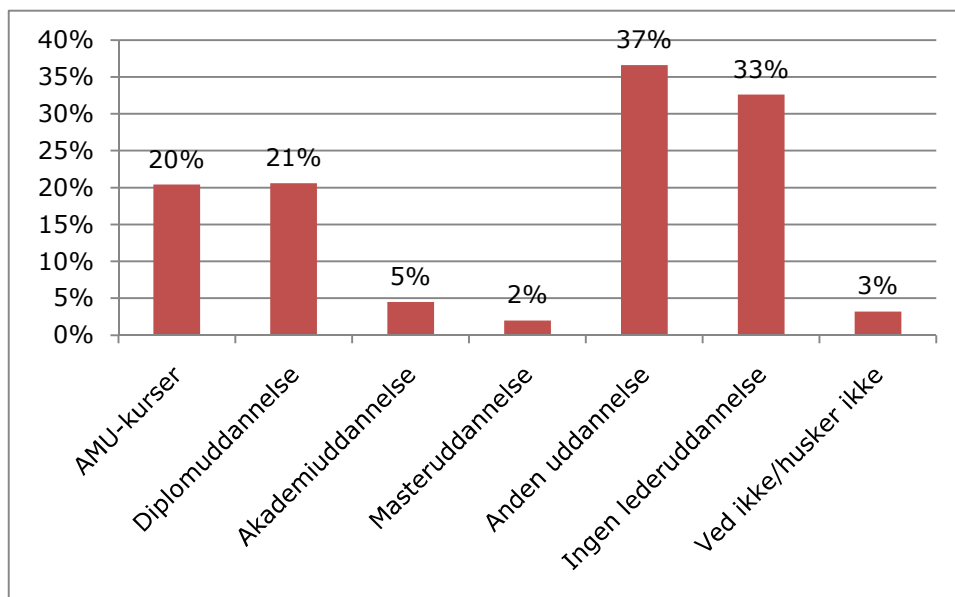
FOAs ledere tilbydes oftest en diplomuddannelse. Det gælder 42 % af lederne. 31 % får typisk tilbudt AMU-kurser. Akademikurser og masteruddannelse er mindre udbredt. Det tilbydes til henholdsvis 10 og 12 % af lederne. 17 % af lederne svarer, at de har andre tilbud i deres kommune. Det gælder overvejende kommunernes interne kurser eller forskellige kurser gennem FOA.

33 % af lederne kender ikke til nogen faste tilbud om lederuddannelse i deres kommune. 2 % svarer, at de ikke kender kommunens tilbud.

## Medlemmernes gennemførte eller igangværende lederuddannelser

Figur 2 nedenfor viser, hvilke lederuddannelser FOAs ledermedlemmer enten har gennemført eller er i gang med at gennemføre. Da nogle ledere har flere lederuddannelser, summerer tallene til mere end 100 procent.

**Figur 2. Udbredelsen af lederuddannelser blandt ledermedlemmer i FOA. (n=402)**



De to mest udbredte uddannelser er AMU-kurser og diplomuddannelse. 20 % af ledermedlemmerne i FOA har en AMU-uddannelse, og næsten lige så mange, 21 %, har en diplomuddannelse.

Også akademi- og masteruddannelser findes på FOAs område, selvom de er mindre udbredt. 5 % har en akademiuddannelse og 2 % har en masteruddannelse.

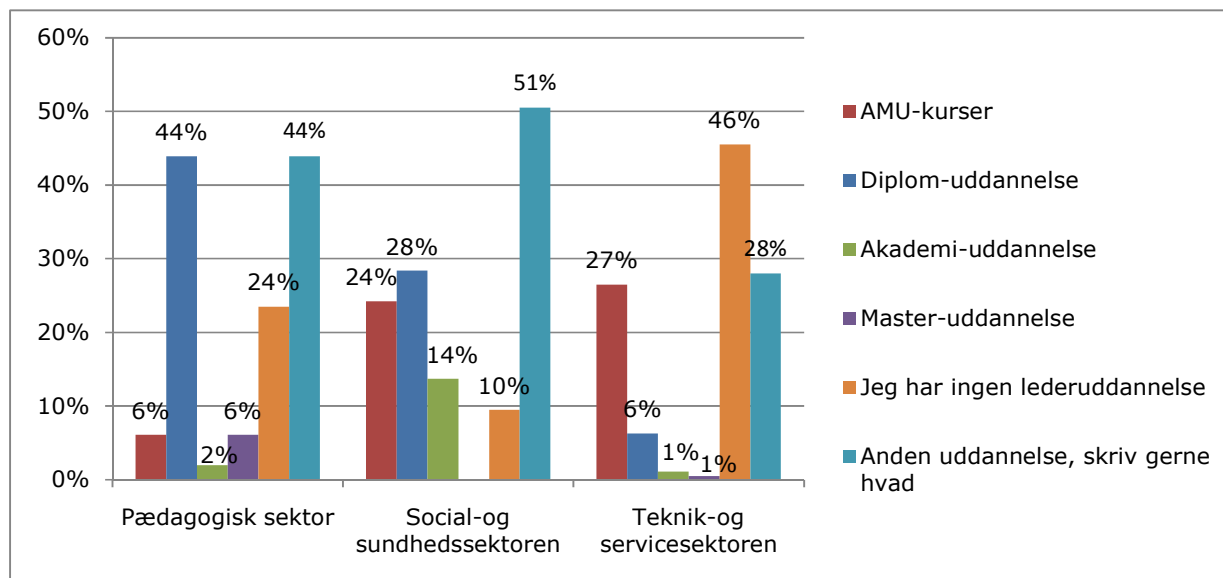
37 % af lederne angiver, at de har en 'anden' lederuddannelse. Denne gruppe dækker over tre typer af uddannelser. Det gælder for det første interne lederuddannelser i kommuner og regioner. Den anden gruppe er andre uddannelser med et ledelsesfokus, det kan være en merkonomuddannelse eller uddannelser i forsvaret. Den tredje gruppe er uddannelser, som falder ind under de øvrige kategorier, eksempelvis diplomuddannelser udbudt af konsulentfirmaer.

33 % af lederne har ingen lederuddannelse. Dette tal dækker imidlertid over variationer mellem de enkelte sektorer, hvilket bliver gennemgået nærmere i næste afsnit. Hvis man ser bort fra Teknik- og Servicesektoren, er det således kun 21 % af lederne, der ikke har en lederuddannelse.

### Udbredelse af lederuddannelser inden for FOAs sektorer

Figur 3 nedenfor viser udbredelsen af de forskellige typer af lederuddannelse *inden for* de enkelte sektorer. Kost- og Servicesektoren er udeladt, da kun 17 medlemmer fra denne gruppe har svaret på det pågældende spørgsmål.

**Figur 3. Udbredelsen af lederuddannelser inden for FOAs sektorer (n=382)<sup>1</sup>**



AMU-uddannelser er især udbredt inden for Social – og Sundhedssektoren og Teknik- og Servicesektoren. Her har henholdsvis 24 % og 27 % af lederne en AMU-uddannelse. I pædagogisk sektor er det kun 6 %.

I pædagogisk sektor er diplomuddannelser derimod mere udbredt. Her har hele 44 % af lederne en diplomuddannelse. I Social og sundhedssektoren gælder det 28 % og i Teknik og Servicesektoren kun 6 %.

Akademi- og masteruddannelserne findes næsten udelukkende i Pædagogisk Sektor og i Social- og Sundhedssektoren. I Pædagogisk Sektor har 2 % en akademiuddannelse og 6 % en masteruddannelse. I Social- og Sundhedssektoren har 14 % en akademiuddannelse.

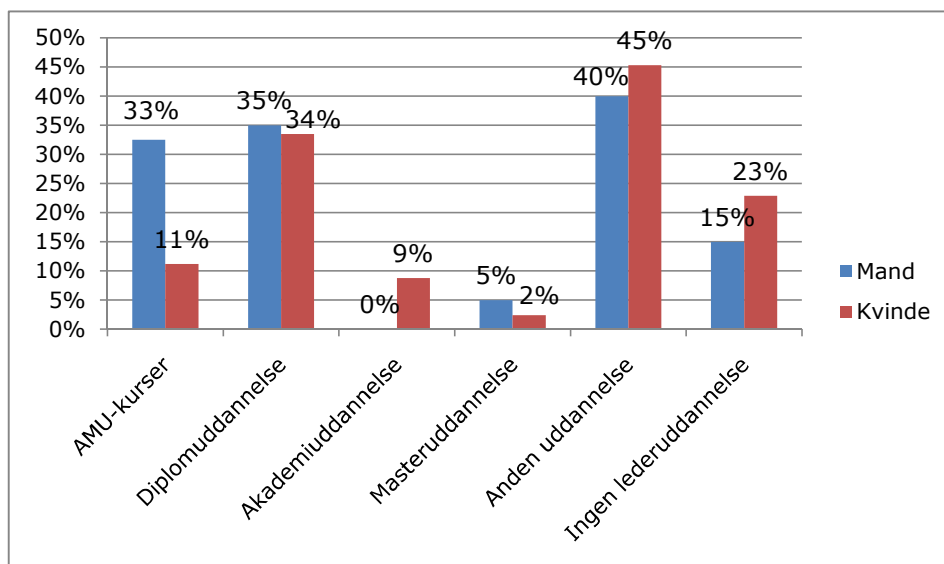
De uddannede ledere fordeler sig også forskelligt mellem de tre sektorer. I Pædagogisk Sektor har 24 % af lederne ikke en lederuddannelse, hvor det i Social- og Sundhedssektoren kun er 10 %. I Teknik- og Servicesektoren har hele 46 % af lederne derimod ikke en lederuddannelse. Dette høje tal kan skyldes, at ledere i Teknik- og Servicesektoren i gennemsnit har færre medarbejdere under sig end andre ledere. Det gælder især en faggruppe som tekniske serviceledere.

<sup>1</sup> Kost- og servicesektoren er ikke inddraget på grund af få svar.

## Flere mandlige end kvindelige ledere har ingen lederuddannelse

For at kunne sammenligne lederuddannelse mellem kønnene er det nødvendigt at se bort fra Teknik- og Servicesektoren. Her er 98 % af lederne nemlig mænd, og sektorens uddannelsesprofil adskiller sig fra resten af medlemmernes.

**Tabel 4. Gennemførte lederuddannelser blandt henholdsvis mænd og kvinder. Ikke Teknik- og servicesektoren. (n=210)**



Figur 4 viser, at 15 % af de mandlige ledere og 23 % af de kvindelige ledere ikke har en egentlig lederuddannelse. Kvinderne må altså i højere grad klare sig uden lederuddannelse.

Mandlige ledere har især flere AMU-uddannelser. 33 % af de mandlige ledere har en AMU-uddannelse. Det gælder kun 11 % af de kvindelige ledere. Diplomuddannelse er derimod næsten lige udbredt blandt de to køn, med henholdsvis 35 og 34 % af lederne.

Der er i undersøgelsen kun kvindelige ledere (9 %), der har taget en akademiuddannelse, og 2 % af de kvindelige ledere har gennemført en masteruddannelse. Det gælder 5 % af de mandlige ledere. Endelig har 45 % af de kvindelige ledere taget en anden lederuddannelse, mod 40 % af de mandlige ledere.

## Jo større medarbejderansvar, jo længere lederuddannelse

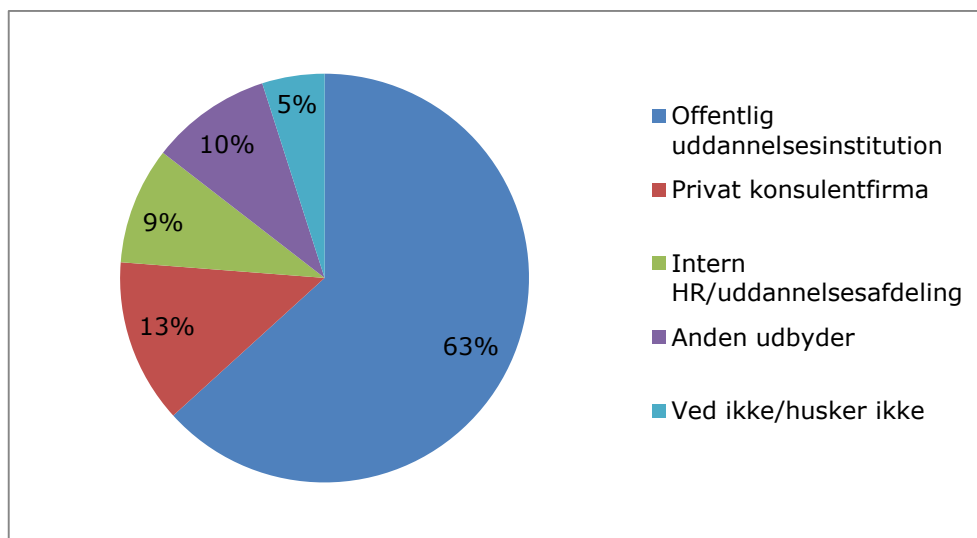
Ledere med større personaleansvar synes at have end længere lederuddannelse end andre ledere. Ledere med diplom- og akademiuddannelser har således i gennemsnit ansvar for henholdsvis 43 og 29 medarbejdere. Ledere med en AMU-uddannelse har derimod kun ansvar for 23 medarbejdere. Ledere *uden* en lederuddannelse har i gennemsnit ansvar for 15 medarbejdere. Gennemsnittet blandt alle ledere er 27,5. Dette mønster findes inden for alle 4 sektorer.

## Hvem står for lederuddannelserne?

Figur 5 nedenfor viser, hvem der har udbudt de gennemførte lederuddannelser. Langt hovedparten af de gennemførte lederuddannelser (63 %) er udbudt af en offentlig uddannelsesinstitution, herunder AMU-centrene. Private konsulentfirmaer har stået for 13 %, og kommunernes interne uddannelsesafdelinger for 9 %. 10 % svarer, at en anden

udbyder har stået for deres lederuddannelse. Det drejer sig langt overvejende om udbydere, som passer i de øvrige kategorier af offentlige, private og interne uddannelser.

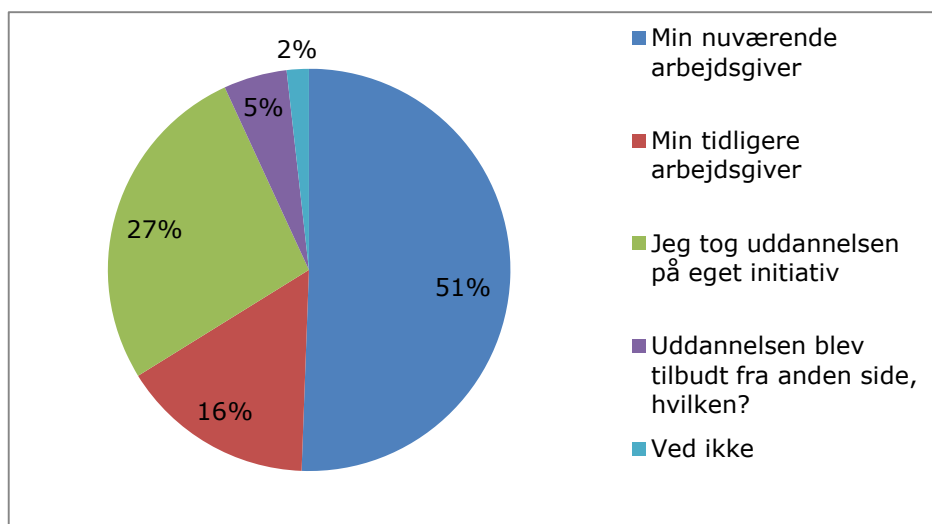
**Figur 5. Hvem stod for din lederuddannelse? (n=334)**



## 2 ud af 3 lederuddannelser er taget på arbejdsgiverens initiativ

Figur 6 nedenfor viser, hvem der typisk tilbyder lederuddannelsen til medlemmerne.

**Figur 6. Hvem tilbød dig din lederuddannelse? (n=334)**



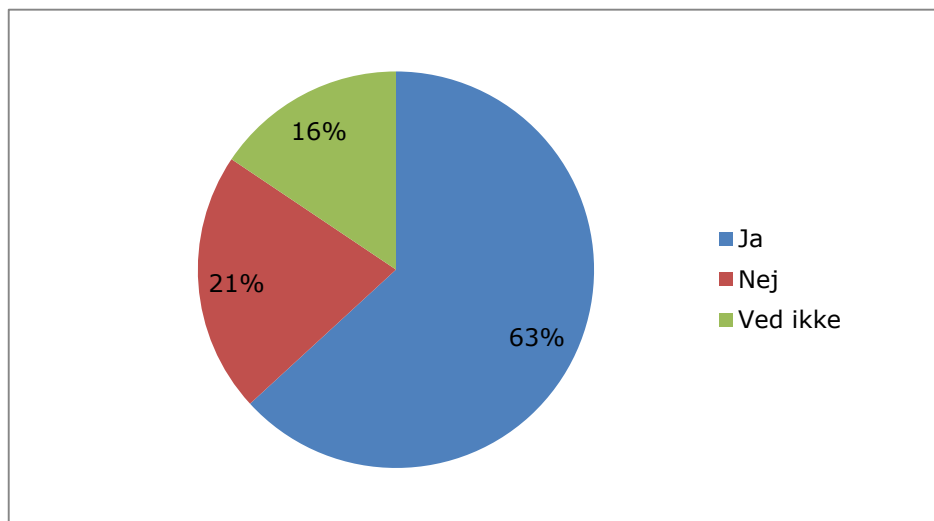
51 % af uddannelserne blev tilbudt af nuværende arbejdsgiver, og 16 % blev tilbudt af den tidligere arbejdsgiver. 27 % af uddannelserne blev taget på eget initiativ. 5 % blev tilbudt af andre, typisk den interne lederuddannelse i kommunen eller via FOA. 35 % af AMU-kurserne taget på eget initiativ, hvor det gælder 20 % af diplom-uddannelserne.

Tallene viser desuden en interessant kønsforskel. Blandt ledere med en diplomuddannelse har 25 % af de kvindelige ledere måttet tage uddannelsen på eget initiativ. Det gælder 11 % af de mandlige ledere. Kønsforskellen ses dog ikke i forhold til AMU-uddannelser, og ved de øvrige uddannelser er grupperne desværre for små til at undersøge kønsforskellene.

## 63 % af lederuddannelserne er kompetencegivende

63 % af de gennemførte lederuddannelserne er kompetencegivende. 21 % er ikke kompetencegivende, og for 16 % af uddannelserne ved medlemmerne ikke, om deres lederuddannelse er kompetencegivende. Kun 56 % af AMU-uddannelserne er kompetencegivende. Samme billede findes i gruppen af 'andre' lederuddannelser, eksempelvis kommunernes interne lederuddannelser. Her er kun 46 % kompetencegivende.

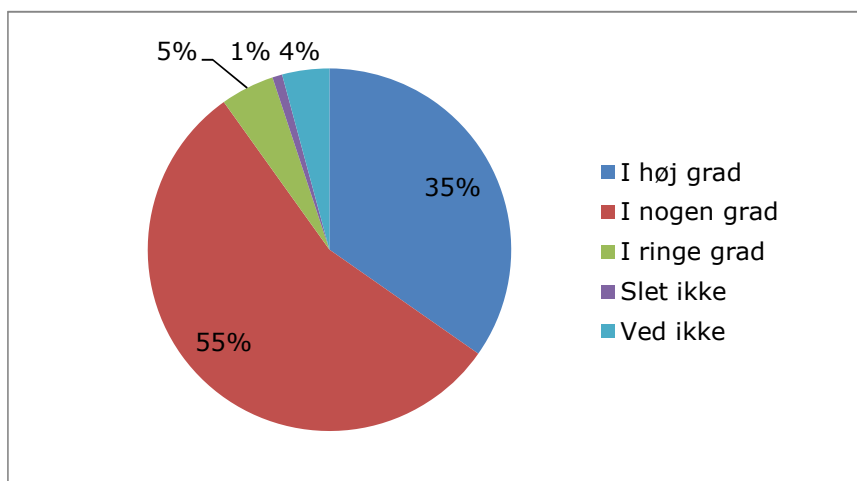
**Figur 7. Er din lederuddannelse kompetencegivende? (n=334)**



## Medlemmerne er overordnet tilfredse med deres uddannelser

Medlemmerne synes overordnet at være tilfredse med de lederuddannelser, de har gennemført. 35 % svarer, at deres uddannelse i høj grad indfrie deres forventninger. 55 % svarer, at uddannelsen i nogen grad indfrie deres forventninger. I alt 6 % fik ikke indfriet deres forventninger. AMU-kurser synes i lidt mindre grad at leve op til forventningerne. Her svarer 22 %, at uddannelsen i høj grad levede op til forventningerne, mod altså 35 % blandt alle uddannelser.

**Figur 8. Indfrie din lederuddannelse samlet set dine forventninger? (n=334)**



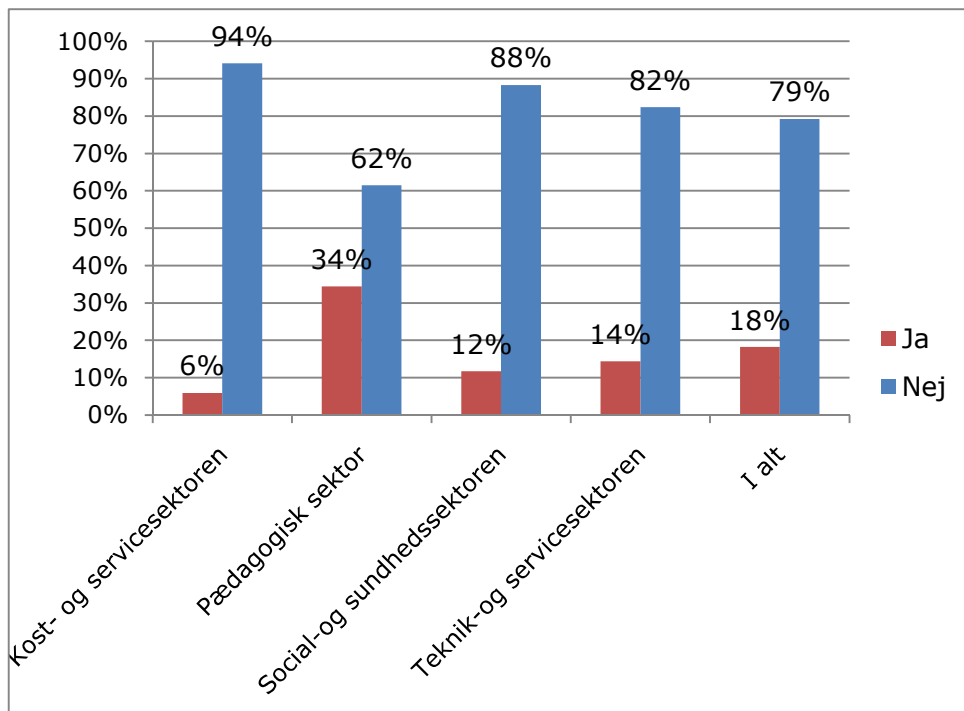
De utilfredse medlemmer savner langt overvejende mere kvalificerede undervisere og et højere niveau i undervisningen. Enkelte efterlyser også et længere uddannelsesforløb.

## 18 % har fravalgt tilbud om lederuddannelse

18 % af lederne har på et tidspunkt takket nej til et tilbud om lederuddannelse. Det gælder i lige så høj grad kvindelige som mandlige ledere.

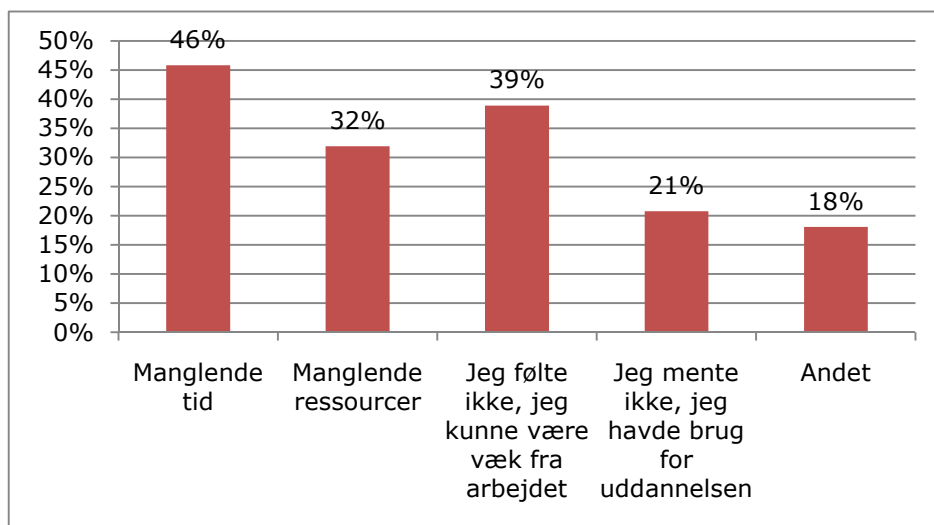
Medlemmerne af Pædagogisk Sektor skiller sig dog noget ud fra de øvrige medlemmer. Det ses i figur 9. I pædagogisk sektor har 34 % af lederne således fravalgt tilbud om lederuddannelse.

**Figur 9. Har du nogensinde fravalgt et tilbud om lederuddannelse? (n=395)**



Figur 10 nedenfor viser hvilke årsager, lederne angiver til, at de har fravalgt uddannelsen.

**Figur 10. Hvorfor fravalgte du tilbuddet om lederuddannelse? (n=72)**





46 % angiver manglende tid som begrundelse for at fravælge lederuddannelse. 32 % angiver manglende ressourcer og 39 % følte ikke de kunne være væk fra arbejdet. 21 % mente ikke, de havde brug for uddannelsen. 18 % angiver andre begrundelser. Det gælder især personlige årsager, og mere specifikke begrundelser, eksempelvis at den tilbudte uddannelse havde et for lavt fagligt niveau.

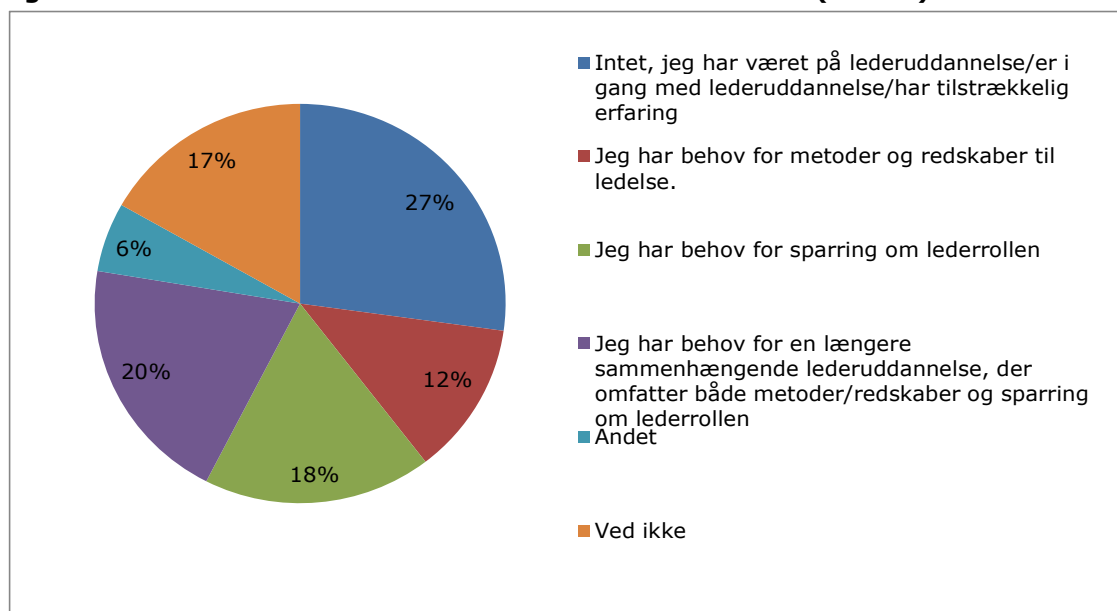
Medlemmerne i Pædagogisk Sektor angiver i noget højere grad end andre (61 %), at de ikke føler, de kunne være væk fra arbejdet.

## 56 % af medlemmerne ønsker mere lederuddannelse

Medlemmer er spurgt til deres aktuelle behov for lederuddannelse. 27 % svarer, at de ikke har yderligere behov for lederuddannelse. Enten fordi de har uddannelse eller har tilstrækkelig erfaring.

I alt 56 % af medlemmerne svarer, at de har behov for mere lederuddannelse.

**Figur 11. Hvilket aktuelt behov har du for lederuddannelse? (n=394)**



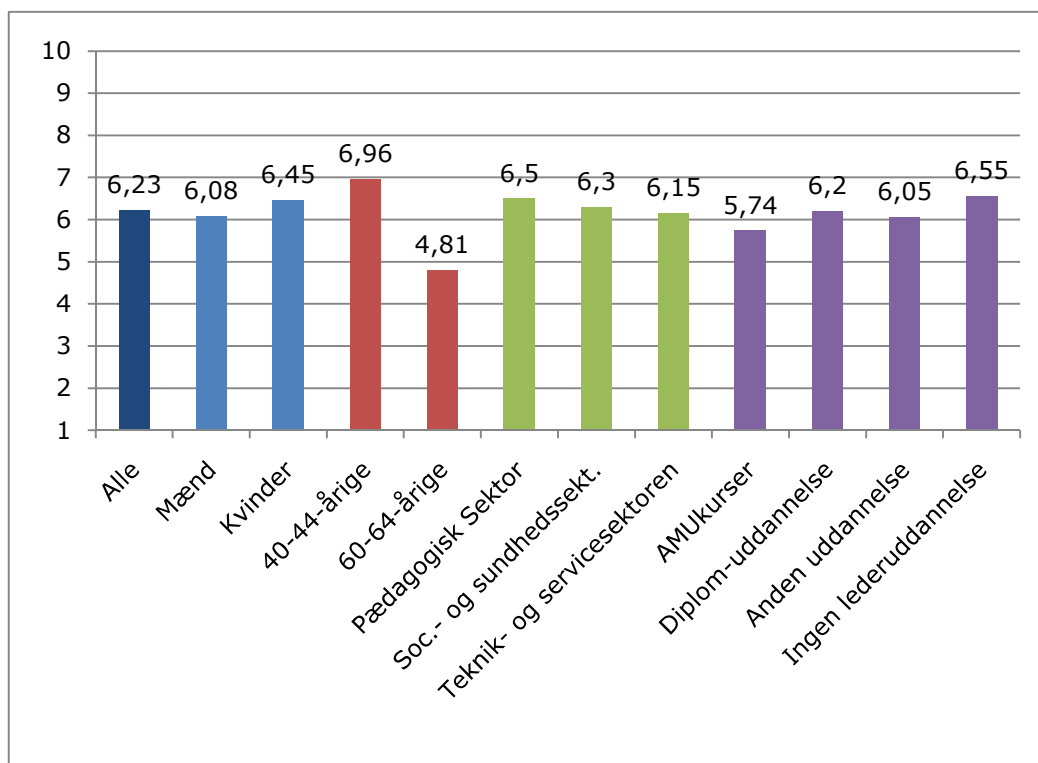
Af de 56 %, peger 12 % på, at de har behov for metoder og redskaber til ledelse. 18 % svarer, at de har behov for sparring om lederrollen. 20 % svarer, at de både har behov for sparring og metoder og redskaber. Medlemmerne efterlyser især redskaber til styring af økonomi og budgetter, voksenpædagogik samt kommunikation mere generelt.

6 % af lederne giver andre begrundelser for deres behov for lederuddannelse. 17 % svarer ved ikke.

De medlemmer, som udtrykker behov for yderligere lederuddannelse, er desuden blevet bedt om at vurdere dette behov på en skala fra 1 til 10. Her er 1 et lille behov og 10 er et stort behov.

Den gennemsnitlige vurdering ligger på 6,23, altså et behov lidt over middel. Figur 12 nedenfor viser gennemsnittet i forskellige grupper.

**Figur 12. Medlemmernes vurdering af deres behov for lederuddannelse fordelt på køn, alder, sektor og uddannelse. (n=220)**



Kvindelige ledere synes at have et større behov for lederuddannelse end deres mandlige kolleger. Hvor kvinder i gennemsnit vurderer deres behov til 6,45 på skalaen, er gennemsnittet for mændene 6,08. Det stemmer med resultatet ovenfor, hvor flere kvindelige end mandlige ledere ikke har en lederuddannelse.

Behovet for uddannelse synes at være størst blandt de yngre ledere. Blandt de 40-44-årige er gennemsnittet 6,96, og det falder løbende ned til gruppen af ledere på 60 år og ældre. De vurderer i gennemsnit deres behov til 4,81. Ser man bort fra medlemmerne af Teknik- og Servicesektoren, er forskellen endnu større. I de tre øvrige sektorer vurderer de 40 til 44 årige ledere i gennemsnit deres behov til 7,39.

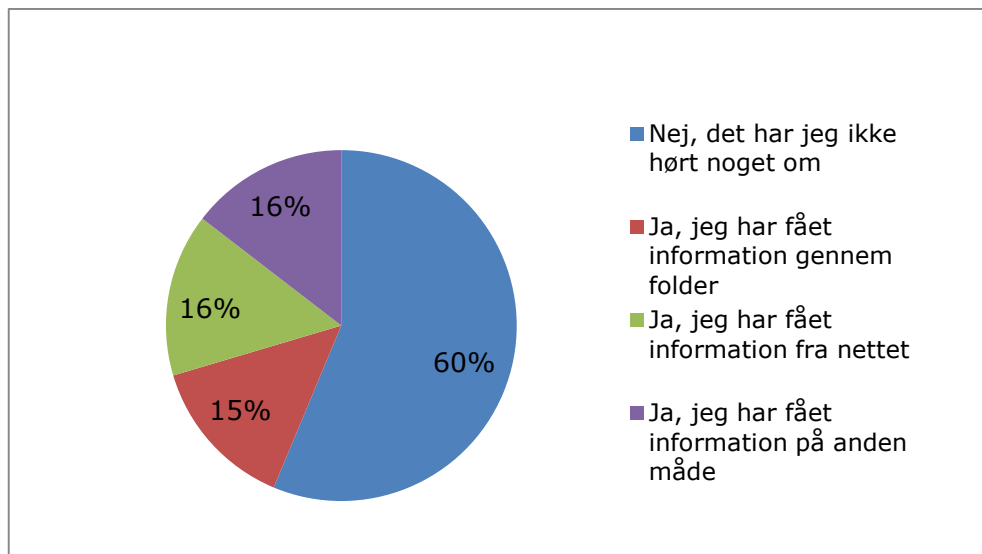
Medlemmer fra Pædagogisk Sektor synes at have et lidt større behov for lederuddannelse end i Social- og Sundhedssektoren og i Teknik- og Servicesektoren. Her ligger gennemsnittet på henholdsvis 6,5, 6,3 og 6,15. Selvom lederne i Teknik- og Servicesektoren har det laveste uddannelsesniveau, vurderer de altså ikke deres behov for lederuddannelse højere end lederne i de andre sektorer.

Der er også små forskelle i behovet for lederuddannelse alt efter hvilken lederuddannelse, medlemmerne allerede har opnået. Naturligt nok er gennemsnittet højest for de ledere, som ikke allerede har en lederuddannelse, nemlig 6,55. Hvis Teknik- og Servicesektoren sorteres fra stiger dette til yderligere 7,06. For ledere med en AMU-uddannelse er gennemsnittet 5,74 og for ledere med en diplomuddannelse er det 6,2.

## **Kendskab til lederuddannelse for institutionsledere**

Alle institutionsledere i den offentlige sektor har fra september 2009 ret til lederuddannelse. De 199 ledere i undersøgelsen, som er i målgruppen for dette tilbud, er spurgt, om de er blevet informeret om retten til efteruddannelse.

**Figur 13. Kender du til retten til lederuddannelse? (n=199)**



60 % af institutionslederne har ikke hørt om tilbuddet. 15 % har fået information gennem en folder, og næsten lige så mange (16 %) har fået information via nettet. 16 % har fået information via andre kilder. Det gælder primært via deres egen leder.

Der er mindre forskelle mellem sektorerne. Hvor 73 % af lederne i Teknik- og Servicesektoren ikke har hørt om retten til lederuddannelse, gælder det 57 % af lederne i Pædagogisk og 55 % af lederne i Social- og sundhedssektoren<sup>2</sup>.

### **Øvrige kommentarer til lederrollen og FOAs lederarbejde**

Endelig er medlemmerne blevet bedt om at skrive eventuelle kommentarer til deres lederuddannelse samt til FOAs lederarbejde mere generelt.

Flere medlemmer savner initiativ fra arbejdsgivers side i forhold til lederuddannelse. I en travl hverdag bør lederuddannelse være et tilbud, der kommer til den enkelte leder, og ikke noget der skal opsøges aktivt. Flere nævner også, at de ikke med deres nuværende arbejdspress kan sætte den tid af, der kræves, for at kunne uddanne sig.

Ser vi på FOAs lederarbejde, efterlyser medlemmerne også initiativ. FOA bør komme mere på banen i forhold til lederarbejdet, og mange savner et mere udbygget tilbud, så organisationen i højere grad bliver relevant for ledermedlemmer.

Medlemmerne efterlyser både initiativer i forhold ledernes overenskomst og lederarbejdet mere generelt.

I forhold til overenskomster påpeger flere, at lederrollen ikke honoreres tilstrækkeligt. Flere giver det eksempel, at der for en social- og sundhedsassistent er en meget lille forskel på slutlønnen som medarbejder og lønnen som leder. Nogle påpeger også, at strukturændringer giver medlemmerne flere og tungere opgaver, som heller ikke honoreres. Nogle føler sig derfor mere hjemme i andre faglige organisationer, som BUPL eller organisationen Lederne.

En anden pointe fra medlemmerne er, at souschefer eller mellemledere kan føle sig klemte og ikke få de samme tilbud som den overordnede leder. Her savnes et initiativ fra FOA.

<sup>2</sup> Tallet fra Kost- og Servicesektoren er ikke opgjort, da kun 2 ledere har svaret på spørgsmålet.

Medlemmerne foreslår også mere konkrete initiativer i forhold til FOAs lederarbejde.

Nogle efterlyser faglig sparring i FOA-regi. Det kunne være ledernetværk under de enkelte FOA-afdelinger. Det kunne eksempelvis henvende sig til ledere, som på grund af alder ikke overvejer yderligere lederuddannelse.

Andre efterlyser mere information fra FOA, det kan være nyhedsbreve med information rettet specifikt til ledere.

I forhold til uddannelse påpeger enkelte, at FOA bør udbyde lederuddannelse på diplom-niveau, da det kræves af kommunerne i dag.

Der er også mere fagspecifikke kommentarer.

Især dagplejepædagogernes kommentarer adskiller sig fra de øvrige. Dagplejepædagogerne påpeger deres særlige rolle som personaleleder mellem dagplejer og dagplejeleder. En rolle, som ikke er en egentlig ledelsesstilling, og derfor heller ikke umiddelbart giver ret til lederuddannelse. Her savner gruppen initiativ. Faggruppen savner også mere generel opmærksomhed om deres faggruppe fra FOA og flere nævner, at de føler sig mere hjemme i BUPL.

Endelig påpeger tekniske serviceledere, at de på trods af deres titel ikke kan få egentlige lederstillinger i kommunerne. Her savnes også initiativ.

## Hvem er lederne i FOA?

### Medarbejderansvar

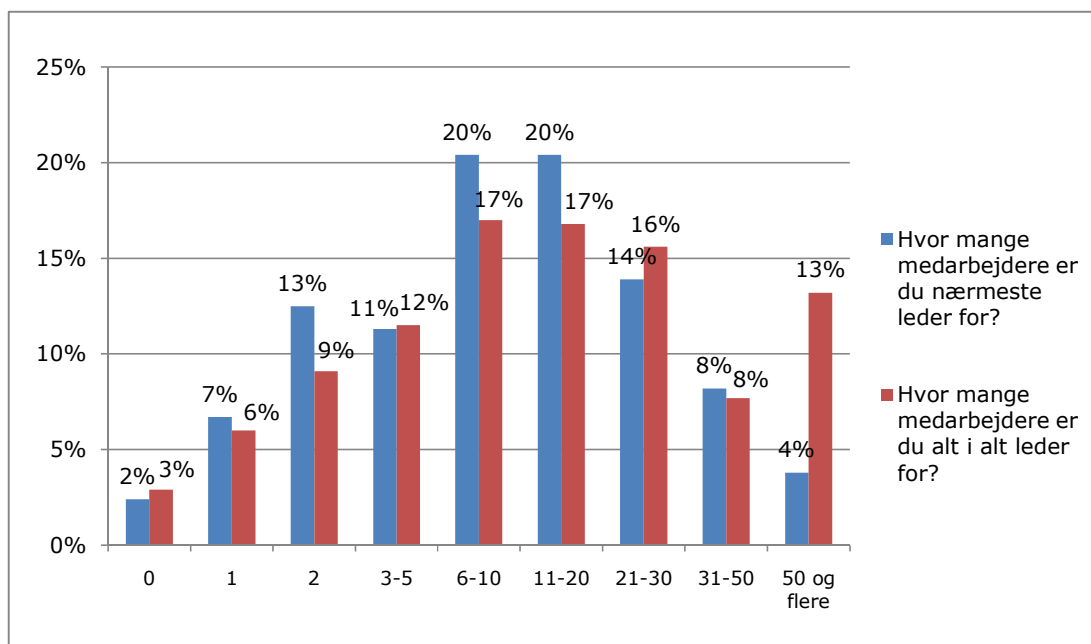
Lederne er blevet spurgt til, hvor mange medarbejdere de er nærmeste leder for, og hvor mange medarbejdere de alt i alt har ledelsesansvar for.

Lederne er i gennemsnit nærmeste leder for 15,8 medarbejdere. 53 % er nærmeste leder for 10 eller færre medarbejdere.

Lederne har alt i alt ledelsesansvar for flere medarbejdere, end de er nærmeste leder for. Lederne har i gennemsnit 27,5 medarbejdere under sig. Det er især gruppen af ledere med et ansvar for 50 eller flere medarbejdere, der trækker gennemsnittet op.

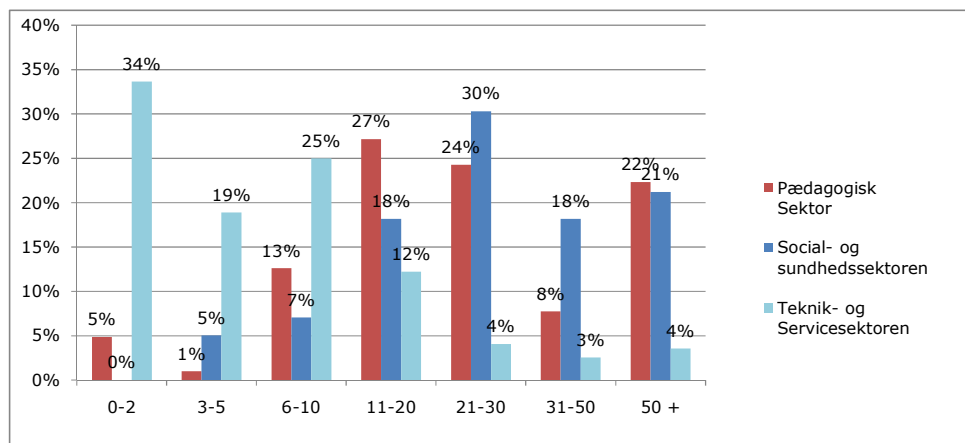
Figur 14 nedenfor viser, hvordan lederne fordeler sig i forhold til deres medarbejderansvar. Figuren viser eksempelvis, at 7 % af lederne er nærmeste leder for én medarbejder, og at 20 % er nærmeste leder for mellem 6 og 10 medarbejdere. 39 % af lederne har ansvar for mere end 20 medarbejdere, og 26 % er nærmeste leder for mere end 20 medarbejdere.

**Figur 14. Fordelingen af ledere efter medarbejderansvar. Nærmeste leder og ansvar alt i alt (n=417)**



Figur 14 dækker over relativt store forskelle mellem ledelsesansvaret i FOAs fire sektorer. Det ses i figur 15, hvor det samlede ledelsesansvar er delt ud på sektorerne hver især. Kost- og Servicesektoren er ikke vist, da kun 17 ledere har svaret på spørgsmålet.

**Figur 15. Fordelingen af ledere efter samlet medarbejderansvar i Pædagogisk Sektor, Teknik- og Servicesektoren og Social- og Sundhedssektoren. (n=398)**



Figuren viser, at Teknik- og Servicesektoren adskiller sig klart fra de øvrige sektorer. Her har 34 % af lederne ansvar for mellem 0 og 2 medarbejdere. Det gælder 5 % i Pædagogisk Sektor og ingen af lederne i Social- og Sundhedssektoren. 4 % af lederne i Teknik- og Servicesektoren har slet ikke har medarbejdere under sig. At disse medlemmer alligevel er kategoriseret som ledere hænger sammen med deres titel som tekniske serviceledere.

78 % af lederne i Teknik- og Servicesektoren har ledelsesansvar for 10 eller færre medarbejdere. I Pædagogisk Sektor gælder det 19 % og i Social- og Servicesektoren er det 12 % af lederne.

I disse to sektorer har den overvejende del af lederne derimod ansvar for mere end 10 medarbejdere. I Pædagogisk Sektor har 51 % ansvar for mellem 11 og 30 medarbejdere. Det gælder 48 % af medarbejderne i Social- og Servicesektoren. Her har 18 % ansvar for mellem 31 og 50 medarbejdere. Det gælder 8 % i Pædagogisk Sektor.

Henholdsvis 22 og 21 % af lederne i Pædagogisk Sektor og i Social- og Sundhedssektoren har ansvar for mere end 50 medarbejdere. Det gælder 4 % af lederne i Teknik og Servicesektoren.

Ser man på ledelsesansvaret som et gennemsnit, viser der sig det samme billede. I Teknik- og Servicesektoren er lederne i gennemsnit nærmeste leder for 7,9 medarbejdere og i Kost- og Servicesektoren er det 15,1 medarbejdere. I Pædagogisk Sektor og i Social- og Sundhedssektoren er gennemsnittet højere. Her er lederne i gennemsnit nærmeste leder for henholdsvis 21,7 og 25,4 medarbejdere. Samme mønster gør sig gældende i forhold til det overordnede ledelsesansvar.

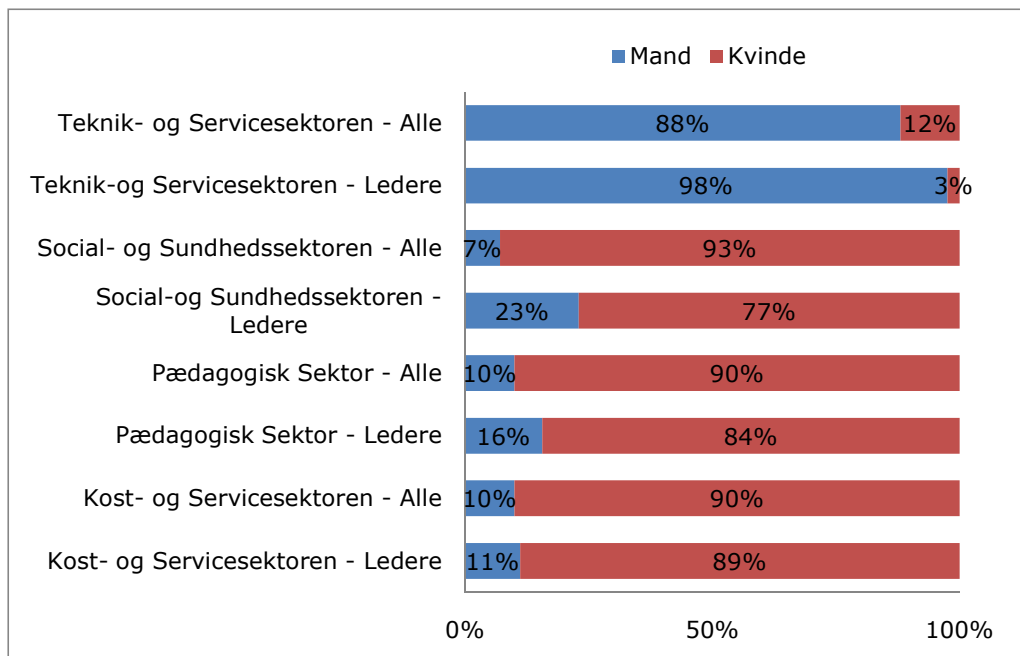
### **De mandlige medlemmer har forholdsvis flere lederstillinger end kvinderne**

I alle FOAs fire sektorer har de mandlige medlemmer – set i forhold til deres antal – en større andel af lederstillinger end deres kvindelige kolleger. Figur 15 nedenfor viser kønsfordelingen blandt ledermedlemmer og medlemmerne generelt inden for de fire sektorer i FOA.

Forskellen er størst i Social- og Sundhedssektoren. Her er 23 % af lederne mænd. Blandt medlemmerne generelt er der derimod kun 7 % mænd. I pædagogisk sektor er 16 % af lederne mænd, mens der blandt medlemmerne som sådan kun er 10 % mænd. Også i Teknik- og Servicesektoren er forskellen stor. Her er 12 % af medlemmerne kvinder, men

blandt lederne er kun 3 % kvinder<sup>3</sup>. I Kost- og Servicesektoren er der ikke tydelige kønsforskelle. Her er 11 % af lederne mænd, hvor mændene udgør 10 % af medlemmerne generelt.

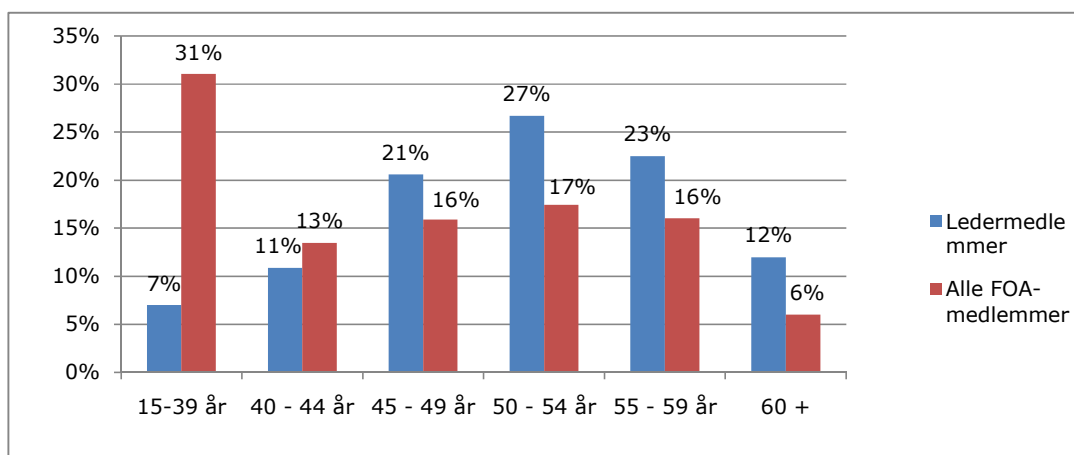
**Figur 15. Kønsfordelingen blandt FOAs ledermedlemmer og blandt FOAs erhvervsaktive medlemmer generelt. (n=429)**



### 62 % af lederne er fyldt 50 år

Figur 16 nedenfor viser aldersfordelingen blandt ledermedlemmer i FOA og blandt FOAs medlemmer generelt. Lederne er tydeligt ældre end medlemmerne som sådan. 7 % af lederne er under 40 år, og 62 % er 50 år eller ældre. Det gælder 39 % af de erhvervsaktive medlemmer.

**Figur 16. Aldersfordelingen blandt ledere i FOA og FOAs erhvervsaktive medlemmer generelt (166.429 medlemmer).**



<sup>3</sup> Noget af denne forskel kan dog skyldes, at mange af lederstillingerne i Teknik- og Service findes inden for typiske mandefag som skolebetjent og lignende.