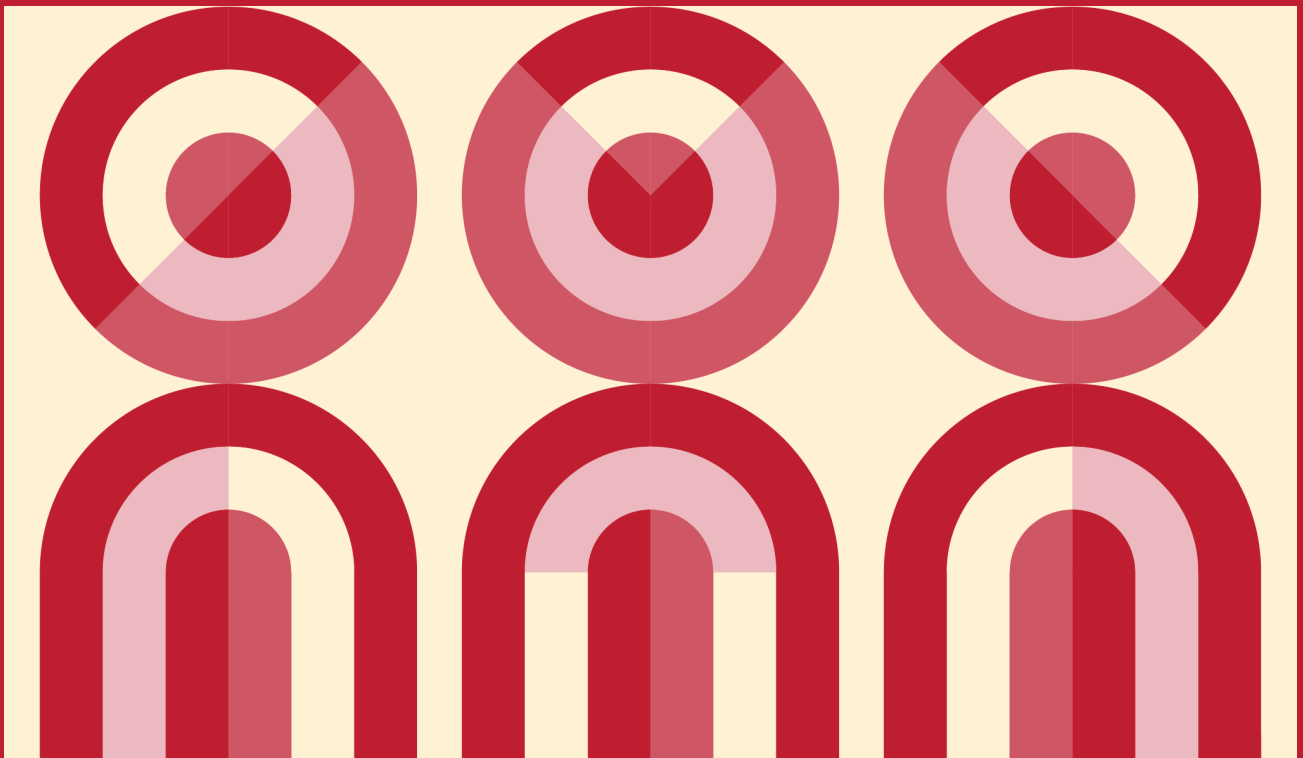


# Lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø



Bente Bjørnholt, Niels Bjørn Grund Petersen, Amalie Märcher Thuesen og  
Elias Kragh Marcussen

**VI**<sub>V</sub>**E**

## *Lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø*

© VIVE og forfatterne, 2024

e-ISBN: 978-87-7582-390-1

Projekt: 302717

Finansiering: Arbejdstilsynet

### **VIVE**

Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd

Herluf Trolles Gade 11

1052 København K

[www.vive.dk](http://www.vive.dk)

VIVEs publikationer kan frit citeres med tydelig kildeangivelse.



VIVE støtter FN's verdensmål og angiver her, hvilket eller hvilke verdensmål der knytter sig til publikationen.



## Forord

VIVE undersøger i denne rapport, hvilke drivkræfter og barrierer danske ledere oplever i forhold til at tage en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø. Undersøgelsen bygger på en omfattende dataindsamling, som primært består af spørgeskemasvar fra over 6.000 danske ledere ansat i den offentlige eller den private sektor. Derudover er der gennemført et dokumentstudie, og 11 ledere er blevet interviewet.

Rapporten er udarbejdet af Bente Bjørnholt og Niels Bjørn Grund Petersen, som begge er seniorforskere hos VIVE. Desuden har studenterne Amalie Märcher Thuesen og Elias Kragh Marcussen bidraget til rapporten med et værdifuldt arbejde. Rapporten har været i eksternt review, og den er blevet kvalitetssikret af en forsker og en praktiker på feltet.

Vi takker Arbejdstilsynet og Beskæftigelsesministeriet for værdifulde kommentarer til undersøgelsen og tolkning af resultaterne. Vi takker desuden de mange offentlige og private ledere, der har deltaget i undersøgelsens spørgeskemaer og interview. Uden deres deltagelse ville denne rapport ikke have været mulig.

Undersøgelsen er finansieret af Arbejdstilsynet.

*Ulrik Hvidman*

Forsknings- og analysechef for VIVE Styring og Ledelse



# Indholdsfortegnelse

---

Hovedresultater	6
-----------------	---

---

Afrapportering	10
----------------	----

---

1	Indledning	11
1.1	Baggrund og undersøgelsesspørgsmål	11
1.2	Hvad er lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø?	12
1.3	Analysestrategi, datagrundlag og metoder	14
1.4	Læsevejledning	16

---

2	Udbud og efterspørgsel af lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø	17
2.1	Udbuddet af lederuddannelser i psykisk arbejdsmiljø	18
2.2	Ledernes brug af eksisterende udbud af lederuddannelser i psykisk arbejdsmiljø	21

---

3	Hvad kendetegner ledere med og uden en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø?	28
3.1	Arketyper på en leder med lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø	29
3.2	Lederens arbejdsplads	30
3.3	Individuelle baggrundskarakteristika	33
3.4	Ledernes stilling	35

---

4	Hvad kendetegner ledere, der er motiverede til at tage lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø?	39
4.1	Arketyper for motivation	41
4.2	Overordnede motiver for at tage eller ikke at tage lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø	44

---

5	Organisatoriske og individuelle faktorerers betydning for motivation til at tage lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø	50
5.1	Organisatoriske forhold som drivkræfter og barrierer	52
5.2	Individuelle drivkræfter og barrierer	57
5.3	Det psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladsen som drivkræft eller barriere	63

Dokumentation	67
6 Metode	68
6.1 Afdækning af kurser og uddannelser samt finansieringsmuligheder	68
6.2 Spørgeskemaundersøgelse	70
6.3 Interviews	78
Litteratur	80
Bilag 1 Supplerende figurer og tabeller	84
Bilag 2 Lederuddannelser i psykisk arbejdsmiljø	89
Bilag 3 Spørgeskema	98
Bilag 4 Interviewguide	106

# Hovedresultater

Ledere spiller en vigtig rolle i forhold til at sikre et velfungerende psykisk arbejdsmiljø, der kan understøtte medarbejdernes trivsel og mentale helbred og derigennem sikre en attraktiv arbejdsplads og fastholde medarbejderne (Andersen et al., 2021; Clausen, 2022). Mange danske ledere vurderer imidlertid, at de mangler kompetencer og uddannelse til at understøtte arbejdspladsens psykiske arbejdsmiljø (Lederne, 2016). Det indikerer, at der findes et behov for lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø blandt danske ledere.

Vi mangler imidlertid viden om, hvor mange ledere der faktisk har en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø, og hvad der motiverer nogle ledere til at tage en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø, mens andre ledere afholder sig fra det.

Dette er afsættet for denne rapport, hvor vi særligt undersøger og sonderer imellem, hvad der har betydning for *lederes motivation eller lyst* til at tage lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø, samt hvilke forhold der har haft betydning for, at ledere rent faktisk *har taget* lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø.

Undersøgelsen bidrager primært med indsigter fra en omfattende spørgeskemaundersøgelse, som over 6.000 danske ledere på tværs af den offentlige og den private sektor har besvaret. Den suppleres med interview og desk research til at afdække udbuddet af uddannelser. Undersøgelsens kvantitative resultater er vægtet med henblik på at gøre undersøgelsens resultater repræsentative.

Vi sammenfatter nedenfor rapportens hovedkonklusioner.

## Lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø

Undersøgelsen inkluderer en smal og en bred definition af lederuddannelse:

- Smal lederuddannelse, hvor psykisk arbejdsmiljø udgør det primære indhold
- Bred lederuddannelse, hvor psykisk arbejdsmiljø indgår som en del af uddannelsen.

## Mange ledere har taget en lederuddannelse, hvor psykisk arbejdsmiljø indgår

En stor del af danske ledere i både den private og offentlige sektor har i en eller anden grad taget en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø. Undersøgelsen inkluderer imidlertid både lederuddannelser, der alene omhandler psykisk arbejdsmiljø, og lederuddannelser, hvor psykisk arbejdsmiljø indgår som en central del af uddannelsen.

Knap halvdelen af lederne (43 pct.) i undersøgelsen har taget en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø. Ser vi imidlertid på, hvor stor en andel af ledere der har taget lederuddannelse, hvor psykisk arbejdsmiljø var det primære indhold, er det kun 10 pct. af alle ledere, der angiver at have taget en lederuddannelse (smal definition), mens 33 pct. af lederne angiver at have taget en lederuddannelse, hvori psykisk arbejdsmiljø indgik som en del af uddannelsen (bred definition).

Endvidere har størstedelen af lederne (53 pct.), der har taget en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø, taget deres uddannelse efter 2020. Sidstnævnte kan være et udtryk for, at psykisk arbejdsmiljø fylder mere for ledere end tidligere.

### **Tid, ressourcer og interesse i psykisk arbejdsmiljø er vigtige forhold for, om lederne både har taget og har lyst til at tage en uddannelse i psykisk arbejdsmiljø**

Lederne, der har taget en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø, begrundet det primært med et ønske om at udvikle sig som leder og få konkrete værktøjer til at håndtere det psykiske arbejdsmiljø. Desuden er lederne mere tilbøjelige til at tage en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø, hvis de har en interesse i psykisk arbejdsmiljø og vurderer, at de har tid.

Det er i forlængelse heraf centralt, at arbejdspladsen afsætter ressourcer til uddannelsen, og langt størstedelen af lederne får da også deres uddannelse betalt af deres arbejdsplads. Det er væsentligt, da hovedparten af lederne ikke ønsker en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø, hvis de selv skal betale for den.

Ledere har mere lyst til at tage en uddannelse i psykisk arbejdsmiljø, hvis de mangler en tro på deres egne evner til at løse deres arbejdsopgaver og vurderer, at en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø vil forbedre deres medarbejderes trivsel og reducere sygefraværet.

### **Udfordringer med det psykiske arbejdsmiljø og manglende strategi for området styrker ledernes lyst til en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø**

Konflikter og stressede medarbejdere på arbejdspladsen har en sammenhæng med ledernes lyst til at tage en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø. Hvis lederne omvendt vurderer, at deres medarbejdere har de nødvendige ressourcer til at løse deres arbejdsopgaver og trives i deres arbejde, har de signifikant mindre lyst til at tage en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø.

Forhold på arbejdspladsen har også en betydning for ledernes lyst til at tage en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø. Hvis lederne vurderer, at deres arbejdsplads

ikke har en klar strategi for eller værktøjer til at håndtere det psykiske arbejdsmiljø, har lederne en større lyst til at tage lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø.

### **Ledere af ledere har oftere taget en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø sammenlignet med ledere af medarbejdere**

En større andel af ledere af ledere har taget en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø, end det er tilfældet for ledere af medarbejdere. Ledere af ledere vurderer desuden i højere grad end ledere af medarbejdere, at deres arbejdsplads prioriterer det psykiske arbejdsmiljø og afsætter økonomiske ressourcer og tid til uddannelse.

Ledere af medarbejdere begrundede manglende lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø med mangel på tid og i mindre grad med, at de allerede har de nødvendige kompetencer til at understøtte et godt psykisk arbejdsmiljø og manglende tiltro til, at en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø vil gøre en forskel for deres medarbejdere. Omvendt vurderer de i højere grad end ledere af ledere, at en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø vil være relevant for dem, og at uddannelsen vil bidrage til at forbedre trivslen blandt deres medarbejdere.

### **Køn, ledererfaring, sektor og branche spiller en rolle for, om lederne har taget og har lyst til at tage en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø**

Den arketypiske leder, der har en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø, er en kvinde ansat i den offentlige sektor i en organisation med mere end 250 medarbejdere. Lederne har typisk mere end 25 års ledererfaring og er ledere af andre ledere med et relativt stort ledelsesspænd, sammenlignet med ledere, der ikke har en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø.

Branche synes også at have betydning for, om lederne tager en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø. Inden for branchen offentlig administration, undervisning og sundhed har lidt over halvdelen af lederne en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø (bred definition), mens der er relativt få i brancherne bygge og anlæg, erhvervsservice samt ejendomshandel og udlejning.

Den arketypiske leder, der har mest lyst til at tage lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø, er en yngre kvinde ansat i den offentlige sektor med et mellemstort personaleansvar på mellem 29-100 medarbejdere og 0-8 års erfaring. Omvendt er den typiske leder med mindst lyst til at tage lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø en ældre mand med en lang videregående uddannelse, som arbejder i en mindre organisation i den private sektor og har et mindre personaleansvar og mange års erfaring.



### **Offentlige og private ledere begrundet beslutningen om lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø delvist forskelligt**

Blandt ledere, der ikke har taget en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø, begrundet ledere i den private sektor i højere grad end ledere i den offentlige sektor deres beslutning med, at de ikke oplever, at en sådan uddannelse er relevant for deres arbejde, og at den ikke vil gøre en positiv forskel for deres medarbejdere.

De ledere, der i den private sektor har taget en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø, begrundet det i signifikant højere grad end ledere i den offentlige sektor med ønsket om at fremme deres karrieremuligheder.

# > **Afrapportering**

# 1 Indledning

Et godt psykisk arbejdsmiljø kan både understøtte medarbejdernes trivsel og mentale helbred og bidrage til at fastholde dem på arbejdspladsen (Hasle et al., 2008; Harvey et al., 2017; Andersen et al., 2021). En række studier peger på, at ledere spiller en helt central rolle i forhold til at sikre et velfungerende psykisk arbejdsmiljø (Clausen, 2022; Harms et al., 2017; Petrie et al., 2018). Imidlertid oplever mange danske ledere, at de mangler de fornødne kompetencer og uddannelse til at understøtte arbejdspladsens psykiske arbejdsmiljø (Lederne, 2016). Det tyder på, at der findes et behov for at styrke ledernes kompetencer til at udvikle og sikre et godt psykisk arbejdsmiljø på danske arbejdspladser.

Lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø kan være én måde, hvorpå lederne kan styrke deres kompetencer. Ledere, der har taget en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø, påpeger således i tidligere undersøgelser, at uddannelsen har givet dem relevant viden og konkrete værktøjer til både at forebygge og håndtere det psykiske arbejdsmiljø (EVA, 2016; 2023). Vi mangler imidlertid viden om, hvor mange ledere, der faktisk har lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø, samt hvordan ledere med uddannelse i psykisk arbejdsmiljø fordeler sig inden for sektorer og brancher. Samtidig mangler vi viden om, hvad der motiverer nogle ledere til at tage en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø, mens andre ledere afholder sig fra det. Det er afsættet for denne undersøgelse.

## 1.1 Baggrund og undersøgelsesspørgsmål

Undersøgelsen er initieret af Arbejdstilsynet, der som led i opfølgning på den politiske "Aftale om en fremtidssikret arbejdsmiljøindsats og indsats mod social dumping" (Aftaletekst, 2023) ønsker en undersøgelse af drivkræfter og barrierer for anvendelse af eksisterende tilbud om lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø.

VIVE har gennemført undersøgelsen ved at undersøge udbuddet af uddannelser i psykisk arbejdsmiljø, ledernes baggrund for at tage/ikke tage en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø og deres lyst fremadrettet til at tage en sådan uddannelse. Undersøgelsen bidrager med viden om udbuddet af uddannelser, og ledernes vurdering af, hvad der kan hhv. understøtte og udfordre lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø. Konkret søger undersøgelsen at besvare flere spørgsmål.

**Undersøgelsens hovedspørgsmål:**

- Hvilke drivkræfter og barrierer oplever ledere i forhold til at tage en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø?

**Undersøgelsens hovedspørgsmål besvares igennem en række underspørgsmål, som rapporten er struktureret omkring:**

1. Hvad kendetegner udbuddet af lederuddannelser i psykisk arbejdsmiljø i Danmark?
2. Hvad kendetegner danske ledere, der hhv. har taget og ikke taget en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø?
3. Hvad kendetegner danske ledere, der er motiverede til at tage en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø? Og hvad peger lederne selv på som deres overordnede motiver for at have fra- eller tilvalgt en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø?
4. Hvilken rolle spiller organisatoriske og individuelle faktorer samt det faktiske arbejdsmiljø på arbejdspladsen for lederes motivation til at tage lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø?

## 1.2 Hvad er lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø?

Der findes i litteraturen flere forskellige definitioner af psykisk arbejdsmiljø (Rugulies, 2019). Vi har i nærværende undersøgelse valgt at definere psykisk arbejdsmiljø som samspillet mellem de psykologiske, sociale og organisatoriske forhold i arbejdet, der har betydning for, hvordan medarbejdere og ledere trives på arbejdspladsen. Denne definition indebærer en bred forståelse af psykisk arbejdsmiljø som et samspil mellem individbaseret forhold hos den enkelte medarbejder og de sociale organisatoriske forhold på arbejdspladsen med betydning for medarbejdernes trivsel. Vi sonderer ikke mellem forskellige dimensioner af psykisk arbejdsmiljø, men karakteriserer psykisk arbejdsmiljø som en samlebetegnelse for en overordnet oplevelse af trivsel og kvalitet i arbejdslivet og i medarbejdernes mentale helbred (se fx Bakker & Demerouti, 2017; Schulte & Vainio, 2010; Cooper, 2013; Headey, Holmström & Wearing, 1984; Smith, 2022).

I spørgeskemaundersøgelsen har vi forud for spørgsmål om psykisk arbejdsmiljø defineret psykisk arbejdsmiljø som:

*Psykisk arbejdsmiljø handler bl.a. om balancen mellem de krav, der stilles, og de ressourcer medarbejderne har. Det handler også om sociale relationer, graden af mening, indflydelse og støtte i arbejdet og anerkendelse fra både ledere og kollegaer.*

*Det psykiske arbejdsmiljø kan have betydning for medarbejderes trivsel, motivation, produktivitet, sygefravær og medarbejderomsætning.*

Kilde: Spørgeskema

Vi har desuden spurgt interviewpersonerne, hvad de forstår ved et godt psykisk arbejdsmiljø. Interviewpersonerne nævner en lang række forhold, som lægger sig op ad undersøgelsens brede tilgang til psykisk arbejdsmiljø. De synes dog primært at have fokus på det relationelle og forklarer, at psykisk arbejdsmiljø bl.a. handler om psykologisk tryghed og tillid mellem medarbejdere og mellem ledere og medarbejdere. Citatet nedenfor er et eksempel på lederens fokus på det relationelle og særligt på psykologisk tryghed:

*I virkeligheden ville jeg nok synes, at hvis der er psykologisk tryghed, så er der et godt psykologisk arbejdsmiljø, for så er der rum til at tale om det, der er svært. Så er det okay at fejle og okay at gå til sin leder og sige, der er ting, jeg har brug for hjælp til. Så for mig, tror jeg det i virkeligheden bare er at sætte lighedstegn med psykologisk tryghed.*

Interview, leder 1

Interviewpersonerne fremhæver desuden, at et godt psykisk arbejdsmiljø handler om at minimere stress og sikre, at der er overensstemmelse mellem medarbejdernes arbejdsopgaver og de ressourcer, som de har til rådighed, uanset om det gælder tid eller kompetencer.

### **1.2.1 Rapportens afgrænsning af lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø**

Vi afgrænser i undersøgelsen lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø i forhold til følgende forhold:

#### **1. Lederuddannelsen er uddannelse målrettet ledere**

Uddannelse i psykisk arbejdsmiljø skal henvende sig til ledere og ikke medarbejdere. Det vil sige, at når vi taler om lederuddannelse i psykisk

arbejdsmiljø, så taler vi om uddannelser eller kurser, der fokuserer på det ledelsesmæssige aspekt ved psykisk arbejdsmiljø. Vi ekskluderer hermed uddannelser i psykisk arbejdsmiljø, der primært henvender sig til medarbejdere.

**2. Lederuddannelsen skal i et vist omfang berøre det psykiske arbejdsmiljø** (se definition i afsnit 1.2)

Lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø har psykisk arbejdsmiljø som det primære genstandsfelt, men det er relevant også at kortlægge og inddrage lederuddannelse, hvori psykisk arbejdsmiljø indgår som en del af uddannelsen. Derfor har vi valgt, at man som leder har lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø, hvis man har taget en uddannelse, hvor psykisk arbejdsmiljø indgik som uddannelsens primære indhold, eller hvis psykisk arbejdsmiljø indgik som en del af en lederuddannelse.

**3. Uddannelsens varighed svarer til mindst én arbejdsdag (7 timer)**

Denne afgrænsning indebærer, at kurser med en varighed på mindre end 7 timer ikke regnes for lederuddannelse. Der er ingen øvre grænse for, hvor lang en uddannelse må være for at blive anset som værende en uddannelse.

De tre ovenstående forhold præciserer, hvad vi i rapporten forstår som lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø og har fungeret som rettesnor i rapportens analyser.

Som nævnt har vi valgt en bred definition af lederuddannelse, hvilket indebærer, at både 1) lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø og 2) lederuddannelse, hvori psykisk arbejdsmiljø indgår som en del af uddannelsen, betragtes som lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø. Den brede afgrænsning betyder, at flere ledere forventes at have lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø, end det ville have været tilfældet, hvis vi alene havde afgrænset lederuddannelse til uddannelser, der primært handler om psykisk arbejdsmiljø.

## 1.3 Analysestrategi, datagrundlag og metoder

Undersøgelsen baserer sig på et omfattende datagrundlag, der kombinerer kvantitative og kvalitative metoder i form af spørgeskema og interview med offentlige og private ledere. Derudover består rapporten af et større desk research arbejde, hvor der bl.a. er hentet information fra adskillige uddannelsesudbydernes hjemmesider. Endelig er der i rapporten også gennemført et eksperimentelt studie indlejret i spørgeskemaundersøgelsen. Samlet set muliggør rapportens design og omfattende datagrundlag en nuanceret besvarelse med en høj ekstern og intern validitet af undersøgelsens hoved- og underspørgsmål, idet de valgte metoder supplerer, nuancerer og kvalificerer

hinanden (Hendren et al., 2022; Maxwell & Mittapalli, 2010). Boks 1.2 giver et overblik over de forskellige datakilder, som også uddybes yderligere i kapitel 6.

Undersøgelsens analyser kombinerer viden fra de fire datakilder, men bygger primært på ledernes besvarelser i spørgeskemaundersøgelsen. I de kvantitative analyser har vi vægtet resultaterne i forhold til stikprøven for at sikre, at analyseresultaterne er repræsentative for den samlede population.

## Boks 1.2 Rapportens datakilder

- **Spørgeskemaundersøgelse** udsendt til en stikprøve bestående af 20.000 ledere. Ledere identificeres ved hjælp af DISCO-koderne. Hovedgruppe 1 er ledere. I alt fik vi en svarprocent på 28 svarende til 5.584 besvarelser. Spørgeskemaundersøgelsen indeholder både svar fra ledere af ledere og ledere af medarbejdere. Vi vil løbende igennem undersøgelsen, hvor det vurderes relevant, have blik for og kommentere på forskelle mellem disse to grupper. I dokumentationsafsnittet beskrives stikprøven nærmere. Spørgeskemaundersøgelsen indeholder et survey-eksperiment, som beskrives i afsnit 6.2.3.
- **10 kvalitative interview** med ledere om deres oplevelser af muligheder og udfordringer herunder mulige tiltag, som kan imødegå eventuelle barrierer og udfordringer ved de nuværende tilbud. I alt gennemførte vi 3 interview med ledere, der ikke har en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø, mens 7 af lederne har en uddannelse i psykisk arbejdsmiljø.
- **Desk research** som primært består af systematisk afdækning af relevante uddannelser af psykisk arbejdsmiljø i Danmark samt en identificering af mulige finansieringskilder, som ledere kan benytte sig af.
- **4 korte interview** med medarbejdere med ansvar for uddannelse hos hhv. Medarbejder- og Kompetencestyrelsen, Dansk Arbejdsgiverforening, DJØF og Lederne.

## 1.4 Læsevejledning



Rapporten er struktureret i 5 kapitler. Undersøgelsens overordnede konklusioner findes alene i sammenfatningen ovenfor. Kapitler er struktureret efter rapportens underspørgsmål.

Kapitel 2 giver et indblik i det eksisterende udbud af lederuddannelser i psykisk arbejdsmiljø, samt hvilke af de eksisterende udbud, som lederne typisk benytter sig af, herunder hvor de søger viden om uddannelserne, og hvordan de finansierer dem.

I kapitel 3 undersøger vi karakteristika ved de ledere, der hhv. tager og ikke tager en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø. Det indebærer både en analyse af, hvor stor en andel af hhv. offentlige og private ledere, der har en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø og en analyse af, hvad der karakteriserer ledere, som henholdsvis har og ikke har anvendt eksisterende tilbud om lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø.

Kapitel 4 sætter fokus på, hvad der kendetegner ledere, der er motiverede for at tage lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø. Vi ser altså ikke længere kun på, om ledere har taget lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø, men i hvor høj grad lederne har lyst til at tage uddannelse i psykisk arbejdsmiljø fremover. Derudover berører kapitlet ledernes overordnede motiver for at have taget eller ikke have taget lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø.

I kapitel 5 undersøger vi drivkræfter og barrierer for lederes *motivation* for at tage en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø. Vi undersøger dette ved at se på betydningen af organisatoriske og individuelle faktorer samt betydningen af arbejdspladens arbejdsmiljø for lederes motivation eller lyst til at tage lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø.

### Opmærksomhedspunkter

Der er tre opmærksomhedspunkter, som kan hjælpe i læsningen af rapporten:

- 1) Vi har gennemgående i rapporten en bred definition af psykisk arbejdsmiljø, men i nogle tilfælde – hvor det er relevant – vil vi præsentere resultater for en smal definition.
- 2) Vi arbejder med to afhængige variabler og undersøger, både 1) hvem der har taget en uddannelse i psykisk arbejdsmiljø, og 2) lederes motivation for at tage uddannelse i psykisk arbejdsmiljø.
- 3) Resultaterne præsenteres i nogle tilfælde separat for hhv. ledere af ledere og ledere af medarbejdere, hvis der identificeres forskelle mellem de to grupper af ledere.



## 2 Udbud og efterspørgsel af lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø

Dette kapitel sætter fokus på de eksisterende udbud af lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø, og hvilke udbud lederne benytter. Kapitlet tegner et billede af, hvorvidt der findes en sammenhæng mellem udbud og efterspørgsel, og giver et indblik i de finansieringsmuligheder, lederne benytter.

### Boks 2.1 Kapitlets hovedkonklusioner

- **Det eksisterende udbud af lederuddannelser i psykisk arbejdsmiljø er stort.** Vi finder i alt 140 eksisterende udbud af lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø. Uddannelserne er særligt lokaliseret i hovedstadsområdet, men der er også et pænt udbud i Region Midtjylland og Region Syddanmark. Vi finder færrest udbud i Region Sjælland og Region Nordjylland. Sidstnævnte er dog ikke overraskende givet befolkningssammensætningen.
- **43 pct. af lederne i spørgeskemaundersøgelsen har en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø i bred forstand.** Det må betragtes som en stor andel. En definition, der eksempelvis krævede, at uddannelsen primært handlede om psykisk arbejdsmiljø, ville reducere antallet til kun 10 pct. Yderligere kan vi se, at cirka 40 pct. af de ledere, der indikerer, at de har taget en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø i bred forstand, har taget et 1-3 dages kursus. Desuden har de fleste af lederne fået deres uddannelse via en privat udbyder.
- **Næsten 9 ud af 10 ledere får finansieret deres lederuddannelse af deres arbejdsplads.** Langt størstedelen af de danske ledere får finansieret deres lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø af arbejdspladsen. Det indikerer, at mange organisationer er villige til at prioritere uddannelserne.

Kapitlet er opbygget i tre afsnit. Afsnit 1.2 indleder med at undersøge udbuddet af lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø via uddannelsernes hjemmesider. I afsnit 2.2 afdækkes efterspørgselsiden og dermed ledernes overordnede brug af eksisterende udbud af lederuddannelser i psykisk arbejdsmiljø.

## **2.1 Udbuddet af lederuddannelser i psykisk arbejdsmiljø**

Vi har i vores desk research identificeret 140 uddannelsestilbud i psykisk arbejdsmiljø, der er rettet mod ledere (se bilag for oversigt over de 140 uddannelsestilbud). Det er flere uddannelser, end vi umiddelbart havde forventet, hvilket kan skyldes vores relativt brede definition af lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø.<sup>1</sup> Nedenfor undersøger vi, hvordan de 140 uddannelser fordeler sig på tværs af landet, deres varighed og pris.

### **2.1.1 Uddannelsernes geografiske placering**

Tidligere undersøgelser viser, at danske ledere ofte vælger en lederuddannelse, der geografisk ligger tæt på deres hjemkommune (Jensen et al., 2021; Mortensen, Mikkelson & Nandrup, 2021; Mortensen, Bro & Pedersen, 2021). Det er derfor relevant at undersøge, hvor i landet lederuddannelserne i psykisk arbejdsmiljø ligger.

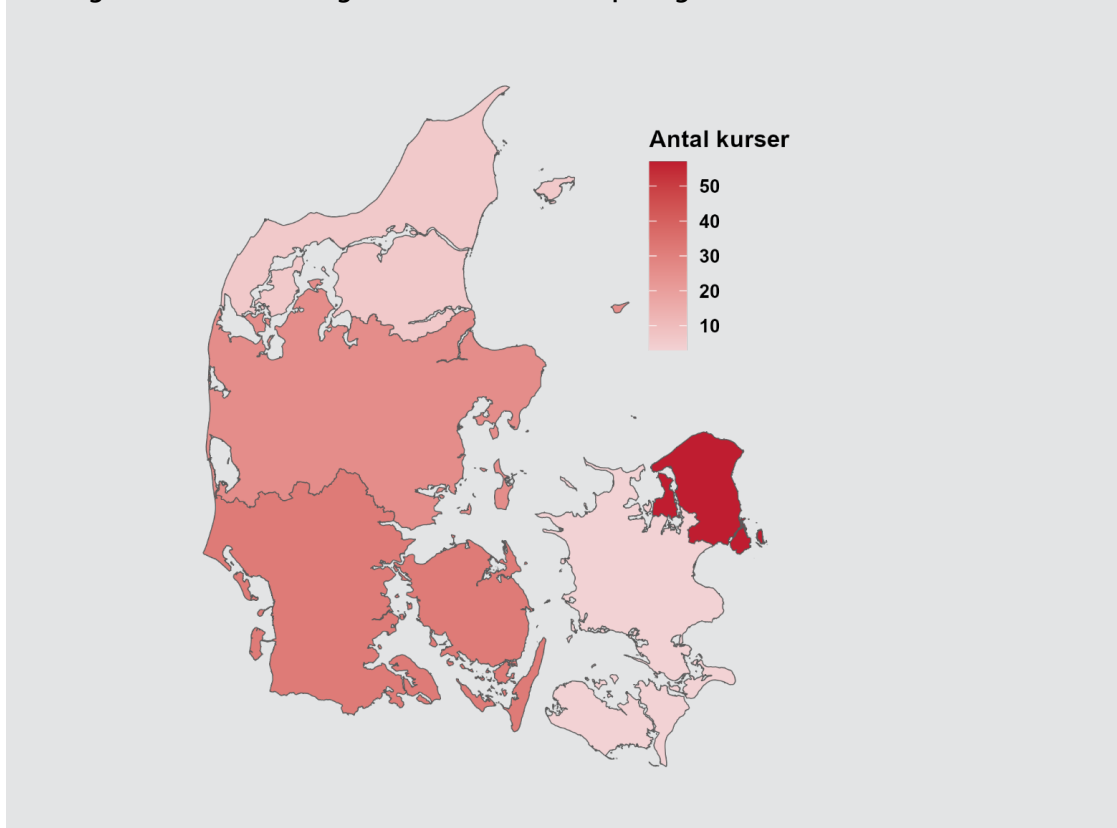
Det fremgår af Figur 2.1, at uddannelsesudbuddene fordeler sig nogenlunde ligeligt på tværs af Jylland og Fyn (Region Syddanmark), mens der findes betydeligt flere i hovedstadsområdet.

Der er klart færre udbud i Region Nordjylland og Region Sjælland end i de øvrige regioner, idet der her blot udbydes hhv. 6 og 3 uddannelser. Dette er ovenikøbet færre tilbud end i kategorien 'Fleksibelt', der dækker over uddannelser eller kurser, der enten afholdes på ledernes arbejdsplads eller online.

---

<sup>1</sup> Det skal bemærkes, at et uddannelsestilbud tælles med flere gange, hvis det udbydes af forskellige udbydere flere forskellige steder i landet. Det kan fx være samme uddannelse, der udbydes af ti forskellige professionshøjskoler.

Figur 2.1 Kurser og uddannelser fordelt på region



Anm.: N = 140. Foruden de fem regioner, findes kategorien 'Fleksibelt'. Dette betyder, at kurset enten afholdes online, eller at udbyderen tilbyder at afholde det på købers arbejdsplads. Bornholm er ekskluderet i visualiseringen, da der ikke fandtes relevante uddannelsesstilbud der. Antal i absolutte tal. Oversigt over uddannelsernes placering i byer kan findes i Bilag 2.

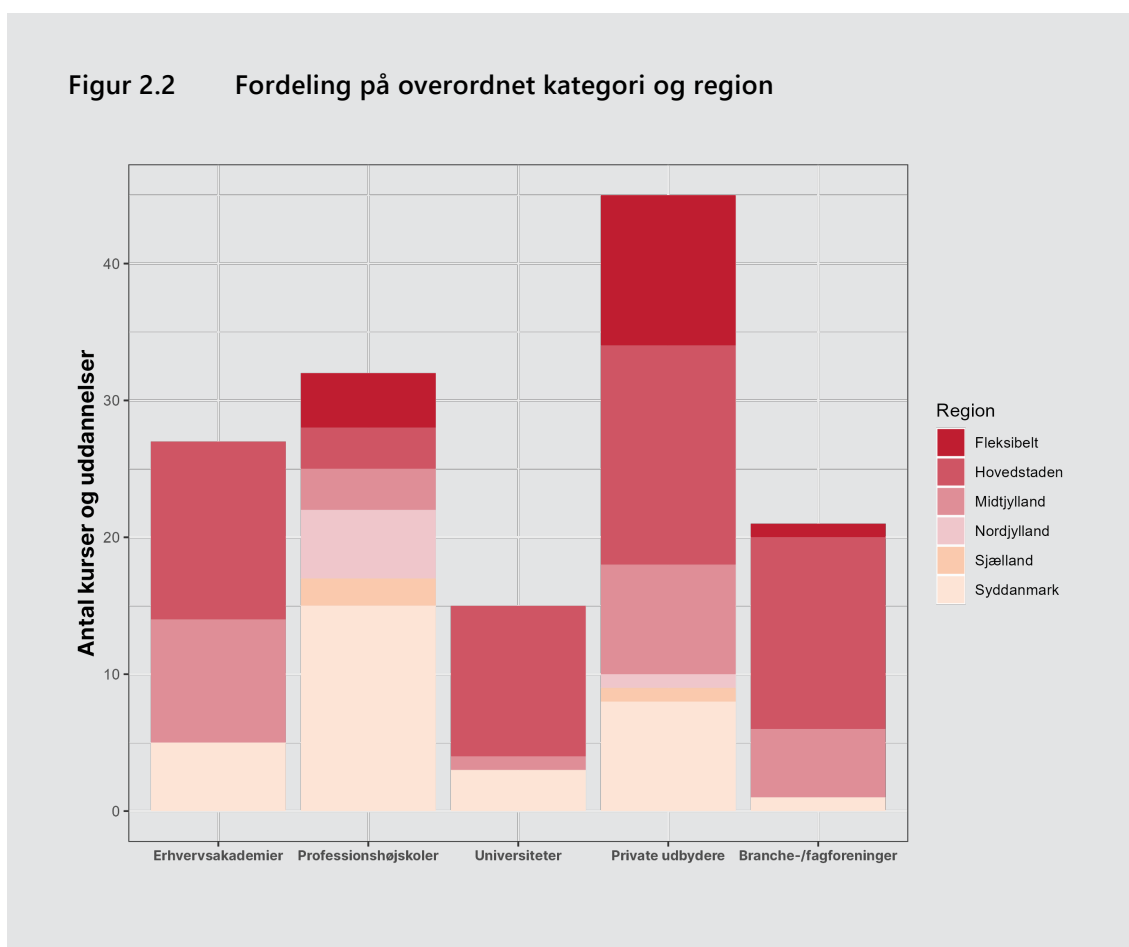
Kilde: VIVE.

Da der også er flere ledere i hovedstadsområdet, er skævheden i den fysiske placering af uddannelsesudbuddene ikke nødvendigvis et problem. Det understøttes i spørgeskemaundersøgelsen. Her finder vi på tværs af regioner ingen forskel på, hvor stor en andel af lederne, der i de enkelte regioner hhv. har taget og ikke taget en lederuddannelse (jf. Bilagstabel 1.1). Det tyder på, at de eksisterende udbuds geografiske placering svarer nogenlunde til efterspørgslen efter uddannelse i den enkelte region.

Interviewpersonerne giver udtryk for, at geografi betyder noget for deres valg af uddannelse, fordi "man ikke behøver at bruge rejsetid på det" (interview, leder 2), når uddannelsen ligger tæt på, og "når man har en fuld kalender på arbejde, og nogen derhjemme man skal hjem til, så er det med at bruge så lidt tid som muligt at komme til uddannelsen" (interview, leder 4).

## 2.1.2 Uddannelsesudbydere

Figur 2.2 viser, at private uddannelsesudbydere og konsulenthuse udbyder hovedparten af lederuddannelserne i psykisk arbejdsmiljø. Det gælder også for uddannelsesudbud, der enten kan tages online eller afholdes på ledernes arbejdsplads. Yderligere findes en stor andel af kurserne i Københavnsområdet, mens Region Nordjylland og Region Sjælland kun er repræsenteret med ét enkelt kursus hver. Et lignende geografisk mønster tegner sig for uddannelser afholdt af fagforeninger og brancheorganisationer, hvor cirka to tredjedele af uddannelserne afholdes i Region Hovedstaden.



Anm.: N = 140. Flexibelt betyder i denne sammenhæng, at kurset enten afholdes online, eller at udbyderen tilbyder at afholde det på købers arbejdsplads. Antal i absolutte tal. Oversigten over uddannelser kan findes i Bilag 2.

Kilde: VIVE.

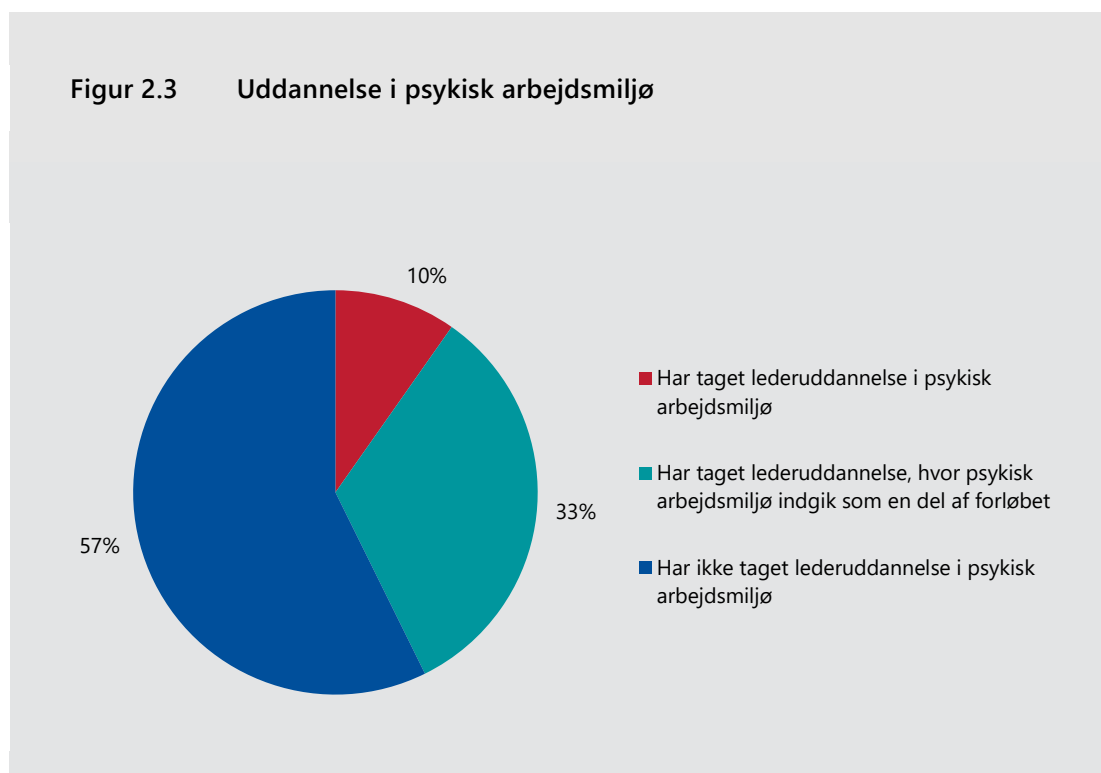
Der findes en mere ligelig geografisk fordeling for de offentlige uddannelsesinstitutioner. For professionshøjskolerne er Region Syddanmark den største enkeltstående regionale udbyder af uddannelser, mens resten af uddannelserne fordeler sig nogenlunde ligeligt i de øvrige regioner. Hovedstadsområdet er den klart største regionale udbyder af uddannelser på universitetsniveau. Det kan hænge sammen med, at der i København findes tre universiteter, nemlig KU, DTU og CBS.

## 2.2 Ledernes brug af eksisterende udbud af lederuddannelser i psykisk arbejdsmiljø

Det eksisterende udbud af lederuddannelser i psykisk arbejdsmiljø synes i nogen grad at stemme overens med de udbud, som lederne ifølge spørgeskemaet tager. Nedenfor sætter vi fokus på, hvad der kendetegner de uddannelser, som lederne tager.

### 2.2.1 Andelen af ledere med en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø

I spørgeskemaundersøgelsen finder vi, at 43 pct. af lederne har taget lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø jf. Figur 2.3. Det må betragtes som en ret stor andel, hvilket ligesom for udbuddet af uddannelser, kan hænge sammen med vores relativ brede definition af lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø. Konkret har vi i spørgeskemaet spurgt, hvorvidt lederne har deltaget i kortere lederkurser (af minimum 1 dags varighed) eller længere lederuddannelsesforløb, hvor psykisk arbejdsmiljø indgik som en del af forløbet.



Anm.: "Nu vil vi gerne høre, om du har taget lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø. Lederuddannelse kan både være kortere kurser (af minimum 1 dags varighed) eller længere uddannelsesforløb."

N = 5.651. Vægtet.

Kilde: VIVE

Hvis vi alene inkluderer lederuddannelse, hvor psykisk arbejdsmiljø er det primære tema, er det blot 10 pct. af alle ledere, der angiver at have taget sådan en lederuddannelse, mens 33 pct. af lederne angiver at have taget en lederuddannelse, hvor psykisk arbejdsmiljø indgik som en del af forløbet.

Spørgeskemaundersøgelsen viser endvidere, at lederne i høj grad angiver at have taget deres seneste lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø inden for de seneste år. Konkret tog knap 9 pct. af lederne deres seneste uddannelse/kursus inden 2010, mens 36 pct. tog uddannelse i perioden fra 2010 til 2019. Hele 53 pct. angiver dog at have taget uddannelse fra 2020 frem til 2024. Dette vidner om, at lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø de seneste år har tiltrukket flere ledere.

Det bør her understreges, at arbejdsmiljørepræsentanter og arbejdsledere i arbejdsmiljøorganisationen (AMO) både har ret og pligt til tage arbejdsmiljøuddannelse (se Retsinformation, AT-vejledning F.3.7-1). Det er nærliggende at forestille sig, at en stor del af de ledere, der indikerer, at de har taget en kortere uddannelse 1-3 dage, har gjort dette som led i deres tilknytning til AMO. Det ser vi nærmere på i afsnit 3.4. De interviewpersoner, der har taget en uddannelse, har også alle på nær en enkelt taget en lederuddannelse, hvor psykisk arbejdsmiljø alene udgør et enkelt modul på lederuddannelsen. De forklarer imidlertid, at det kan være lidt tilfældigt, at de vælger et modul i psykisk arbejdsmiljø. Citatet nedenfor illustrerer eksempelvis en leder, som valgte modulet, fordi en andet valgmodul ikke blev oprettet. Vedkommende vurderer dog, at det var et godt valg:

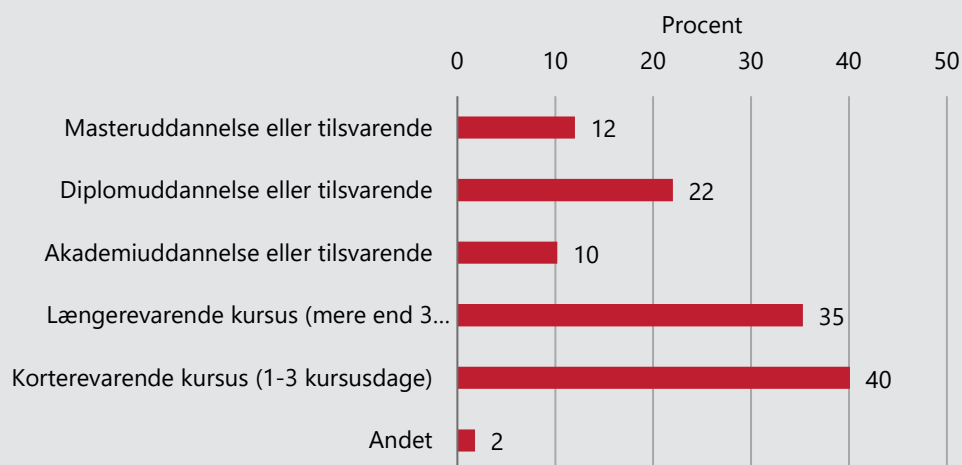
*Det var et valgmodul, men jeg havde faktisk ikke ønsket det, jeg havde ønsket et andet hold, der ikke blev oprettet, og så sendte XX-uddannelse [red] mig en liste med 4 eller 5 hold og sagde, her er der plads, vil du ikke have et af dem i stedet for. Så det var ikke lige det, jeg havde drømt om, men så tænkte jeg "Ledelse og arbejdsmiljø" giver mening, også fordi jeg er arbejdsmiljøleder, men i virkeligheden vidste jeg ikke rigtig, hvad det handlede om. Jeg er rigtig glad for, at jeg havnede der.*

Interview, leder 1

## 2.2.2 Hvilke lederuddannelser i psykisk arbejdsmiljø tager lederne

Noget tyder på, at lederne foretrækker de kortere kurser. Figur 2.4 viser, at 40 pct. af adspurgte ledere med en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø har været på et korterevarende kursus på mellem 1-3 dage, mens 35 pct. har været på et længerevarende kursus på mere end 3 dage. En mindre gruppe af lederne (10 pct.) modtog undervisning fra en akademiuddannelse eller tilsvarende, 22 pct. fra en diplomuddannelse eller tilsvarende og 12 pct. fra en masteruddannelse eller tilsvarende. En mindre andel angav at have taget en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø på andet niveau.

Figur 2.4 Lederuddannelsesniveau i psykisk arbejdsmiljø



Anm.: "På hvilket niveau tog du din lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø eller anden lederuddannelse, hvor psykisk arbejdsmiljø indgik som en del af forløbet (svarende til mindst én dags undervisning)?" *Flere svarmuligheder muligt.*

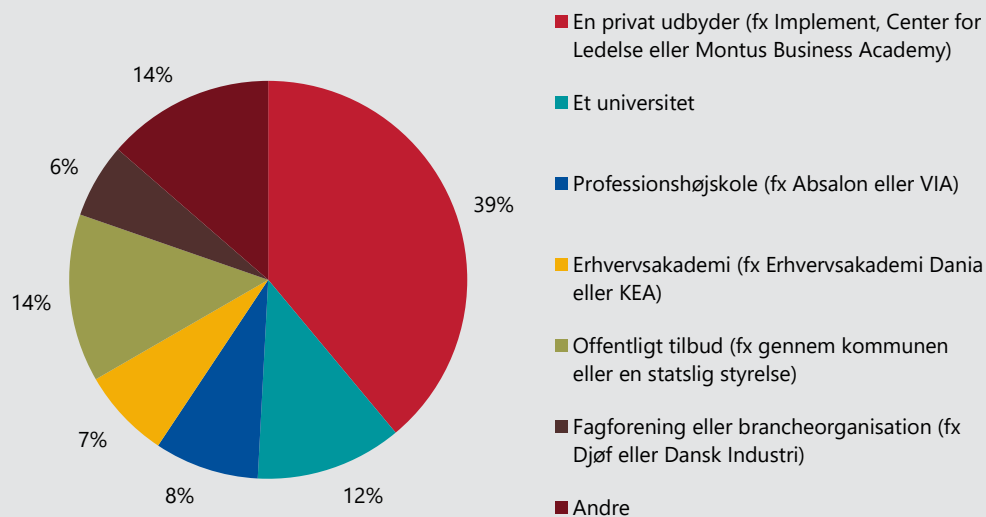
N = 2802. Vægtet.

Kilde: VIVE.

At lederne ofte tager korte kurser synes at svare til, at private udbydere står for hovedparten af uddannelsesudbuddene. Omvendt er der relativt få ledere, der angiver at have taget lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø på akademisk niveau, relativt til det omfang af uddannelser, som akademierne udbyder (jf. Figur 2.2).

Dette understreges desuden i Figur 2.5, som viser, at knap 39 pct. af lederne benyttede et tilbud ved en privat udbyder. Dette stemmer også overens med, at private uddannelsesudbydere og konsulentbureauer udgør den største udbyderkategori. Den anden mest anvendte kategori af udbydere er offentlige tilbud i form af eksempelvis en kommune eller en statslig udbyder, hvor knap 14 pct. af de adspurgte ledere har taget deres seneste lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø. 12 pct. har taget lederuddannelsen hos et universitet, 9 pct. hos en professionshøjskole, 7 pct. hos et erhvervsakademi og 6 pct. hos en fagforening eller brancheorganisation. 14 pct. angiver at have anvendt andre udbydere. En gennemgang af disse andre udbydere viser, at der primært angives to andre typer af udbydere herunder Forsvaret og Forsvarets Officersuddannelse samt interne kurser i egen organisation.

**Figur 2.5** Fordeling af anvendte udbydere af lederuddannelser i psykisk arbejdsmiljø



Anm.: "Hos hvilken af disse typer af udbydere tog du din seneste lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø eller anden lederuddannelse, hvor psykisk arbejdsmiljø indgik som en del af forløbet?"

N = 2.795. Vægtet.

Kilde: VIVE.

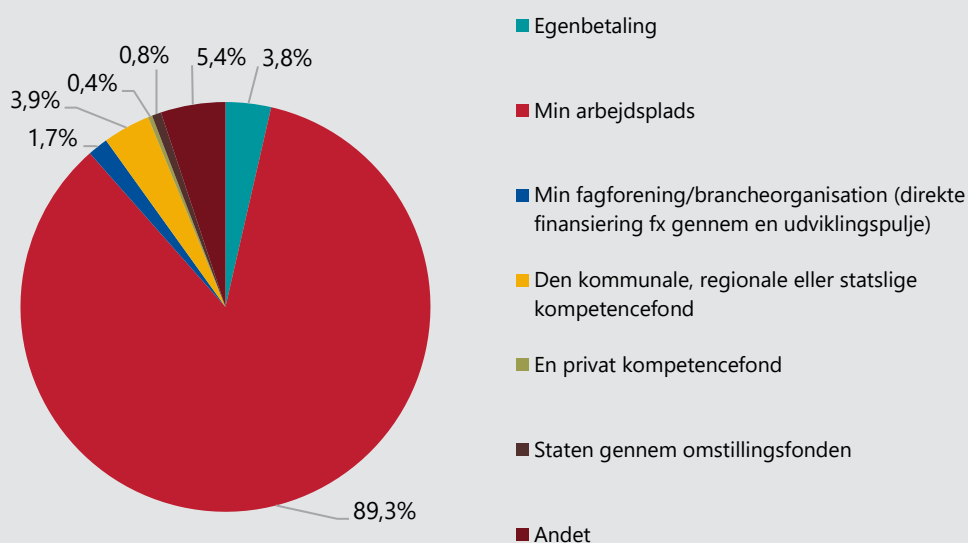
### 2.2.3 Finansiering

Ifølge uddannelsesudbydernes hjemmesider koster en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø i gennemsnit 12.900 kr. Den billigste uddannelse koster 500 kr., mens den dyreste koster 35.000 kr., hvor priserne umiddelbart er karakteriseret ved stor spredning.

De fleste ledere får finansieret udgifterne til uddannelserne af deres arbejdsplads. Som det fremgår af Figur 2.6, har hovedparten (89 pct.) af lederne i spørgeskemaundersøgelsen, som har taget en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø, fået deres uddannelse finansieret af arbejdspladsen.



Figur 2.6 Finansiering af lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø



Anm.: "Hvilke af nedenstående kategorier finansierede din lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø eller anden lederuddannelse, hvor psykisk arbejdsmiljø indgik som en del af forløbet? Vælg gerne flere".

N = 2.759. Vægtet.

Kilde: Spørgeskema

Interview med lederne selv og med repræsentanter fra Medarbejder- og Kompetencestyrelsen, Dansk Arbejdsgiverforening, DJØF og Lederne understøtter, at det primært er arbejdspladser, der finansierer lederuddannelserne i psykisk arbejdsmiljø. Både ledere, der har taget en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø, og de der ikke har, forklarer desuden, at deres arbejdspladser generelt er meget positive over for, at de tager lederuddannelser, og er villige til at finansiere uddannelserne. Selvom det ofte er lederne selv og ikke arbejdspladserne, der tager initiativet til, at lederne tager på uddannelse, vil arbejdspladserne gerne understøtte deres initiativ. Citatet nedenfor er typisk på tværs af interviewpersonerne og viser, at arbejdspladserne er villige til at finansiere uddannelserne, når lederne selv tager initiativ.

*Jeg synes, hvis man selv tager initiativ til det, så kan man som regel få finansiering til kurser... det i hvert fald min oplevelse, at man får det finansieret, og at man afsætter sin arbejdstid til det.*

Interview, leder 2

På trods af at arbejdspladserne generelt er villige til at finansiere uddannelserne, er der imidlertid også eksempler på, at interviewpersonerne skal finde pengene til uddannelse i deres afdelings eget budget. Som en leder udtrykker det: "Ja, vi betalte det ud af eget budget. Så vi måtte lige spare lidt på klips og papir og sådan noget." (interview, leder 7).

Det er også muligt at ansøge diverse kompetencefonde om finansiering af lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø. Ifølge Figur 2.6 har knap 4 pct. af ledere i spørgeskemaundersøgelsen svaret, at de har fået finansieret uddannelsen gennem en offentlig fond i form af den kommunale, regionale eller statslige kompetencefond. Som medarbejder i stat, region eller kommune har man adgang til en af disse fonde, hvis man er omfattet af de involverede parters overenskomst (Den Statslige Kompetencefond; KL; Den Regionale Kompetencefond). Desuden angiver knap 2 pct. af lederne, at de har finansieret deres uddannelse via fagforeninger eller brancheorganisation (fx gennem en udviklingspulje), 0,8 pct. via staten gennem omstillingsfonden og 0,4 pct. via en privat kompetencefond. Blot 3,8 pct. af lederne angiver, at de selv har haft hel eller delvis egenbetaling på deres lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø. Derved udgør egenbetaling, fonde og puljer en relativ lille del af de anvendte finansieringskilder.

Lederne kan dog alligevel have private udgifter forbundet med at tage uddannelsen, selvom deres arbejdsplads har finansieret selve uddannelsesudgiften. Der er nogen interviewpersoner, som selv har skullet finansiere undervisningsmaterialer og den tid, de har brugt på uddannelsen inklusive forberedelse. Det er blandt andre tilfældet for leder 4:

*Jeg skal selv finde tiden, men det har været klart fra starten. Pengene til at betale uddannelsen, det er firmaet, der har gjort det og sørget for at få mig bedst muligt igennem. Så tiden og materialet til bøgerne har jeg selv skullet stå for, det andet har mit arbejde stået for.*

Interview, leder 4

Omvendt er der andre, som både får finansieret uddannelsen, uddannelsesmaterialer og tid til uddannelse. Men som leder 6 forklarer nedenfor, så er der tidsmæssige omkostninger forbundet med at tage uddannelse, og disse dækkes ikke nødvendigvis, uanset om arbejdspladsen afsætter tid til uddannelsen, fordi ledernes opgaver er de samme:

*Jeg har taget en hel diplom i ledelse på min arbejdsgivers regning. Arbejdstiden også, og bøgerne og arbejdstiden er jo betalt. Men man kan sige, at det at sidde i lederjob som mit, jeg skal jo lave det, jeg skal lave, så har jeg jo bare arbejdet på andre tidspunkter. Så der er selvfølgelig travlt, det er der da.*

Interview, leder 6

Interviewundersøgelsen viser således i overensstemmelse med tidligere undersøgelser, at arbejdspladserne giver forskellige betingelser til uddannelsen, men at lederne ofte må investere noget af deres private tid i uddannelsen også (Jensen et al., 2021; Bjørnholt & Giver Kjær, 2021).

# 3 Hvad kendetegner ledere med og uden en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø?

Dette kapitel sætter fokus på, hvorvidt og hvordan de ledere, der hhv. har og ikke har taget en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø adskiller sig, i forhold til hvilken arbejdsplads de kommer fra og i forhold til deres individuelle baggrund.

Boks 3.1 opsummerer kapitlets hovedresultater.

## Boks 3.1 Kapitlets hovedkonklusioner

- **Det er typisk kvinder i den offentlige sektor med lang ledererfaring, som tager lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø**  
Den arketypiske leder, der tager en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø er en kvinde ansat i den offentlige sektor, i en enhed med 250+ medarbejdere. Lederne har typisk 25+ års erfaring som ledere og er ledere af andre ledere.
- **På tværs af brancher er der forskel på, hvor stor en andel af lederne, der har lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø**  
Inden for branchen offentlig administration, undervisning og sundhed har lidt over halvdelen en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø, mens der er relativt få i brancherne bygge og anlæg, erhvervsservice samt ejendomshandel og udlejning.
- **En relativ mindre andel ledere med en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø har en erhvervsrettet uddannelsesbaggrund**  
Ledere med en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø er i gennemsnit lidt ældre end ledere uden en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø, og en større andel har en boglig uddannelse, mens relativt færre har en erhvervsrettet uddannelse.

- **Ledere med lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø har mere erfaring og har personaleansvar for flere medarbejdere end ledere uden uddannelse**

Ledere med lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø har relativt mere ledelseserfaring og et større ledelsesspænd, og relativt flere er lederrepræsentant i AMO, end det er tilfældet for ledere, som ikke har en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø.

Kapitlet indleder i afsnit 3.1 med en beskrivelse af arketyper på en leder med lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø. Afsnit 3.2 giver et indblik i, hvad der kendetegner de arbejdspladser, som ledere med uddannelser kommer fra, mens afsnit 3.3 undersøger betydningen af lederens personlige baggrundskarakteristika. I afsnit 3.4 ser vi nærmere på forhold omkring lederens stilling, herunder ledererfaring, lederniveau, personaleansvar og lederrepræsentantskab i AMO.

### **3.1 Arketyper på en leder med lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø**

Dette afsnit karakteriserer den "arketypiske" leder, der tager lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø. Formålet er at tegne et billede af en leder, der typisk har taget en lederuddannelse. For at gøre dette, har vi anvendt spørgeskemadata til at undersøge, hvilke baggrundsforhold hos hhv. lederne og deres arbejdsplads, der har en statistisk sammenhæng til, om lederne har en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø eller ikke.

Analysen viser, at ledere, der tager en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø, i signifikant højere grad end andre ledere er kvinder ansat i den offentlige sektor i en virksomhed med 250+ medarbejdere. Lederne har desuden 25+ års erfaring som ledere og er ledere af andre ledere. Det sidste er måske ikke så underligt, eftersom disse ledere ofte har været ledere i flere år og derfor har haft længere tid til at gennemføre en lederuddannelse. Denne forsimplede arketype på en leder med en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø er illustreret i Figur 3.1.

**Figur 3.1 Arketypen på en leder med lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø**



Anm.: Baseret på regressionsanalysen i bilagstabel 1.1.

N = 5.490. Vægtet. Rød cirkel indikerer en statistisk signifikant effekt på større end 5 pct., mens grå cirkel indikerer en statistisk signifikant effekt på mindre end 5 pct.

Kilde: VIVE.

Nedenfor ser vi nærmere på karakteristika ved hhv. lederne selv og deres arbejdsplads.

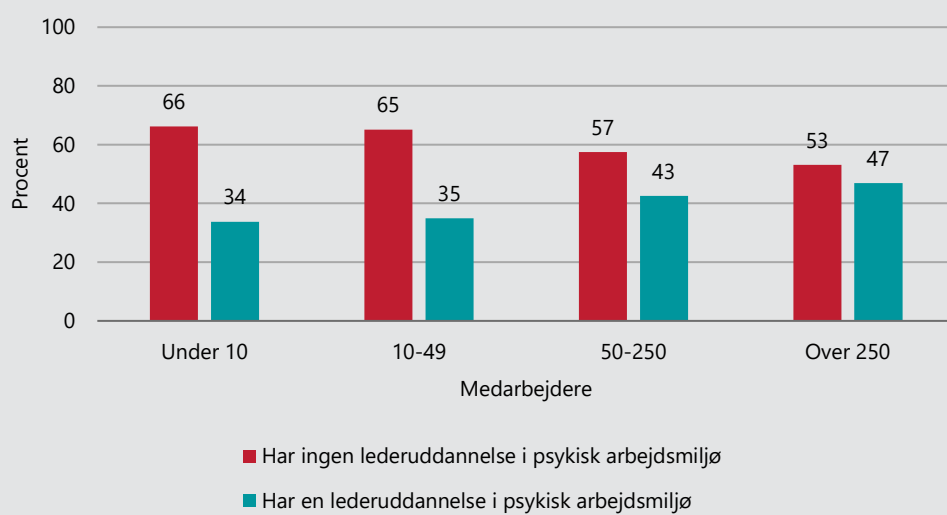
## 3.2 Lederens arbejdsplads

Dette afsnit præsenterer forhold om ledernes arbejdsplads, konkret i forhold til sektor, branche, størrelse og beliggenhed, for at undersøge, hvorvidt lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø primært anvendes inden for specifikke brancher, og om der findes en skævhed i forhold til sektor, geografi eller størrelse.

Figur 3.2 viser en tendens til, at andelen af ledere med lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø stiger, jo større organisationen er. Det fremgår, at der er en mindre andel af ledere i organisationer med under 10 medarbejdere (34 pct.) og mellem 10-49 medarbejdere (35 pct.), der har en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø sammenlignet med større organisationer med 50-250 eller over 250 ansatte. I organisationer med over 250 medarbejdere er der således næsten ligeså mange ledere med en lederuddannelse (47 pct.) i psykisk arbejdsmiljø, som der er ledere uden (53 pct.). Det

er interessant, da det indikerer, at større organisationer enten i højere grad prioriterer lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø eller i højere grad afsætter ressourcer til uddannelse.

**Figur 3.2** Antal medarbejdere i organisationen fordelt på lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø



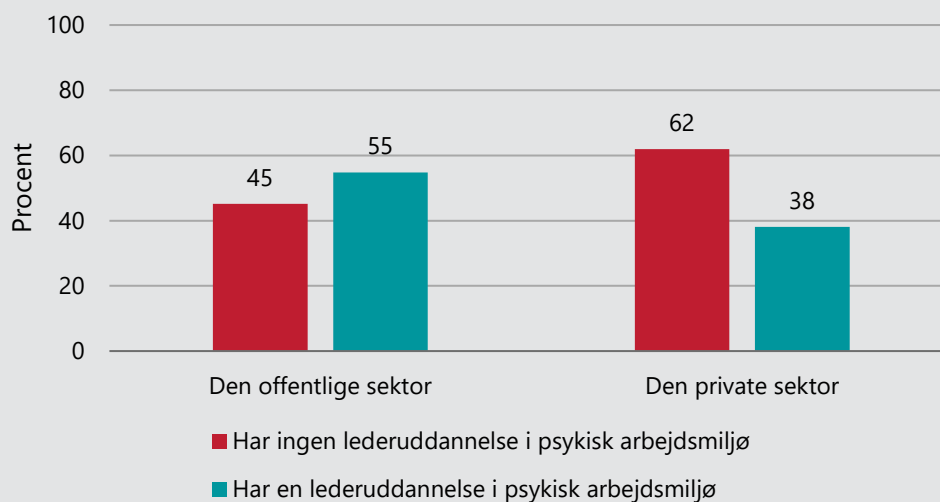
Anm.: "Hvor mange medarbejdere er der ca. ansat i din organisation/virksomhed?"

N = 5.539. Vægtet.

Kilde: VIVE.

Andelen af ledere, som har en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø i den offentlige sektor er større, end de ledere, som ikke har. Det omvendte gør sig gældende i den private sektor. Figur 3.3 viser, at der er en større andel (55 pct.) af ledere i den offentlige sektor med en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø, end der ledere, som ikke har en tilsvarende uddannelse. Der er desuden en lavere andel (38 pct.) ledere med uddannelse i psykisk arbejdsmiljø i den private sektor.

**Figur 3.3** Andel af offentlige og private ledere, der har en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø



Anm.: N = 5.584. Vægtet.

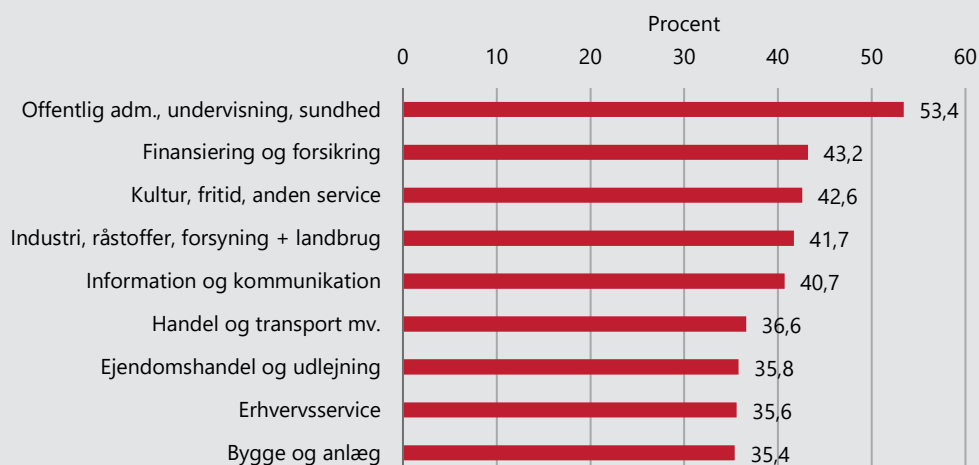
Kilde: VIVE.

Brydes disse tal yderligere op i forhold til en bred og smal definition af lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø viser en fordelingsanalyse, at der blandt ledere i den offentlige sektor er 15 pct., som har en lederuddannelse, der primært handler om psykisk arbejdsmiljø (smal definition), mens 40 pct. har en uddannelse, hvor psykisk arbejdsmiljø udelukkende indgår som en del af uddannelsen. Blandt ledere i den private sektor har 8 pct. en lederuddannelse, der primært handlede om psykisk arbejdsmiljø (smal definition), mens 30 pct. har en lederuddannelse, hvor psykisk arbejdsmiljø indgik som en sekundær del af forløbet. Dermed har 62 pct. af de private ledere ikke taget nogen lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø.

Der er på tværs af brancher stor forskel på, hvor stor en andel ledere, der har en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø. Figur 3.4 viser således, at der er store forskelle på tværs af brancher i forhold til, hvor stor en andel ledere, der har en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø.



**Figur 3.4 Lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø fordelt på branche**



Anm.: DB07 10-grp. Gruppe 1 (Landbrug, skovbrug og fiskeri) og gruppe 2 (Industri, råstoffer og forsyning) er lagt sammen.

N = 5584. Vægtet.

Kilde: VIVE.

Branchen offentlig administration, undervisning og sundhed er den branche, hvor den største andel – lidt over halvdelen – har en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø. Omvendt er brancherne bygge og anlæg, erhvervsservice samt ejendomshandel og udlejning blandt de brancher, hvor andelen af ledere med en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø er lavest med cirka 35-36 pct.

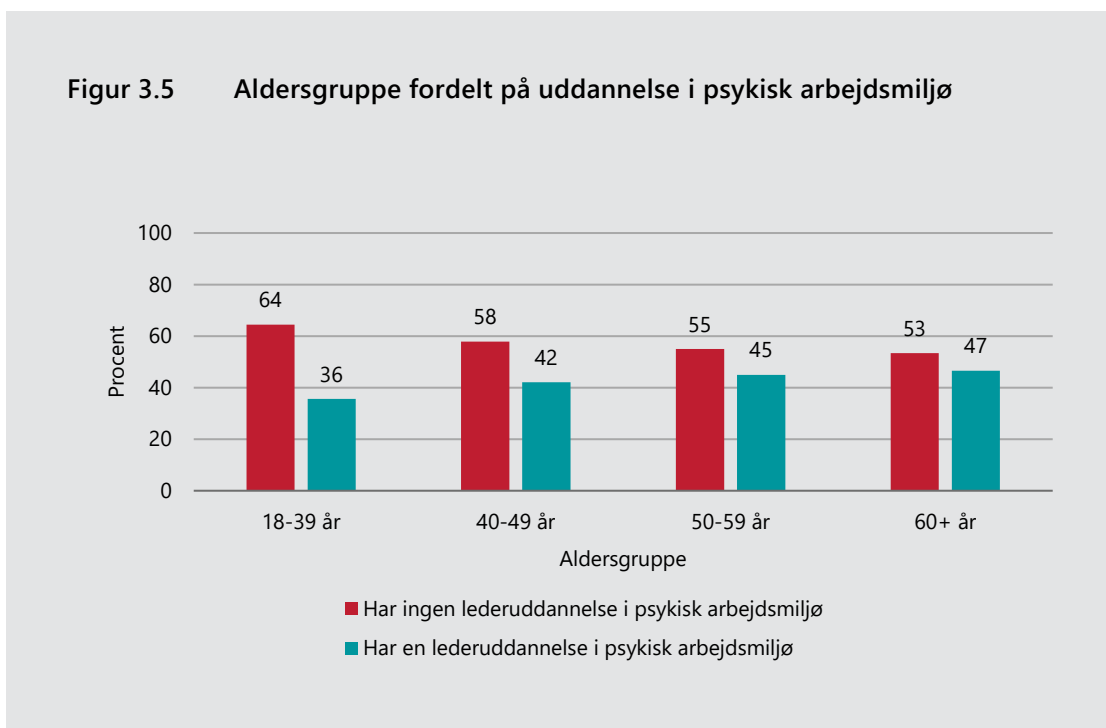
### 3.3 Individuelle baggrundskarakteristika

Der er mindre forskelle på individuelle baggrundskarakteristika hos ledere med og uden lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø.

Kvinder er mere tilbøjelige til at have en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø. Spørgeskemaundersøgelsen viser, at 41 pct. af mændene har taget en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø, mens det gør sig gældende for 47 pct. af kvinderne.<sup>2</sup> En forskel, der er statistisk signifikant – også når man kontrollerer for sektor og andre relevante forhold (se Bilagstabel 1.2).

<sup>2</sup> Tallene er ikke illustreret i figur eller tabel. Vægtet.

Ledere med en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø er i gennemsnit lidt ældre end ledere uden. Figur 3.5 viser, at der er en statistisk signifikant mindre andel af yngre ledere (<40 år) med en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø. Blandt de øvrige aldersgrupper er der ligeledes en større andel af ledere uden uddannelse, dog bliver denne forskel mindre i de ældre aldersgrupper.



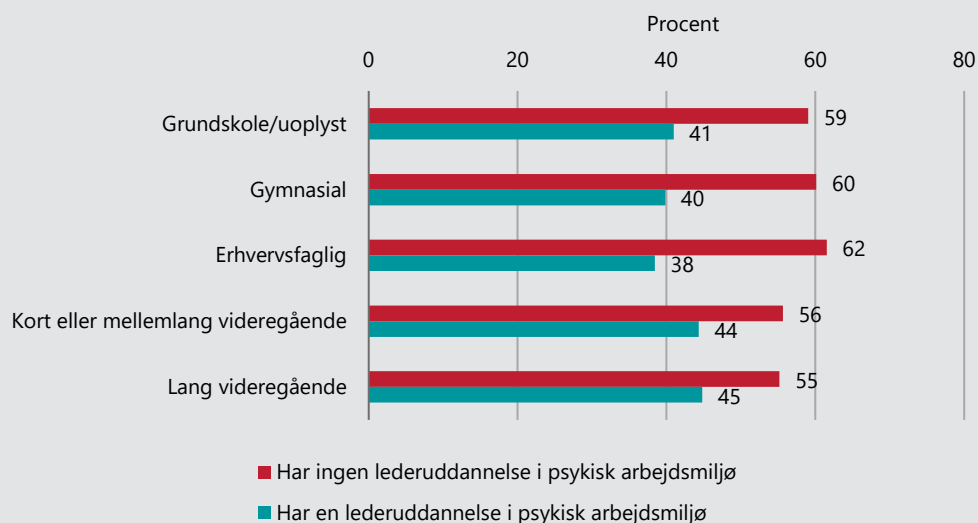
Anm.: N = 5.584. Vægtet.

Kilde: VIVE.

At alder kan have en betydning for, om man tager en lederuddannelse fremgår også af interviewene. Det skyldes ikke nødvendigvis alder i sig selv, men mere at man med alderen har mere overskud i både arbejdsliv og familieliv. Interviewpersonerne forklarer, at forpligtigelser i forhold til børn m.m. fylder mere, når man er ung og har små børn, og ofte indebærer alderen mere arbejdserfaring, som betyder, at man har mere overskud til at bruge tid på andre ting som eksempelvis uddannelse (se evt. også afsnit 2.1.1). Derudover er der også den åbenlyse årsag, at ældre ledere sammenlignet med yngre ledere har været længere tid på arbejdsmarkedet, hvorfor de også har haft længere tid til at tage eventuel lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø.

Ser vi på uddannelse, så viser Figur 3.6, at andelen af ledere med en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø er højest for ledere med en lang videregående uddannelse og modsat er lavest for ledere med en erhvervsfaglig uddannelse. Det indikerer, at ledere, der har taget en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø, generelt har en mere akademisk uddannelsesbaggrund, end ledere, der ikke har taget en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø.

Figur 3.6 Uddannelse fordelt på uddannelse i psykisk arbejdsmiljø



Anm.: N = 5.584. Vægtet.

Kilde: VIVE.

De kvantitative resultater understøttes ikke nødvendigvis i interviewene. Blandt interviewpersonerne har seks en kort eller mellemlang videregående uddannelse, mens to interviewpersoner har en lang videregående uddannelse, og to har en erhvervsfaglig uddannelse. Leder 8, som ikke har en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø, påpeger også "jamen uddannelse det er jo ikke det, jeg har gjort ret meget i" (interview, leder 8), og vedkommende ønsker heller ikke nødvendigvis at tage en uddannelse, medmindre den tilbydes af vedkommendes organisation. Interviewperson 8 understøtter de kvantitative resultater, idet vedkommende har en erhvervsfaglig uddannelse. Omvendt finder vi ikke lignende udtalelser blandt de øvrige interviewpersoner uanset uddannelsesbaggrund.

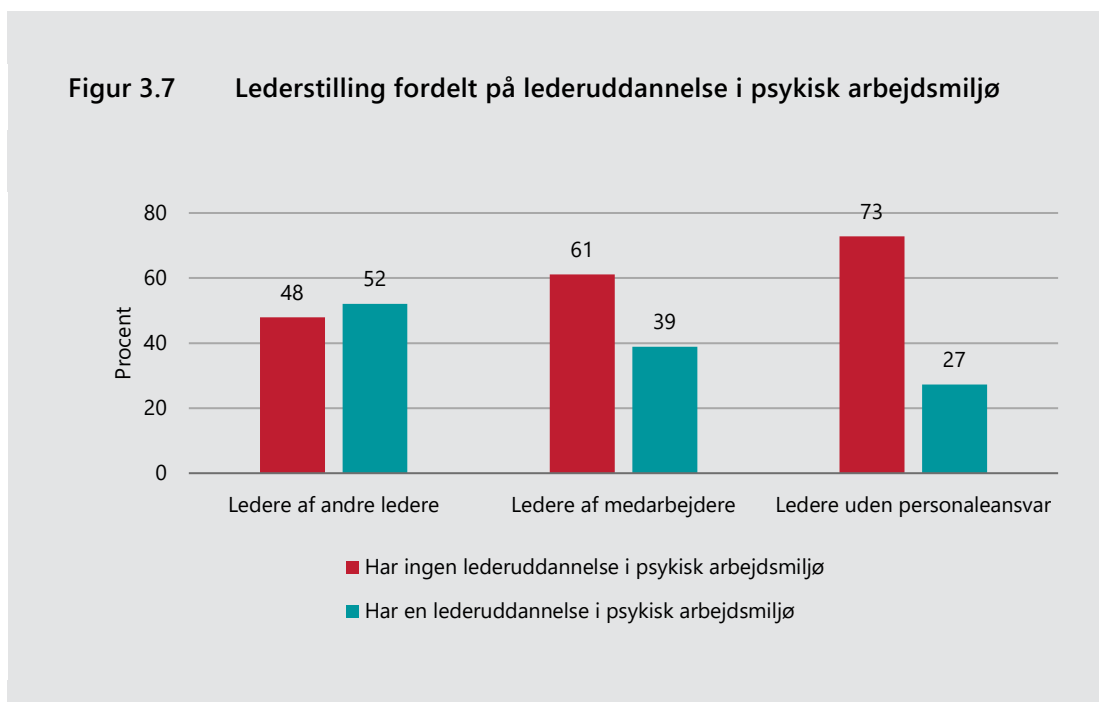
### 3.4 Ledernes stilling

Det fremgår allerede delvist ovenfor, at ledernes stilling har en sammenhæng med, hvorvidt de har en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø. Det gælder bl.a. erfaring, lederniveau, ledelsesspænd og repræsentantskab i AMO.

Ledere med en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø har signifikant længere erfaring som ledere sammenlignet med ledere uden en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø. De har i gennemsnit været ledere i 16,4 år, mens det er 13,8 år for ledere uden en lederuddannelse.<sup>3</sup>

Der er også markante forskelle på, om ledere har eller ikke har en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø på tværs af lederniveau. Figur 3.7 viser, at der blandt ledere af ledere er 52 pct., der har en lederuddannelse, mens dette tal kun er 39 pct. blandt ledere af medarbejdere og 27 pct. blandt ledere uden personaleansvar.<sup>4</sup>

Alle ledertyper er inkluderet i de følgende analyser, men mere indgående analyser af eventuelle forskelle i motivationer og barrierer på tværs af ledertyper, fokuserer primært på ledere af ledere og ledere af medarbejdere.



Anm.: "Hvilken type lederstilling har du?"

N = 5.584. Vægtet.

Kilde: VIVE.

<sup>3</sup> Tallene er ikke illustreret i figur eller tabel. Vægtet.

<sup>4</sup> Ledere uden personaleansvar udgør en forholdsvis lille gruppe i spørgeskemaundersøgelsen med kun 8 pct.

## Om ledelsesspænd

Ledelsesspænd (på engelsk 'span of control') er udtryk for det antal medarbejdere, som en leder har direkte under sig (Bell, 1967). Et stort ledelsesspænd er udtryk for, at en leder har mange medarbejdere under sig, mens et lille ledelsesspænd henviser til, at en leder har få medarbejdere under sig.

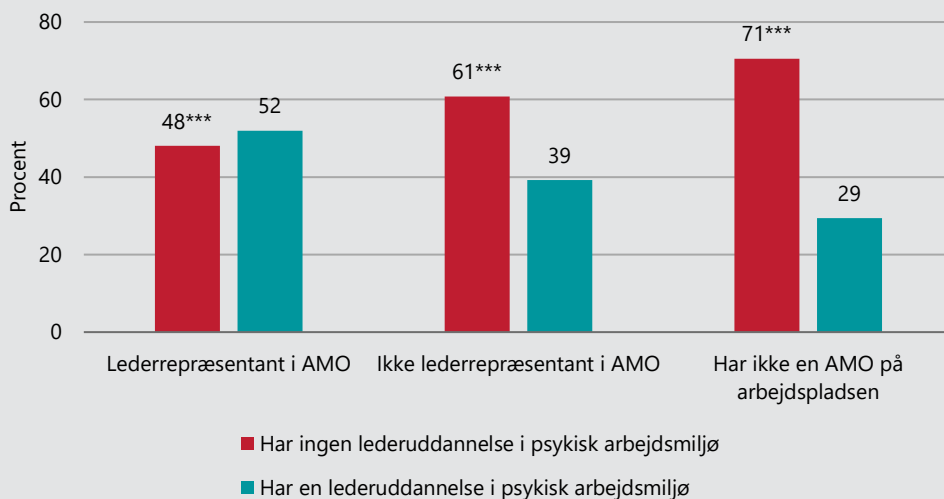
Derudover viser undersøgelsen, at ledere med en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø har et ledelsesspænd, der er signifikant større end ledere uden en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø.<sup>5</sup> De har i gennemsnit personaleansvar for 30 medarbejdere, mens ledere uden en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø i gennemsnit har personaleansvar for 21 medarbejdere.

Ledere, som er lederrepræsentanter i arbejdspladsens arbejdsmiljøorganisation (AMO) er mere tilbøjelige til at tage en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø. Af Figur 3.8 fremgår det således, at 52 pct. af ledere, der er AMO-repræsentanter har en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø, mens det er tilfældet for cirka 39 pct. af de ledere, som ikke er lederrepræsentanter i AMO. Blandt ledere, hvis arbejdsplads ikke har en AMO, er det kun 29 pct., der har en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø. Givet at lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø både er ret og pligt, er det overraskende, at der ikke er flere ledere i AMO, som tilkendegiver, at de har taget lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø.

---

<sup>5</sup> Tallene er ikke illustreret i figur eller tabel. Vægtet

**Figur 3.8** Lederrepræsentantskab i AMO fordelt på lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø



Anm.: "Er du lederrepræsentant i din arbejdsplads' arbejdsmiljøorganisation (AMO)?" (Ja/Nej/Vi har ikke en arbejdsmiljøorganisation på min arbejdsplads).

N = 5.526. Vægtet. \* =  $p < 0,05$ , \*\* =  $p < 0,01$ , \*\*\* =  $p < 0,001$ .

Kilde: VIVE.

Når ledelsesrepræsentanter i AMO i højere grad har lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø, kan det bl.a. skyldes, at arbejdsledere i AMO tilbydes supplerende uddannelse. Den supplerende arbejdsmiljøuddannelse kan give viden og kompetencer, der er relevante for arbejdet med arbejdsmiljø på arbejdspladsen, fx viden om betydningen af de fysiske rammer. Det er derfor sandsynligt, at de supplerende uddannelser er én af årsagerne til, at flere AMO-repræsentanter i spørgeskemaundersøgelsen angiver, at de har taget en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø. Det understøttes i interviewene, hvor 2 AMO-repræsentanter netop fremhæver sådanne uddannelse som eksempelvis nedenfor:

*Jeg sidder også som daglig arbejdsmiljøleder, og har været på AMO-uddannelsen også – eller arbejdsmiljølederuddannelsen også, sådan en 2 eller 3 dages uddannelse, hvor man dykker lidt mere ned i paragrafferne både i forhold til det psykiske og fysiske arbejdsmiljø.*

Interview, leder 3

## 4 Hvad kendetegner ledere, der er motiverede til at tage lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø?

Hvis en lederuddannelse skal gøre en forskel i en organisation, er det vigtigt, at de der tager uddannelsen, er motiverede til at tage uddannelsen (Thaler et al., 2017; Kim & Lee, 2023). Der er imidlertid flere forskellige forhold, som potentielt kan motivere ledere til at tage uddannelse (se fx Aguinis & Kraiger, 2009; Garavan, 2007; Jakobsen, Jacobsen & Serritzlew, 2019).

I dette kapitel undersøger vi først i afsnit 4.1, hvordan forskellige baggrundskarakteristika har betydning for lederes *motivation* for at tage en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø. Baseret på disse har vi ligesom i det forudgående kapitel udviklet arketyper for de mest og mindst motiverede ledere. Derudover berører kapitlet i afsnit 4.2 ledernes egne overordnede motiver for hhv. at have taget eller ikke have taget en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø.

Kapitlets hovedkonklusioner er listet i Boks 4.1.

### Boks 4.1 Kapitlets hovedkonklusioner

- **Yngre kvinder i den offentlige sektor med mindre ledererfaring og et mellemstort ledelsesansvar er mest motiverede til at tage lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø**

Den arketyperiske leder, der er mest motiveret til at tage lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø er en yngre kvinde ansat i den offentlige sektor med et mellemstort personale ansvar og 0-8 års erfaring. Omvendt er den typiske leder med mindst motivation til at tage lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø en ældre mand med en lang videregående uddannelse, som arbejder i

en mindre organisation i den private sektor og har et mindre personaleansvar og mange års erfaring.

- **Det er primært individuelle årsager fremfor virksomhedsrettede forhold, der har betydning for, om ledere har taget eller ikke taget en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø**

Ønsket om at udvikle sig som leder og få konkrete værktøjer til at håndtere det psykiske arbejdsmiljø er hovedårsager til, at lederne tager en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø. Det skyldes i mindre grad udfordringer med psykisk arbejdsmiljø på arbejdspladsen, anbefalinger fra kollegaer og et ønske i deres organisation.

- **Offentlige og private ledere begrundet beslutningen om uddannelse delvist forskelligt**

Ledere i den private sektor begrundet i højere grad end ledere i den offentlige sektor deres beslutning om ikke at tage en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø med, at de ikke oplever, at en sådan uddannelse er relevant for deres arbejde, og at den ikke vil gøre en positiv forskel for deres medarbejdere. De ledere, der i den private sektor har taget en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø, begrundet det i signifikant højere grad end ledere i den offentlige sektor med ønsket om at fremme deres karrieremuligheder.

- **Der findes i højere grad et potentiale til at tage lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø blandt ledere af medarbejdere end blandt ledere af ledere**

Ledere af medarbejdere har i højere grad end ledere af ledere taget en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø for at få konkrete værktøjer til at håndtere det psykiske arbejdsmiljø. Ledere af medarbejdere begrundet desuden i signifikant højere grad end ledere af ledere manglende lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø med mangel på tid. Dertil kommer, at de i mindre grad vurderer, at de allerede har de nødvendige kompetencer til at understøtte et godt psykisk arbejdsmiljø og mangler tiltro til, at en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø vil gøre en forskel for deres medarbejdere.

I afsnit 4.1 undersøger vi de arketyperiske ledere, der angiver et ønske om hhv. at tage og ikke tage en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø. I afsnit 4.2 sammenligner vi ledere, der hhv. gennemført og ikke gennemført en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø og undersøger deres begrundelser herfor. Mens afsnit 4.1 således undersøger ledernes egne motiver for at tage en uddannelse i fremtiden, er afsnittet for afsnit 4.2 ledernes motiver bag hhv. at have taget, ikke taget, en uddannelse.



## 4.1 Arketyper for motivation

Vi har i spørgeskemaundersøgelsen spurgt lederne om, i hvilken grad de kunne have lyst til at tage en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø. Med afsæt i deres svar har vi undersøgt, hvad der kendetegner de ledere, der er mest motiverede for at tage en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø, og de ledere, der er mindst motiverede. Analysen baserer sig på regressionsanalyser og undersøger sammenhængen mellem lederens svar på dette spørgsmål og en række baggrundsvariabler. Mens vi i afsnit 3.1 beskrev den arketyperiske leder, der har taget en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø, undersøger vi i dette afsnit den arketyperiske leder, der hhv. er mest og mindst motiveret til at tage en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø.

### 4.1.1 Hvad kendetegner den leder, der er mest motiveret for at tage en lederuddannelse?

Kvindelige ledere er signifikant mere motiverede end mandlige ledere til at tage en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø, ligesom yngre ledere er signifikant mere motiverede end ledere i aldersgruppen 50-59 år. Mere specifikt viser analysen, at ledere i den yngste aldersgruppe, 18-39 år, er de mest motiverede. Mens vi i afsnit 3.1 fandt, at det oftere er de ældre ledere, som har en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø, viser analysen her, at det er de yngste ledere, som er mest motiverede for at tage en uddannelse.

Ledernes motivation til at tage lederuddannelse hænger også sammen med en række organisatoriske forhold. Ledere, der er ansat i den offentlige sektor er således signifikant mere motiverede til at tage en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø end ledere, der er ansat i den private sektor. Desuden er ledere med et ledelsespænde på mellem 29-100 medarbejdere mere motiverede til at tage en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø sammenlignet med ledere, der har personaleansvar for 16-28 medarbejdere. Analysen viser også, at ledere med 0-8 års erfaring, og derved gruppen med "mindst" lederanciennitet, er signifikant mere motiverede til at tage en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø end ledere med 16-24 års erfaring.

Arketyper for ledere med mest motivation tyder således på at være yngre kvindelige ledere, der arbejder i den offentlige sektor, og som har et mellemstort personaleansvar og 0-8 års erfaring. Denne arketype er opsummeret i Figur 4.1.

Figur 4.1 Arketypen for ledere med mest motivation



Anm.: Baseret på regressionsanalysen i bilagstabel 1.2.

N = 5.357. Vægtet. Rød cirkel indikerer en statistisk signifikant effekt på større end 5 pct., mens grå cirkel indikerer en statistisk signifikant effekt på mindre end 5 pct.

Kilde: VIVE.

Vi finder ikke en sammenhæng mellem ledernes uddannelsesbaggrund og deres lyst til at tage en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø. Ligeledes er der ingen indikatorer på, at ledere med bopæl i en bestemt region skulle være signifikant mere motiverede til at tage en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø, ligesom hverken organisationsstørrelse eller lederrolle har en signifikant sammenhæng med ledernes motivation til at tage lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø.

#### 4.1.2 Hvad kendetegner den leder, der er mindre motiveret for at tage en uddannelse i psykisk arbejdsmiljø?

Når vi ser på, hvad der kendetegner den arketyperiske leder, som er mindst motiveret til at tage lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø, tegner der sig til en vis grad det modsatte billede i forhold til dem, der er mest motiveret for uddannelse. Mandlige ledere er således signifikant mindre motiverede til at tage en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø end kvindelige ledere, ligesom ældre ledere over 60 år er signifikant mindre motiverede end ledere i aldersgruppen 50-59 år. Analysen viser desuden, at ledere med en lang videregående uddannelse er signifikant mindre motiverede til at tage en lederuddannelse sammenlignet med ledere med korte eller

mellemlange videregående uddannelser, hvilket analysen i afsnit 3.1 viser typisk er dem, der allerede har en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø.

Ledere, der er ansat i den private sektor, er signifikant mindre motiverede til at tage en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø end ledere, der er ansat i den offentlige sektor. Analysen viser også, at ledere i organisationer med under 10 medarbejdere er signifikant mindre motiverede til at tage en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø sammenlignet med ledere i organisationer med mellem 50-250 medarbejdere. Samtidig er ledere med personaleansvar for mellem 0-7 medarbejdere signifikant mindre motiverede end ledere med mellem 16-28 medarbejdere. Modsat den mest motiverede ledertype viser analysen, at gruppen af ledere med "mest" lederanciennitet (+25 år) er mindst motiverede til at tage lederuddannelse sammenlignet med ledere med 16-24 år erfaring.

Den arketypiske leder med mindst motivation for at tage lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø er således en ældre mand med en lang videregående uddannelse, som arbejder i en mindre organisation i den private sektor og har et mindre personaleansvar og mange års erfaring.

Figur 4.2 Arketypen for ledere med mindst motivation



Anm.: Baseret på regressionsanalysen i bilagstabel 1.2.

N = 5.357. Vægtet. Rød cirkel indikerer en statistisk signifikant effekt på større end 5 pct., mens grå cirkel indikerer en statistisk signifikant effekt på mindre end 5 pct.

Kilde: VIVE.

Udover baggrundskaraktistika, viser analysen også, at lederens vurdering af det psykiske arbejdsmiljø også kan mindske motivationen til at tage en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø. Ledere, der oplever, at deres medarbejdere har de nødvendige ressourcer til at løse deres arbejdsopgaver, er signifikant mindre motiverede til at tage en lederuddannelse, end ledere, der ikke oplever, at deres medarbejdere har de nødvendige ressourcer.

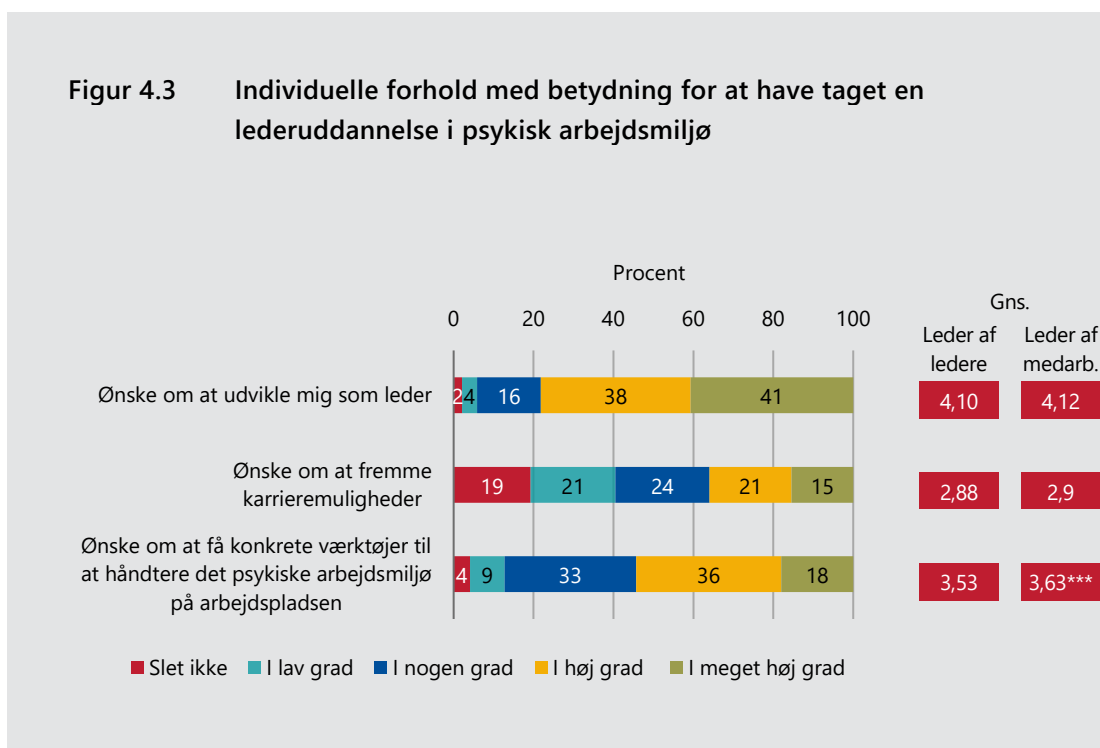
## 4.2 Overordnede motiver for at tage eller ikke at tage lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø

I spørgeskemaundersøgelsen har vi spurgt lederne til, hvorvidt en række overordnede motiver var årsag til, at de hhv. har taget eller ikke har taget en uddannelse.

Nedenfor ser vi først på svarerne for de ledere, der har taget en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø, hvorefter vi undersøger motiverne blandt de ledere, der ikke har taget en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø.

#### 4.2.1 Ledere med lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø

Det fremgår af Figur 4.3, at de ledere, der har taget en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø, angiver i høj eller meget høj grad, at deres valg skyldes et ønske om at udvikle sig som leder (79 pct.) og til en vis grad at få konkrete værktøjer til at håndtere det psykiske arbejdsmiljø (54 pct.) på arbejdspladsen. Der findes ikke en signifikant forskel i vurderingen mellem ledere i den offentlige og private sektor for disse to spørgsmål (ikke vist i rapporten).



Anm.: "I hvilken grad havde følgende forhold en betydning for, at du besluttede dig for at starte på den seneste lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø eller anden lederuddannelse, hvor psykisk arbejdsmiljø indgik som en del af forløbet?: Et ønske om at udvikle mig som leder / Et ønske om at fremme mine karrieremuligheder / Et ønske om at få konkrete værktøjer til at håndtere det psykiske arbejdsmiljø på min arbejdsplads".

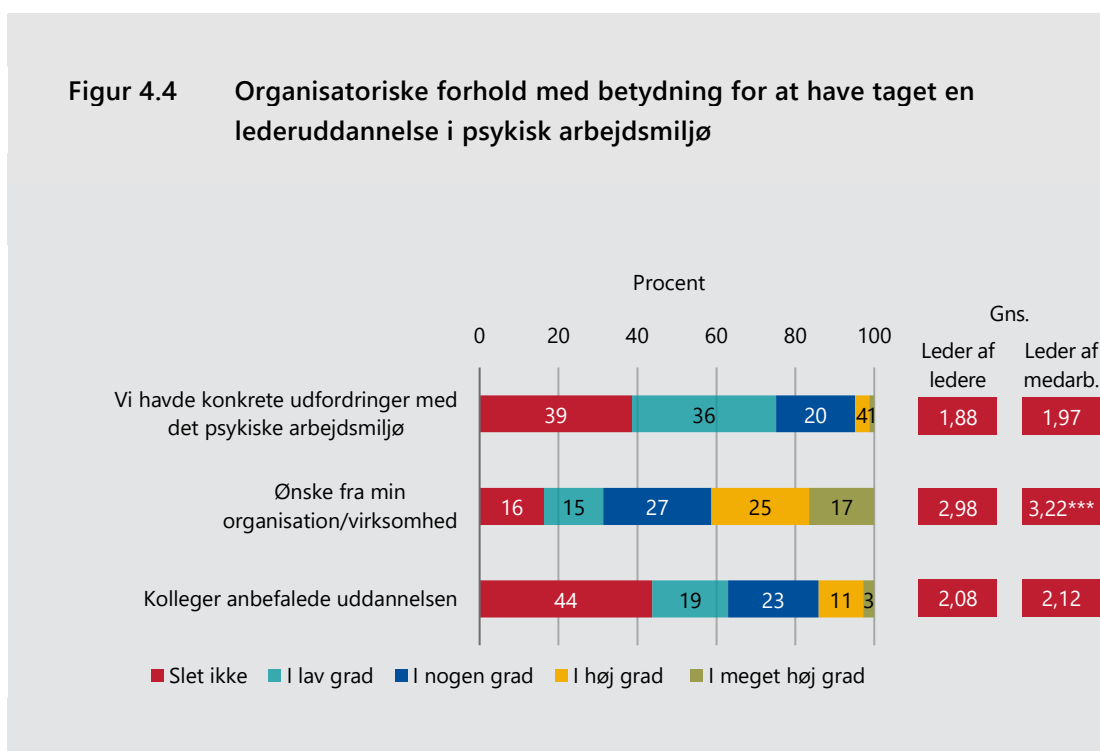
N = 2.739 / 2.715. Vægtet. \* = p < 0,05, \*\* = p < 0,01, \*\*\* = p < 0,001.

Kilde: VIVE.

I yderligere analyser finder vi desuden, at ledere af medarbejdere i signifikant højere grad end ledere af ledere angiver at have taget lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø for at få konkrete værktøjer til at håndtere det psykiske arbejdsmiljø.

Ønsket om at fremme karrieremuligheder er ifølge lederne i mindre grad årsag til, at de har taget en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø. 40 pct. af lederne vurderer, at det slet ikke eller kun i lav grad har haft indflydelse på deres beslutning om at starte på en lederuddannelse. Yderligere analyser (ikke vist i figuren) viser dog en signifikant forskel på ledere i den private og offentlige sektor. Ledere i den private sektor vurderer således i højere grad end offentlige ledere, at ønsket om at fremme deres karrieremuligheder havde en større betydning for, at de valgte at tage en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø.

Figur 4.4 viser nogle af de organisatoriske forhold, der kan have betydning for lederens motivation til at tage uddannelse. Generelt synes det i mindre grad at være forhold på arbejdspladsen, der har motiveret lederne til at tage en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø.



Anm.: "I hvilken grad havde følgende forhold en betydning for, at du besluttede dig for at starte på den seneste lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø eller anden lederuddannelse, hvor psykisk arbejdsmiljø indgik som en del af forløbet?: Vi havde konkrete udfordringer med det psykiske arbejdsmiljø / Det var et ønske i min organisation/virksomhed om, at jeg tog uddannelse / En eller flere kollegaer anbefalede uddannelsen"

N = 2.707 / 2.557. Vægtet. \* = p < 0,05, \*\* = p < 0,01, \*\*\* = p < 0,001.

Kilde: VIVE

Figur 4.4 viser, at 75 pct. vurderer, at konkrete udfordringer med psykisk arbejdsmiljø slet ikke eller i lav grad havde betydning for deres beslutning om at tage en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø. Det stemmer ikke helt overens med resultaterne i afsnit 5.3, hvor vi ser på, hvordan det psykiske arbejdsmiljø hænger sammen

med ledernes motivation for at tage uddannelse i psykisk arbejdsmiljø. Tilsvarende vurderer 63 pct. slet ikke eller i lav grad, at anbefalinger fra kollegaer har været baggrund for deres beslutning. Det varierer mere, hvorvidt lederne begrundede deres uddannelse med, at det var et ønske i deres organisation, men der er fortsat en tredjedel, der svarer, at det slet ikke eller i lav grad er tilfældet.

Interviewene underbygger, at det primært er ledernes egne præferencer og ikke forhold på arbejdspladsen, som ligger bag ledernes beslutning om lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø. Alle ledere med uddannelse forklarer således, at det har været dem selv – og ikke deres organisation – der har taget initiativet til og beslutningen om en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø. Citatet nedenfor er et eksempel på, at arbejdspladserne er mindre aktive i forhold til at promovere lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø.

*Man kan sige, at jeg også selv været ude og finde det her kursus, det var ikke et vores HR-afdeling havde forslået. Så jeg synes, det går lidt begge veje, hvis man selv opsøger det, så er der opbakning til det, men det er lidt efterspørgselsdrevet.*

Interview, leder 7

Det tyder på, at beslutningen om en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø i mindre grad er en del af en strategisk organisatorisk beslutning. I kapitel 5 fremgår det imidlertid, at lederne er mere tilbøjelige til at tage en lederuddannelse, hvis deres organisation ikke har en klar strategi for og værktøjer til at håndtere det psykiske arbejdsmiljø.

Ledere af medarbejdere angiver imidlertid i signifikant højere grad end ledere af ledere, at et ønske i deres organisation havde betydning for deres beslutning om at tage uddannelsen. Det tyder på, at for ledere af medarbejdere spiller arbejdspladsen en mere betydningsfuld rolle, i forhold til hvorvidt lederne tager en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø.

#### **4.2.2 Ledere uden lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø**

Vi har også spurgt ledere, der ikke har taget en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø, hvorvidt fire forhold har betydning for, at de ikke har taget en lederuddannelse. Det fremgår af Figur 4.5, at en forholdsvis lille andel vurderer, at de fire forhold i høj eller meget høj grad har haft betydning.

Figuren viser, at det forhold, som flest ledere tillægger betydning for deres beslutning om ikke at tage en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø, er, at de allerede

har de nødvendige kompetencer til at understøtte et godt psykisk arbejdsmiljø. Interviewene underbygger dette:

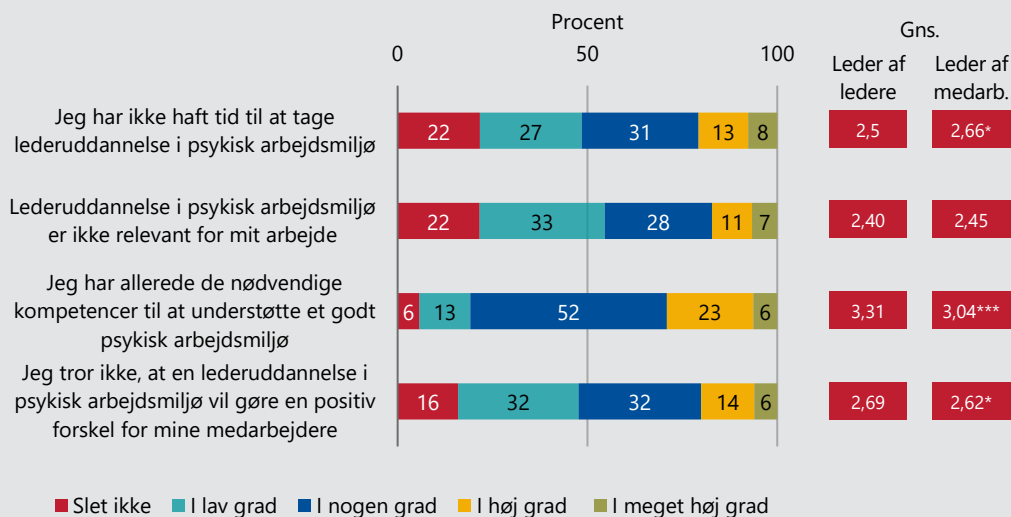
*Der hvor jeg er nu, og med de ting, jeg har erfaret, så tror jeg ikke, at uddannelse ville give så meget, som det ville have givet for 8-9 år siden. Det som jeg har lært, erfaret selv, har været markant mere værdifuldt, end det jeg har kunnet læse mig frem til. (...) Hvad betyder konflikter i et team, det vil jeg sige sidder meget stærkere i mig og min krop, end hvis jeg havde taget et kursus. Dermed ikke sagt, at jeg ikke synes, det er spændende nok, men sådan et decideret kursusforløb tænker jeg ikke umiddelbart.*

Interview, leder 10

Figur 4.5 viser, at omkring halvdelen af lederne i spørgeskemaundersøgelsen vurderer slet ikke eller i lav grad, at manglende hhv. tid (49 pct.), relevans af uddannelsen (55 pct.) og tiltro til, at uddannelsen kan gøre en positiv forskel for deres medarbejdere (48 pct.), har haft betydning for deres beslutning om, ikke at tage en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø. Det indikerer, at en stor gruppe ledere uden lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø egentlig finder uddannelsen relevant for deres arbejde og vurderer, at en sådan uddannelse kan gøre en positiv forskel for deres medarbejdere. Der er imidlertid også omkring 20 pct., der angiver, at de tre forhold i høj eller meget høj grad har betydning for, at de ikke har taget en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø.



**Figur 4.5 Forhold med betydning for ikke at have taget lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø**



Anm.: " I hvilken grad har følgende forhold en betydning for, at du ikke har taget lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø eller anden lederuddannelse, hvor psykisk arbejdsmiljø indgik som en del af forløbet?: Jeg har ikke haft tid til at tage lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø; Lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø er ikke relevant for mit arbejde; Jeg har allerede de nødvendige kompetencer til at understøtte et godt psykisk arbejdsmiljø; Jeg tror ikke, at en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø vil gøre en positiv forskel for mine medarbejdere".

N = 2.719 / 2.498. Vægtet. \* = p < 0,05, \*\* = p < 0,01, \*\*\* = p < 0,001.

Kilde: VIVE.

Yderligere analyser (ikke vist i figuren) på tværs af sektorer viser, at ledere i den private sektor sammenlignet med ledere i det offentlige, i gennemsnit vurderer relevansen af uddannelse i psykisk arbejdsmiljø som værende lavere. Derudover har ledere i den private sektor sammenlignet med ledere i det offentlige også en signifikant lavere tiltro til at uddannelse i psykisk arbejdsmiljø vil gøre en positiv forskel for deres medarbejdere.

Der synes, at være et potentiale for lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø blandt ledere af medarbejdere, når vi sammenligner med ledere af ledere. Ledere af medarbejdere angiver således i signifikant højere grad end ledere af ledere, at baggrunden for, at de ikke har taget en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø er mangel på tid. Omvendt vurderer ledere af medarbejdere i signifikant lavere grad end ledere af ledere, at begrundelsen bunder i, at de allerede har de nødvendige kompetencer til at understøtte et godt psykisk arbejdsmiljø og manglende tiltro til, at en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø kan gøre en positiv forskel for deres medarbejdere.

# **5 Organisatoriske og individuelle faktoreres betydning for motivation til at tage lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø**

I dette kapitel dykker vi ned i betydningen af organisatoriske og individuelle drivkræfter og barrierer for lederes motivation til at tage uddannelse i psykisk arbejdsmiljø. Vi ser også nærmere på betydningen af det psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladsen.

I litteraturen fremhæves særligt organisatoriske og individuelle forhold som væsentlige for lederes motivation til at tage lederuddannelse (Pang & Lee, 2013; Wilson & Madsen, 2008; Knowles et al., 2005). Organisatoriske forhold er forhold på lederens arbejdsplads i form af eksempelvis vigtigheden af organisatoriske prioriteringer og behov (Knowles et al., 2005), mens de individuelle faktorer eksempelvis vedrører lederens opfattelse af, om uddannelse fremmer deres karriere og udvikling (Pang & Lee, 2013; Wilson & Madsen, 2008).

- **Det kan understøtte ledernes motivation til uddannelse, hvis deres arbejdsplads afsætter ressourcer, og har arbejdspladsen ikke et fokus på psykisk arbejdsmiljø er lederne selv mere tilbøjelige til at søge uddannelse**

Hvis ledernes arbejdspladser har en klar strategi og værktøjer til at håndtere det psykiske arbejdsmiljø, er lederne mindre motiverede til at tage lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø. Hvis lederne vurderer, at arbejdspladsen afsætter ressourcer til uddannelse, er de omvendt mere tilbøjelige til at tage en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø

- **Ledernes kendskab til uddannelserne har ikke en betydning for deres lyst til uddannelse, men det er vanskeligt at skabe sig en overblik over udbuddet**

Ledernes kendskab til konkrete uddannelser i psykisk arbejdsmiljø er hverken en barriere eller en motiverende faktor for at tage lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø, ligesom deres motivation til at tage en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø ikke hænger sammen med, om kolleger har taget uddannelse i psykisk arbejdsmiljø. De forklarer dog i interview, at det er vanskeligt at gennemskue udbuddet af uddannelser, og deres valg af uddannelse kan derfor blive tilfældigt.

- **Lederne er mere motiverede til uddannelse, hvis de vurderer at have tid, mangler kompetencer eller at uddannelsen gør en positiv forskel for deres medarbejdere**

Ledere, der finder, at en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø er relevant og har tiden til at tage den, er mere tilbøjelige til at tage en uddannelse. Tid og relevans udgør dog en mindre barriere, da få ledere vurderer, at de mangler tid, eller at en uddannelse ikke er relevant for dem. Ledere, der mangler en tro på deres egne evner til at løse deres opgaver, er mere motiverede til at tage lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø. Ledere, der vurderer, at en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø vil forbedre deres medarbejders trivsel og reducere sygefraværet, er væsentligt mere motiverede til at tage uddannelse end øvrige ledere.

- **Udfordringer med det psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladsen kan motivere til lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø**

Ledere, der ofte oplever konflikter mellem medarbejdere og ofte har stressede medarbejdere, er signifikant mere motiverede til at tage lederud-

dannelse i psykisk arbejdsmiljø. Samtidig er ledere, der vurderer, at deres medarbejdere har de nødvendige ressourcer til at løse deres arbejdsopgaver og har medarbejdere, som trives i deres arbejde, signifikant mindre motiverede til at tage lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø.

- **Ledere af ledere og ledere af medarbejdere har forskellige opfattelser af arbejdspladsens prioritering af psykisk arbejdsmiljø og har forskellige forventninger til lederuddannelser**

Der er statistisk signifikante forskelle på ledere af ledere og ledere af medarbejders vurderinger af forskellige forhold vedrørende deres organisation og vedrørende lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø. Ledere af medarbejdere vurderer i lavere grad end ledere af ledere, at arbejdspladsen prioriterer det psykiske arbejdsmiljø, og at arbejdspladsen har initiativer, der understøtter. Samtidig vurderer ledere af ledere, at deres organisation i højere grad afsætter økonomiske ressourcer og tid af til efteruddannelse, end ledere af medarbejdere. Omvendt vurderer ledere af medarbejdere i højere grad, at en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø vil være relevant for dem, og de forventer i højere grad, at uddannelse vil forbedre trivselen blandt medarbejdere, end ledere af ledere.

Kapitlet er struktureret i fire afsnit. Afsnit 5.1 undersøger betydningen af organisatoriske forhold, mens afsnit 5.2 undersøger individuelle forhold. I afsnit 5.3 undersøger vi, hvad det psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladsen betyder for lederens lyst til at tage en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø.

## **5.1 Organisatoriske forhold som drivkræfter og barrierer**

I dette afsnit analyseres de organisatoriske forholds betydning for, om ledere tager lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø. Herunder undersøges det også, om der er væsentlige forskelle på tværs af brancher og sektorer.

### **5.1.1 Arbejdspladsens prioritering af psykisk arbejdsmiljø**

Ifølge litteraturen kan det styrke medarbejderens lyst til uddannelse, hvis deres arbejdsplads prioriterer det, og i dette tilfælde anser psykisk arbejdsmiljø som vigtigt (Pfeffer, 2007). Vi har derfor spurgt lederne, om deres arbejdsplads' prioritering af

## Læsning af koefficientplot

Da konfidensintervallerne i Figur 5.1 (visualiseret ved de vandrette linjer) placerer sig til venstre for og ikke krydser 0-aksen, er der tale om negative og statistisk signifikante sammenhænge. Hvis konfidensintervallerne placerer sig til højre for og ikke krydser 0-aksen, er der omvendt tale om en positiv og statistisk signifikant sammenhæng.

det psykiske arbejdsmiljø og undersøgt sammenhængen til deres motivation for at tage en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø. Det fremgår af koefficientplottet i Figur 5.1, at ledernes vurdering af arbejdspladsens prioritering og indsats for det psykiske arbejdsmiljø korrelerer signifikant med ledernes motivation til at tage lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø.

En af interviewpersonerne uden uddannelse i psykisk arbejdsmiljø fremhæver, at selvom det psykiske arbejdsmiljø bliver italesat, så synes vedkommende ikke, at det bliver prioriteret i hverdagen, fordi det i mindre grad er noget, virksomheden bliver målt på:

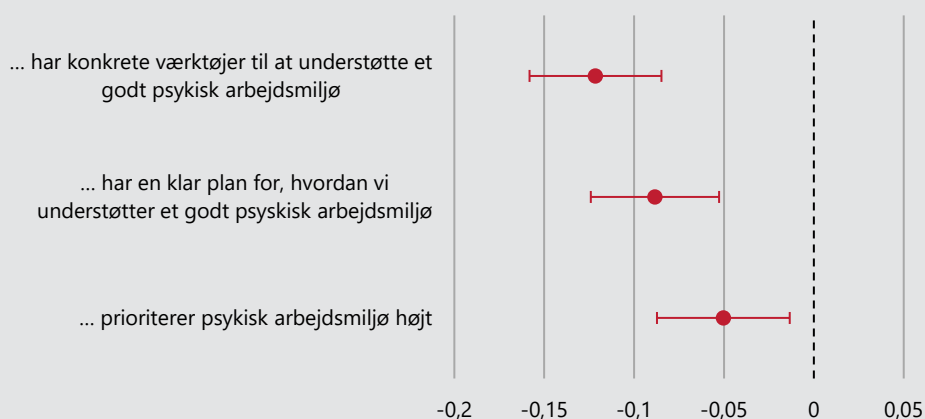
*Vi taler meget om det, jeg synes ikke, det bliver prioriteret nok i hverdagen, det synes jeg ikke, nej. Men fokus er på det absolut, men igen er vi tilbage til, at hvis det ikke noget, der bliver målt på, og ikke har konsekvenser, hvis man ikke lykkedes med det, så får det mindre betydning. (...) Jeg har endnu ikke set en leder blive promoted eller ført frem, fordi vedkommende har været i stand til at skabe et godt arbejdsmiljø. Det mangler jeg at se, og det synes jeg, er ærgerligt, fordi jeg tror faktisk, det er noget, der i høj grad er kilen til high team performance.*

Interview, leder 10

Vi kan se, at ledere er signifikant mindre motiverede for at tage en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø, hvis de vurderer, at arbejdspladsen har en klar plan for, hvordan de understøtter et godt psykisk arbejdsmiljø og har konkrete værktøjer til at understøtte et godt psykisk arbejdsmiljø. Resultaterne er interessante, fordi de indikerer, at ledere er særligt motiverede til at opsøge lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø, når deres organisation mangler en klar strategi og værktøjer til at håndtere det psykiske arbejdsmiljø.

**Figur 5.1 Sammenhæng mellem arbejdspladsens prioritering/indsats for det psykiske arbejdsmiljø og motivation til uddannelse i psykisk arbejdsmiljø**

Koefficientplot for regressionsanalyser af tre mål for arbejdspladsens prioritering/indsats for det psykiske arbejdsmiljø og lyst til at tage lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø.  
Min arbejdsplads ...



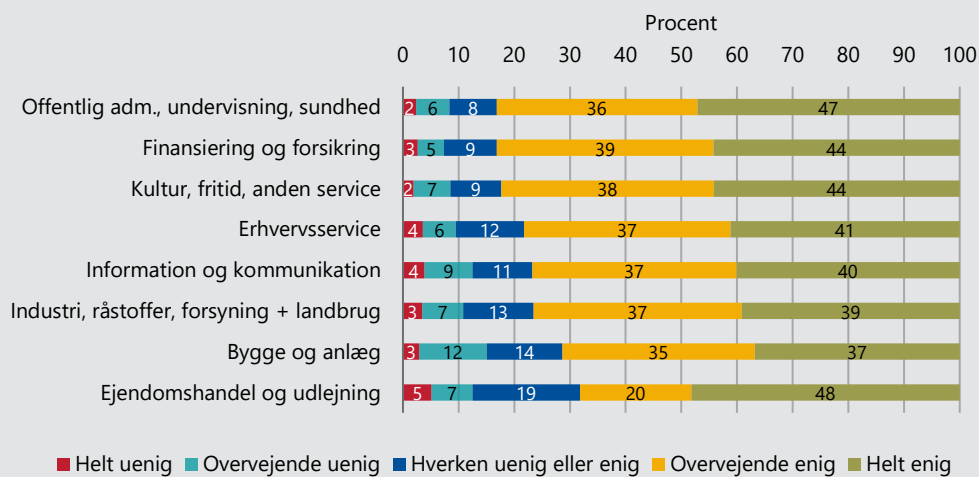
Anm.: "Angiv hvor uenig eller enig er du i følgende udsagn: Min arbejdsplads ... : ... prioriterer psykisk arbejdsmiljø højt; ... har en klar plan for, hvordan vi understøtter et godt psykisk arbejdsmiljø; ...har konkrete værktøjer til at understøtte et godt psykisk arbejdsmiljø" og "I hvor høj grad kunne du have lyst til at tage en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø? Hvis du allerede har taget eller er i gang med en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø, skal du svare på, om du kunne tænke dig at tage yderligere uddannelse".

N = 5.437. Vægtet. \* =  $p < 0,05$ , \*\* =  $p < 0,01$ , \*\*\* =  $p < 0,001$ . Kontrolvariablene køn, alder, sektor, lederstilling, ledelseserfaring, personaleansvar og organisationsstørrelse er ekskluderet i visualiseringen.

Kilde: VIVE.

Vi har også undersøgt betydningen af arbejdspladsens prioritering af psykisk arbejdsmiljø på tværs af brancher. Figur 5.2 viser, at lederne generelt vurderer, at deres arbejdsplads prioriterer psykisk arbejdsmiljø på tværs af brancher. Ledere ansat i branchen offentlig administration, undervisning og sundhed vurderer arbejdspladsens prioritering højest, hvor 83 pct. af lederne enten er overvejende enige eller helt enige i, at deres arbejdsplads prioriterer det psykiske arbejdsmiljø. Det er også i den branche, hvor der er flest ledere, der tager en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø (jf. kapitel 2). Mens 68 pct. af lederne i branchen ejendomshandel og udlejning enten er overvejende enige eller helt enige i, at deres arbejdsplads prioriterer det psykiske arbejdsmiljø. Det er dog også den branche med den største gruppe af ledere, der er helt enige i, at deres arbejdsplads prioriterer psykisk arbejdsmiljø højt. Grundlæggende tyder det altså på, at ledere fra alle brancher i høj grad finder, at deres arbejdsplads prioriterer det psykiske arbejdsmiljø.

**Figur 5.2 Arbejdspladsens prioritering af psykisk arbejdsmiljø fordelt på branche på tværs af alle ledere**



Anm.: "Angiv hvor uenig eller enig er du i følgende udsagn: Min arbejdsplads prioriterer psykisk arbejdsmiljø højt". DB07 10-grp. Gruppe 1 (Landbrug, skovbrug og fiskeri) og gruppe 2 (Industri, råstoffer og forsyning) er lagt sammen.

N = 5.657. Vægtet.

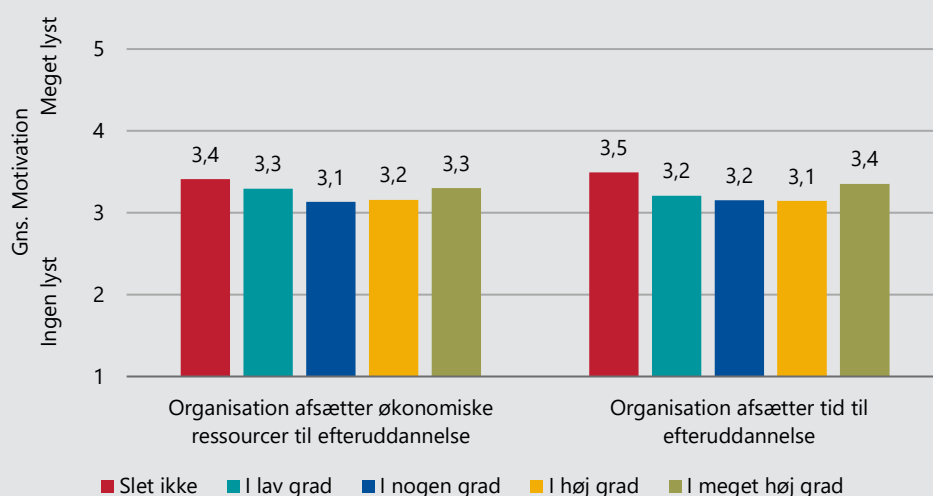
Kilde: VIVE.

En undersøgelse på tværs af ledertyper viser, at der er statistisk signifikante forskelle på ledere af ledere og ledere af medarbejderes vurderinger af arbejdspladsens prioritering af det psykiske arbejdsmiljø, samt hvorvidt arbejdspladsen har en klar plan og har konkrete værktøjer til understøttelse. Ledere af ledere vurderer på tværs af alle mål, at deres arbejdsplads i højere grad prioriterer og har indsats for det psykiske arbejdsmiljø end ledere af medarbejdere.

## 5.1.2 Ressourcer

Det kan være særligt relevant for lederens motivation, hvis deres arbejdsplads investerer ressourcer i uddannelse (Pfeffer, 2007: 123). Det kan både være i form af økonomiske ressourcer og tid til uddannelse. Figur 5.3 viser, at lederens motivation til at tage lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø fordeler sig nogenlunde jævnt på tværs af de forskellige vurderinger af, hvorvidt organisationen afsætter fornødne ressourcer. Samlet tyder det på, at organisationens afsætning af ressourcer ikke påvirker lederens motivation.

Figur 5.3 Organisationen afsætter fornødne ressourcer



Anm.: "I hvor høj grad oplever du, at din arbejdsplads: ... afsætter økonomiske ressourcer til, at ledere kan tage efteruddannelse, fx lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø? ... afsætter tid til, at ledere kan tage efteruddannelse, fx lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø?"

N = 5.061. Vægtet.

Kilde: VIVE.

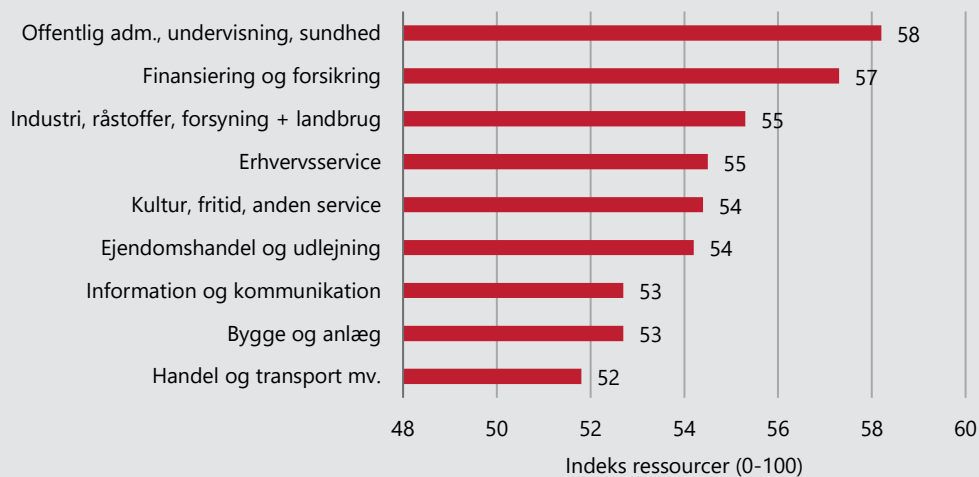
Det betyder dog ikke, at organisationens afsætning af ressourcer ikke har betydning for, hvorvidt lederne så rent faktisk tager en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø. Vi kan se, at de ledere, der oplever, at deres organisation "slet ikke" afsætter tid og ressourcer, også er dem, der giver størst udtryk for at være motiveret til lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø. Det kan skyldes, at man i de organisationer, hvor der ikke afsættes ressourcer, netop oplever et større behov for mere uddannelse i psykisk arbejdsmiljø. Desuden finder vi i spørgeskemaeksperimentet (se afsnit 6.2.3.1), at lederens motivation for at tage en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø i høj grad er påvirket af, om deres arbejdsplads finansierer uddannelsen, og om arbejdspladsen afsætter tid til, at lederen kan tage uddannelse i arbejdstiden.

Det tyder altså på, at afsætningen af ressourcer til uddannelse har betydning for, om lederne rent faktisk ender med at tage lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø.

Ser vi på, om der er forskelle på branchernes afsætning af ressourcer, kan vi ud fra Figur 5.4 se, at der nogle forskelle mellem brancherne, om end de ikke er store. Branchen for offentlig administration, undervisning og sundhed afsætter ifølge lederne flest ressourcer, mens branchen for handel og transport afsætter færrest.



**Figur 5.4** Organisationen afsætter ressourcer til efteruddannelse fordelt på branche



Anm.: Ressourceindeks består af følgende items: "I hvor høj grad oplever du, at din arbejdsplads ... : ... afsætter økonomiske ressourcer til, at ledere kan tage efteruddannelse, fx lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø?" og "... afsætter tid til, at ledere kan tage efteruddannelse, fx lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø?".

DB07 10-grp. Gruppe 1 (Landbrug, skovbrug og fiskeri) og gruppe 2 (Industri, råstoffer og forsyning) er lagt sammen.

N = 5.072. Vægtet.

Kilde: VIVE.

En undersøgelse på tværs af ledertyper viser, at der er statistisk signifikante forskelle på ledere af ledere og ledere af medarbejders vurdering af, hvorvidt organisationen afsætter økonomiske ressourcer og tid til efteruddannelse. Her oplever ledere af ledere i højere grad end ledere af medarbejdere, at deres organisation afsætter ressourcer til efteruddannelse.

## 5.2 Individuelle drivkræfter og barrierer

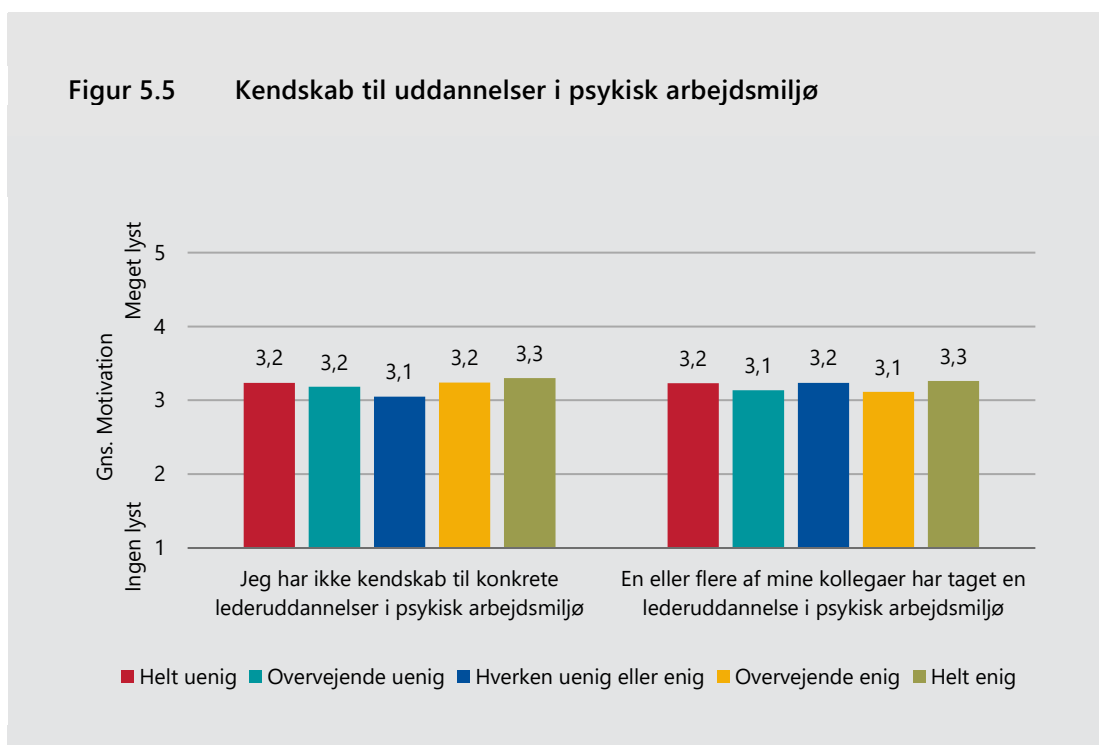
I det følgende analyseres, hvordan forskellige individforhold kan understøtte eller udfordre lederes motivation til at tage lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø.

## 5.2.1 Kendskab til lederuddannelser i psykisk arbejdsmiljø

Vi undersøger indledningsvis, hvorvidt der er en sammenhæng mellem ledernes motivation til at tage uddannelse og deres kendskab til hhv. konkrete uddannelser i psykisk arbejdsmiljø og til, hvorvidt kolleger har taget lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø.

Af Figur 5.5 fremgår det i venstre side, at motivationen til at tage en uddannelse i psykisk arbejdsmiljø er nogenlunde ens på tværs af de forskellige grader af kendskab til konkrete lederuddannelser i psykisk arbejdsmiljø. Det tyder derfor på, at kendskab til konkrete uddannelser i psykisk arbejdsmiljø hverken udgør en barriere eller en drivende faktor for at tage lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø.

I højre side af figuren fremgår det ligeledes, at motivationen til at tage uddannelse i psykisk arbejdsmiljø heller ikke hænger sammen med, om kolleger har taget uddannelse i psykisk arbejdsmiljø.



Anm.: "Angiv hvor uenig eller enig du er i følgende udsagn: Jeg har ikke kendskab til konkrete lederuddannelser i psykisk arbejdsmiljø; En eller flere af mine kollegaer har taget en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø"

N = 4.920/3.632. Vægtet.

Kilde: VIVE.

En interviewperson pointerede dog, at det netop var en kollegas uddannelse, der inspirerede vedkommende til at tage lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø:

*Jeg blev lidt inspireret af hende, jeg sad sammen med før, som også sad og læste – hun var ved at være færdig med hendes diplomuddannelse, og jeg kunne jo se, at hun tog rigtig meget godt med ude fra ind i afdelingen, i forhold til det, hun lærte på sine diplomfag.*

Interview, leder 3

Modsat fremhæver flere ledere i interviewene, at det var svært at navigere i de forskellige uddannelser, og at det manglende kendskab til uddannelserne er en barriere. For eksempel forklarer en leder, at vedkommende var ved at give op, fordi det var vanskeligt at få et overblik over uddannelserne. I det hele taget vidner interviewene om en vis tilfældighed i ledernes valg af uddannelse, hvilket delvist hænger sammen med, at det er ikke er tydeligt, hvilke uddannelser der findes, og hvad de indeholder. Citatet fra leder 7 nedenfor illustrerer netop, hvordan det kan være vanskeligt for lederne at danne sig et overblik over uddannelserne, og det derfor kan blive tilfældigt, hvilken uddannelse de vælger:

Interviewer: *Hvorfor valgte I den uddannelse på AA-uddannelse?* [red. anonymiseret]

*Jeg ved det faktisk ikke. Jeg søgte på nogle forskellige steder, og så hørte jeg ikke noget fra mange af dem, men jeg hørte fra AA-uddannelse [red. anonymiseret]. Jeg søgte på nettet og skrev til studievejleder. Det var ikke til at få et overblik, så have BB-uddannelse [red anonymiseret] noget, men jeg kunne ikke lure, hvad det var. Der havde jeg også meldt mig på, men så skete der ikke noget. Jeg opgav det lidt, det var ikke nemt, synes jeg. (...) Når man har travlt i dagligdagen, og så lige skal prøve at tjekke noget ud, så er der ikke bare noget, der popper op og siger "meld dig her", og så gav jeg lidt op undervejs, men jeg holdt lidt fast, fordi at jeg ville det.*

Interview, leder 7

At det kan vanskeligt at danne sig et overblik over udbuddet af efter-videre uddannelser genfindes også i tidligere undersøgelser af lederuddannelser generelt (Bjørnholt & Kjær, 2021) og på sundhedsområdet (Mortensen et al., 2023).

## 5.2.2 Betydningen af tid og relevans

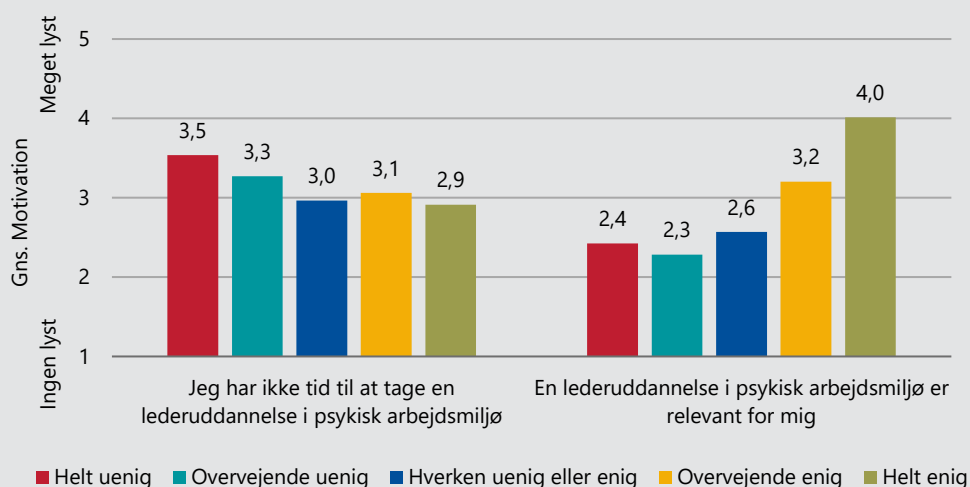
Figur 5.6 viser sammenhængen mellem ledernes motivation for at tage lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø og deres vurdering af, om de har tid til at tage lederuddannelse og relevansen af en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø.

Overordnet viser figuren, at ledere, der vurderer, at de i højere grad har tid til at tage lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø, i gennemsnit også er mere motiverede til at tage uddannelse. En fordelingsanalyse viser dog, at kun 7 pct. er helt enige i, at de ikke har tid, og 14 pct. er enige. 24 pct. er hverken uenige eller enige, 27 pct. er uenige, og 38 pct. er helt uenige i, at de ikke har tid. Selvom ledernes vurdering af, om de har tid, derfor udgør en barriere for lederuddannelser, er det dog kun en mindre barriere, da de fleste ledere vurderer, at de har tiden.

I højre side af Figur 5.6 kan vi se, at ledere, der vurderer, at en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø er relevant for dem, i gennemsnit er langt mere motiverede til at tage lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø. En fordelingsanalyse viser, at kun 4 pct. er helt uenige, 10 pct. er overvejende uenige, 21 pct. er hverken uenige eller enige, mens 33 pct. er overvejende enige, og 33 pct. er helt enige i, at en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø er relevant for dem.

Endelig viser en undersøgelse på tværs af ledertyper, at ledere af medarbejdere i højere grad vurderer lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø som værende relevant for dem. Denne forskel er statistisk signifikant. Dette er interessant, idet det netop var ledere af ledere, der oftere har lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø.

**Figur 5.6 Motivation til at tage lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø fordelt på vurdering af tid og relevans**



Anm.: "Jeg har ikke tid til at tage en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø" og "En lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø er relevant for mig".

N = 5.575. Vægtet.

Kilde: VIVE.

Vores interviewmateriale viser også, at de fleste ledere ikke vurderer tid som en afgørende barriere for at tage en uddannelse. Enkelte pointerer dog, at uddannelse gør det svært for dem at nå deres arbejdsopgaver, hvilket understreger det tidligere påviste behov for, at organisationen afsætter ressourcer til, at lederne kan få den nødvendige tid til at uddanne sig.

*Interviewer: Var der noget, der var særlig udfordrende ved at tage den her uddannelse?*

*Nej, ikke ud over det med, at man skal arbejde parallelt der, gå i skole og så passe 40 medarbejdere, det kan godt være udfordrende (...) jeg synes jo, det er mange medarbejdere, og man kan sige, at de mister mig jo om mandagen, og man er ikke til stede, og så er man jo også til alt muligt andet de andre dage. Så jeg kunne godt se det som en barriere, men jo... tror også det er, hvordan man kigger på det. Så jeg tror, jeg vil vende den lidt om og så sige, at det kan godt være, jeg er fraværende de her mandage, men det er en investering i afdelingen, at man uddanner ens leder.*

Interview, leder 3

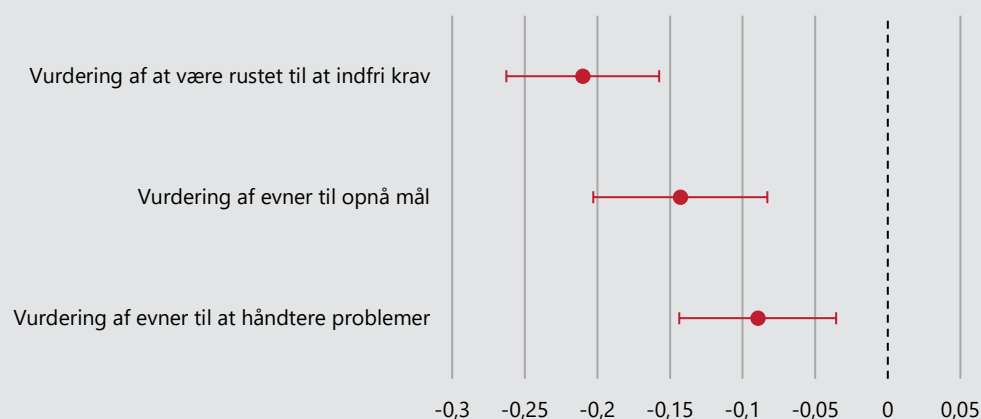
### 5.2.3 Lederens evne til at håndtere arbejdsopgaver

Ser vi på ledernes vurdering af egne evner til at håndtere arbejdsopgaver (eller "self-efficacy" (jf. Bandura, 1977), så har tidligere undersøgelser vist, at troen på egne evner er relevant for medarbejdere og ledes motivation herunder i forhold til at skabe forandringer (fx Jacobsen & Andersen, 2017; Amels et al., 2021; Judge & Bono, 2001). Nedenfor undersøges tre forskellige komponenter af self-efficacy (Schyns & von Collani, 2002), og hvorvidt disse har en betydning for ledernes motivation for at tage lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø.

Figur 5.7 viser, at jo mere ledere tror på deres egne evner, des mindre er de motiverede til at tage lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø. Det tyder på, at det særligt er de ledere, der ikke føler, at de har de rette kompetencer til daglig, der er mest motiverede til at tage lederuddannelse. Det er vigtigt at understrege, at det ikke nødvendigvis også er sådan, at de ledere, der føler sig kompetente, også er de mest kompetente. Ikke desto mindre understreger figuren, at ledernes opfattelse af egne evner er relevant for deres motivation til lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø.

**Figur 5.7 Sammenhæng mellem evne til at håndtere arbejdsopgaver og motivation til at tage lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø**

Koefficientplot for regressionsanalyser af tre delmål for self-efficacy og lyst til at tage lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø.



Anm.: "Hvor uenig eller enig er du i følgende udsagn: Hvis jeg har problemer på arbejdet, kan jeg normalt finde på noget at gøre ved det; Jeg opnår de mål, som jeg har sat mig for i mit arbejde; Jeg føler mig rustet til at indfri de fleste krav i mit arbejde" og "I hvor høj grad kunne du have lyst til at tage en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø? Hvis du allerede har taget eller er i gang med en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø, skal du svare på, om du kunne tænke dig at tage yderligere uddannelse"

N = 5.437. Vægtet. \* =  $p < 0,05$ , \*\* =  $p < 0,01$ , \*\*\* =  $p < 0,001$ . Kontrolvariablene køn, alder, sektor, lederstilling, ledelseserfaring, personaleansvar og organisationsstørrelse er ekskluderet i visualiseringen.

Kilde: VIVE.

Vi kan se i vores analyser, at ledere, der har gennemført lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø også generelt har en højere grad af tro på egne evner – på alle tre ovenstående delmål af self-efficacy.

## **5.3 Det psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladsen som drivkraft eller barriere**

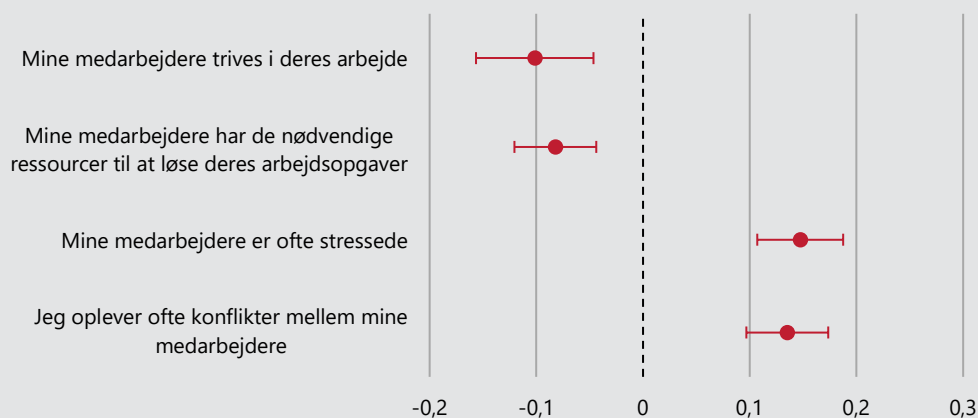
I de følgende afsnit analyseres det, hvorvidt konkrete udfordringer med det psykiske arbejdsmiljø er drivende eller hindrende for lederes motivation til at tage lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø.

### **5.3.1 Vurdering af det psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladsen**

Figur 5.8 viser resultaterne af sammenhængsanalyser mellem ledernes vurdering af fire forskellige udsagn om arbejdspladsens psykiske arbejdsmiljø på ledernes motivation til at tage lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø. Det fremgår, at ledere, der ofte oplever konflikter mellem medarbejdere og ofte har stressede medarbejdere, er signifikant mere motiverede til at tage lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø. Samtidig kan vi også se, at ledere, der oplever, at deres medarbejdere har de nødvendige ressourcer til at løse deres arbejdsopgaver og har medarbejdere, som trives i deres arbejde, er signifikant mindre motiverede til at tage lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø.

**Figur 5.8** Vurdering af det psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladsen og lyst til at tage uddannelse i psykisk arbejdsmiljø

Koefficientplot for regressionsanalyser af fire udsagn om det psykiske arbejdsmiljø og lyst til at tage lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø.



Anm.: "Angiv her hvor uenig eller enig du er i følgende udsagn om det psykiske arbejdsmiljø på din arbejdsplads: Jeg oplever ofte konflikter mellem mine [medarbejdere/kolleger]; Mine [medarbejdere/kolleger] er ofte stressede; Mine [medarbejdere/kolleger] har de nødvendige ressourcer til at løse deres arbejdsopgaver; Mine [medarbejdere/kolleger] trives i deres arbejde". Ledere af andre ledere og af medarbejdere har fået udsagnene med "medarbejder", mens ledere uden personaleansvar har fået udsagnene med kolleger. "I hvor høj grad kunne du have lyst til at tage en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø? Hvis du allerede har taget eller er i gang med en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø, skal du svare på, om du kunne tænke dig at tage yderligere uddannelse".

N = 5.560. Vægtet. \* =  $p < 0,05$ , \*\* =  $p < 0,01$ , \*\*\* =  $p < 0,001$ . Kontrolvariablene køn, alder, sektor, lederstilling, ledelseserfaring, personaleansvar og organisationsstørrelse.

Kilde: VIVE.

Overordnet tyder dette på, at det psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladsen har en markant betydning for lederes motivation til at tage lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø. Disse resultater understøttes endvidere af vores eksperimentelle undersøgelse, der ligeledes viser, at konkrete problemer med det psykiske arbejdsmiljø øger lederes villighed til at tage en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø (se afsnit 6.2.3.1).

I interviewene ser vi også eksempler på ledere, der beskriver, at de har fået et større fokus på det psykiske arbejdsmiljø i deres organisation, efter at have oplevet udfordringer (som fx et højt sygefravær). Dette underbygger betydningen af, at det psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladsen både kan være en drivende faktor for lederes motivation, men omvendt også en barriere. Citatet nedenfor eksemplificerer betydningen af medarbejdernes psykiske arbejdsmiljø.



*Det er vigtigt for mig, at mine medarbejdere trives, og de udvikler sig i deres arbejdsrum. Det er både ud fra et økonomisk perspektiv, men også ud fra et menneskeligt perspektiv (...) Det er dyrt, hvis medarbejdere er syge gennem længere tid. Plus at vi ikke får lavet opgaverne. Så der er både det menneskelige perspektiv og også et fagligt perspektiv... vi har haft en status på et tidspunkt, hvor vi inden fra kommunen havde et perspektiv på sygefravær, og der lå vi ret højt. Det er 8 år siden. Der valgte vi at sætte særlig fokus på det, og det har vi gjort lige siden.*

Interview, leder 7

Hvis lederne ikke oplever konkrete problemer med det psykiske arbejdsmiljø er de omvendt mindre tilbøjelige til at ville tage lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø. Det kan være en udfordring, da det betyder, at mange ledere vil afholde sig fra uddannelse i psykisk arbejdsmiljø, hvilket reducerer sandsynligheden for, at problemer med det psykiske arbejdsmiljø bliver forebygget. I stedet vil mange ledere først tage uddannelse i psykisk arbejdsmiljø, når de oplever problemer. Interviews med ledere uden lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø understreger dette:

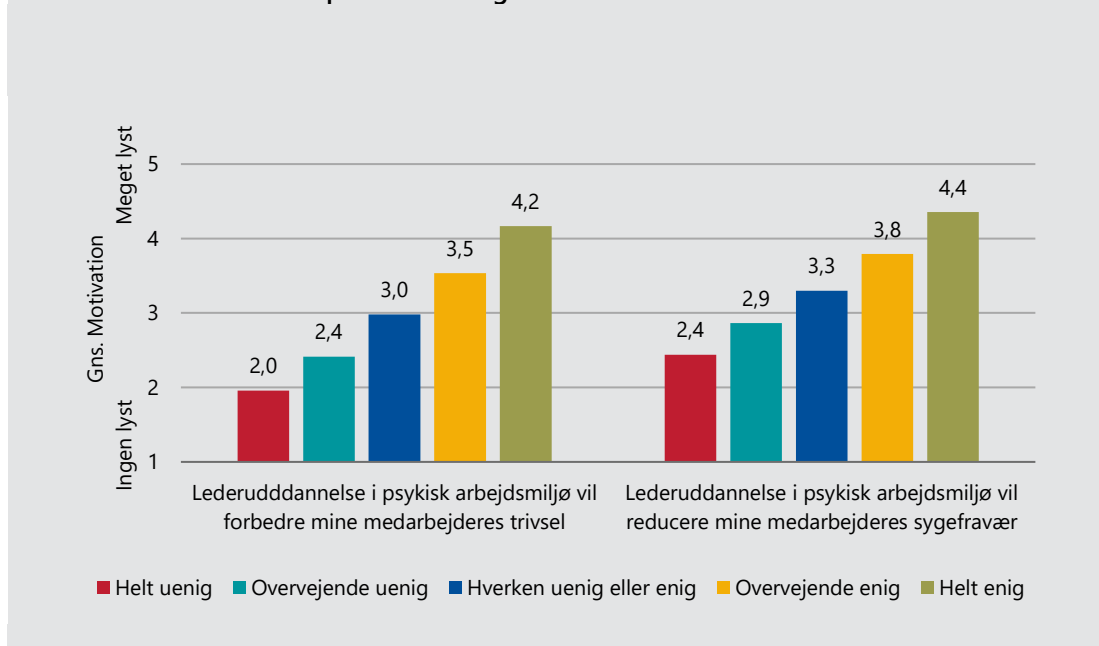
*Det ville være en motivation for mig, hvis jeg havde udskiftninger hele tiden, og at jeg kunne høre på mine kollegaer, at "mine medarbejdere bliver ved", så synes jeg, man er nødt til at kigge ind af og sige, hvad foregår der?*

Interview, leder 8

### **5.3.2 Forventning om effekt af lederuddannelse på det psykiske arbejdsmiljø**

Det næste forhold, vi undersøger nærmere, vedrører lederens forventninger til, at en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø vil have en effekt på medarbejdernes trivsel og sygefravær. Figur 5.9 viser overordnet, at ledere, der i højere grad er enige i, at en uddannelse vil forbedre medarbejdernes trivsel og reducere sygefraværet, er væsentligt mere motiverede til at tage uddannelse. Dette indikerer, at forventninger om effekten af uddannelse fungerer som en markant drivende faktor.

**Figur 5.9 Motivation til at tage lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø fordelt på forventninger om effekt**



Anm.: "Angiv hvor uenig eller enig du er i følgende udsagn: Hvis jeg tog en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø, så ville det forbedre mine medarbejders trivsel; Hvis jeg tog en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø, så ville det reducere mine medarbejders sygefravær" og "I hvor høj grad kunne du have lyst til at tage en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø? Hvis du allerede har taget eller er i gang med en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø, skal du svare på, om du kunne tænke dig at tage yderligere uddannelse".

N = 4.891. Vægtet.

Kilde: VIVE.

Ser vi nærmere på fordelingerne inden for de enkelte spørgsmål, viser en fordelingsanalyse, at 47 pct. er helt eller overvejende enig i, at en uddannelse i psykisk arbejdsmiljø ville forbedre medarbejdernes trivsel. Angående sygefravær er 21 pct. helt eller overvejende enig i, at en uddannelse i psykisk arbejdsmiljø ville reducere sygefraværet. Der er således større forventninger om, at uddannelse i psykisk arbejdsmiljø snarere vil forbedre trivslen end reducere sygefraværet.

Undersøgelse på tværs af ledertyper viser, at der er statistisk signifikant forskel på ledere af ledere og ledere af medarbejders vurdering af, hvorvidt lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø vil forbedre medarbejders trivsel. Ledere af medarbejdere er i højere grad enige i, at uddannelse vil forbedre medarbejdernes trivsel sammenlignet med ledere af ledere.



# Dokumentation

# 6 Metode

Undersøgelsens resultater er baseret på datamateriale, som består af både kvalitative og kvantitative data. Denne kombination af datakilder bidrager til at belyse forskningsspørgsmålet fra flere perspektiver og til at nuancere resultaterne. I dette kapitel beskrives de kvantitative og kvalitative metoder.

Overordnet set hviler undersøgelsen på følgende datakilder:

1. Systematisk søgning af kurser og uddannelser
2. Spørgeskemaundersøgelse udsendt til ledere samt registerdata fra Danmarks Statistik
3. Interviews med ledere med og uden lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø.

## 6.1 Afdækning af kurser og uddannelser samt finansieringsmuligheder

I det følgende vil vi forklare, hvordan vi på systematisk vis har afdækket, hvilke muligheder ledere har for at efteruddanne sig inden for psykisk arbejdsmiljø. Formålet med netop denne metode har været at kortlægge de overordnede muligheder, og der tages dermed forbehold for, at ikke samtlige kurser og uddannelser er inkluderet i afdækningen. Desuden vil vi forklare, hvordan vi har afdækket finansieringsmulighederne.

### 6.1.1 Systematisk søgning af kurser og uddannelser

Søgningen tager udgangspunkt i en internetscreening, hvorfor en udførlig konceptualisering af begrebet 'psykisk arbejdsmiljø' er helt central. Gennemgående anvender rapporten begrebet 'psykisk arbejdsmiljø' med inspiration fra Arbejdstilsynets beskrivelse (Arbejdstilsynet, 2024). Vi har udvalgt de mest centrale og hyppigt

### Indikatorer for 'psykisk arbejdsmiljø'

'Psykisk arbejdsmiljø', 'Psykosocialt arbejdsmiljø', 'Medarbejdertrivsel', 'Sociale forhold på arbejdspladsen', 'Psykologisk tryghed', 'Konflikter på arbejdet', 'Forebyggelse af stress', 'Krænkende handlinger på arbejdet', 'Seksuel chikane', 'Mobning på arbejdet' og 'Arbejdsglæde'.

anvendte vendinger om psykisk arbejdsmiljø, og således gjort disse til vores indikatorer. Disse fremgår af faktaboksen. I undersøgelsens indledende fase blev indikatorerne enkeltvist anvendt i en 'avanceret søgning' på Google i kombination med både 'leder' og enten 'kursus' eller 'uddannelse'. Uddannelsen eller kurset er blevet kodet, hvis der indgik en eller flere af indikatorerne i beskrivelsen. Søgningerne blev foretaget i perioden oktober-december 2023.

Google-søgningen gav imidlertid en overrepræsentation af private uddannelsesudbydere og konsulenthuse pga. disses relativt større prioritering af Google-annonceringer sammenlignet med eksempelvis offentlige uddannelsesinstitutioner. Vi har således kun afdækket mulighederne for efteruddannelse for private udbydere på denne måde.

Da en mindre del af de offentlige uddannelsesinstitutioners efteruddannelser fremgik af internetsøgningen, afdækkede vi disse mere systematisk. Vi har således indført offentlige uddannelsesinstitutioner i hhv. universiteter, professionshøjskoler og erhvervsakademier. På uddannelsesinstitutionernes hjemmesider har vi foretaget en manuel søgning i kursuskatalogerne. Inklusionskriterierne var de samme som hos private udbydere, nemlig anvendelse af én eller flere indikatorer for psykisk arbejdsmiljø i beskrivelsen af kurset eller uddannelsen. Kurser, som tilbydes internt i offentlige organisationer som fx kommuner og styrelser, ekskluderes fra kodningen.

Fagforeninger og brancheorganisationer var ligeledes underrepræsenteret i Google-søgningen grundet manglende annoncering. Derfor har vi foretaget en kvalitativ vurdering af, hvilke fagforeninger og brancheorganisationer der måtte være relevante for afdækningen. Disse er oplistet i faktaboksen til højre. Herefter har vi igen foretaget en manuel søgning i organisationernes kursuskatalog, hvor kurser og uddannelser med anvendelse af indikatorerne kodes.

Den endelige oversigt over uddannelser kan findes i Bilag 2.

### **6.1.2 Afdækning af finansieringsmuligheder**

Undersøgelsen har yderligere til formål at belyse, hvad der findes af finansieringsmuligheder for

#### **Relevante fagforeninger**

BUPL, DJØF, Dansk Sygeplejeråd, FOA, 3F, Finansforbundet, HK, FH, Dansk Metal, Offentligt Ansattes Organisationer og Lederne.

#### **Relevante brancheorganisationer**

Dansk Erhverv, Dansk Industri, Arbejdsmiljørådgiverne, Dansk Byggeindustri, Dansk Sundhed og Velfærd, Danmarks Restauranter og Caf er, F&P, IT-branchen, Dansk Arbejdsgiverforening, Sundhed Danmark og KL.

deltagere i lederuddannelser- og kurser vedr. psykisk arbejdsmiljø. Dette har vi af-dækket, ved at foretage fire korte interview med medarbejdere med ansvar for ud-dannelse hos hhv. Medarbejder- og Kompetencestyrelsen, Dansk Arbejdsgiverfor-ening, DJØF og Lederne. Herigennem fandt vi, at de syv overordnede finansierings-kilder til lederes uddannelse er egenbetaling, lederens arbejdsplads, offentlige kom-petencefonde, private kompetencefonde, den statslige Omstillingsfond, lederens fagforening eller brancheorganisation eller kommunen gennem jobcentret.

## 6.2 Spørgeskemaundersøgelse

Undersøgelsen hviler primært på en spørgeskemaundersøgelse. Spørgeskemaet kan findes i Bilag 2. Spørgeskemaet er opbygget i seks blokke samt med en introduktion og en afslutning:

1. *Baggrundsoplysninger*: Spørgeskemaets første del består af en række baggrundsspørgsmål om stilling, erfaring, omfang af personaleansvar og geo-grafisk placering. Der bliver også spurgt om tidligere lederuddannel-ser/kurser.
2. *Psykisk arbejdsmiljø på arbejdspladsen*: Efterfølgende stilles der spørgsmål til det psykiske arbejdsmiljø på lederens arbejdsplads, herunder lederens ledelsesopgaver.
3. *Prioritering af psykisk arbejdsmiljø*: Der stilles spørgsmål til personlig moti-vation til lederuddannelser i psykisk arbejdsmiljø og til arbejdspladsens prioritering af psykisk arbejdsmiljø.
4. *Uddannelseserfaring*: Der stilles spørgsmål til, hvorvidt lederen har en le-deruddannelse eller -kursus i psykisk arbejdsmiljø. Hvis lederen har taget en sådan uddannelse, stilles der endvidere spørgsmål til en række faktuelle oplysninger om uddannelse samt motivationen for uddannelsen. Hvis le-deren ikke har taget en uddannelse i psykisk arbejdsmiljø spørges der om årsagerne til dette.
5. *Self-efficacy*: I Denne blok stilles der spørgsmål til, hvor godt lederen føler sig rustet til at håndtere sine arbejdsopgaver.
6. *Eksperiment*: Afslutningsvis indgår et eksperiment i spørgeskemaet, hvor lederen introduceres for en af fem forskellige typer problemer på arbejds-pladsen, en af fire forskellige varigheder af uddannelsesforløb samt en af tre forskellige finansieringsmuligheder, samt forskellige vilkår for tid og lo-kation. Herefter måles effekten af disse forskellige treatments på, hvorvidt forskellene vil gøre det mere attraktivt for lederen at tage det pågældende kursus, samt hvorvidt forskellene påvirker forventningen til effekten af kur-set i organisationen.

### 6.2.1 Udvalgelse af stikprøve til spørgeskemaet

Spørgeskema er blev udsendt til et udsnit af ledere, der er fremfundet via Danmarks Statistiks fagklassifikation (DISCO-koder). Personer, der er registreret som leder (DISCO-hovedgruppe (DISCO1) = 1: Ledelsesarbejde) i statistikken "Beskæftigelsen For Lønmodtagere (BFL)" i september 2023. Her er ledelsesarbejde defineret ved, at omfatte personer, som vedtager, planlægger, koordinerer og sikrer udførelsen af den overordnede aktivitet i private og offentlige virksomheder eller organisationer eller i organisatoriske afdelinger inden for disse virksomheder eller organisationer. Kun personer, som bruger mere end halvdelen af deres tid på ledelsesmæssige opgaver kan klassificeres i hovedgruppe 1. (Danmarks Statistik, 2011). Dermed er medarbejdere, som har ledelsesmæssige opgaver, ikke inkluderet i denne hovedgruppe, da disse ledelsesmæssige funktioner udføres for et mere afgrænset område, oftest af operationel/driftsmæssig karakter og inkluderer hermed ikke overordnet budgetansvar eller autoritet til at ansætte og afskedige personale. Undersøgelsen indfanget imidlertid også en række mellemledere.

Baseret på Befolkningsregistret identificerer Danmarks Statistik 109.797 personer pr. 1. oktober 2023 (4. kvartal 2023), som udgør undersøgelsens population. Denne population blev inddelt i 2 strata: 1) Den offentlige sektor og 2) Den private sektor, hvorfra stikprøven er stratificeret. Vi valgte at stratificere på sektor, idet den private sektor er væsentligt større end den offentlige sektor. Ved at stratificere på sektor fjernede vi en potentiel risiko for at undersøge offentlige ledere. En undersøgelse af offentlige ledere kunne have medført, at vi ikke ville være i stand til at gennemføre repræsentative og meningsfulde analyser for denne gruppe. DST udtrak stikprøven tilfældigt inden for hvert stratum med ca. 10.000 personer. Den simple, tilfældige stikprøve som udvælgelsesmetode sikrer, at alle personer har samme udvalgsandsynlighed, og udvælgelsen sker med lodtrækning. Udvalget resulterede i en stikprøve på 20.015 personer. For at tage forbehold for fejl i registeroplysninger, indledtes spørgeskemaet med et spørgsmål om lederens stilling. Her tilkendegav 1.283 respondenter, at de ikke var ledere, derfor indgik de ikke som en del af vores endelige svardata.

Test og udsendelse af spørgeskemaet blev varetaget af Danmarks Statistik. Dataindsamlingen blev gennemført i perioden fra 22. januar til 25. februar 2024. Der blev udsendt påmindelser den 5. og den 15. februar 2024. Der er samlet set afgivet fulde besvarelser fra 6.867 personer, hvoraf 1.283 tilkendegav, at de ikke var ledere. Dette gav en bruttosvarprocent på 34 pct., før den efterfølgende screening. Derudover har 615 personer delvist gennemført spørgeskemaet, men kun fuldt gennemførte svar indgår i resultaterne og tælles med i svarprocenten for undersøgelsen. Den endelige svardata, der anvendes i analysen, udgør 5.584 ledere; derved lå nettosvarprocenten på 28 pct.

## 6.2.2 Frafaldsanalyse

Frafaldsanalysen viser ved hjælp af registeroplysninger om demografiske, geografiske og socioøkonomiske forhold, hvilke befolkningsgrupper der er over- eller underrepræsenterede blandt besvarelsene. Tabel 6.1 viser eventuelle skævheder i besvarelser i forhold til stikprøven og populationen. Samlet var der et bortfald på 13.148 personer fra stikprøven.

**Tabel 6.1** Oversigt med fordelinger af udvalgte registervariable på svar, stikprøve og population

	Svar	Stikprøve	Population	Svar vægtet
Den offentlige sektor	61,7	50,0	28,1	28,1
Den private sektor	38,3	50,0	71,9	71,9
18-39 år	8,6	16,1	18,1	18,1
40-49 år	21,7	26,8	27,5	27,5
50-59 år	41,0	36,6	36,2	36,2
60+ år	28,7	20,5	18,2	18,2
Mænd	59,6	63,4	67,8	67,8
Kvinder	40,4	36,6	32,2	32,2
Dansk oprindelse	96,9	94,5	93,2	93,2
Indvandrere/Efterkommere	3,1	5,5	6,8	6,8
Nordjylland	8,6	8,6	8,3	8,1
Midtjylland	22,1	21,8	22,3	22,8
Syddanmark	20,1	19,1	19,4	20,6
Hovedstaden	34,3	36,8	36,5	35,1
Sjælland	14,8	13,8	13,4	13,4
Grundskole eller uoplyst	4,1	5,2	6,1	6,1
Gymnasiale uddannelser	4,7	6,1	6,8	6,8
Erhvervsfaglige uddannelser	17,3	19,9	24,2	24,2
Korte el. mellemlange videregående uddannelser	38,9	34,7	31,5	31,5
Lange videregående uddannelser	35,0	34,1	31,4	31,4
Landbrug, skovbrug og fiskeri	0,2	0,2	0,2	0,2
Industri, råstofindustri og forsyningsvirksomhed	10,3	12,5	17,0	17,0
Bygge og anlæg	3,0	4,3	5,7	5,7
Handel og transport mv.	12,7	17,9	25,0	25,0
Information og kommunikation	2,6	3,5	4,8	4,8



	Svar	Stikprøve	Population	Svar vægtet
Finansiering og forsikring	2,6	3,3	4,5	4,5
Ejendomshandel og udlejning	1,2	1,0	1,4	1,4
Erhvervsservice	7,2	8,3	10,2	10,3
Offentlig administration, undervisning og sundhed	52,5	43,2	26,4	26,4
Kultur, fritid og anden service	7,8	6,0	4,9	4,8
N	6.867	20.015	109.797	

Anm.: Svardata inkluderer 1.283 respondenter, der har svaret "Jeg er ikke leder", disse indgår ikke i resten af undersøgelsen, men bruges kun til at vurdere svardata med population, da der er personer i stikprøven, som falder uden for målgruppen, må det formodes, at andre i populationen også falder uden for målgruppen.

Kilde: Danmarks Statistik.

Danmarks Statistik finder, at frafaldet for undersøgelsen er uens fordelt på forskellige grupper i populationen, hvilket svækker repræsentativiteten. På baggrund af en logistisk regressionsanalyse på strata (sektor) niveau, er en række baggrundsvariable fra Danmarks Statistiks registre med betydning for frafaldet blevet identificeret. Frafaldsanalysen viser, hvilke befolkningsgrupper der er over- eller underrepræsenterede blandt besvarelsene, her var baggrundsvariablene alder, herkomst og uddannelse signifikant for deltagelsen/frafaldet i strata 1 (den offentlige sektor) og branche for virksomheden i strata 2 (den private sektor).

På baggrund af frafaldsanalysen har DST beregnet vægte for at genskabe repræsentativiteten. Vægten er beregnet på baggrund af demografiske og socioøkonomiske variable som køn, alder i grupper, herkomst, højeste fuldførte uddannelse samt sektor og branche for virksomheden. Vægtene knytter sig til hver besvarelse i data. De beregnede vægte summerer til populationsstørrelserne i de to strata hver for sig og hele populationen samlet. Beregningen af vægte foretages både på baggrund af de 5.584 ledere og 1.283 respondenter, der havde angivet, at de ikke var ledere. Da der er personer i stikprøven, som falder uden for målgruppen, antages det, at andre i populationen også falder uden for målgruppen. Derved hjælper vægtene fra de 1.283 med at give et bud på, hvor mange i populationen, der falder uden for målgruppen.

Tabel 6.1 viser, at fordelingen af respondenter på flere variable er anderledes for svardata i forhold til populationen, men at de vægtede svardata i kolonnen yderst til højre viser, at svardata lægger sig tæt op ad populationen, når vi anvender vægtene. Derfor indgår vægtningen gennem hele rapporten for at sikre repræsentativitet, således at der justeres for under- eller overrepræsenterede grupper i stikprøven.

### 6.2.3 Spørgeskemaeksperiment

Spørgeskemaundersøgelsen blev afsluttet med et spørgeskemaeksperiment. Eksperimentet har til hensigt at undersøge ledernes villighed til at modtage lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø, alt efter hvilke udfordringer de oplever med psykisk arbejdsmiljø blandt deres medarbejdere og samtidig undersøge, hvordan forskellige faktorer påvirker ledernes lyst til at tage lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø.

Konkret er opsætningen i spørgeskemaeksperimentet, at lederne blev præsenteret for vignetter, der beskriver et fiktivt scenarie. Ved at introducere lederne for forskellige vignetter med forskellige informationer, undersøger vi betydningen af disse forskellige faktorer betydning for ledernes lyst til lederuddannelse. Således får nogle ledere én slags information, mens andre ledere får en anden slags. Det muliggør en undersøgelse af årsag og virkning af de forskellige informationer. I eksperimentet varierer vi informationer om, 1) hvorvidt der er udfordringer på arbejdspladsen, 2) uddannelsens antal undervisningsdage, 3) finansiering af uddannelsen, 4) gennemført i arbejdstid eller ej og 5) uddannelsens lokation. De konkrete vignetter og faktorer fremgår af Bilag 2.

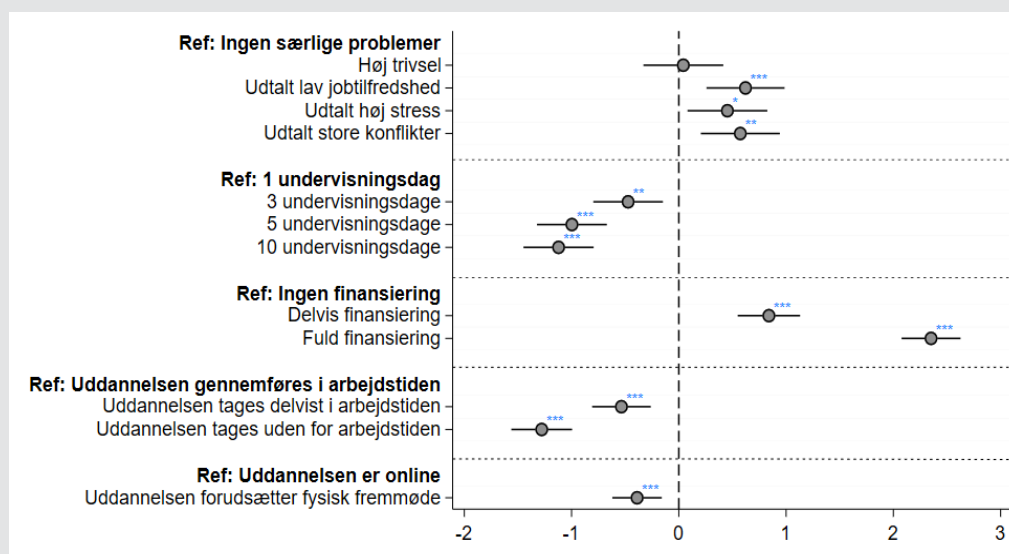
Efter vignetten måler vi på, hvorvidt lederne vil tage imod tilbuddet om lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø, hvorvidt de finder det attraktivt, samt hvorvidt de tror, det vil gøre en positiv forskel for medarbejderne. Styrken ved spørgeskemaeksperimentet er muligheden for at kontrollere, hvilke informationer lederne får, så den målte effekt kan tilskrives lige præcis den information, der manipuleres med. På trods af at spørgeskemaeksperimentet kun indfanger ledernes tilsigtede adfærd, er styrken ved vignetter i store undersøgelser, at det tillader variation på flere faktorer og undersøgelse af deres virkninger (Shamshiri-Petersen & Krogh, 2020).

Figurene nedenfor præsenterer resultaterne af eksperimentet. Når man læser figurene, skal man se på den grå prik, der angiver effekterne af de givne informationer: Er den grå prik lokaliseret til højre for den lodrette stiplede linje, er der en *positiv effekt* af informationen beskrevet til højre, relativt til referencekategorien. Er den grå prik lokaliseret til venstre for den lodrette stiplede linje, er der en *negativ effekt* relativt til referencekategorien. Eksempelvis i Figur 6.1 viser den nederste grå prik, at der er en negativ effekt af fysisk påkrævet fremmøde, sammenlignet med hvis uddannelsen foregår online, på ledernes tilbøjelighed til at tage imod en uddannelse i psykisk arbejdsmiljø. Det vil sige, at lederne er mindre tilbøjelige til at tage uddannelse, hvis uddannelsen foregår fysisk. Nedenfor præsenteres resultaterne fra survey-eksperimentet.

### 6.2.3.1 Resultater af eksperiment

Figur 6.1 viser betydningen af en række faktorer for, hvorvidt man vil tage imod tilbud om lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø. Vi ser en højere lyst til at tage en lederuddannelse, hvis lederen har fået at vide, at der er udfordringer på arbejdspladsen (lav jobtilfredshed, høj stress, store konflikter), sammenlignet med hvis der ingen særlige problemer er. Omvendt ser vi ingen øget lyst til lederuddannelse, hvis der er høj trivsel på arbejdspladsen. For længden af lederuddannelsen ser vi, at jo flere undervisningsdage, lederuddannelsen kræver, jo mindre lyst er der blandt lederen til at tage den. Vi ser, at finansiering har stor betydning for lysten, hvor både delvis finansiering, men især fuld finansiering, øger lysten til at tage lederuddannelse sammenlignet med ingen finansiering. Derudover er der mindre lyst til lederuddannelse, hvis uddannelsen gennemføres delvist og især helt uden for arbejdstiden, relativt til hvis den foregik i arbejdstiden. Til sidst er der mindre lyst til lederuddannelse, hvis den forudsætter fysisk fremmøde sammenlignet med online fremmøde.

**Figur 6.1** Vurdering af, hvorvidt man vil tage imod tilbud om lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø



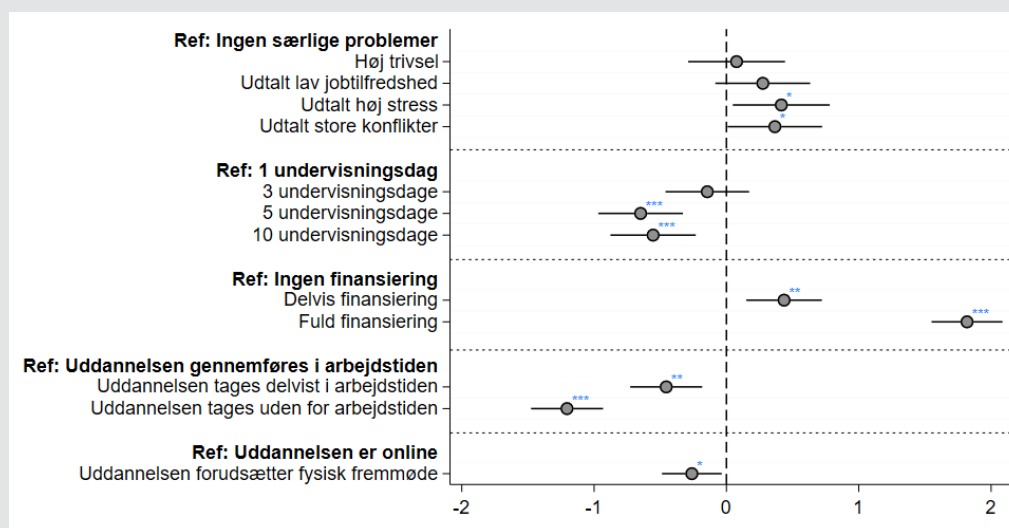
Anm.: Den afhængige variabel er: "Vil du tage imod tilbuddet om lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø?" med svarmulighederne på en skala fra 0 = "Nej, slet ikke" til 10 = "Ja, Helt sikkert".

N = 5.527. Vægtet.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen, VIVE.

Figur 6.2 viser de samme faktorerers betydning for lederens vurdering af, hvorvidt et sådant tilbud om lederuddannelse er attraktivt. Overordnet ses de samme effekter som ved Figur 6.1. Vi ser, at lederuddannelse er mere attraktiv, jo flere udfordringer (lav jobtilfredshed, høj stress, store konflikter) lederen har på sin arbejdsplads, sammenlignet med hvis der ingen særlige problemer er. Omvendt hvis der er høj trivsel på arbejdspladsen, er lederuddannelsen ikke attraktiv. For længde ser vi, at lederuddannelsen vurderes mindre attraktiv, jo flere undervisningsdage den kræver, især hvis den tager 5 eller 10 dage, sammenlignet med 1 dag. Igen ser vi en stor effekt af finansiering, hvor både delvis – men særligt fuld finansiering – har stor betydning for en mere attraktiv lederuddannelse, sammenlignet med hvis den ikke er finansieret. Det gælder også, at såfremt uddannelsen kan tages delvist, og især helt uden for arbejdstiden, vurderes den mere attraktiv, sammenlignet med hvis den gennemføres i arbejdstiden. Slutteligt er lederuddannelsen mere attraktiv, hvis den foregår online, frem for ved fysisk fremmøde.

**Figur 6.2** Vurdering af, hvorvidt et sådant tilbud om lederuddannelse er attraktivt



Anm.: Den afhængige variabel er: "Synes du, at et sådan tilbud om lederuddannelse er attraktivt?" med svarmulighederne på en skala fra 0 = "Nej, slet ikke" til 10 = "Ja, Helt sikkert".

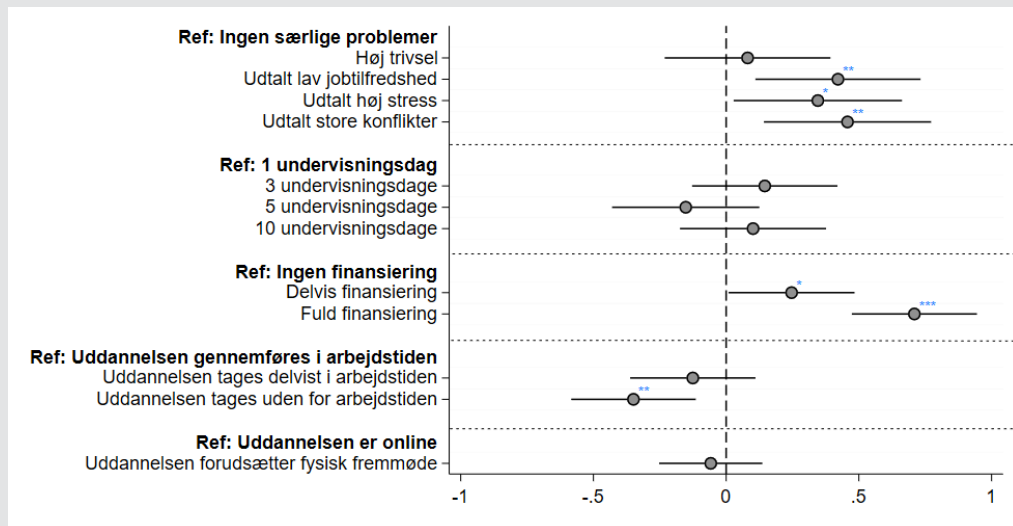
N = 5.513. Vægtet.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen, VIVE.

Figur 6.3 viser de samme faktorerers betydning for lederens vurdering af, hvorvidt et sådant tilbud om lederuddannelse vil gøre en positiv forskel for medarbejdere. Også her ser vi nogle af de samme effekter som ved Figur 6.1 og 6.2, dog med forskelle. Lederne vurderer, at lederuddannelsen vil gøre en positiv forskel for medarbejderne,

såfremt der er udfordringer på arbejdspladsen (lav jobtilfredshed, høj stress, store konflikter), sammenlignet med hvis der ingen særlige problemer er. Modsat hvis der er høj trivsel, vurderer lederne ikke, at lederuddannelsen vil gøre en positiv forskel for medarbejderne. For længde ser vi et uensartet billede, hvor 3 og 10 undervisningsdage ifølge lederne vil gøre en positiv forskel på medarbejderne, mens 5 undervisningsdage ikke vil gøre en positiv forskel for medarbejderne. Ingen af disse effekter for uddannelseslængden er signifikante, hvorfor vi ikke kan tolke nærmere på dem. For finansiering ser vi samme tendens, hvor lederne vurderer, at delvis og især fuld finansiering af lederuddannelsen medfører en positiv forskel for medarbejderne sammenlignet med ingen finansiering. Hvis uddannelsen gennemføres i arbejdstiden, relativt til uden for arbejdstiden, vurderer lederne i mindre grad, at uddannelsen vil gøre en positiv forskel for medarbejderne. For fysisk fremmøde, relativt til online, ser vi en svag insignifikant tendens til, at lederne i mindre grad vurderer, at fysisk fremmøde vil gøre en positiv forskel for medarbejderne.

**Figur 6.3** Vurdering af, hvorvidt et sådant tilbud vil gøre en positiv forskel for medarbejdere



Anm.: Den afhængige variabel er: "Tror du lederuddannelsen vil gøre en positiv forskel for dine medarbejdere?" med svarmulighederne på en skala fra 0 = "Nej, slet ikke" til 10 = "Ja, Helt sikkert".

N = 5.513. Vægtet.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen, VIVE.

## 6.2.4 Analysestrategi

For at skabe overblik over centrale mønstre og resultater i data, anvendes der i undersøgelsen primært deskriptive analyser til at vise gennemsnit og fordelinger af

data. Dertil anvendes signifikanstests i form af tosidet t-test til at teste, om besvarelserne af et givent spørgsmål for en gruppe af ledere er forskellige fra svar på samme spørgsmål fra en anden gruppe af ledere. Signifikanstestene kan indikere, hvorvidt forskelle mellem forskellige gruppers besvarelser af samme spørgsmål er statistisk forskellige, eller om det blot er et udtryk for statistiske tilfældigheder. I rapporten anvender vi løbende denne tilgang til at sammenligne forskellige mål og baggrundskarakteristika på tværs af ledere med og uden lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø samt på tværs af sektor og ledertype. Det er dog vigtigt at understrege, at selvom vi finder statistisk signifikant forskel, så er det ikke det samme som at sige, at der er en substantiel betydningsfuld forskel på resultaterne.

Foruden de deskriptive analyser, har vi foretaget sammenhængsanalyser med henblik på at undersøge relevante sammenhænge i data. Først har vi foretaget multiple OLS-regressioner på en række baggrundskarakteristika for at undersøge 1) arketypen på ledere, der tager lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø og 2) arketypen på ledere, der er mest motiverede til at tage lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø. Dernæst foretaget sammenhængsanalyser med en række uafhængige variable: self-efficacy mål, mål for arbejdspladsens psykiske arbejdsmiljø, mål for organisationens prioritering af psykisk arbejdsmiljø for at undersøge, hvordan de påvirker den afhængige variabel: motivationen til at tage lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø. På tværs af alle regressioner er der brugt de samme kontrolvariable køn, alder, sektor, lederstilling, ledelseserfaring, personaleansvar og organisationsstørrelse.

Eksperimentdelen af spørgeskemaet er ligeledes blevet undersøgt med OLS-regressioner, hvor der undersøges tre uafhængige variable: lyst til at tage imod tilbud om lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø, hvorvidt tilbuddet er attraktivt, samt hvorvidt lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø vil gøre en positiv forskel for medarbejdere på de afhængige variable, som består af en variation i forskellige faktorer (problem, uddannelse, finansiering, tid og lokation), der kan have indflydelse på motivationen.

## 6.3 Interviews

I det følgende vil vi forklare, hvordan vi har gennemført interviewundersøgelsen. Formålet med interviewundersøgelsen har været at få uddybet forskellige forklaringer på, hvorfor ledere tager og ikke tager lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø. Interviewundersøgelsen supplerer derved fund fra spørgeskemaundersøgelsen. Interviewundersøgelsen omfatter i alt 10 interview med 7 ledere, der har taget lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø, og 3 ledere, der ikke har nogen lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø. I Tabel 6.2 fremgår vores udvælgelseslogik.

**Tabel 6.2 Udvalgelseslogik lederinterview**

Uddannelses- og kursusdeltagere		Ingen uddannelses-/kursuserfaring	
1.	Ledere, der har taget kursus eller uddannelse fra et Erhvervsakademi.	1.	Ledere i den offentlige sektor, der ikke har taget kursus eller uddannelse i psykisk arbejdsmiljø.
2.	Ledere, der har taget kursus eller uddannelse fra en professionshøjskole.	2.	Leder i den private sektor, der ikke har taget kursus eller uddannelse i psykisk arbejdsmiljø.
3.	Ledere, der har taget et kursus eller uddannelse fra et privat tilbud (private uddannelsesudbydere eller konsulenthuse).		

Anm.: I den systematiske kortlægning af uddannelsesmulighederne i psykisk arbejdsmiljø for ledere, fandt vi frem til de overordnede kategorier: professionshøjskoler, erhvervsakademier, universiteter, private tilbud. Vi lykkedes dog ikke med at rekruttere interviewpersoner med en lederuddannelse fra universitet. For at sikre forskellige indsigter fra vores gruppe uden uddannelses- eller kursuserfaring, interviewes ledere fra hhv. den offentlige- og private sektor.

Kilde: VIVE.

Udvælgelsen af ledere med lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø blev foretaget med henblik på at repræsentere en variation i forhold til uddannelsestype. For at finde frem til interviewpersoner med lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø, kontaktede vi kursusansvarlige for uddannelser af forskellig type. De kursusansvarlige var behjælpelige med at finde nuværende eller tidligere deltagere, som var interesseret i at deltage i undersøgelsen. Vi fik kontakt til interviewpersoner fra tre forskellige typer af kurser med varierende varighed. Interviewpersonerne varierede på køn, alder, uddannelsesbaggrund, stillingsbetegnelser, dog med en overvægt af offentligt ansatte.

Udvælgelsen af ledere uden lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø skete med henblik på at skabe variation i branche og sektor. Rekruttering foregik primært gennem vores netværk.<sup>6</sup>

Interviewene er gennemført som individuelle interview med en varighed på cirka en halv time, interviewene foregik primært på Zoom, men enkelte foregik over telefon. Alle interview er foretaget ud fra den semistrukturerede interviewguide i Bilag 4. Interviewene er optaget og efterfølgende blevet transskriberet.

<sup>6</sup> For at finde frem til ledere uden lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø forsøgte vi først at finde relevante interviewpersoner gennem et LinkedIn-opslag fra VIVEs officielle profil. Det ledte desværre ikke til henvendelser.

# Litteratur

- Aftaletekst (2023). *Aftale om en fremtidssikret arbejdsmiljøindsats og indsats mod social dumping*. København: Beskæftigelsesministeriet.
- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals, teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology* 60(1), 451–74
- Amels, J., Krüger, M.L., Suhre, C.J., & van Veen, K. (2021). The relationship between primary school leaders' utilization of distributed leadership and teachers' capacity to change. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(5), 732–749.
- Andersen, L.L., Thorsen, S.V., Larsen, M., Sundstrup, E., Boot, C.R., & Rugulies, R. (2021). Work factors facilitating working beyond state pension age: Prospective cohort study with register follow-up. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 47(1), 15-21.
- Arbejdstilsynet (2024). Obligatorisk arbejdsmiljøuddannelse for medlemmer af AMO. <https://at.dk/arbejdsmiljoearbejdet/arbejdsmiljoeuddannelser/obligatorisk-arbejdsmiljoeuddannelse/>
- Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215.
- Bell, G.D. (1967), Determinants of span of control. *American Journal of Sociology*, 73(1), 100-109.
- Bjørnholt, B., & Giver Kjer, M. (2021). *Eftersyn af offentlige lederuddannelser. Delrapport 2: Dokument- og interviewstudie*. København: VIVE - Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.
- Clausen, T. (2022). *Slutrapport for projektet: Udvikling af procesværktøj til NFA's Arbejdspladsskema om psykisk arbejdsmiljø*. København: Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA).
- Cooper, C. (red.) (2013). *From Stress to Wellbeing. Volume 1: The Theory and Research on Occupational Stress and Wellbeing*. London: Palgrave Macmillan.



- Danmarks Statistik (2011). DISCO-08 i lønstatistikken, v2:2012.  
<https://www.dst.dk/da/Statistik/dokumentation/nomenklaturer/disco-loen>
- EVA. (2016). *Den Grundlæggende Lederuddannelse – evaluering. Udviklingen fra 2010 til 2015*. Holbæk: Danmarks Evalueringsinstitut.
- EVA (2023). Evaluering af Uddannelse i ledelse af psykisk arbejdsmiljø på det kommunale og regionale område. Holbæk: Danmarks Evalueringsinstitut.
- Garavan, T.N. (2007). A strategic perspective on human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 9(1), 11–30.
- Harms, P.D., Credé, M., Tynan, M., Leon, M., & Jeung, W. (2017). Leadership and stress: A meta-analytic review. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 178-194.
- Harvey, S.B., Modini, M., Joyce, S., Milligan-Saville, J.S., Tan, L., Mykletun, A., ... & Mitchell, P.B. (2017). Can work make you mentally ill? A systematic meta-review of work-related risk factors for common mental health problems. *Occupational and Environmental Medicine*, 74(4), 301-310.
- Hasle, P., Hvid, H., Kristensen, T.S., Limborg, H.J., Møller, N., Pejtersen, J.H., & Hvenegaard, H. (2008). *Virksomhedernes indsats for et bedre psykisk arbejdsmiljø. Rapport fra forskningsprojektet VIPs*. København: Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA).
- Headey, B., Holmström, E., & Wearing, A. (1984). Well-being and ill-being: Different dimensions? *Social Indicators Research*, 14(2), 115–139.
- Hendren, K., Newcomer, K., Pandey, S.K., Smith, M., & Sumner, N. (2022). How qualitative research methods can be leveraged to strengthen mixed methods research in public policy and public administration? *Public Administration Review*, 83(3), 468-485.
- Jacobsen, C.B., & Andersen, L.B. (2017). Leading public service organizations: How to obtain high employee self-efficacy and organizational performance. *Public Management Review*, 19(2), 253-273.
- Jakobsen, M., Jacobsen, C.B., & Serritzlew, S. (2019). Managing the behavior of public frontline employees through change-oriented training: Evidence from a randomized field experiment. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 29(4), 556–571.

- Jensen, H.L.S., Bjørnholt, B., Kjer, M.G., & Jensen, D.C. (2021). *Eftersyn af offentlige lederuddannelser. Delrapport 5: Interviewstudie*. København: VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.
- Judge, T.A., & Bono, J.E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 86*(1), 80–92.
- Knowles, M.S., Holton III, E.F., & Swanson, R.A. (2005). *The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development* (6. udgave). Burlington: Taylor & Francis Group.
- Lederne (2016). *Ledelsesudfordringer de kommende tre år*. København: Lederne.
- Kim, M.Y., & Lee, H.J. (2023). Finding triggers for training transfer: Evidence from the National Human Resource Development Institute in Korea. *Public Money & Management, 43*(8), 825-832.
- Maxwell, J.A., & Mittapalli, K. (2010). Realism as a stance for mixed methods research. I: Tashakkori, A. & Teddlie, C. (red), *SAGE Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research* (2. udgave, s. 145-168). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Mortensen, N.P., Bjørnholt, B., Madsen, A.E., Dolmer, C.P., & Andersen, S.F. (2023). *Efter- og videreuddannelse i sundhedsvæsenet*. København: VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.
- Mortensen, N.P., Bro, L.L., & Pedersen, R.T. (2021). *Offentlige lederuddannelser: Et brugerperspektiv på uddannelserne. Delrapport 4: Afrapportering af spørgeskemaresultater*. København: VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.
- Mortensen, N.P., Mikkelsen, M. & Nandrup, A.B. (2021). *Eftersyn af offentlige lederuddannelser. Lederne på lederuddannelserne. Delrapport 3: En registerundersøgelse*. København: VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.
- Pang, V., & Lee, P.L. (2013). Motivational factors in continuing education and academic achievement of adult learners. *Malaysian Journal of Learning & Instruction, 10*, 57-77.

- Petrie, K., Gayed, A., Bryan, B.T., Deady, M., Madan, I., Savic, A., ... & Harvey, S.B. (2018). The importance of manager support for the mental health and well-being of ambulance personnel. *PLoS One*, *13*(5), 1-13.
- Pfeffer, J. (2007). Human resources from an organizational behavior perspective: Some paradoxes explained. *Journal of Economic Perspectives*, *21*(4), 115–134.
- Rugulies, R. (2019). What is a psychosocial work environment? *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, *47*(1), 15-21.
- Schulte, P., & Vainio, H. (2010). Well-being at work – overview and perspective. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, *36*(5), 422–429.
- Schyns, B., & von Collani, G. (2002). A new occupational self-efficacy scale and its relation to personality constructs and organizational variables. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *11*(2), 219–241.
- Shamshiri-Petersen, D., & Krogh, C. (2020). Disability disqualifies: A vignette experiment on Danish employers' intentions to hire applicants with physical disabilities. *Scandinavian Journal of Disability Research*, *22*(1), 198–209.
- Smith, A. (2022). A holistic approach to the well-being of nurses: A combined effects approach. *Advances in Social Science Research Journal*, *9*(1), 475–484.
- Thaler, J., Spraul, K., Helmig, B., & Franzke, H. (2017). Satisfaction with and success of employee training from a public service motivation perspective. *International Journal of Public Administration*, *40*(1), 1-11.
- Wilson, I., & Madsen, S.R. (2008). The influence of Maslow's humanistic views on an employee's motivation to learn. *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, *13*(2), 46-62.

# Bilag 1 Supplerende figurer og tabeller

Bilagstabel 1.1 Regression ledere med en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø

	(1) Baggrund	(2) Lederkarakteristika
Kvinde	0.06*** (0.02)	0.07*** (0.02)
<b>Aldersgruppe</b>		
18-39 år	-0.09*** (0.03)	0.04 (0.03)
40-49 år	-0.03 (0.02)	0.04* (0.02)
50-59 år	0.00 (ref)	0.00 (ref)
60+ år	0.02 (0.02)	-0.01 (0.02)
<b>Uddannelse</b>		
Grundskole eller uoplyst	-0.05 (0.05)	-0.01 (0.05)
Gymnasiale uddannelser	-0.03 (0.04)	-0.03 (0.04)
Erhvervsfaglige uddannelser (EUD)	-0.06** (0.02)	-0.02 (0.02)
Korte eller mellemlange videregående uddannelser	0.00 (ref)	0.00 (ref)
Lange videregående uddannelser	0.01 (0.02)	-0.01 (0.02)
<b>Region</b>		
Hovedstaden	0.00 (ref)	0.00 (ref)
Midtjylland	0.02 (0.02)	0.02 (0.02)
Nordjylland	0.04 (0.03)	0.03 (0.03)
Sjælland	0.04 (0.03)	0.04 (0.03)
Syddanmark	0.01 (0.02)	0.01 (0.02)
<b>Sektor</b>		
Offentlig sektor		0.14*** (0.02)

	(1) Baggrund	(2) Lederkarakteristika
<b>Organisationsstørrelse (medarbejdere)</b>		
Under 10		-0.07 (0.06)
10-49		-0.05** (0.02)
50-250		0.00 (ref)
over 250		0.04* (0.02)
<b>Lederansvar (medarbejdere)</b>		
0-7 medarbejdere		-0.06** (0.03)
8-15 medarbejdere		-0.04 (0.03)
16-28 medarbejdere		0.00 (ref)
29-100 medarbejdere		0.01 (0.03)
Over 100 medarbejdere		0.06 (0.04)
<b>Ledererfaring</b>		
0-8 år		-0.16*** (0.03)
9-15 år		-0.06*** (0.02)
16-24 år		0.00 (ref)
+25 år		0.04* (0.02)
<b>Ledertype</b>		
Leder af andre ledere		0.07*** (0.02)
Leder af medarbejdere		0.00 (ref)
Leder uden personaleansvar		-0.08** (0.03)
N	5.579	5.530

Anm.: Uafhængig variabel: Lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø.

Standardfejl i parenteser. \* p < 0.1, \*\* p < 0.05, \*\*\* p < 0.01. Ref = referencekategori.

Kilde: VIVE.

Bilagstabel 1.2 Regression lyst til at tage lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø

	(1) Baggrund	(2) Lederkarakteristika	(3) Psykisk arbejdsmiljø
Kvinde	7.04*** (0.96)	5.60*** (1.01)	5.46*** (1.00)
<b>Aldersgruppe</b>			
18-39 år	12.34*** (1.60)	8.20*** (1.80)	7.92*** (1.80)
40-49 år	7.12*** (1.09)	5.00*** (1.15)	4.75*** (1.14)
50-59 år	0.00 (ref)	0.00 (ref)	0.00 (ref)
60+ år	-11.63*** (1.17)	-10.04*** (1.23)	-9.15*** (1.21)
<b>Uddannelse</b>			
Grundskole eller uoplyst	-1.39 (1.17)	-1.21 (2.30)	-1.09 (2.37)
Gymnasiale uddannelser	-1.49 (2.06)	-0.90 (2.05)	-0.78 (2.06)
Erhvervsfaglige uddannelser (EUD)	-0.80 (1.38)	-0.65 (1.40)	-0.45 (1.38)
Korte eller mellemlange videregående uddannelser	0.00 (ref)	0.00 (ref)	0.00 (ref)
Lange videregående uddannelser	-5.08*** (1.07)	-5.31*** (1.08)	-4.80*** (1.08)
<b>Region</b>			
Hovedstaden	0.00 (ref)	0.00 (ref)	0.00 (ref)
Midtjylland	-0.70 (1.27)	-0.71 (1.25)	-0.43 (1.24)
Nordjylland	1.35 (1.76)	1.40 (1.77)	1.84 (1.77)
Sjælland	-0.24 (1.44)	0.05 (1.43)	0.37 (1.43)
Syddanmark	-2.28* (1.34)	-2.66** (1.32)	-2.11 (1.32)

	(1) Baggrund	(2) Lederkarakteristika	(3) Psykisk arbejdsmiljø
<b>Sektor</b>			
Offentlig sektor		1.44* (0.85)	0.60 (0.87)
<b>Organisationsstørrelse (medarbejdere)</b>			
Under 10		-8.40*** (3.13)	-6.09** (3.08)
10-49		-4.20*** (1.33)	-3.83*** (1.33)
50-250		0.00 (ref)	0.00 (ref)
over 250		0.93 (1.12)	1.24 (1.10)
<b>Lederansvar (medarbejdere)</b>			
0-7 medarbejdere		-3.60** (1.45)	-3.00** (1.45)
8-15 medarbejdere		-1.53 (1.45)	-1.30 (1.45)
16-28 medarbejdere		0.00 (ref)	0.00 (ref)
29-100 medarbejdere		4.66*** (1.46)	4.35*** (1.46)
Over 100 medarbejdere		-2.21 (2.06)	-2.21 (2.06)
<b>Ledererfaring</b>			
0-8 år		4.75*** (1.45)	3.95*** (1.45)
9-15 år		0.05 (1.29)	-0.11 (1.28)
16-24 år		0.00 (ref)	0.00 (ref)
+25 år		-2.56* (1.34)	-2.81** (1.32)

	(1) Baggrund	(2) Lederkarakteristika	(3) Psykisk arbejdsmiljø
<b>Ledertype</b>			
Leder af andre ledere		-1.53 (1.14)	-1.79 (1.14)
Leder af medarbejdere		0.00 (ref)	0.00 (ref)
Leder uden personaleansvar		1.23 (1.87)	-2,03 (1.89)
<b>Psykisk arbejdsmiljø</b>			
Jeg oplever ofte konflikter mellem mine medarbejdere			1.80*** (0.52)
Mine medarbejdere er ofte stressede			2.40*** (0.56)
Mine medarbejdere har de nødvendige ressourcer til at løse deres arbejdsopgaver			-0.95* (0.53)
Mine medarbejdere trives i deres arbejde			-0.56 (0.80)
N	5.579	5.530	5.357

Anm.: Uafhængig variabel: Lyst til at tage lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø (0-100)

Standardfejl i parenteser. \* p < 0.1, \*\* p < 0.05, \*\*\* p < 0.01. Ref = referencekategori.

Kilde: VIVE.



## Bilag 2 Lederuddannelser i psykisk arbejdsmiljø

Bilagstabel 2.1 Oversigt over lederuddannelser i psykisk arbejdsmiljø

Kursusnavn	Geografisk placering	Region	Udbyder	Kategori	Varighed
Psykisk arbejdsmiljø	N/A	Fleksibelt	Arbejdsmiljøeksperten	Privat udbyder	Efter behov
Lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø	Århus	Midtjylland	Crecea	Privat udbyder	32 timer
Regenerativ ledelse i praksis	København	Hovedstaden	Promentum	Privat udbyder	24 timer
Bæredygtig ledelse	Ballerup	Hovedstaden	Hartmanns	Privat udbyder	64 timer
Skab medarbejdertrivsel	Online	Fleksibelt	Arbejdsmiljøeksperten	Privat udbyder	8 timer
Stressforebyggende ledelse	Online el. arbejdsplads	Fleksibelt	PPClinic	Privat udbyder	7 timer
Psykologisk tryghed	København	Hovedstaden	Mannaz	Privat udbyder	14 timer
Psykologisk tryghed	Aarhus	Midtjylland	Mannaz	Privat udbyder	14 timer
Sådan skaber du psykologisk tryghed	København	Hovedstaden	Center for Ledelse	Privat udbyder	16 timer
Skab psykologisk tryghed	Taastrup	Hovedstaden	Teknologisk Institut	Privat udbyder	10 timer
Skab psykologisk tryghed	Aarhus	Midtjylland	Teknologisk Institut	Privat udbyder	10 timer
Uddannelse i psykologisk tryghed	København	Hovedstaden	Mille Mortensen	Privat udbyder	16 timer
Psykologisk tryghed	København	Hovedstaden	Aros Business Academy	Privat udbyder	7 timer
Psykologisk tryghed	Aarhus	Midtjylland	Aros Business Academy	Privat udbyder	7 timer
Psykologisk tryghed for ledere	Odense	Syddanmark	Psykologerne på Torvet	Privat udbyder	14 timer
Skab psykologisk tryghed i dit team	København	Hovedstaden	Svanholm Coaching	Privat udbyder	14 timer
Strategisk arbejdsmiljø for arbejdsmiljøledere	Kolding	Syddanmark	JobLife	Privat udbyder	21 timer
Ledelse med psykologisk tryghed	Kolding	Syddanmark	JobLife	Privat udbyder	21 timer
Forebyggelse/håndtering af stress	N/A	Fleksibelt	Arbejdsmiljøeksperten	Privat udbyder	7 timer

Kursusnavn	Geografisk placering	Region	Udbyder	Kategori	Varighed
Stresshåndtering for ledere	N/A	Fleksibelt	COLTI	Privat udbyder	14 timer
Krænkende handlinger	Søborg	Hovedstaden	Human House	Privat udbyder	8 timer
Krænkende handlinger	Aarhus	Midtjylland	Human House	Privat udbyder	8 timer
Arbejdsglæde som ledelsesredskab	Online el. arbejdsplads	Fleksibelt	Arbejdsglæde Nu	Privat udbyder	8 timer
Arbejdsglæde som ledelsesstil	Online el. arbejdsplads	Fleksibelt	Livsglæde	Privat udbyder	21 timer
Arbejdsglædeskabende Ledelse	På arbejdsplads	Fleksibelt	Workjoy	Privat udbyder	37 timer
Arbejdsglædeskabende Ledelse	Dianalund	Sjælland	Workjoy	Privat udbyder	27 timer
Ledelsespsykologi	Taastrup	Hovedstaden	Teknologisk Institut	Privat udbyder	14 timer
Ledelsespsykologi	Aarhus	Midtjylland	Teknologisk Institut	Privat udbyder	14 timer
Ledelsesmetoder til at styrke dit psykiske arbejdsmiljø	På arbejdspladsen	Fleksibelt	Stress Management	Privat udbyder	Efter behov
Den frivillige lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø	København	Hovedstaden	Flipa	Privat udbyder	42 timer
Psykisk arbejdsmiljø	Aalborg	Nordjylland	PUF	Privat udbyder	11 timer
Psykisk arbejdsmiljø	Odense	Syddanmark	PUF	Privat udbyder	11 timer
Psykisk arbejdsmiljø	København	Hovedstaden	PUF	Privat udbyder	11 timer
Skab medarbejdertrivsel med vilje	Esbjerg	Syddanmark	AM-portalen	Privat udbyder	8 timer
Ledelse og stress	N/A	Fleksibelt	Center for stress og trivsel	Privat udbyder	12 timer
Lederskab gennem positiv psykologi	København	Hovedstaden	MBK	Privat udbyder	12 timer
Psykologisk tryghed	Vejle	Syddanmark	Seminarer.dk	Privat udbyder	18 timer
Psykologisk tryghed	Online	Fleksibelt	Seminarer.dk	Privat udbyder	18 timer
WE:LIFT	København	Hovedstaden	Arbejdsmiljørådgiverne	Privat udbyder	13 timer
Stresshåndtering & trivsel	København	Hovedstaden	Montus Business Academy	Privat udbyder	15 timer
Stresshåndtering & trivsel	Odense	Syddanmark	Montus Business Academy	Privat udbyder	15 timer

Kursusnavn	Geografisk placering	Region	Udbyder	Kategori	Varighed
Stresshåndtering & trivsel	Aarhus	Midtjylland	Montus Business Academy	Privat udbyder	15 timer
Motivation & arbejdsglæde	København	Hovedstaden	Montus Business Academy	Privat udbyder	23 timer
Motivation & arbejdsglæde	Odense	Syddanmark	Montus Business Academy	Privat udbyder	23 timer
Motivation & arbejdsglæde	Aarhus	Midtjylland	Montus Business Academy	Privat udbyder	25 timer
Arbejds miljøledelse	København	Hovedstaden	CPH Business	Erhvervsakademi*	42 timer
Organisation og arbejdspsykologi	Ballerup	Hovedstaden	Københavns Erhvervsakademi	Erhvervsakademi*	39 timer
Organisation og arbejdspsykologi	Hellerup	Hovedstaden	Københavns Erhvervsakademi	Erhvervsakademi*	39 timer
Coaching og konflikthåndtering	Hellerup	Hovedstaden	Københavns Erhvervsakademi	Erhvervsakademi*	39 timer
Coaching og konflikthåndtering	København	Hovedstaden	CPH Business	Erhvervsakademi*	36 timer
Mindfulness ledelse	København	Hovedstaden	CPH Business	Erhvervsakademi*	24 timer
Organisation og arbejdspsykologi	København	Hovedstaden	CPH Business	Erhvervsakademi*	42 timer
Organisation og arbejdspsykologi	Hillerød	Hovedstaden	CPH Business	Erhvervsakademi*	42 timer
Organisation og arbejdspsykologi	Lyngby	Hovedstaden	CPH Business	Erhvervsakademi*	42 timer
Positiv psykologi og trivsel	København	Hovedstaden	CPH Business	Erhvervsakademi*	24 timer
Organisationspsykologi og ledelse	København	Hovedstaden	CPH Business	Erhvervsakademi*	36 timer
Ledelse af medarbejdere og faglig udvikling	København	Hovedstaden	CPH Business	Erhvervsakademi*	42 timer
Ledelse af medarbejdere og faglig udvikling	Lyngby	Hovedstaden	CPH Business	Erhvervsakademi*	42 timer
Coaching og konflikthåndtering	Kolding	Syddanmark	IBA Erhvervsakademiet Kolding	Erhvervsakademi*	48 timer
Coaching og konflikthåndtering	Aabenraa	Syddanmark	IBA Erhvervsakademiet Kolding	Erhvervsakademi*	48 timer
Organisation og arbejdspsykologi	Kolding	Syddanmark	IBA Erhvervsakademiet Kolding	Erhvervsakademi*	48 timer

Kursusnavn	Geografisk placering	Region	Udbyder	Kategori	Varighed
Organisation og arbejdspsykologi	Aabenraa	Syddanmark	IBA Erhvervsakademiet Kolding	Erhvervsakademi*	48 timer
Organisation og arbejdspsykologi	Fredericia	Syddanmark	IBA Erhvervsakademiet Kolding	Erhvervsakademi*	48 timer
Coaching og konflikthåndtering	Herning	Midtjylland	Erhvervsakademi Midtvest	Erhvervsakademi*	56 timer
Organisation og arbejdspsykologi	Aarhus	Midtjylland	Erhvervsakademi Aarhus	Erhvervsakademi*	48 timer
Mindfulness i den moderne organisation	Aarhus	Midtjylland	Erhvervsakademi Aarhus	Erhvervsakademi*	28 timer
Mindfulness i den moderne organisation	København	Midtjylland	Erhvervsakademi Aarhus	Erhvervsakademi*	28 timer
Stress i organisationen	Aarhus	Midtjylland	Erhvervsakademi Aarhus	Erhvervsakademi*	28 timer
Ledelse og facilitering	Aarhus	Midtjylland	Erhvervsakademi Aarhus	Erhvervsakademi*	24 timer
Coaching og konflikthåndtering	Aarhus	Midtjylland	Erhvervsakademi Aarhus	Erhvervsakademi*	48 timer
Organisation og arbejdspsykologi	Viborg	Midtjylland	Erhvervsakademi Dania	Erhvervsakademi*	48 timer
Coaching og konflikthåndtering	Silkeborg	Midtjylland	Erhvervsakademi Dania	Erhvervsakademi*	48 timer
Coaching og konflikthåndtering	København	Hovedstaden	Københavns Professionshøjskole	Professionshøjskole*	32 timer
Organisationspsykologi og ledelse	København	Hovedstaden	Københavns Professionshøjskole	Professionshøjskole*	24 timer
Ledelse og arbejdsmiljø	København	Hovedstaden	Københavns Professionshøjskole	Professionshøjskole*	24 timer
Ledelse og facilitering i relationel kompleksitet	Holbæk	Sjælland	Professionshøjskolen Absalon	Professionshøjskole*	42 timer
Ledelse af relationel kompleksitet	N/A	Sjælland	Professionshøjskolen Absalon	Professionshøjskole*	42 timer
Coaching og konflikthåndtering	Odense	Syddanmark	UCL	Professionshøjskole*	42 timer
Organisationspsykologi og ledelse	Odense	Syddanmark	UCL	Professionshøjskole*	56 timer

Kursusnavn	Geografisk placering	Region	Udbyder	Kategori	Varighed
Organisationspsykologi og ledelse	Vejle	Syddanmark	UCL	Professionshøj-skole*	56 timer
Organisationspsykologi og ledelse	Online	Syddanmark	UCL	Professionshøj-skole*	56 timer
Organisation og psykologi	Odense	Syddanmark	UCL	Professionshøj-skole*	57 timer
Organisation og psykologi	Vejle	Syddanmark	UCL	Professionshøj-skole*	57 timer
Organisation og psykologi	Online	Fleksibelt	UCL	Professionshøj-skole*	57 timer
Organisation, udvikling og samskabelse	Esbjerg	Syddanmark	UC Syd	Professionshøj-skole*	38 timer
Organisation, udvikling og samskabelse	Aabenraa	Syddanmark	UC Syd	Professionshøj-skole*	38 timer
Organisation, udvikling og samskabelse	Kolding	Syddanmark	UC Syd	Professionshøj-skole*	38 timer
Organisation, udvikling og samskabelse	Online	Fleksibelt	UC Syd	Professionshøj-skole*	38 timer
Ledelse i relationel kompleksitet	Esbjerg	Syddanmark	UC Syd	Professionshøj-skole*	38 timer
Ledelse i relationel kompleksitet	Aabenraa	Syddanmark	UC Syd	Professionshøj-skole*	38 timer
Ledelse i relationel kompleksitet	Kolding	Syddanmark	UC Syd	Professionshøj-skole*	38 timer
Ledelse i relationel kompleksitet	Online	Fleksibelt	UC Syd	Professionshøj-skole*	38 timer
Organisationspsykologi og ledelse	Esbjerg	Syddanmark	UC Syd	Professionshøj-skole*	22 timer

Kursusnavn	Geografisk placering	Region	Udbyder	Kategori	Varighed
Organisationspsykologi og ledelse	Aabenraa	Syddanmark	UC Syd	Professionshøj-skole*	22 timer
Organisationspsykologi og ledelse	Kolding	Syddanmark	UC Syd	Professionshøj-skole*	22 timer
Organisationspsykologi og ledelse	Online	Fleksibelt	UC Syd	Professionshøj-skole*	22 timer
Organisation, udvikling og samskabelse	Aarhus	Midtjylland	VIA	Professionshøj-skole*	42 timer
Organisation, udvikling og samskabelse	Horsens	Midtjylland	VIA	Professionshøj-skole*	42 timer
Organisation, udvikling og samskabelse	Silkeborg	Midtjylland	VIA	Professionshøj-skole*	42 timer
Coaching og konflikthåndtering	Aalborg	Nordjylland	UC Nordjylland	Professionshøj-skole*	64 timer
Positiv psykologi og trivsel	Thisted	Nordjylland	UC Nordjylland	Professionshøj-skole*	20 timer
Organisation, udvikling og samskabelse	Aalborg	Nordjylland	UC Nordjylland	Professionshøj-skole*	52 timer
Ledelse af medarbejdere og faglig udvikling	Aalborg	Nordjylland	UC Nordjylland	Professionshøj-skole*	52 timer
Organisation og arbejdspsykologi	Aalborg	Nordjylland	UC Nordjylland	Professionshøj-skole*	52 timer
Uddannelse i ledelse af psykisk arbejdsmiljø	Aarhus	Midtjylland	KL og Danske Regioner	Fagforeninger og brancheorganisatio- ner	38 timer
Uddannelse i ledelse af psykisk arbejdsmiljø	København	Hovedstaden	KL og Danske Regioner	Fagforeninger og brancheorganisatio- ner	38 timer

Kursusnavn	Geografisk placering	Region	Udbyder	Kategori	Varighed
Psykologisk tryghed	København	Hovedstaden	Lederne	Fagforeninger og brancheorganisatio- ner	15 timer
Psykologisk tryghed	Aarhus	Midtjylland	Lederne	Fagforeninger og brancheorganisatio- ner	15 timer
Sådan skaber du psykologisk tryghed	København	Hovedstaden	DJØF	Fagforeninger og brancheorganisatio- ner	18 timer
Psykologisk tryghed	København	Hovedstaden	IDA	Fagforeninger og brancheorganisatio- ner	14 timer
Psykisk arbejdsmiljø og forandringer	København	Hovedstaden	Dansk Arbejdsgiverforening	Fagforeninger og brancheorganisatio- ner	7 timer
Seksuel chikane på arbejdspladsen	København	Hovedstaden	DJØF	Fagforeninger og brancheorganisatio- ner	7 timer
Diversitet som strategi i ledelse	København	Hovedstaden	DJØF	Fagforeninger og brancheorganisatio- ner	14 timer
Teamledelse og teamkultur	København	Hovedstaden	DJØF	Fagforeninger og brancheorganisatio- ner	28 timer
Ledelse i relationel kompleksitet	København	Hovedstaden	DJØF	Fagforeninger og brancheorganisatio- ner*	21 timer
Skab trivsel for dine medarbejdere	Aarhus	Midtjylland	Finansforbundet	Fagforeninger og brancheorganisatio- ner	14 timer

Kursusnavn	Geografisk placering	Region	Udbyder	Kategori	Varighed
Coaching og konflikthåndtering	Aarhus	Midtjylland	Lederne	Fagforeninger og brancheorganisationer*	42 timer
Coaching og konflikthåndtering	København	Hovedstaden	Lederne	Fagforeninger og brancheorganisationer*	42 timer
Coaching og konflikthåndtering	Online	Fleksibelt	Lederne	Fagforeninger og brancheorganisationer*	42 timer
Organisation og arbejdspsykologi	Kolding	Syddanmark	Lederne	Fagforeninger og brancheorganisationer*	42 timer
Organisation og arbejdspsykologi	København	Hovedstaden	Lederne	Fagforeninger og brancheorganisationer*	42 timer
Psykologisk tryghed	Aarhus	Midtjylland	Lederne	Fagforeninger og brancheorganisationer*	14 timer
Psykologisk tryghed	København	Hovedstaden	Lederne	Fagforeninger og brancheorganisationer*	15 timer
Lederens konflikthåndtering og vanskelige samtaler	København	Hovedstaden	Danmarks Restauranter og Hoteller	Fagforeninger og brancheorganisationer	7 timer
Ajour med arbejdsmiljøet	København	Hovedstaden	Danmarks Restauranter og Hoteller	Fagforeninger og brancheorganisationer	7 timer
Etik og ledelse	København	Hovedstaden	Copenhagen Business School	Universitet*	30 timer
Ledelse af diversitet og inklusion	København	Hovedstaden	Copenhagen Business School	Universitet*	32 timer



Kursusnavn	Geografisk placering	Region	Udbyder	Kategori	Varighed
Eksistens og ledelse	København	Hovedstaden	Copenhagen Business School	Universitet*	40 timer
Organisationsforståelse, selvindsigt og personlig udvikling	København	Hovedstaden	Copenhagen Business School	Universitet*	32 timer
Ledelse og Mennesker	København	Hovedstaden	Copenhagen Business School	Universitet*	45 timer
Neuropsykologi - ledelse, udvikling og kreativitet	København	Hovedstaden	Copenhagen Business School	Universitet*	28 timer
Personligt lederskab transformativ dialoger og protreptik	København	Hovedstaden	Copenhagen Business School	Universitet*	32 timer
Narrativ ledelse af tværgående samarbejde	København	Hovedstaden	Copenhagen Business School	Universitet*	40 timer
Organisation, udvikling og samskabelse	Ballerup	Hovedstaden	DTU	Universitet*	45 timer
Kommunikation og teamrelationer	Ballerup	Hovedstaden	DTU	Universitet*	48 timer
Ledelse og psykisk arbejdsmiljø i det moderne arbejde	Odense	Syddanmark	Syddansk Universitet	Universitet*	30 timer
Organisations- og ledelsespsykologi	Odense	Syddanmark	Syddansk Universitet	Universitet*	30 timer
Ledelse: incitamenter, motivation og normer	Odense	Syddanmark	Syddansk Universitet	Universitet*	30 timer
Ledelse, organisation og læring	Aarhus	Midtjylland	Aarhus Universitet	Universitet*	18 timer
Bæredygtig ledelse	København	Hovedstaden	Københavns Universitet	Universitet*	40 timer

Anm.: Den systematiske søgning identificerede 140 uddannelser.

Note: \* ved kategori indikerer, at uddannelsen er meritgivende (ETCS).

Kilde: VIVE.

## Bilag 3 Spørgeskema

### Intro

Velkommen til undersøgelsen omkring uddannelse af ledere.

I de første spørgsmål vil vi gerne vide lidt om dig og dit arbejde.

	Spørgsmål	Svarkategorier
1	Hvilken type lederstilling har du?	1) Leder af andre ledere 2) Leder af medarbejdere 3) Leder uden personale ansvar 4) Jeg er ikke leder
2	Hvor mange år har du været leder? <i>Hvis du ikke ved det præcist, så kom med dit bedste bud.</i>	1) År (dropdown) 99) Ved ikke
3	Hvor mange medarbejdere har du personaleansvar for?	0-100) 0-100 (dropdown) 101) Over 100 medarbejdere
4	Hvor længe har du været ansat på din nuværende arbejdsplads? <i>Hvis du ikke ved det præcist, så kom med dit bedste bud.</i>	1) År (dropdown) 99) Ved ikke
5	Hvor mange medarbejdere er der ca. ansat i din organisation/virksomhed?	1) Under 10 2) 10-49 3) 50-250 4) Over 250 5) Ved ikke

6	Er du lederrepræsentant i din arbejdsplads' arbejdsmiljøorganisation (AMO)?	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) Ja</li> <li>2) Nej</li> <li>3) Vi har ikke en arbejdsmiljøorganisation på min arbejdsplads</li> <li>4) Ved ikke</li> </ul>
7	I hvilken kommune ligger din fysiske arbejdsplads?	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) Kommuner (dropdown)</li> <li>2) International arbejdsplads</li> <li>3) Ved ikke</li> </ul>
8	Har du fuldført, eller er i gang med at fuldføre, en eller flere af følgende uddannelser eller kurser i ledelse?	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) Korterevarende kurser i ledelse (1-3 kursusdage)</li> <li>2) Længerevarende kurser i ledelse (mere end 3 kursusdage)</li> <li>3) Akademiuddannelse i ledelse eller tilsvarende</li> <li>4) Diplomuddannelse i ledelse eller tilsvarende</li> <li>5) Masteruddannelse i ledelse eller tilsvarende</li> <li>6) Jeg har ikke fuldført eller er i gang med en lederuddannelse</li> </ul>
9	<p>I hvor høj grad kunne du have lyst til at tage en uddannelse eller et kursus i ledelse?</p> <p><i>Hvis du allerede har taget eller er i gang med en lederuddannelse eller et lederkursus, skal du svare på, om du kunne tænke dig at tage yderligere lederuddannelse</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) I meget høj grad</li> <li>2) I høj grad</li> <li>3) I nogen grad</li> <li>4) I mindre grad</li> <li>5) Slet ikke</li> <li>6) Ved ikke</li> </ul>

## Intro psykisk arbejdsmiljø

Nu vil vi gerne vide noget om det psykiske arbejdsmiljø på din arbejdsplads.

Psykisk arbejdsmiljø handler bl.a. om balancen mellem de krav der stilles, og de ressourcer medarbejderne har. Det handler også om sociale relationer, graden af mening, indflydelse og støtte i arbejdet og anerkendelse fra både ledere og kollegaer.

11	<p>Angiv her hvor uenig eller enig du er i følgende udsagn om det psykiske arbejdsmiljø på din arbejdsplads:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Jeg oplever ofte konflikter mellem mine [medarbejder / kolleger].</li><li>2. Mine [medarbejder/kolleger] er ofte stressede.</li><li>3. Mine [medarbejder/kolleger] har de nødvendige ressourcer til at løse deres arbejdsopgaver.</li><li>4. Mine [medarbejder/kolleger] trives i deres arbejde.</li></ol> <p><i>(Ledere uden personaleansvar har fået spg. med "kolleger", mens ledere af ledere og ledere af medarbejdere har fået spg. med "medarbejdere")</i></p>	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Helt uenig</li><li>2) Overvejende uenig</li><li>3) Hverken uenig eller enig</li><li>4) Overvejende enig</li><li>5) Helt enig</li><li>6) Ved ikke</li></ol>
12	<p>I det følgende vil vi gerne bede dig om at rangordne følgende ledelsesopgaver fra 1-6 i forhold til, hvad du mener er det vigtigste i dit arbejde.</p> <p><i>Marker først den vigtigste opgave for dit arbejde og dernæst den næstvigtigste opgave osv., indtil alle 6 opgaver har fået et tal fra 1-6.</i></p> <p><i>1 er meget vigtigt for dit arbejde, og 6 er ikke vigtigt for dit arbejde.</i></p>	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Understøtte et godt psykisk arbejdsmiljø</li><li>2) Sikre effektiv drift</li><li>3) Sikre en god økonomi, balancerede budgetter og/eller vækst</li><li>4) Implementere eller udvikle organisationens strategi og værdier</li><li>5) Sikre en høj kvalitet i produkter/leverancer/kundekontakt</li><li>6) Understøtte medarbejdernes faglige udvikling</li></ol>
13	<p>I hvor høj grad anser du det som din ledelsesopgave at understøtte et godt psykisk arbejdsmiljø?</p>	<ol style="list-style-type: none"><li>1) I meget høj grad</li><li>2) I høj grad</li><li>3) I nogen grad</li><li>4) I mindre grad</li><li>5) Slet ikke</li><li>6) Ved ikke</li></ol>

De næste spørgsmål handler om lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø. Lederuddannelse kan både være kortere kurser (af minimum 1 dags varighed) eller længere uddannelsesforløb.

14	<p>Angiv hvor uenig eller enig du er i følgende udsagn.</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Jeg har ikke tid til at tage en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø</li><li>2. En lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø er relevant for mig</li><li>3. Hvis jeg tog en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø, så ville det forbedre mine medarbejders trivsel.</li><li>4. Hvis jeg tog en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø, så ville det reducere mine medarbejders sygefravær.</li><li>5. Jeg har ikke kendskab til konkrete lederuddannelser i psykisk arbejdsmiljø</li><li>6. En eller flere af mine kollegaer har taget en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø</li></ol> <p><i>(Ledere uden personaleansvar springer over spg. 14_3 og 14_4)</i></p>	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Helt uenig</li><li>2) Overvejende uenig</li><li>3) Hverken uenig eller enig</li><li>4) Overvejende enig</li><li>5) Helt enig</li><li>6) Ved ikke</li></ol>
15	<p>I hvor høj grad kunne du have lyst til at tage en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø?</p> <p><i>Hvis du allerede har taget eller er i gang med en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø, skal du svare på, om du kunne tænke dig at tage yderligere uddannelse.</i></p>	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Slet ikke</li><li>2) I lav grad</li><li>3) I nogen grad</li><li>4) I høj grad</li><li>5) I meget høj grad</li><li>6) Ved ikke</li></ol>

16	<p>Angiv hvor uenig eller enig er du i følgende udsagn:  Min arbejdsplads...</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ... prioriterer psykisk arbejdsmiljø højt</li> <li>2. ... har en klar plan for, hvordan vi understøtter et godt psykisk arbejdsmiljø</li> <li>3. ... har konkrete værktøjer til at understøtte et godt psykisk arbejdsmiljø</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Helt uenig</li> <li>2) Overvejende uenig</li> <li>3) Hverken uenig eller enig</li> <li>4) Overvejende enig</li> <li>5) Helt enig</li> <li>6) Ved ikke</li> </ol>
17	<p>I hvor høj grad oplever du, at din arbejdsplads...</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ... afsætter økonomiske ressourcer til, at ledere kan tage efteruddannelse, fx lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø?</li> <li>2. ... afsætter tid til, at ledere kan tage efteruddannelse, fx lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Slet ikke</li> <li>2) I lav grad</li> <li>3) I nogen grad</li> <li>4) I høj grad</li> <li>5) I meget høj grad</li> <li>6) Ved ikke</li> </ol>
18	<p>Nu vil vi gerne høre, om du har taget lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø. Lederuddannelse kan både være kortere kurser (af minimum 1 dags varighed) eller længere uddannelsesforløb.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Ja, jeg har taget lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø</li> <li>2) Ja, jeg har taget lederuddannelse, hvor psykisk arbejdsmiljø indgik som en del af forløbet</li> <li>3) Nej, jeg har ikke taget lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø</li> </ol>
19	<p>På hvilket niveau tog du din lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø eller anden lederuddannelse, hvor psykisk arbejdsmiljø indgik som en del af forløbet (svarende til mindst én dags undervisning)?</p> <p><i>Vælg gerne flere svar</i>  <i>(Ledere uden lederuddannelse springer over)</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Korterevarende kursus (1-3 kursusdage)</li> <li>2) Længerevarende kursus (mere end 3 kursusdage)</li> <li>3) Akademiuddannelse eller tilsvarende</li> <li>4) Diplomuddannelse eller tilsvarende</li> <li>5) Masteruddannelse eller tilsvarende</li> <li>6) Andet</li> </ol>

20	<p>Hvornår tog du den seneste lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø eller anden lederuddannelse, hvor psykisk arbejdsmiljø indgik som en del af forløbet?</p> <p><i>Hvis du ikke helt husker det, så angiv det årstal du umiddelbart tænker (Ledere uden lederuddannelse springer over)</i></p>	<p>1) Årstal (Dropdown) 99) Ved ikke</p>
21	<p>Hos hvilken af disse typer af udbydere tog du din seneste lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø eller anden lederuddannelse, hvor psykisk arbejdsmiljø indgik som en del af forløbet?</p> <p><i>(Ledere uden lederuddannelse springer over)</i></p>	<p>1) En privat udbyder (fx Implement, Center for Ledelse eller Montus Business Academy) 2) Et universitet 3) Professionshøjskole (fx Absalon eller VIA) 4) Erhvervsakademi (fx Erhvervsakademi Dania eller KEA) 5) Offentligt tilbud (fx gennem kommunen eller en statslig styrelse) 6) Fagforening eller brancheorganisation (fx Djøf eller Dansk Industri) 7) Andre, skriv hvem</p>
22	<p>Hvilke af nedenstående kategorier finansierede din lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø eller anden lederuddannelse, hvor psykisk arbejdsmiljø indgik som en del af forløbet?</p> <p><i>Vælg gerne flere</i></p>	<p>1) Egenbetaling 2) Min arbejdsplads 3) Min fagforening/ brancheorganisation (direkte finansiering fx gennem en udviklingspulje) 4) Den kommunale, regionale eller statslige kompetencefond. 5) En privat kompetencefond. 6) Staten gennem omstillingsfonden. 7) Andre, skriv hvem</p>
23	<p>I hvilken grad havde følgende forhold en betydning for, at du besluttede dig for at starte på den seneste lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø eller anden lederuddannelse, hvor psykisk arbejdsmiljø indgik som en del af forløbet?</p> <p>1. Vi havde konkrete udfordringer med det psykiske arbejdsmiljø</p>	<p>1) Slet ikke 2) I lav grad 3) I nogen grad 4) I høj grad</p>

	<p>2. Et ønske om at udvikle mig som leder</p> <p>3. Et ønske om at få konkrete værktøjer til at håndtere det psykiske arbejdsmiljø på min arbejdsplads</p> <p>4. Der var et ønske i min organisation/virksomhed om, at jeg tog uddannelsen</p> <p>5. Et ønske om at fremme mine karrieremuligheder</p> <p>6. En eller flere kollegaer anbefalede uddannelsen</p> <p><i>(Ledere uden lederuddannelse springer over)</i></p>	<p>5) I meget høj grad</p> <p>6) Ved ikke</p>
24	<p>I hvilken grad har følgende forhold en betydning for, at du ikke har taget lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø eller anden lederuddannelse, hvor psykisk arbejdsmiljø indgik som en del af forløbet?</p> <p>1. Jeg har ikke haft tid til at tage lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø</p> <p>2. Lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø er ikke relevant for mit arbejde</p> <p>3. Jeg har allerede de nødvendige kompetencer til at understøtte et godt psykisk arbejdsmiljø</p> <p>4. Jeg tror ikke, at en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø vil gøre en positiv forskel for mine medarbejdere</p> <p><i>(Ledere med lederuddannelse springer over)</i></p>	<p>1) Slet ikke</p> <p>2) I lav grad</p> <p>3) I nogen grad</p> <p>4) I høj grad</p> <p>5) I meget høj grad</p> <p>6) Ved ikke</p>
<p><b>Nu vil vi gerne vide lidt om, hvor godt rustet du føler dig til at håndtere dine arbejdsopgaver.</b></p>		
25	<p>Hvor uenig eller enig er du i følgende udsagn:</p> <p>1. Hvis jeg har problemer på arbejdet, kan jeg normalt finde på noget at gøre ved det</p> <p>2. Jeg opnår de mål, som jeg har sat mig for i mit arbejde</p> <p>3. Jeg føler mig rustet til at indfri de fleste krav i mit arbejde</p>	<p>1) Helt uenig</p> <p>2) Overvejende uenig</p> <p>3) Hverken uenig eller enig</p> <p>4) Overvejende enig</p> <p>5) Helt enig</p> <p>6) Ved ikke</p>



## Eksperiment

### Vignette

*Problem:* Forestil dig en situation på din arbejdsplads, hvor den seneste trivselsundersøgelse/APV har vist, at der er [ingen særlige trivselsudfordringer; høj trivsel; udtalt lav jobtilfredshed; udtalt høj stress; udtalt store konflikter] blandt medarbejdere.

*Uddannelse:* Du får mulighed for at tage lederuddannelse/kursus i psykisk arbejdsmiljø, der er sat til at vare [1 undervisningsdag; 3 undervisningsdage; 5 undervisningsdage; 10 undervisningsdage].

*Finansiering:* Din organisation/virksomhed betaler [ikke forløbet; halvdelen af forløbet; hele forløbet].

*Tid:* Du får [fri, delvist fri, ikke fri] til at tage uddannelsen/kurset.

*Lokation:* Uddannelsen [kan tages online; forudsætter fysisk fremmøde].

26	Ville du tage imod tilbuddet om lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø? <i>På en skala fra 0-10, hvor 0 er Nej, slet ikke og 10 er Ja, helt sikkert:</i>	0 Nej, slet ikke - 10 Ja, helt sikkert.
27	Synes du, at et sådan tilbud om lederuddannelse er attraktivt? <i>På en skala fra 0-10, hvor 0 er Nej, slet ikke og 10 er Ja, helt sikkert:</i>	0 Nej, slet ikke - 10 Ja, helt sikkert.
28	Tror du lederuddannelsen vil gøre en positiv forskel for dine medarbejdere? <i>På en skala fra 0-10, hvor 0 er Nej, slet ikke og 10 er Ja, helt sikkert:</i>	0 Nej, slet ikke - 10 Ja, helt sikkert.
29	Vil et sådan tilbud om lederuddannelse/kursus være realistisk i din stilling? <i>På en skala fra 0-10, hvor 0 er Nej, slet ikke og 10 er Ja, helt sikkert:</i>	0 Nej, slet ikke - 10 Ja, helt sikkert.

Det var sidste spørgsmål, tak for hjælpen

## Bilag 4 Interviewguide

Eksempel: Leder med uddannelse i psykisk arbejdsmiljø

Formål	Interviewspørgsmål
Briefing	<ul style="list-style-type: none"><li>– Information om projektet og interviewet</li><li>– Fortrolighed</li></ul> <p>Er du indforstået med, at vi optager interviewet til forsknings- og analyseformål?</p>
Baggrund	<p>Vil du ikke starte med at fortælle lidt om dig selv</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– Navn</li><li>– Uddannelse</li><li>– Har du andre lederuddannelser</li><li>– Stilling – hvad er din stillingsbetegnelse</li><li>– Hvor længe har du været på din arbejdsplads</li><li>– Hvor mange er du leder for – (er du leder af leder eller leder af medarbejdere)</li><li>– Har du en særlig rolle ift. psykisk arbejdsmiljø på din arbejdsplads (eks. ledelsesrepræsentant i AMO)</li></ul>
Brede overordnede spørgsmål til sammenligning	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Hvad er for dig et godt psykisk arbejdsmiljø?</li><li>2. Hvad var årsagen til, at du tog en uddannelse i psykisk arbejdsmiljø? (Åbent spørgsmål) Herunder var det dig selv, der ønskede en uddannelse, eller var det din organisation, der anbefalede det?</li><li>3. Var der nogen ting, der var særligt udfordrende ift. at tage uddannelsen?</li></ol>
Organisatoriske forhold	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Er psykisk arbejdsmiljø noget der prioriteres højt i din organisation? Hvorfor/hvorfor ikke? Og hvordan kommer det til udtryk? Samt mulig betydning [Bliver der eksempelvis sat de fornødne ressourcer til rådighed (spørg både til tid og økonomi m.m.) for at efteruddanne sig i psykisk arbejdsmiljø?</li><li>2. Var der nogle hændelser i din organisation, der gjorde, at enten du eller din overordnede tog initiativ til at tage uddannelsen?</li></ol>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Var der særlige udfordringer på din arbejdsplads ift. det psykiske arbejdsmiljø [Trives medarbejderne? Er der mange konflikter? Er medarbejderne ofte stressede?]</li> </ol>
Individuelle forhold	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Anser du det som dit ansvarsområde at sikre et godt psykisk arbejdsmiljø på arbejdspladsen? Er det noget, du samarbejder med andre om? (Medarbejdere eller i ledelsens –distribueret/delegeret)</li> <li>2. Hvordan prioriterer du psykisk arbejdsforhold ift. andre ledelsesopgaver?</li> <li>3. Oplever du, at du har de fornødne kompetencer til at understøtte et godt psykisk arbejdsmiljø? [Hvis ja, har du søgt viden andre steder fra end fra uddannelsen i psykisk arbejdsmiljø? Hvis nej, hvilken viden mangler du ift. psykisk arbejdsmiljø?]</li> <li>4. Kan du sige noget om, i hvor høj grad du forventede ledelsesmæssigt at udvikle dig som følge af at tage uddannelsen?</li> <li>5. Vurderer du, at en uddannelse i psykisk arbejdsmiljø er godt for dine karrieremuligheder – både i og uden for din organisation – gjorde dette sig gældende ift. valget om videreuddannelse?</li> </ol>
Baggrund for valg af den konkrete uddannelse	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hvordan fandt du/I ud af, hvilken konkret uddannelse du skulle vælge? (Gjorde du noget særligt ift. at finde den uddannelse)</li> <li>2. Vil du helt overordnet fortælle lidt om, hvad du synes, der er vigtigst, når man skal tage en lederuddannelse? [Indhold / anvendelse / praktiske forhold / pris]</li> <li>3. Hvordan oplever du mulighederne for at finde den uddannelse, der passede til de kompetencer, du/din organisation efterspurgte?</li> <li>4. Hvorfor tog du netop [NAVN PÅ KURSUS]? – hvad var vigtigt for dig (eks. Indhold, niveau, geografi etc.)</li> <li>5. Hvor havde du hørt om [NAVN PÅ KURSUS]?</li> </ol>
Finansiering	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hvordan blev kurset finansieret? Hvem og hvordan?</li> <li>2. Hvordan oplever du mulighederne for at få finansieret uddannelser?</li> </ol>
Oplevet udbytte	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Har du oplevet at få noget ud af uddannelsen? (hvorfor/hvorfor ikke) Oplever du, at din uddannelse har gjort dig til en bedre leder?</li> <li>2. Oplever du, at din uddannelse har en værdi for din organisation?</li> </ol>

Debriefing	Har du noget yderligere, som du synes er vigtigt at fortælle? Har du nogle spørgsmål, inden vi slutter af?
------------	---

Tak for interviewet

### Eksempel: Leder uden uddannelse i psykisk arbejdsmiljø

Formål	Interviewspørgsmål
Briefing	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Information om projektet og interviewet</li> <li>- Fortrolighed</li> </ul> <p>Er du indforstået med, at vi optager interviewet til forsknings- og analyseformål?</p>
Baggrund	<p>Vil du ikke starte med at fortælle lidt om dig selv</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Navn</li> <li>- Uddannelse</li> <li>- Har du andre lederuddannelser</li> <li>- Stilling – hvad er din stillingsbetegnelse</li> <li>- Hvor længe har du været på din arbejdsplads</li> <li>- Hvor mange er du leder for – (er du leder af leder eller leder af medarbejdere)</li> <li>- Har du en særlig rolle ift. psykisk arbejdsmiljø på din arbejdsplads (eks. ledelsesrepræsentant i AMO)</li> </ul>
Brede overordnede spørgsmål til sammenligning	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hvad er for dig et godt psykisk arbejdsmiljø?</li> <li>2. Hvor får du viden om det psykiske arbejdsmiljø? Hvilken type information har du behov for?</li> <li>3. Kunne du finde på at tage en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø? Hvorfor/hvorfor ikke</li> <li>4. Har du andre typer af lederuddannelser? – Og har du det på samme måde med andre lederuddannelser – hvorfor/hvorfor ikke?</li> </ol>

Organisatoriske forhold	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Er psykisk arbejdsmiljø noget der prioriteres højt i din organisation? Hvorfor/hvorfor ikke? Hvordan kommer det til udtryk samt mulig betydning [Bliver der eksempelvis sat de fornødne ressourcer til rådighed (spørg både til tid og økonomi m.m.), for at efteruddanne sig i psykisk arbejdsmiljø?</li> <li>2. Er der særlige udfordringer på din arbejdsplads ift. det psykiske arbejdsmiljø [Trives medarbejderne? Er der mange konflikter? Er medarbejderne ofte stressede?]</li> <li>3. Hvordan oplever du mulighederne for at finansiere uddannelser</li> </ol>
Individuelle forhold	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Anser du det som dit ansvarsområde at sikre et godt psykisk arbejdsmiljø på arbejdspladsen? Er det noget, du samarbejder med andre om? (Medarbejdere eller i ledelsens –distribueret/delegeret)</li> <li>2. Hvordan prioriterer du psykisk arbejdsforhold ift. andre ledelsesopgaver?</li> <li>3. Oplever du, at du har de fornødne kompetencer til at understøtte et godt psykisk arbejdsmiljø? [Hvis ja, har du søgt viden andre steder fra end fra uddannelsen i psykisk arbejdsmiljø? Hvis nej, hvilken viden mangler du ift. psykisk arbejdsmiljø?]</li> <li>4. Tænker du, at det ville kunne udvikle dig som leder at tage en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø? Hvorfor/hvorfor ikke?</li> <li>5. Tænker du, at det ville kunne være en fordel for din karriere at tage en lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø? Hvorfor/hvorfor ikke?</li> </ol>
Karakteristika ved uddannelse	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Har du undersøgt, hvad der findes af udbud? Hvis ja, hvordan oplever du mulighederne for at finde den uddannelse, der passede til de kompetencer, du/din organisation efterspurgte?</li> <li>2. Vil du helt overordnet fortælle lidt om, hvad du synes, der er vigtigst, når man skal tage en lederuddannelse? [Indhold / anvendelse / praktiske forhold / pris]</li> </ol>
Debriefing	<p>Har du noget yderligere, som du synes er vigtigt at fortælle?</p> <p>Har du nogle spørgsmål, inden vi slutter af?</p>

Tak for interviewet

**VIVÉ**