



**Bibliotekarforbundet**

Forbundet for  
informationsspecialister  
og kulturformidlere

AC

**Akademikerne**



## Selvledelse

Akademikernes psykiske arbejdsmiljø 2017

## Indholdsfortegnelse

Forside .....	1
Selvledelse.....	1
Selvledelse blandt bibliotekarer .....	1
Baggrundsvariable .....	2
Indflydelse .....	5
Klare mål og forventninger .....	7
Psykisk arbejdsmiljø og selvledelse.....	9
Stress og selvledelse .....	10
Balance mellem arbejde og privatliv.....	11
Produktivitet.....	11
Forsvarlig faglig kvalitet .....	12
Ledelse af selvledelse .....	13
Lederne – klare rammer.....	15
Bibliotekarer med en høj eller meget høj grad af selvledelse.....	17
Klare rammer blandt selvledende medarbejdere .....	18
Øverste og nærmeste leder .....	21
Opsummering.....	24
Metode .....	25
Data - udtræk og vægtning .....	25

# Selvledelse

Selvledelse bliver i stigende omfang en del af bibliotekarernes arbejdsliv. I denne rapport undersøges omfanget af bibliotekarernes selvledelse i arbejdet, og der ses på, hvilken betydning selvledelse har for det psykiske arbejdsmiljø, stress og bibliotekarens mulighed for at levere et godt stykke arbejde på arbejdspladserne. Der ses også nærmere på, hvad der skal til for, at selvledelse bliver en succes frem for en belastning, herunder om bibliotekarerne oplever at have klare rammer og forventninger, samt om de har en leder, der er god til at lede selvledende medarbejdere. I rapporten ses der herefter på, i hvilken grad lederne oplever, at de sørger for at sætte klare rammer for medarbejderne.

I den sidste del af rapporten ses der nærmere på, hvad der gør sig gældende for de bibliotekarer, der i høj eller meget høj grad har selvledelse i deres arbejde.

Analyserne i denne rapport baseret på svar fra bibliotekarer, der ikke har personaleansvar. Med undtagelse af afsnittet hvor der ses på ledernes besvarelser i forhold til at sætte klare rammer.

## Selvledelse blandt bibliotekarer

I undersøgelsen er bibliotekarerne blevet spurgt til, i hvilken grad de har selvledelse i arbejdet. Langt størstedelen af bibliotekarerne, 64 pct., er i høj eller meget høj grad selvledende, og godt 30 pct. har i nogen grad selvledelse i deres arbejde. Således er det 4 pct. af bibliotekarerne som blot i lav, meget lav grad eller slet ikke har selvledelse i deres arbejde.

**Tabel 1**

Har du selvledelse i dit arbejde?	BIBLIOTEKARFORBUNDET	
	BIBLIOTEKARFORBUNDET	AC
I meget høj grad	20 %	30 %
I høj grad	44 %	43 %
I nogen grad	31 %	23 %
I lav grad	3 %	4 %
I meget lav grad/slet ikke	1 %	1 %

## **Baggrundsvariable**

### **Køn**

Undersøgelsen viser, at der er en forskel mellem hvor stor en andel af de mandlige og kvindelige bibliotekarer, som har en høj grad af selvledelse. Således viser undersøgelsen, at mandlige bibliotekarer har en højere grad af selvledelse. 68 pct. af de mandlige bibliotekarer har i høj eller meget høj grad selvledelse i arbejdet, mens dette gør sig gældende for 63 pct. af de kvindelige bibliotekarer.

**Tabel 2**

Har du selvledelse i dit arbejde?	Køn			
	BIBLIOTEKARFORBUNDET		AC	
	Kvinde	Mand	Kvinde	Mand
I høj eller meget høj grad	63 %	68 %	70 %	75 %
I nogen grad	32 %	26 %	24 %	21 %
I lav, meget lav grad eller slet ikke	4 %	5 %	6 %	4 %

### **Tidsbegrænsede ansatte**

Bibliotekarer i tidsbegrænsede stillinger har generelt en lavere grad af selvledelse i arbejde sammenlignet med bibliotekarer i fastansættelser. Nedenstående tabel viser, at 60 pct. af bibliotekarer i tidsbegrænsede stillinger, i høj eller meget høj grad har selvledelse i arbejde. Til sammenligning gælder det for 64 pct. af bibliotekarerne i fastansættelser.

**Tabel 3**

Har du selvledelse i dit arbejde?	Ansættelsesform			
	BIBLIOTEKARFORBUNDET		AC	
	Fastansat	Tidsbegrænset	Fastansat	Tidsbegrænset
I høj eller meget høj grad	64 %	60 %	73 %	65 %
I nogen grad	31 %	30 %	22 %	26 %
I lav, meget lav grad eller slet ikke	4 %	10 %	4 %	9 %

## Sektor

Endelig viser undersøgelsen, at en større andel af de privatansatte, sammenlignet med de offentligt ansatte, har en højere grad af selvledelse.

Tabel 4

Har du selvledelse i dit arbejde?	Sektor			
	BIBLIOTEKARFORBUNDET		AC	
	Offentlig	Privat	Offentlig	Privat
I høj eller meget høj grad	63 %	73 %	70 %	75 %
I nogen grad	32 %	24 %	24 %	20 %
I lav, meget lav grad eller slet ikke	5 %	3 %	6 %	5 %

## Alder

Når graden af selvledelse undersøges på alder, ser vi, at bibliotekarer som er mellem 30-59 år har en højere grad af selvledelse end deres bibliotekarkolleger, som er henholdsvis yngre end 30 år eller 60 år eller ældre.

Tabel 5

Har du selvledelse i dit arbejde?	Alder			
	Yngre end 30 år	30 - 44 år	45 - 59 år	60 år eller ældre
I høj eller meget høj grad	62 %	65 %	66 %	58 %
I nogen grad	35 %	30 %	30 %	36 %
I lav, meget lav grad eller slet ikke	4 %	5 %	4 %	5 %

## Jobprofil

Undersøgelsen viser, at jobprofilen har betydning for, i hvilken grad af selvledelse bibliotekarerne har. Blandt forskerne som er den gruppe, der er mest selvledende, har samtlige i meget høj eller høj grad selvledelse i arbejdet. Mens en høj grad af selvledelse blandt behandlerne kun gælder for en tredjedel. Blandt de øvrige grupper har mellem 66-71 pct. en høj eller meget høj grad af selvledelse i arbejdet.

Tabel 6

Hvilken af jobprofiler passer bedst på dig i dit nuværende job?						
Har du selvledelse i dit arbejde?	Behandler	Administrativt/ Generalist	Specialist	Underviser	Forsker	
I høj eller meget høj grad	33 %	66 %	68 %	71 %	100 %	
I nogen grad	33 %	30 %	25 %	29 %	0 %	
I lav, meget lav grad eller slet ikke	33 %	4 %	6 %	0 %	0 %	

## **Indflydelse**

### **Indflydelse på løsning af arbejdsopgaver**

Selvledelse er karakteriseret ved en høj grad af indflydelse i arbejdet, derfor er der blevet spurgt nærmere ind til bibliotekarernes grad af forskellige typer indflydelse i arbejdet. Undersøgelsen viser, at bibliotekarer har stor indflydelse på, hvordan de skal løse deres arbejdsopgaver. Således har 80 pct. i høj eller meget høj grad indflydelse herpå, mens 19 pct. i nogen grad har indflydelse på opgaveløsningen. Det er derfor blot 1 pct. der kun i lav eller lavere grad har indflydelse på, hvordan de skal løse deres arbejdsopgaver.

**Tabel 7**

Har du indflydelse på, hvordan du skal løse dine arbejdsopgaver?		
	BIBLIOTEKARFORBUNDET	AC
I høj eller meget høj grad	80 %	81 %
I nogen grad	19 %	16 %
I lav, meget lav grad eller slet ikke	1 %	3 %

### **Indflydelse på tidsmæssig planlægning**

Ser man på, hvor stor indflydelse bibliotekarerne har på den tidsmæssige planlægning af deres arbejdsopgaver, så har 60 pct. i høj eller meget høj grad indflydelse herpå. Hver tredje har i nogen grad indflydelse på den tidsmæssige planlægning. Mens 7 pct. i lav, meget lav grad eller slet ikke har indflydelse på den tidsmæssige planlægning af deres arbejdsopgaver.

**Tabel 8**

Har du indflydelse på den tidsmæssige planlægning af dine arbejdsopgaver? (tidsfrister, rækkefølge mv.)		
	BIBLIOTEKARFORBUNDET	AC
I høj eller meget høj grad	60 %	54 %
I nogen grad	33 %	32 %
I lav, meget lav grad eller slet ikke	7 %	14 %

### Styre mængden af arbejdsopgaver

Godt hver femte bibliotekar kan i høj eller meget høj grad selv styre mængden af arbejdsopgaver. Over halvdelen kan i nogen grad styre mængden af arbejdsopgaver. Mens omkring hver fjerde kun i lav, meget lav grad eller slet ikke kan styre mængden af arbejdsopgaver.

Tabel 9

Kan du selv styre mængden af dine arbejdsopgaver?		
	BIBLIOTEKARFORBUNDET	AC
I høj eller meget høj grad	22 %	18 %
I nogen grad	54 %	45 %
I lav, meget lav grad eller slet ikke	24 %	37 %

### Mulighed for initiativ

I undersøgelsen er bibliotekarerne blevet spurgt til, i hvilken grad de har mulighed for at tage initiativ til nye opgaver, der understøtter arbejdspladsens mål. Hertil svarer 64 pct., at de i høj eller meget høj grad har mulighed for at tage initiativ til nye opgaver. 29 pct. har i nogen grad mulighed for dette. Mens 7 pct. kun i lav, meget lav grad eller slet ikke har mulighed for at tage initiativ til nye opgaver, der understøtter arbejdspladsens mål.

Tabel 10

Har du mulighed for, at tage initiativ til nye opgaver, der understøtter arbejdspladsens mål?		
	BIBLIOTEKARFORBUNDET	AC
I høj eller meget høj grad	64 %	54 %
I nogen grad	29 %	31 %
I lav, meget lav grad eller slet ikke	7 %	15 %



## **Klare mål og forventninger**

Det er desuden blevet undersøgt, i hvilket omfang bibliotekarerne oplever, at der er klarhed omkring, hvad der forventes af dem på fire forskellige parametre.

### **Tilfredsstillende kvalitet, arbejdsmængde og prioriteringer**

På spørgsmålene om der er klare mål for; hvornår bibliotekarerne har løst deres opgaver i tilfredsstillende kvalitet (jf. tabel 11), hvornår bibliotekarerne har leveret en tilfredsstillende arbejdsmængde (jf. tabel 12). og om det er klart, hvordan bibliotekarerne skal prioritere mellem arbejdsopgaverne (jf. tabel 13), tegner sig i grove træk det samme billede.

Hver femte bibliotekar mener, at der i høj eller meget høj grad er klare mål for, hvornår de har løst en arbejdsopgave i en tilfredsstillende kvalitet. Godt 40 pct. mener i nogen grad, at der er klare mål for dette. Mens 40 pct. kun i lav eller lavere grad mener, at der er klare mål for, hvornår de har løst en arbejdsopgave i en tilfredsstillende kvalitet.

**Tabel 11**

Er der klare mål for, hvornår dine arbejdsopgaver er løst i en tilfredsstillende kvalitet?		
	BIBLIOTEKARFORBUNDET	AC
I høj eller meget høj grad	20 %	25 %
I nogen grad	42 %	38 %
I lav, meget lav grad eller slet ikke	39 %	36 %

Under hver femte bibliotekar mener, at der er klare mål for, hvornår de har leveret en tilfredsstillende arbejdsmængde. 39 pct. mener i nogen grad, at der er klare mål for dette. De resterende 45 pct. mener således kun i lav eller lavere grad, at der er klare mål for, hvornår de har leveret en tilfredsstillende arbejdsmængde.

**Tabel 12**

Er der klare mål for, hvornår du har leveret en tilfredsstillende arbejdsmængde?		
	BIBLIOTEKARFORBUNDET	AC
I høj eller meget høj grad	16 %	20 %
I nogen grad	39 %	36 %
I lav, meget lav grad eller slet ikke	45 %	44 %

Godt hver femte bibliotekar er i høj eller meget høj grad klar over, hvordan de skal prioritere mellem deres opgaver. Over 40 pct. er i nogen grad klar over, hvordan de skal prioritere mellem opgaver. Mens omkring den resterende tredjedel af bibliotekarerne kun i lav eller lavere grad er klar over, hvordan de skal prioritere mellem deres opgaver.

**Tabel 13**

Er det klart, hvordan du skal prioritere mellem dine opgaver, hvis det er nødvendigt?		
	BIBLIOTEKARFORBUNDET	AC
I høj eller meget høj grad	22 %	28 %
I nogen grad	44 %	39 %
I lav, meget lav grad eller slet ikke	35 %	33 %

### Bidrag til arbejdspladsens mål

Bibliotekarerne er endvidere blevet spurgt til, i hvilken grad det er klart, hvordan de bidrager til at nå arbejdspladsens overordnede mål. Knap hver tredje mener, at det i høj eller meget høj grad er klart. 45 pct. mener, at det i nogen grad klart. Dog er det stadig omkring hver fjerde, som svarer, at det kun i lav, meget lav grad eller slet ikke er klart, hvordan de bidrager til arbejdspladsens overordnede mål.

**Tabel 14**

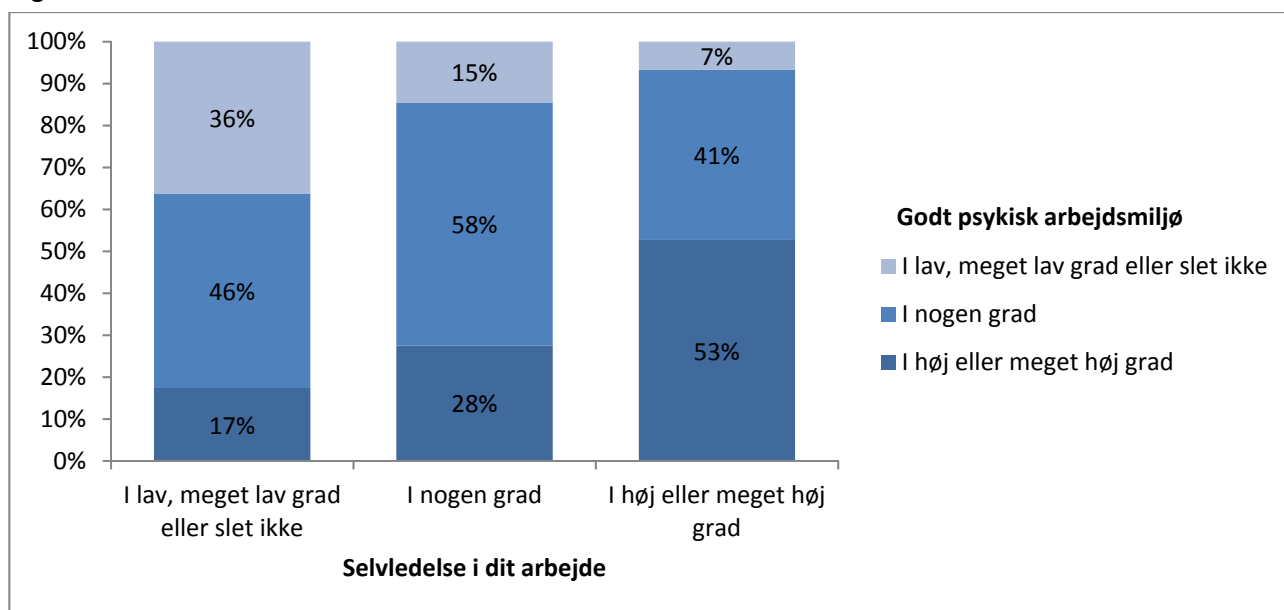
Er det klart, hvordan du bidrager til at nå arbejdspladsens overordnede mål?		
	BIBLIOTEKARFORBUNDET	AC
I høj eller meget høj grad	32 %	38 %
I nogen grad	45 %	39 %
I lav, meget lav grad eller slet ikke	23 %	23 %

## **Psykisk arbejdsmiljø og selvledelse**

Nedenfor undersøges det, hvordan bibliotekarernes psykiske arbejdsmiljø samt stressniveau påvirkes af, i hvor høj grad de har selvledelse i deres arbejde.

Som det fremgår af figur 1, forbedres bibliotekarernes psykiske arbejdsmiljø markant i takt med, at de får mere selvledelse i deres arbejde. Således forbedres det psykiske arbejdsmiljø fra omkring 17 pct. for de bibliotekarer, som kun i lav, meget lav grad eller slet ikke har selvledelse til 53 pct. af de bibliotekarer, som i høj eller meget høj grad har selvledelse i arbejdet.

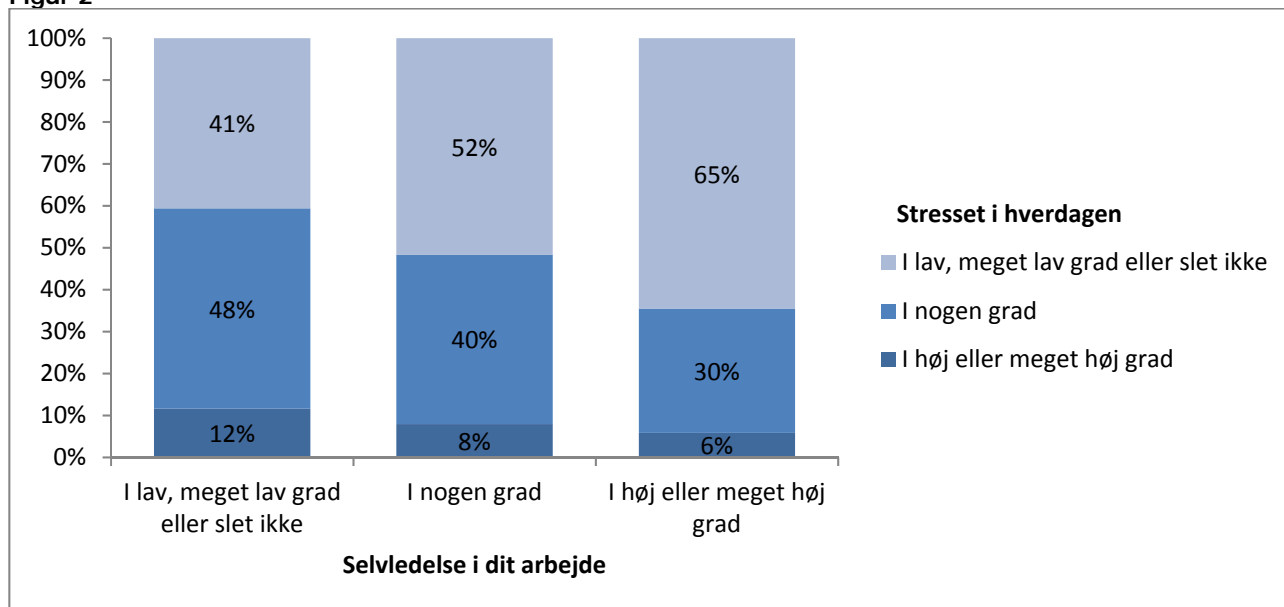
**Figur 1**



## **Stress og selvledelse**

Ligeledes viser undersøgelsen også en sammenhæng mellem en lav grad af selvledelse og højt stressniveau. Således er 12 pct. af bibliotekarerne med en lav grad af selvledelse i høj eller meget høj grad stressede i hverdagen. Til sammenligning er det blot 6 pct. af de bibliotekarer med en høj eller meget høj grad af selvledelse, som samtidig i høj eller meget høj grad er stressede i hverdagen

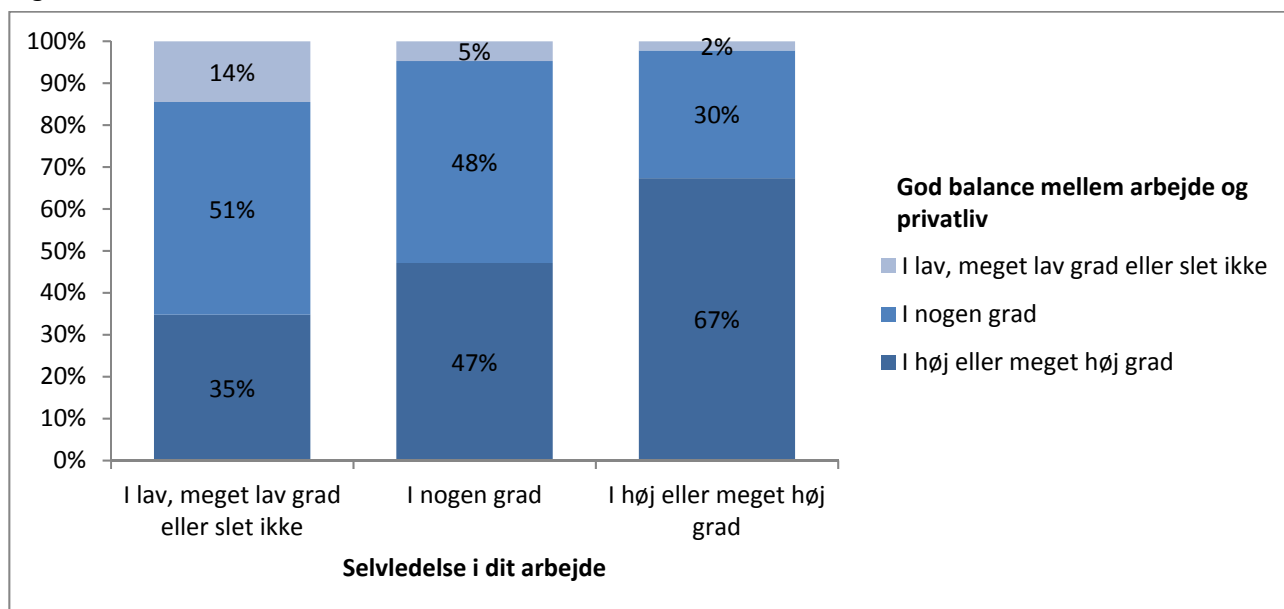
**Figur 2**



## **Balance mellem arbejde og privatliv**

Figur 3 viser en klar sammenhæng mellem selvledelse, og hvorvidt bibliotekarerne har en god balance mellem arbejde og privatliv. Således har graden af selvledelse en markant positiv effekt på, hvor mange bibliotekarer som har en god balance mellem arbejde og privatliv.

Figur 3



## **Produktivitet**

Bibliotekarerne er i undersøgelsen blevet bedt om at vurdere deres produktivitet. Det spørgsmål, som de er blevet stillet, lyder som følger: "Forestil dig, at din produktivitet er 10 point værd, når den er bedst. Hvor mange point vil du give din nuværende produktivitet? Sæt kun ét kryds på skalaen fra 0 – 10, hvor 0 er lig med ingen produktivitet og 10 er lig med størst produktivitet." Spørgsmålet er udviklet med inspiration fra et spørgsmål om selv vurderet arbejdsevne fra WAI (The Workability Index) udviklet af Det Finske Arbejdsmiljøinstitut). Resultaterne vises i tabel 15, og bibliotekarerne vurderer i gennemsnit deres produktivitet til at være 8,5.

Analysen viser en klar sammenhæng mellem selvledelse og produktivitet for bibliotekarer. De bibliotekarer, der i meget høj grad er selvledende vurderer deres produktivitet til at være 9,0, mens de bibliotekarer, der kun i meget lav grad eller slet ikke er selvledende i sammenligning kun vurderer deres produktivitet til at være 7,8.

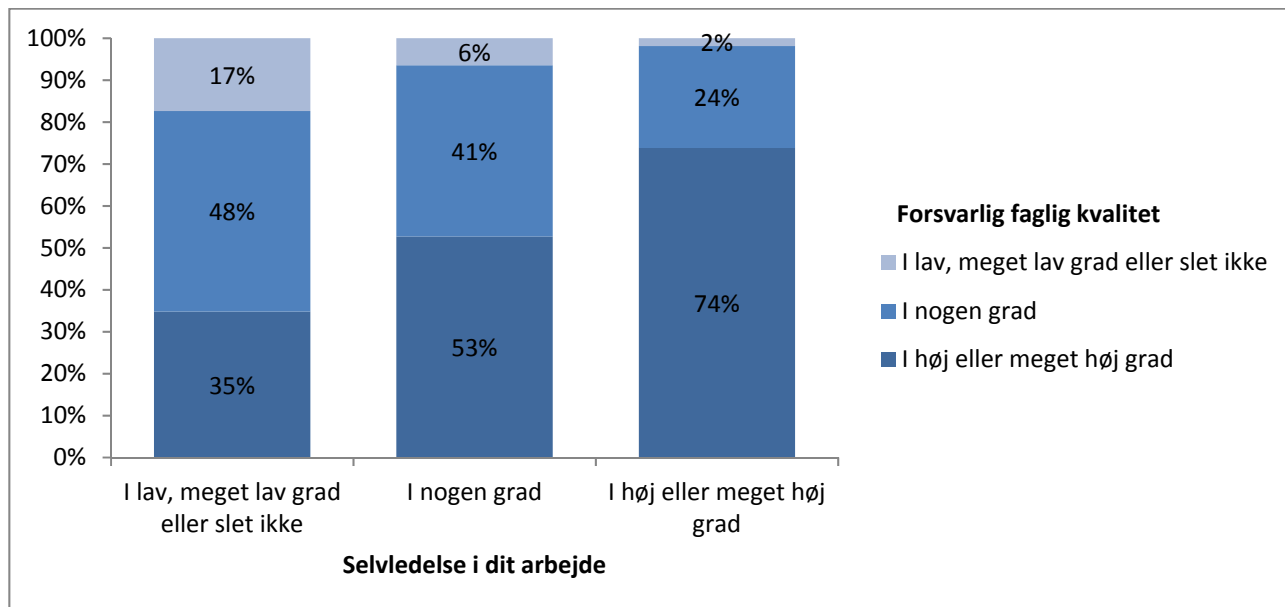
Tabel 15

Gennemsnitlig produktivitet	Har du selvledelse i dit arbejde?				
	I meget lav grad/ slet ikke	I lav grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad
BIBLIOTEKARFORBUNDET	7,8	8,4	8,5	8,7	9,0
AC	7,8	7,7	8,2	8,5	8,7

### **Forsvarlig faglig kvalitet**

Foruden at øge produktiviteten har en høj grad af selvledelse samtidig en markant effekt på bibliotekarernes mulighed for at udføre arbejdsopgaver med en forsvarlig faglig kvalitet. Således mener blot 35 pct. af bibliotekarerne, som har selvledelse i lav eller lavere grad, at de samtidig kan fastholde en høj forsvarlig faglig kvalitet. Til sammenligning mener 74 pct. af bibliotekarerne med selvledelse i høj grad, at de har god mulighed for dette.

**Figur 4**



## Ledelse af selvledelse

### Nærmeste leder

I undersøgelsen er bibliotekarerne blevet spurgt, i hvilken grad deres nærmeste leder er god til at lede selvledende medarbejdere. Mens 64 pct. af bibliotekarerne i høj eller meget høj grad er selvledende (jf. tabel 1), er det kun i alt 37 pct. af bibliotekarerne, hvis nærmeste leder, der i høj eller meget høj grad er god til at lede selvledende medarbejde. 33 pct. svarer, at deres nærmeste leder i nogen grad er god til ledelse af selvledende medarbejdere, mens knap en fjerdedel af bibliotekarerne ikke har en nærmeste leder, der er god til at lede selvledende medarbejdere. 7 pct. af bibliotekarerne ved ikke, om deres leder er god til at lede selvledende medarbejdere.

**Tabel 16**

Er din nærmeste leder god til at lede selvledende medarbejdere?		
	BIBLIOTEKARFORBUNDET	AC
I høj eller meget høj grad	37 %	41 %
I nogen grad	33 %	29 %
I lav, meget lav grad eller slet ikke	23 %	23 %
Ved ikke	7 %	6 %

### Feedback

Ifølge undersøgelsen har 35 pct. en nærmeste leder, som i høj eller meget høj grad giver konstruktiv feedback. Mens omkring 40 pct. har en nærmeste leder, som i nogen grad giver konstruktiv feedback. Hver fjerde bibliotekar har en leder, der i begrænset omgang eller slet ikke giver konstruktiv feedback.

**Tabel 17**

Giver din nærmeste leder konstruktiv feedback?		
	BIBLIOTEKARFORBUNDET	AC
I høj eller meget høj grad	35 %	38 %
I nogen grad	39 %	35 %
I lav, meget lav grad eller slet ikke	25 %	27 %

## Forventningsafstemning

Et lignende billede viser sig i forhold til forventningsafstemning. Det fremgår, at godt hver fjerde bibliotekar har en nærmeste leder, der i høj eller meget høj grad forventningsafstemmer. Godt 40 pct. har en nærmeste leder, som i nogen grad forventningsafstemmer. Mens at næsten hver tredje har en nærmeste leder, som kun i lav eller lavere grad forventningsafstemmer.

**Tabel 18**

Forventningsafstemmer din nærmeste leder, så du ved, hvad der forventes af dig?		
	BIBLIOTEKARFORBUNDET	AC
I høj eller meget høj grad	26 %	30 %
I nogen grad	42 %	38 %
I lav, meget lav grad eller slet ikke	32 %	32 %



## Lederne – klare rammer

I undersøgelsen er lederne blevet spurgt, i hvilken grad de sørger for at sætte klare rammer for medarbejderne. De fik stille spørgsmål inden for de fire områder, som medarbejderne også er blevet spurgt ind til. I det følgende afsnit ses der nærmere på ledernes besvarelser.

Lederne er således blevet spurgt om, i hvilken grad de sætter klare mål for; hvornår medarbejderne har løst deres opgaver i tilfredsstillende kvalitet og hvornår medarbejderne har leveret en tilfredsstillende arbejdsmængde. Derudover er lederne blevet spurgt til, i hvilken grad de sørger for at gøre det klart, hvordan medarbejderne skal prioritere mellem forskellige opgaver, hvis det er nødvendigt, og i hvilken grad de gør det klart, hvordan medarbejderne bidrager til at nå arbejdspladsens overordnede mål.

### Mål for tilfredsstillende kvalitet

41 pct. af lederne angiver, at de i høj eller meget høj grad sætter klare mål for, hvornår der er leveret en tilfredsstillende kvalitet. 55 pct. mener, at det i nogen grad er tilfældet. Mens 3 pct. af lederne i lav, meget lav grad eller slet ikke sætter klare mål herfor.

Tabel 19

Jeg sætter klare mål for, hvornår mine medarbejders arbejdsopgaver er løst i en tilfredsstillende kvalitet		
	BIBLIOTEKARFORBUNDET	AC
I høj eller meget høj grad	41 %	57 %
I nogen grad	55 %	37 %
I lav, meget lav grad eller slet ikke	3 %	6 %

### Mål for tilfredsstillende arbejdsmængde

Tilsvarende svarer 41 pct. af lederne at de i høj eller meget høj grad sætter klare mål for, hvornår medarbejderne har leveret en tilfredsstillende arbejdsmængde. Godt halvdelen sætter i nogen grad mål herfor. Knap hver tiende leder sætter kun i lav, meget lav grad eller slet ikke klare mål for dette.

Tabel 20

Jeg sætter klare mål for, hvornår mine medarbejdere har leveret en tilfredsstillende arbejdsmængde		
	BIBLIOTEKARFORBUNDET	AC
I høj eller meget høj grad	41 %	52 %
I nogen grad	51 %	41 %
I lav, meget lav grad eller slet ikke	7 %	7 %

## Prioritering af arbejdsopgaver

75 pct. af lederne angiver, at de i høj eller meget høj grad sørger for at gøre det klart, hvordan deres medarbejdere skal prioritere mellem arbejdsopgaver. Godt hver femte gør det i nogen grad klart, hvordan medarbejderne skal prioritere mellem arbejdsopgaver. Blot 3 pct. af lederne kun i lav, meget lav eller slet ikke gør det klart, hvordan deres medarbejdere skal prioritere mellem arbejdsopgaver.

**Tabel 21**

Jeg sørger for at gøre det klart, hvordan mine medarbejdere skal prioritere mellem forskellige arbejdsopgaver, hvis det er nødvendigt		
	BIBLIOTEKARFORBUNDET	AC
I høj eller meget høj grad	75 %	78 %
I nogen grad	21 %	20 %
I lav, meget lav grad eller slet ikke	3 %	2 %

## Arbejdspladsens overordnede mål

Knap 70 pct. af lederne angiver i høj eller meget høj grad, at de gør det klart, hvordan medarbejderne bidrager til arbejdspladsens overordnede mål. Knap 30 pct. mener, at de i nogen grad gør det klart, hvordan medarbejderne bidrager. 2 pct. mener, at de kun i lav, meget lav grad eller slet ikke gør det klart for medarbejderne, hvordan de bidrager til arbejdspladsens overordnede mål.

**Tabel 22**

Jeg gør det klart, hvordan mine medarbejdere bidrager til at nå arbejdspladsens overordnede mål		
	BIBLIOTEKARFORBUNDET	AC
I høj eller meget høj grad	69 %	69 %
I nogen grad	29 %	27 %
I lav, meget lav grad eller slet ikke	2 %	4 %

Undersøgelsen viser, at der er stor forskel på, i hvilken grad medarbejderne oplever, at der sættes klare rammer for deres arbejde, og i hvilken grad lederne vurderer, at de sørger for, at sætte klare rammer for medarbejdernes arbejde. Det er i tråd med, at kun en begrænset del af medarbejderne mener, at deres nærmeste leder er god til at lede selvledende medarbejdere. Henholdsvis 26 og 35 pct. af medarbejderne mener, at deres nærmeste leder forventningsafstemmer og giver konstruktiv feedback.

## Bibliotekarer med en høj eller meget høj grad af selvledelse

Størstedelen af bibliotekarerne har en høj grad af selvledelse i deres arbejde. I det følgende afsnit stilles der derfor skarpt på, hvad der karakteriserer de 64 pct. af bibliotekarerne, der i meget høj eller høj grad har selvledelse i arbejdet. Der ses blandt andet på, hvad der har betydning for, om de har et godt psykisk arbejdsmiljø, en lav grad af stress og mulighed for at levere et godt stykke arbejde.

Bibliotekarer, der kun i nogen, lav, meget lav grad eller slet ikke har selvledelse, indgår derfor ikke i analyserne i dette afsnit.

### Klare rammer

I afsnittet ses der nærmere på, hvilken betydning klare rammer for arbejdet har for bibliotekarens psykiske arbejdsmiljø og andre faktorer. Der er derfor udarbejdet en skala for "Klare rammer i arbejdet" ud fra de fire spørgsmål, som er fremstillet enkeltvis nedenfor.<sup>1</sup>

- Er der klare mål for, hvornår dine arbejdsopgaver er løst i en tilfredsstillende kvalitet?
- Er der klare mål for, hvornår du har leveret en tilfredsstillende arbejdsmængde?
- Er det klart, hvordan du skal prioritere mellem dine opgaver, hvis det er nødvendigt?
- Er det klart, hvordan du bidrager til at nå arbejdspladsens overordnede mål?

Efterfølgende er de selvledende bibliotekarer blevet inddelt i to grupper, alt efter om de har klare rammer for arbejdet eller ej. Inddelingen er foretaget som nedenfor beskrevet:

- **Gruppe A:** indeholder de selvledende bibliotekarer, **der har** klare rammer i arbejdet
- **Gruppe B:** indeholder de selvledende bibliotekarer, **der ikke har** klare rammer i arbejdet

---

<sup>1</sup> Skalaen "klare rammer i arbejdet" er lavet ved, at konvertere de fire spørgsmål fra svarkategorierne i meget lav grad/slet ikke til i meget høj grad om til værdier mellem 0-100. Således tildeles svarkategorierne følgende værdier; I meget høj grad = 100, I høj grad = 75, I nogen grad = 50, I lav grad = 25 samt I meget lav grad/slet ikke = 0. Herefter tildeles respondenterne en gennemsnitlig score på baggrund af, hvordan de har besvaret ovenstående fire spørgsmål. Eksempelvis vil en respondent, der har svaret "i lav grad" til to af spørgsmålene (værdi = 2\*25), "i nogen grad" til ét spørgsmål (værdi=50) samt "i høj grad" til ét spørgsmål (værdi=75) få en gennemsnitscore på 44. Respondenter med en gennemsnitlig score, der er større end eller lig med score 60, indplaceres i gruppe A (som har klare rammer i arbejdet). Mens respondenter med en score under 60 indplaceres i gruppe B (som ikke har klare rammer i arbejdet).

## **Klare rammer blandt selvledende medarbejdere**

Analysen heraf viser, at 28 pct. af de selvledende medarbejdere har klare rammer i arbejdet, mens de resterende derfor ikke har dette (jf. tabel 23).

**Tabel 23**

Fordeling af gruppe A og B		
	BIBLIOTEKARFORBUNDET	AC
Gruppe A	28 %	33 %
Gruppe B	72 %	67 %

I det følgende er det undersøgt, hvilken betydning klare rammer i arbejdet har for de selvledende bibliotekarers psykiske arbejdsmiljø, stressniveau, produktivitet samt faglige kvalitet i arbejdsopgaverne. Herudover ses der på den øverste ledelses fokus på og prioritering af det psykiske arbejdsmiljø samt betydningen for balancen mellem arbejde og privatliv

### **Psykisk arbejdsmiljø:**

Undersøgelsen viser, at det psykiske arbejdsmiljø er markant bedre blandt de selvledende bibliotekarer, der har klare rammer for arbejdet. Hvor 78 pct. af de selvledende bibliotekarer med klare rammer for arbejdet giver udtryk for at have et godt psykisk arbejdsmiljø, gælder det kun 43 pct. af de selvledende bibliotekarer uden klare rammer.

**Tabel 24**

Er der et godt psykisk arbejdsmiljø på din nuværende arbejdsplads?				
	BIBLIOTEKARFORBUNDET		AC	
	Gruppe A	Gruppe B	Gruppe A	Gruppe B
I høj eller meget høj grad	78 %	43 %	76 %	40 %
I nogen grad	22 %	48 %	22 %	45 %
I lav, meget lav grad eller slet ikke	0 %	9 %	3 %	15 %

### Stress i hverdagen:

Når det kommer til spørgsmålet vedrørende stress i hverdagen, er der også store forskelle mellem de to grupper af selvledende bibliotekarer. 7 pct. af de selvledende bibliotekarer uden klare rammer er i høj eller meget høj grad stressede i hverdagen. Til sammenligning gælder det for 3 pct. af de selvledende bibliotekarer med klare rammer. Vi ser yderligere, at de klare rammer i arbejdet medfører, at andelen af bibliotekarer der kun i lav, meget lav grad eller slet ikke er præget af stress, markant større end for de bibliotekarer, som ikke har klare rammer i arbejdet.

Tabel 25

Vil du beskrive dig selv som stresset i hverdagen?				
	BIBLIOTEKARFORBUNDET		AC	
	Gruppe A	Gruppe B	Gruppe A	Gruppe B
I høj eller meget høj grad	3 %	7 %	4 %	11 %
I nogen grad	18 %	34 %	25 %	39 %
I lav, meget lav grad eller slet ikke	78 %	59 %	71 %	50 %

### Balance mellem arbejde og privatliv

Generelt har bibliotekarerne en høj balance mellem arbejde og privatliv hvis, de i høj grad har selvledelse. Dog ser vi en væsentlig forskel på, i hvor høj grad selvledende bibliotekarer har en god balance mellem arbejde og privatliv, afhængigt af om de har klare rammer i deres arbejde eller ej.

Tabel 26

Har du generelt en god balance mellem arbejde og privatliv?				
	BIBLIOTEKARFORBUNDET		AC	
	Gruppe A	Gruppe B	Gruppe A	Gruppe B
I høj eller meget høj grad	85 %	60 %	74 %	48 %
I nogen grad	13 %	37 %	23 %	42 %
I lav, meget lav grad eller slet ikke	1 %	3 %	2 %	10 %

### Produktivitet:

Generelt ligger begge grupper højt i gennemsnitlig produktivitet (på en skala fra 1-10), hvilket kan forklares med, at bibliotekarer med en høj grad af selvledelse generelt har en højere grad af produktivitet sammenlignet med bibliotekarer, der ikke har en høj grad af selvledelse. Det tyder på, at der kan skabes en produktivetsforbedring på knap 8 pct. ved at sikre, at selvledende bibliotekarer uden klare rammer får klare rammer for arbejdet.

Tabel 27

Gennemsnitlig produktivitet		
	BIBLIOTEKARFORBUNDET	AC
Gruppe A	9,3	9,1
Gruppe B	8,6	8,3

### Forsvarlig faglig kvalitet:

Muligheden for at udføre arbejdsopgaverne i en forsvarlig faglig kvalitet afhænger i høj grad af, hvorvidt de selvledende bibliotekarer har klare rammer i arbejdet eller ikke. 94 pct. af de selvledende bibliotekarer med klare rammer har stor mulighed for at udføre arbejdsopgaver med en forsvarlig faglig kvalitet. Mens dette gælder for 66 pct. af de selvledende bibliotekarer uden klare rammer.

Tabel 28

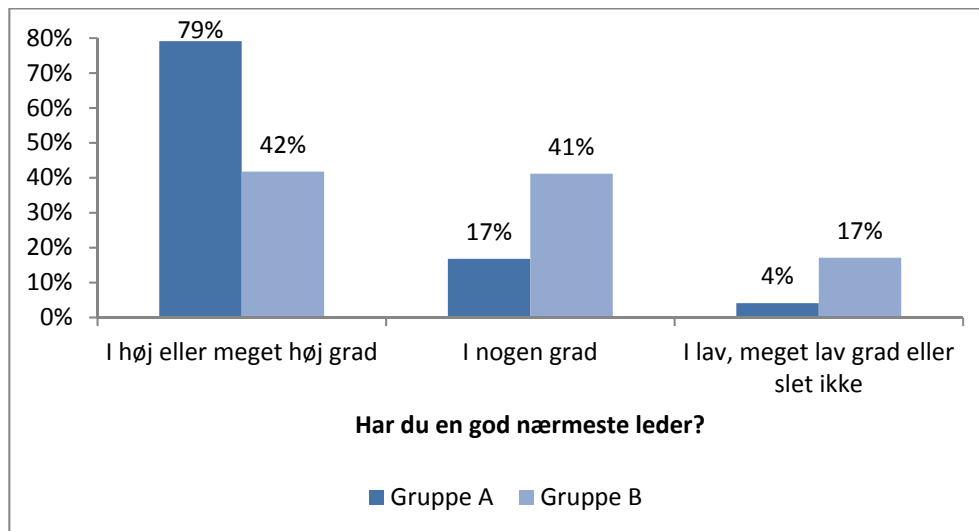
Har du mulighed for at udføre arbejdsopgaverne med en forsvarlig faglig kvalitet?				
	BIBLIOTEKARFORBUNDET		AC	
	Gruppe A	Gruppe B	Gruppe A	Gruppe B
I høj eller meget høj grad	94 %	66 %	92 %	65 %
I nogen grad	5 %	32 %	8 %	31 %
I lav, meget lav grad eller slet ikke	1 %	2 %	0 %	4 %

## Øverste og nærmeste leder

### God nærmeste leder

Op mod 8 ud af 10 af de selvledende bibliotekarer med klare rammer har i høj eller meget høj grad en god nærmeste leder mod godt 40 pct. af bibliotekarerne uden klare rammer. Ligeledes kan vi se, at næsten hver femte selvledende bibliotekar uden klare rammer samtidig mener, at de har en god nærmeste leder i lav eller lavere grad.

Figur 5

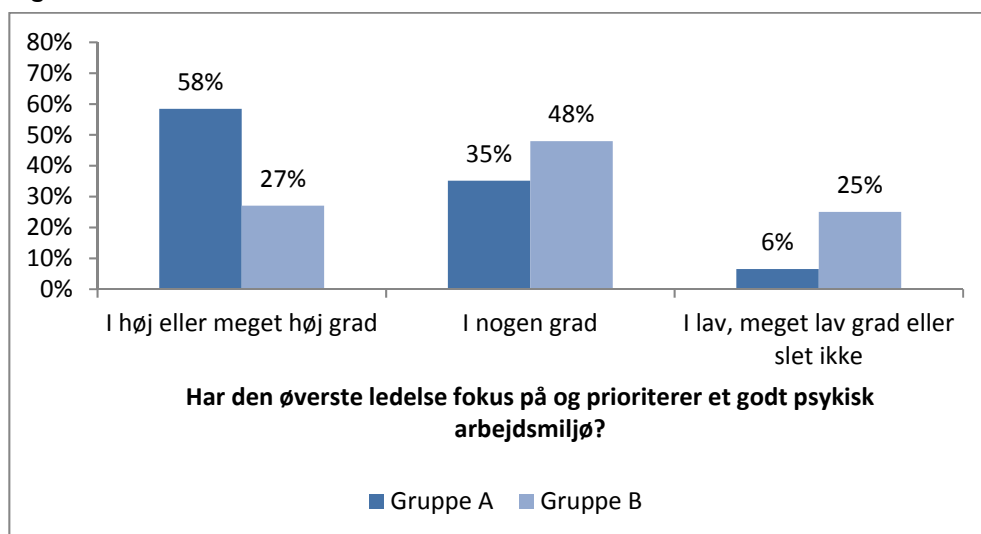


### Øverste ledelses fokus på og prioritering af psykisk arbejdsmiljø

Undersøgelsen viser ydermere, at der er en sammenhæng mellem den øverste ledelses fokus på samt prioritering af det psykiske arbejdsmiljø og de selvledende bibliotekarers grad af klare rammer.

58 pct. af de selvledende bibliotekarer med klare rammer giver udtryk for, at den øverste ledelse i høj eller meget høj grad prioriterer det psykiske arbejdsmiljø, mens dette kun gælder for 27 pct. af de selvledende bibliotekarer uden klare rammer. Hver fjerde bibliotekar uden klare rammer mener, at deres øverste ledelse kun i lav, meget lav grad eller slet ikke fokuserer på og prioriterer et godt psykisk arbejdsmiljø – til sammenligning er det blot 6 pct. af bibliotekarerne med klare rammer, som deler denne holdning.

Figur 6

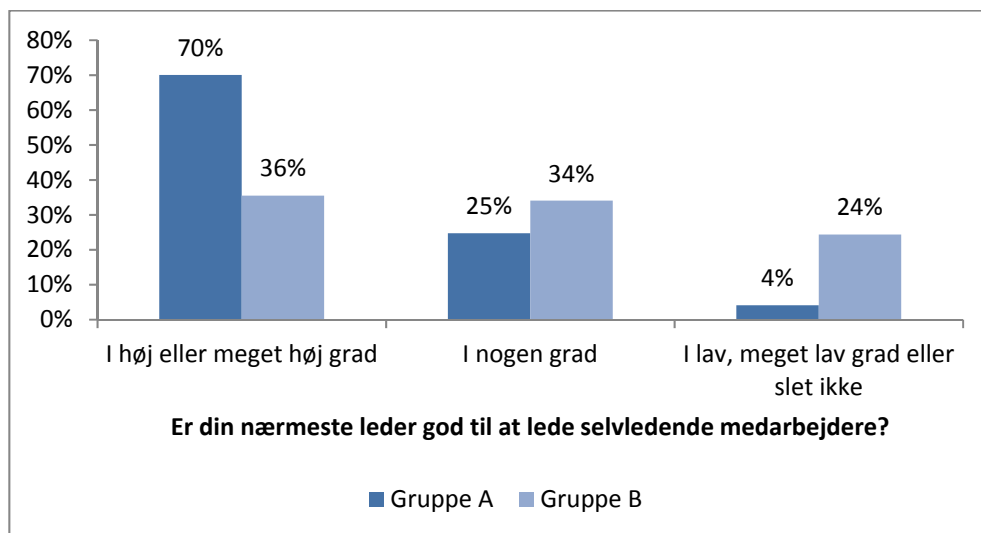




### God til at lede selvledende

Der ses en markant forskel på, i hvilken grad selvledende bibliotekarer med og uden klare rammer mener, at deres nærmeste leder er god til at lede selvledende medarbejdere. Mens 70 pct. af bibliotekarer med klare rammer finder, at deres nærmeste leder i høj eller meget høj grad er god til dette, gælder det kun for 36 pct. af bibliotekarerne uden klare rammer.

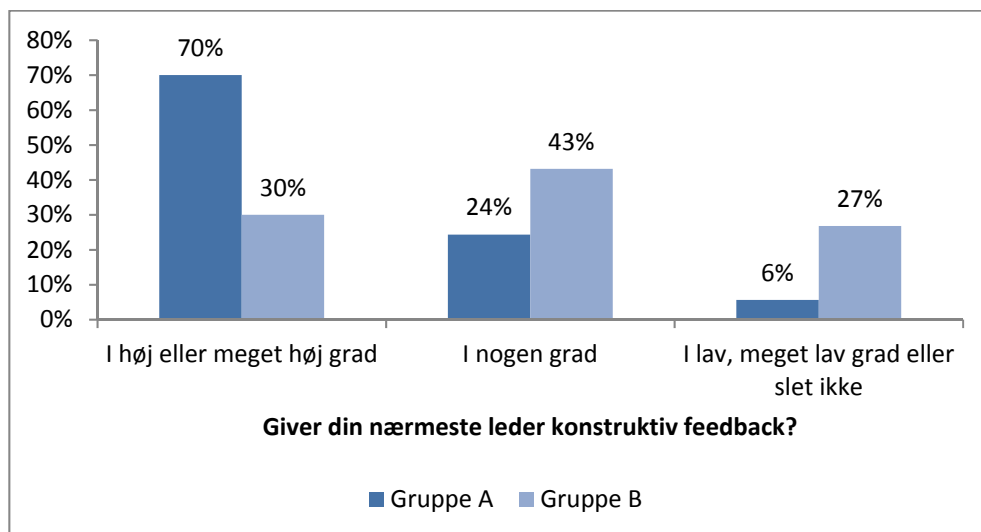
Figur 7



### Feedback

Det samme billede viser sig ved analysen af, i hvilken grad den nærmeste leder giver konstruktiv feedback. Her svarer 70 pct. blandt gruppen af de selvledende bibliotekarer med klare rammer, at lederen i høj eller meget høj grad gør dette, hvilket kun gør sig gældende for 30 pct. af de selvledende bibliotekarer uden klare rammer.

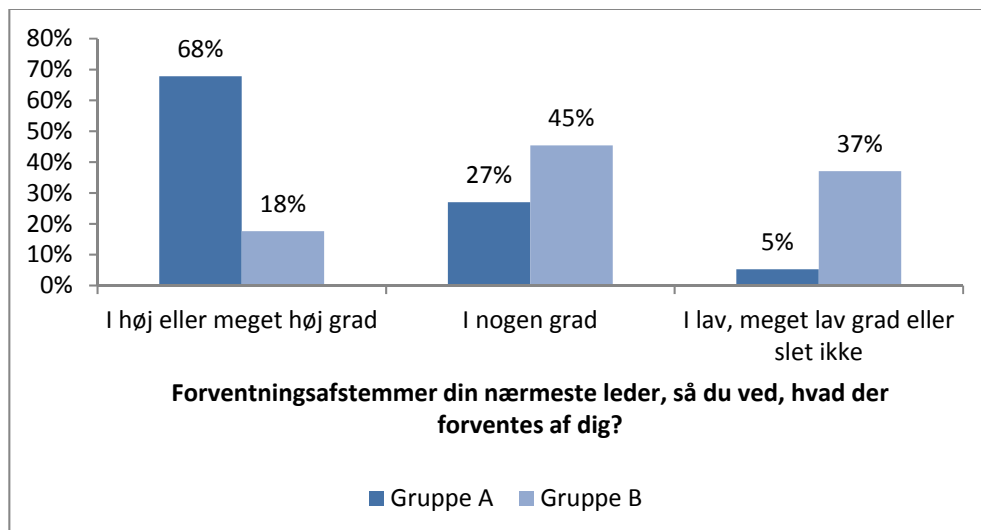
Figur 8



## Forventningsafstemning

Det er også helt tydeligt, at selvledende medarbejdere med klare rammer har en nærmeste leder, der sørger for at forventningsafstemme, således at det er tydeligt, hvad der forventes.

Figur 9



## Opsummering

Undersøgelsen viser klart, at der er store gevinster at hente ved at sikre klare rammer for selvledende bibliotekarer. Klare rammer i arbejdet har stor betydning for både det psykiske arbejdsmiljø og stressniveauet, men også for bibliotekarernes produktivitet og mulighed for at levere en god faglig kvalitet i arbejdet. Den øverste ledelses fokus på og prioritering af det psykiske arbejdsmiljø synes at hænge tæt sammen med, i hvilken grad de selvledende medarbejdere har klare rammer for arbejdet. Undersøgelsen viser, at en god dialog mellem nærmeste leder og den selvledende medarbejder synes at være vejen frem. Selvledende bibliotekarer med klare rammer giver således udtryk for, at deres nærmeste leder sørger for at give konstruktiv feedback og forventningsafstemme.

## Metode

### **Data - udtræk og vægtning**

I denne rapport indgår besvarelser fra i alt 1.699 medlemmer af Bibliotekarforbundet, da kun besvarelser fra lønmodtagere anvendes.

Dataindsamlingen er foregået via et elektronisk spørgeskema på internettet. Undervejs i dataindsamlingsprocessen har respondenterne modtaget 2 rykkermails. Dataindsamlingen blev indledt medio august 2014 og blev afsluttet medio september 2014.

Undersøgelsen blev sendt til samtlige 3.259 erhvervsaktive medlemmer af Bibliotekarforbundet. Heraf blev 165 medlemmer frasorteret grundet ugyldige mailadresser eller, at de var uden for arbejdsmarkedet. Det betyder, at den endelige stikprøve var på 3.094 medlemmer, heraf besvarede i alt 1.709 medlemmer spørgeskemaet, hvilket svarer til en svarprocent på 55,2. Ud af de 1.709 medlemmer der har besvaret spørgeskemaet, er i alt 1.699 lønmodtagere (medarbejdere og ledere) og resten selvstændige.

### **Bemærk**

Grundet afrunding af decimaler kan der være tilfælde, hvor tabellerne ikke summer til 100.