


The logo for 'djøf' is located in the top left corner, consisting of the lowercase letters 'djøf' in white on a blue rounded square background.

djøf

## 6: Ledelseskvalitet

August 2013

A photograph of a man in a white shirt and dark trousers standing by a large window, looking out at a cityscape. The man is seen from the back, with his right hand on his hip and his left hand resting on the window frame. The view outside shows a tiled roof in the foreground and a building with a dome in the distance under a cloudy sky. The scene is lit from the window, creating a silhouette effect on the man.

Djøfs undersøgelse af psykisk arbejdsmiljø,  
stress og balance 2012

## Faktaark nr. 6: Ledelseskvalitet

Dette faktaark omhandler djøfernes vurdering af deres nærmeste personaleansvarlige leder i sammenhæng med forskellige faktorer i det psykiske arbejdsmiljø.

Resultaterne stammer fra Djøfs undersøgelse af psykisk arbejdsmiljø, stress og balance. Undersøgelsen er foretaget som en spørgeskemaundersøgelse sendt ud til et tilfældigt udtræk af beskæftigede djøfere i september/oktober måned 2012. Der er 1.685, der har besvaret spørgeskemaet. Svarene er repræsentative for alle beskæftigede djøfere. Undersøgelsen bygger videre på lignende undersøgelser fra 2008 og 2010. De steder, hvor sammenligninger bagud i tid har været mulige, er de foretaget.

Undersøgelsen er lavet af Djøf i et samarbejde mellem Politik & Presse (kontaktperson: Arbejdsmiljøpolitisk chef Lisbeth Kjersgård, lik@djoef.dk / tlf.: 33 95 97 13) og Analyse- og strategiafdelingen (kontaktperson: Analysekonsulent Kathrine Marie Skou Brandt, kab@djoef.dk / tlf.: 33 95 98 66).

Undersøgelsen har en række hovedtemaer, som er afrapporteret i otte faktaark. Hovedtemaerne er: (1) stress, (2) krisens betydning for det psykiske arbejdsmiljø, (3) psykisk arbejdsmiljø, arbejdspladskultur og nedslidning, (4) mobning, (5) sygefravær, (6) ledelseskvalitet, (7) balance, grænseløst arbejde og fleksibilitet samt (8) social kapital.

De væsentligste resultater vedrørende ledelseskvalitet er:

- Ledere vurderes generelt ringere under krisen.
- Under halvdelen af djøferne oplever, at de får tilstrækkelig hjælp til at prioritere deres arbejdsopgaver, eller at deres leder stiller klare krav til kvaliteten af deres arbejde.
- Djøfere, der oplever, at de har en god leder, og en høj grad af anerkendelse har højere jobtilfredshed, er mere motiverede og vurderer det psykiske arbejdsmiljø mere positivt.
- En høj grad af anerkendelse halverer oplevelsen af stress på arbejdspladsen.
- Andelen af stressramte, og antallet af psykisk betingede sygefraværsdage, er tre gange så lavt blandt djøfere med en god leder, som blandt djøfere med en dårlig leder.
- Halvdelen af djøferne oplever ikke, at lederen er et positivt foregangseksempel i forhold til balance mellem arbejde og privatliv, og hver tredje oplever sig i nogen eller høj grad presset af lederen til at arbejde mere, end de ønsker.
- Ledere vurderer generelt deres faglige kompetencer til at håndtere psykisk arbejdsmiljø betydeligt bedre, end medarbejderne gør.
- Topledelsens fokus på psykisk arbejdsmiljø har stor betydning for både jobtilfredshed og for opfølgning på trivselsundersøgelser, APV og lignende.

Læs mere om undersøgelsen og download faktaark på: [www.djoef.dk/psyk12](http://www.djoef.dk/psyk12)

## Indhold

Djøfernes generelle vurdering af lederen .....	3
Klare krav og prioritering af arbejdsopgaver.....	4
Feedback og sparring.....	5
Lederens konfliktløsningsevner.....	7
Betydningen af anerkendelse.....	7
Lederens rolle i forhold til balance mellem arbejde og privatliv.....	10
Lederens betydning for stress, psykisk arbejdsmiljø og motivation .....	11
Lederens betydning for psykisk betinget sygefravær.....	14
Ledelsens håndtering af det psykiske arbejdsmiljø.....	14

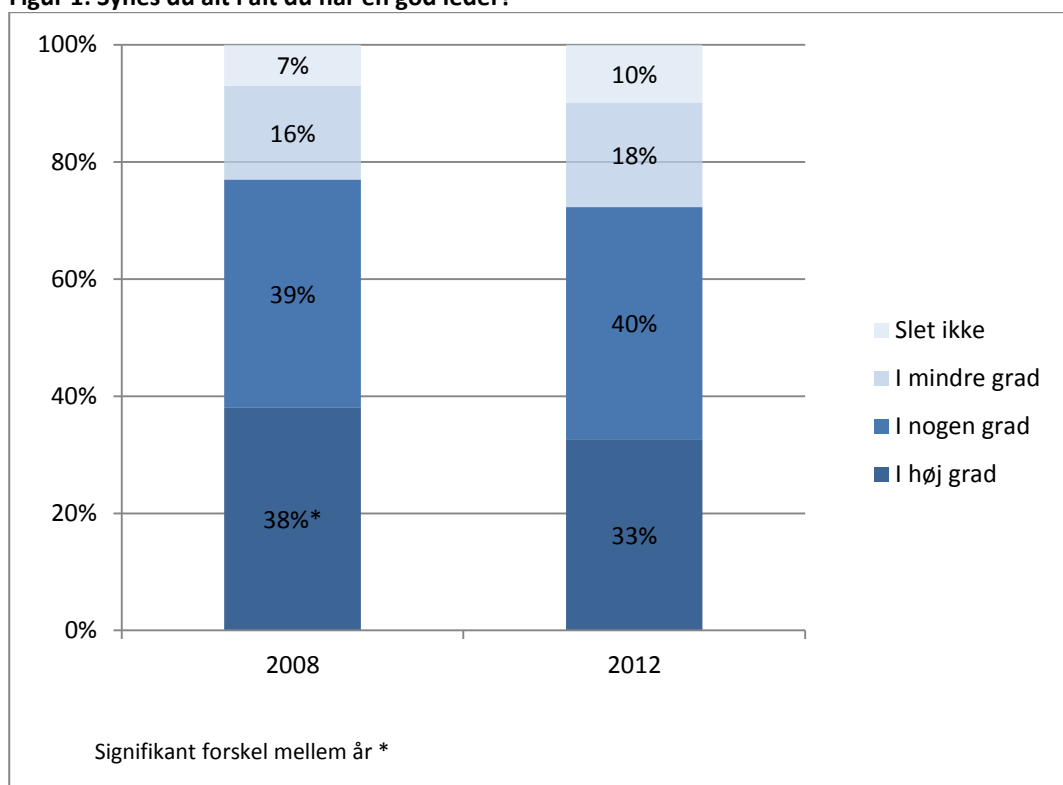
## Djøfernes generelle vurdering af lederen

Djøferne er i undersøgelsen blevet bedt om at vurdere, om de alt i alt synes, de har en god leder. Som det fremgår af Figur 1, mener hver tredje, at de i høj grad har en god leder, og over hver tredje mener, at de i nogen grad har en god leder. Tilbage står, at knap hver tredje djøfer slet ikke eller kun i mindre grad mener, at de har en god leder.

Samtidig svarer hver fjerde djøfer (26 procent), at dårlig ledelse/ konflikter med nærmeste leder er blandt de tre største stressfaktorer blandt femten mulige. Godt hver tiende (12 procent) mener, at dårlig ledelse/ konflikter med nærmeste leder er den største stressfaktor i deres dagligdag.

Sammenlignes med undersøgelsen fra 2008 finder man, at djøferne i 2012 vurderer deres leder en anelse mere negativt.

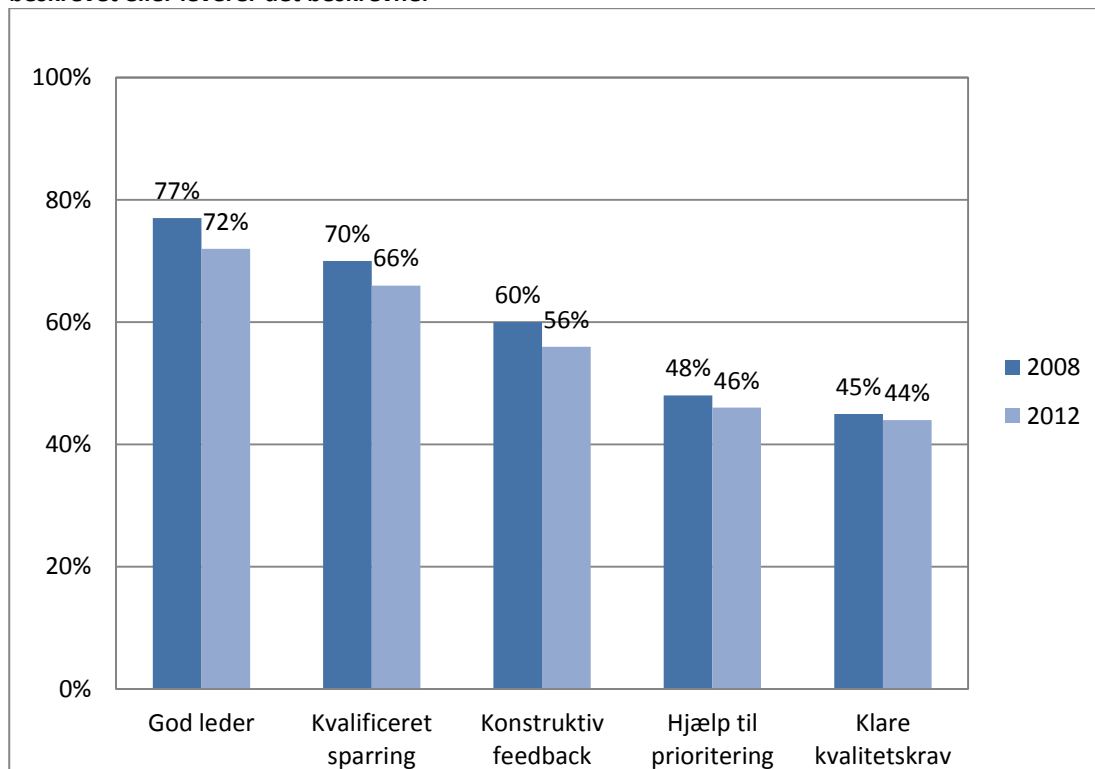
Figur 1: Synes du alt i alt du har en god leder?



Der er ingen signifikante forskelle på, hvordan djøferne i hhv. den offentlige og private sektor samlet set vurderer deres nærmeste leder.

Også når man ser på de enkelte delelementer, som er relateret til ledelseskvalitet, kan man konstatere, at vurderingen på alle parametre er en anelse lavere under krisen end før krisen. Se Figur 2.

**Figur 2: Udvikling i ledelseskvalitet. Andelen der har svaret, at de i nogen eller høj grad har en leder, der er som beskrevet eller leverer det beskrevne.**



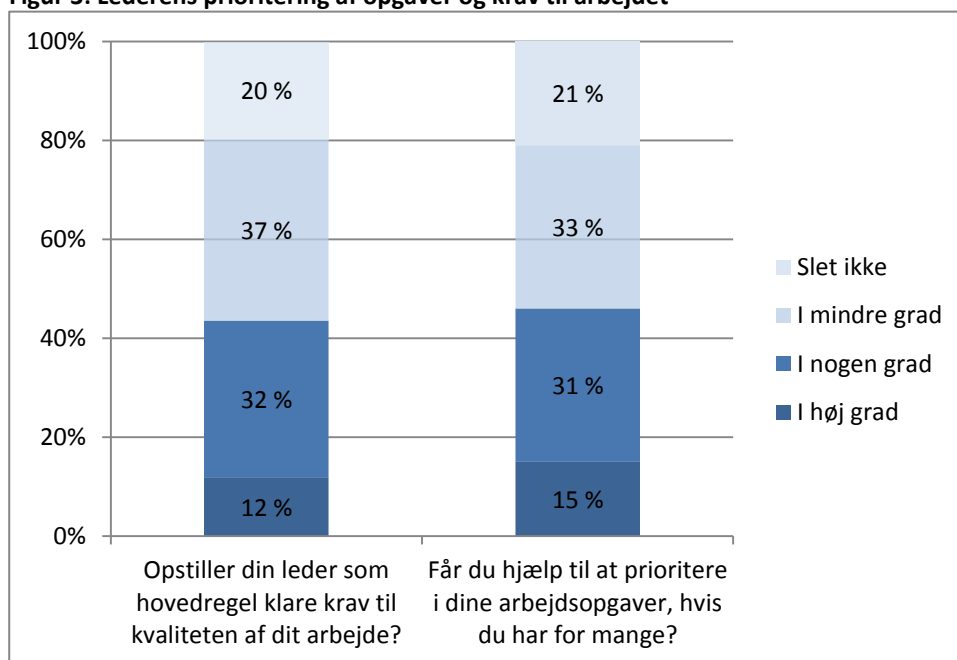
Djøfernes vurdering af de enkelte ledelsesparametre er nærmere beskrevet i de følgende afsnit.

### Klare krav og prioritering af arbejdsopgaver

Under halvdelen af djøferne (46 procent) oplever, at de får tilstrækkelig hjælp af deres leder til at prioritere deres arbejdsopgaver, hvis de har for mange. For en forholdsvis stor del af djøferne er dette så generende i dagligdagen, at de oplever det som en væsentlig stressfaktor. Mere end hver fjerde djøfer (27 procent) prioriterer således uklar/manglende prioritering af opgaver som værende en af de tre primære stressfaktorer i dagligdagen.

Ligeledes oplever under halvdelen (44 procent), at deres leder i nogen eller høj grad stiller klare krav til kvaliteten af deres arbejde. Dette stemmer godt overens med, at hver tredje djøfer (32 procent) i undersøgelsen svarer, at de er generede af, at mål og prioriteringer for deres arbejde er uklare. Se Figur 3.

**Figur 3: Lederens prioritering af opgaver og krav til arbejdet**

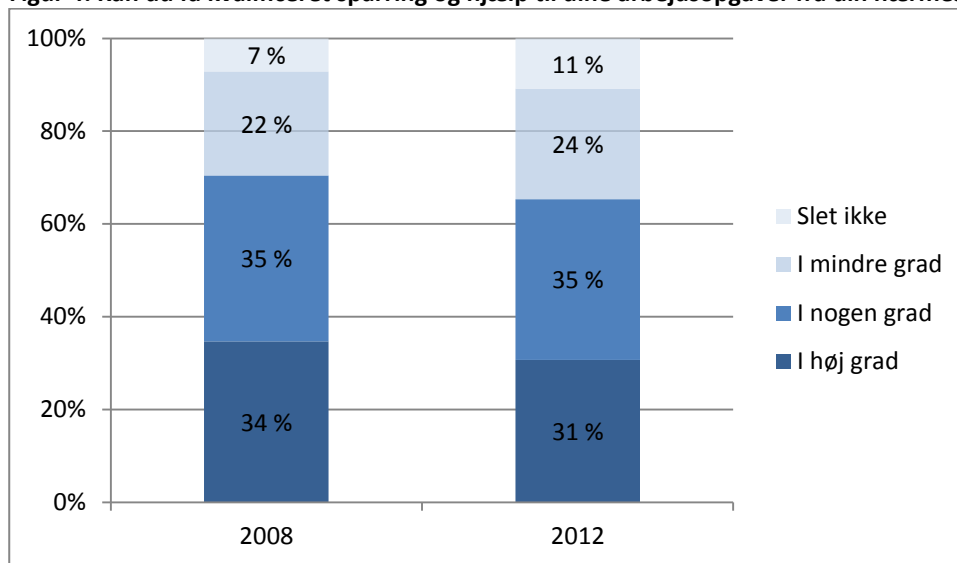


## Feedback og sparring

To andre væsentlige parametre i forhold til ledelseskvalitet og trivsel er, i hvilken grad medarbejderne oplever, at de kan få kvalificeret sparring, når de har behov for det, og generelt får konstruktiv feedback fra nærmeste leder.

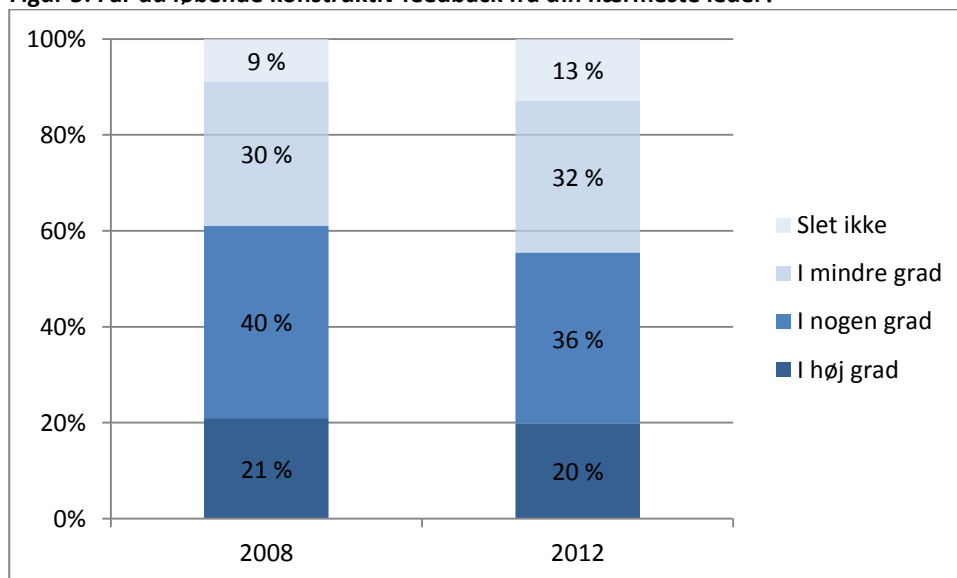
To ud af tre djøfere (66 procent) oplever i nogen eller i høj grad, at de får kvalificeret sparring fra nærmeste leder, mens hver tredje ikke oplever at få tilstrækkelig sparring. Sammenligner vi med undersøgelsen i 2008, hvor 69 procent i høj eller i nogen grad oplevede kvalificeret sparring, er der sket et beskedent fald i djøfernes oplevelse af, hvorvidt de får sparring fra deres nærmeste leder. Men generelt indikerer undersøgelsen, at den faglige sparring fra lederen generelt vurderes forholdsvis højt – og noget bedre end sparring i forhold til kvalitetskrav, grænser og prioritering i arbejdet.

**Figur 4: Kan du få kvalificeret sparring og hjælp til dine arbejdsopgaver fra din nærmeste leder, hvis du ønsker det?**



Et lignende mønster gør sig gældende i forhold til, om djøferne får konstruktiv feedback fra nærmeste leder. Lidt over halvdelen (56 procent) oplever, at de i nogen eller i høj grad får konstruktiv feedback, mens 45 procent mener, de ikke i tilstrækkelig grad får konstruktiv feedback. Også her er der sket en negativ udvikling i forhold til 2008, hvor 61 procent mente, at de i nogen eller i høj grad modtog konstruktiv feedback.

**Figur 5: Får du løbende konstruktiv feedback fra din nærmeste leder?**

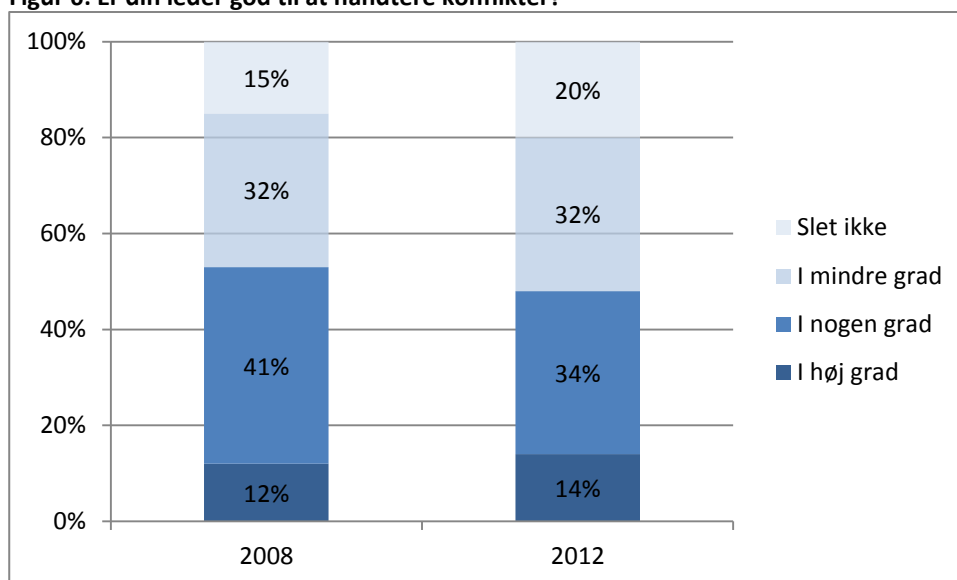


## Lederens konfliktløsningsevner

Det er velkendt inden for stressforskningen, at uløste konflikter er en af de centrale udløsende faktorer for stress. Undersøgelsens resultater indikerer, at også djøferne oplever konflikter på arbejdspladsen som en belastning. Blandt den tredjedel af djøferne, der oplever deres arbejde som følelsesmæssigt belastende, angiver knap halvdelen interne relationer på arbejdspladsen som den primære kilde til belastning.

Det er derfor bemærkelsesværdigt, at hver femte djøfer slet ikke mener, at deres leder er god til at håndtere konflikter. Knap halvdelen (48 procent) svarer, at deres leder i nogen eller i høj grad er god til at løse konflikter, mens 32 procent svarer i mindre grad. Sammenligner vi med undersøgelsen i 2008, er der sket et mindre fald i andelen, der mener, at deres leder i nogen eller høj grad er god til at håndtere konflikter.

**Figur 6: Er din leder god til at håndtere konflikter?**



## Betydningen af anerkendelse

Anerkendelse af et godt stykke arbejde spiller en rolle for motivation og trivsel på arbejdspladsen. Lidt over halvdelen af djøferne oplever, at man på deres arbejdsplads altid eller ofte bliver anerkendt for et godt stykke arbejde. På den anden side oplever hver tredje, at man kun sommetider anerkendes for et godt stykke arbejde, mens knap hver sjette svarer sjældent eller aldrig/næsten aldrig.

**Tabel 1: Bliver man anerkendt for et godt stykke arbejde**

	Procent
Altid/ofte	53 %
Sometider	32 %
Sjældent/aldrig	16 %

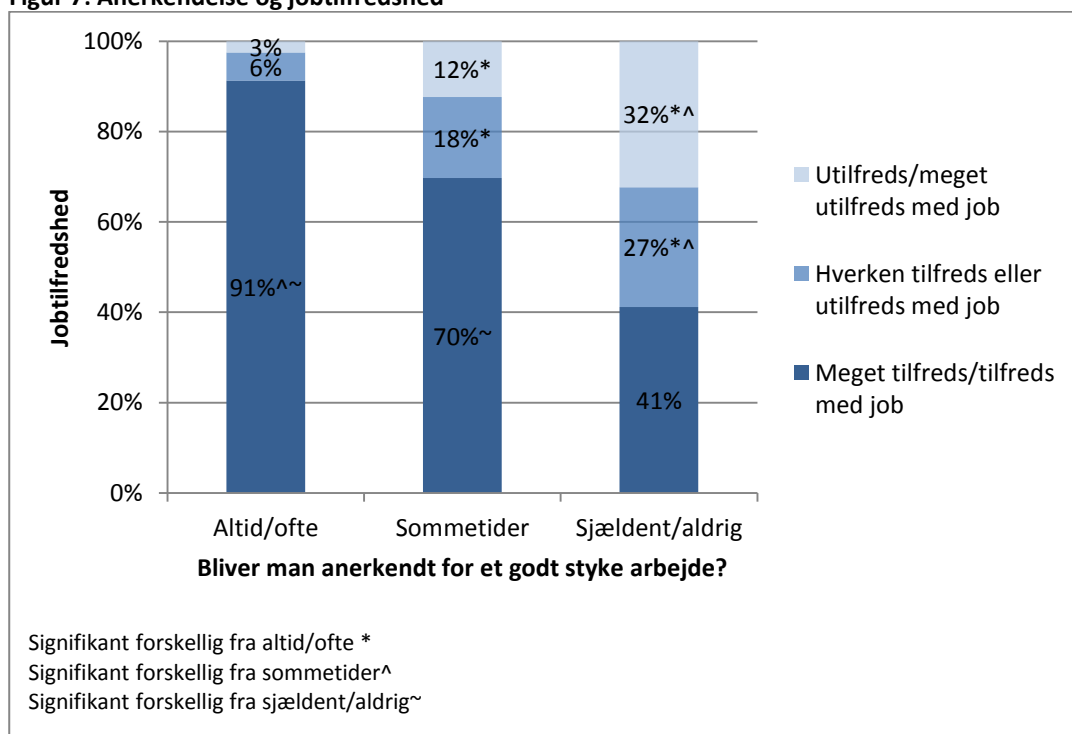


Resultaterne fra denne undersøgelse viser, i tråd med ovenstående, at der er en sammenhæng mellem oplevelsen af anerkendelse på arbejdspladsen og øget motivation, øget jobtilfredshed samt en mere positiv vurdering af det psykiske arbejdsmiljø. Ligeledes beskriver dem, der oplever anerkendelse på arbejdspladsen, i mindre grad deres arbejdsplads som præget af stress end dem, der ikke oplever anerkendelse.

Ser man først på sammenhængen mellem anerkendelse og jobtilfredshed, viser undersøgelsen, at blandt dem, der altid eller ofte oplever anerkendelse på deres arbejdsplads, angiver 91 procent, at de er meget tilfredse eller tilfredse med deres job, mens kun 3 procent angiver, at de er utilfredse eller meget utilfredse med deres job.

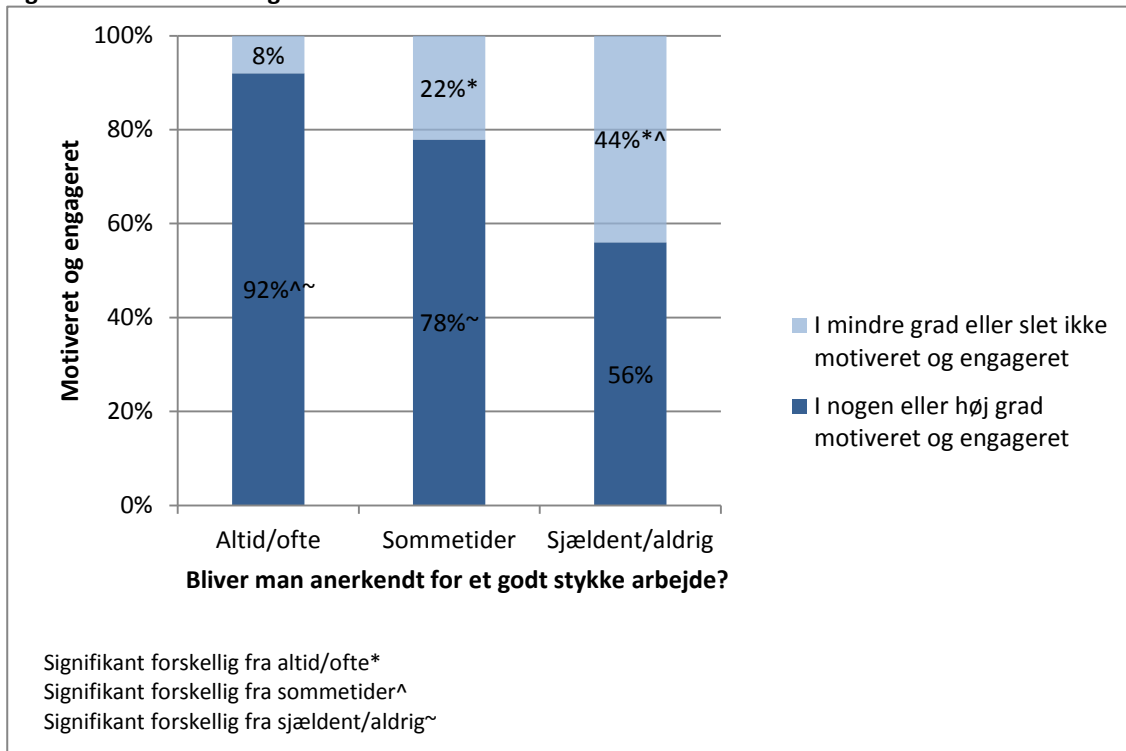
Blandt de djøfere, der mener, at man på deres arbejdsplads kun sjældent eller aldrig anerkendes for et godt stykke arbejde, svarer hver tredje (32 procent), at de er utilfredse eller meget utilfredse med deres job.

**Figur 7: Anerkendelse og jobtilfredshed**



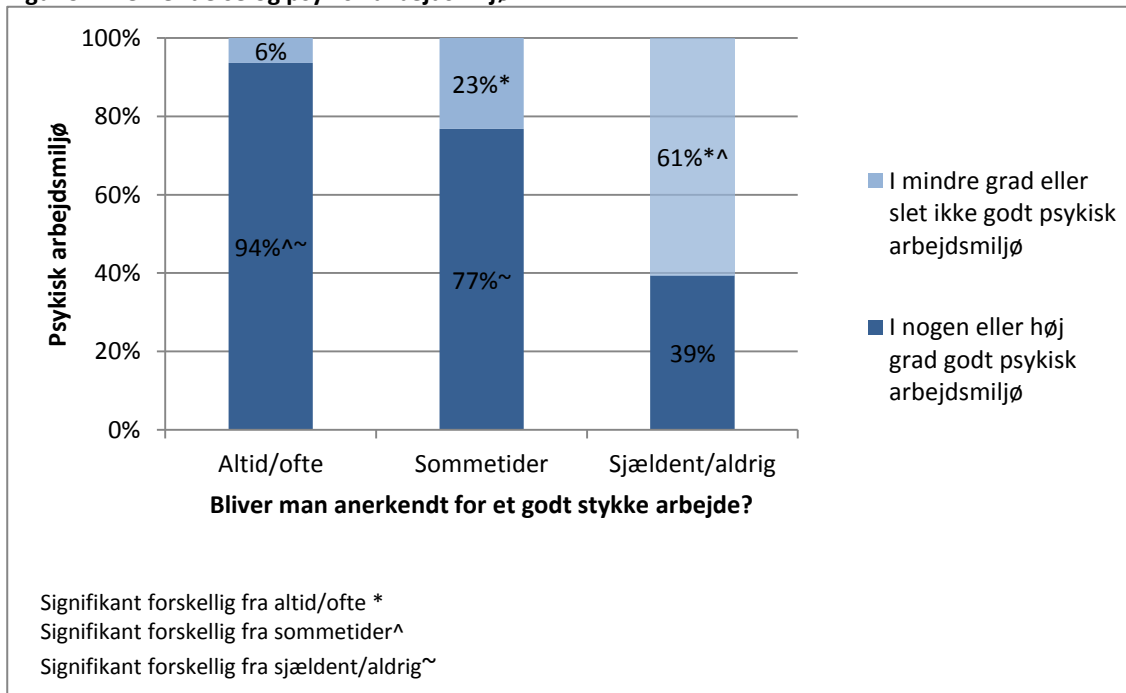
Sammenhængen mellem anerkendelse på arbejdspladsen og motivation er også tydelig. 44 procent af de djøfere, der svarer, at man på deres arbejdsplads sjældent eller aldrig bliver anerkendt for et godt stykke arbejde, betegner sig som værende i mindre grad eller slet ikke motiverede og engagerede i deres arbejde. Omvendt svarer 92 % af dem, der altid eller ofte anerkendes, at de i nogen eller høj grad er motiverede og engagerede. Se Figur 8.

**Figur 8: Anerkendelse og motivation**



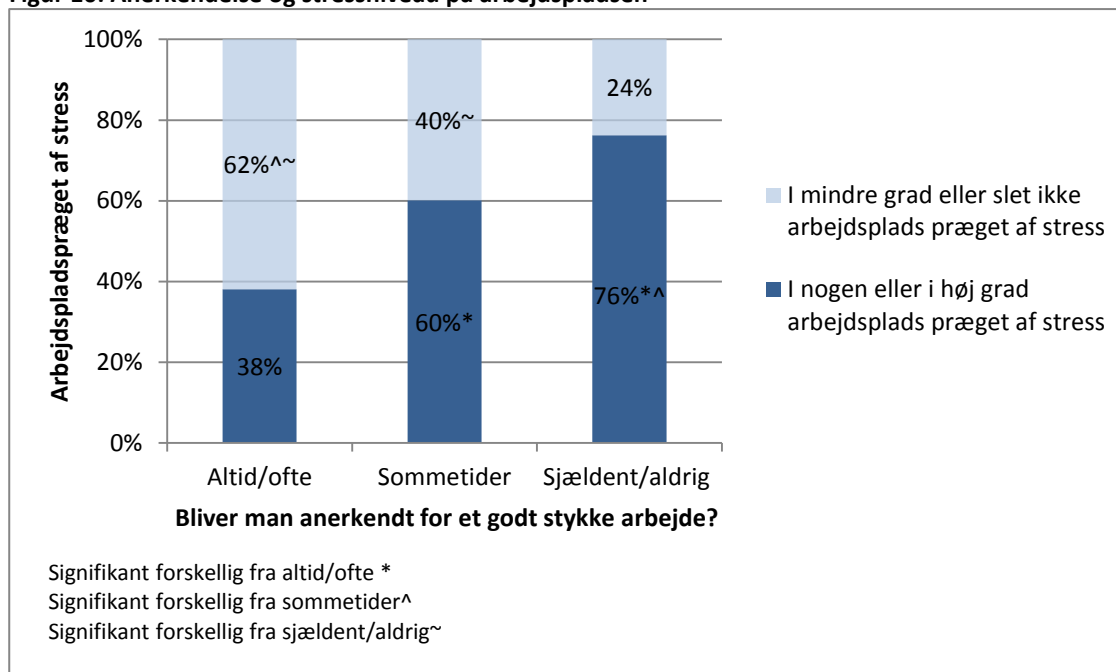
Samme mønster gør sig gældende, når vi ser på sammenhængen mellem anerkendelse og vurderingen af det psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladsen. De djøfere, der oplever, at man på deres arbejdsplads anerkendes for et godt stykke arbejde, vurderer det psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladsen mere positivt.

**Figur 9: Anerkendelse og psykisk arbejdsmiljø**



Der er også en tydelig sammenhæng mellem anerkendelse og oplevelsen af stressniveauet på arbejdspladsen. 76 procent af de, der svarer, at man sjældent eller aldrig anerkendes for et godt stykke arbejde, beskriver deres arbejdsplads som i nogen eller høj grad præget af stress. Blandt de, der ofte eller altid oplever anerkendelse, er det kun halvt så mange (38 procent), der oplever, at deres arbejdsplads er præget af stress.

**Figur 10: Anerkendelse og stressniveau på arbejdspladsen**



## Lederens rolle i forhold til balance mellem arbejde og privatliv

Ledere spiller generelt en stor rolle i forhold til medarbejdernes mulighed for at skabe en god balance mellem arbejde og privatliv. Lederens forventninger til, hvor meget og hvornår medarbejderne bør arbejde kan være en væsentlig faktor for at få arbejde og privatliv til at hænge sammen. Ligeledes er lederen ofte en rollemodel for, hvordan man agerer på arbejdspladsen. En leder, der f.eks. altid arbejder sent og sender mails på skæve tidspunkter, kan derfor skabe en opfattelse hos medarbejderne af, at de også forventes at arbejde sent og svare på mails i weekenden.

Ser man først på djøfernes oplevelse af, hvorvidt de oplever et direkte eller indirekte pres fra deres leder, til at arbejde mere end de egentlig ønsker, finder man, at det kun er 39 procent af djøferne, der slet ikke oplever et pres fra lederen til at arbejde mere, end de egentlig ønsker. 61 procent føler, at de i en eller anden grad bliver presset af nærmeste leder til at arbejde mere, end de ønsker, og godt hver fjerde (27 procent) føler sig i nogen eller i høj grad presset af lederen.

**Tabel 2: Oplever du direkte eller indirekte et pres fra din nærmeste leder til at arbejde mere, end du egentlig ønsker?**

	Procent
I høj grad	7 %
I nogen grad	20 %
I mindre grad	34 %
Slet ikke	39 %

Ser man på djøfernes vurdering af lederens evne til at bidrage til at skabe rammer, så medarbejderne kan forene arbejde og privatliv, er denne for hovedparten af djøfernes vedkommende positiv. Samlet vurderer to ud af tre djøfere, at lederen i nogen eller i høj grad bidrager til at skabe rammer, så arbejdsliv og privatliv kan forenes, og mere end hver fjerde (29 procent) mener i høj grad, at lederen bidrager til at skabe balancevenlige rammer. På den anden side oplever en tredjedel slet ikke eller kun i mindre grad, at lederen bidrager til at skabe rammer, så arbejde og privatliv kan forenes.

**Tabel 3: Bidrager din leder til at give dig rammer, så du kan forene arbejdsliv og privatliv?**

	Procent
I høj grad	29 %
I nogen grad	36 %
I mindre grad	23 %
Slet ikke	13 %

Når djøferne spørges, hvorvidt lederen er et positivt foregangseksempel i forhold til balance, fordeler besvarelsene sig i to næsten lige store dele. Den ene halvdel af djøferne oplever, at deres leder i nogen eller høj grad er et positivt foregangseksempel, mens den anden halvdel mener, at lederen i mindre grad eller slet ikke er et positivt foregangseksempel.

**Tabel 4: Er din leder et positivt foregangseksempel i forhold til balance mellem arbejdsliv og privatliv?**

	Procent
I høj grad	18 %
I nogen grad	33 %
I mindre grad	26 %
Slet ikke	24 %

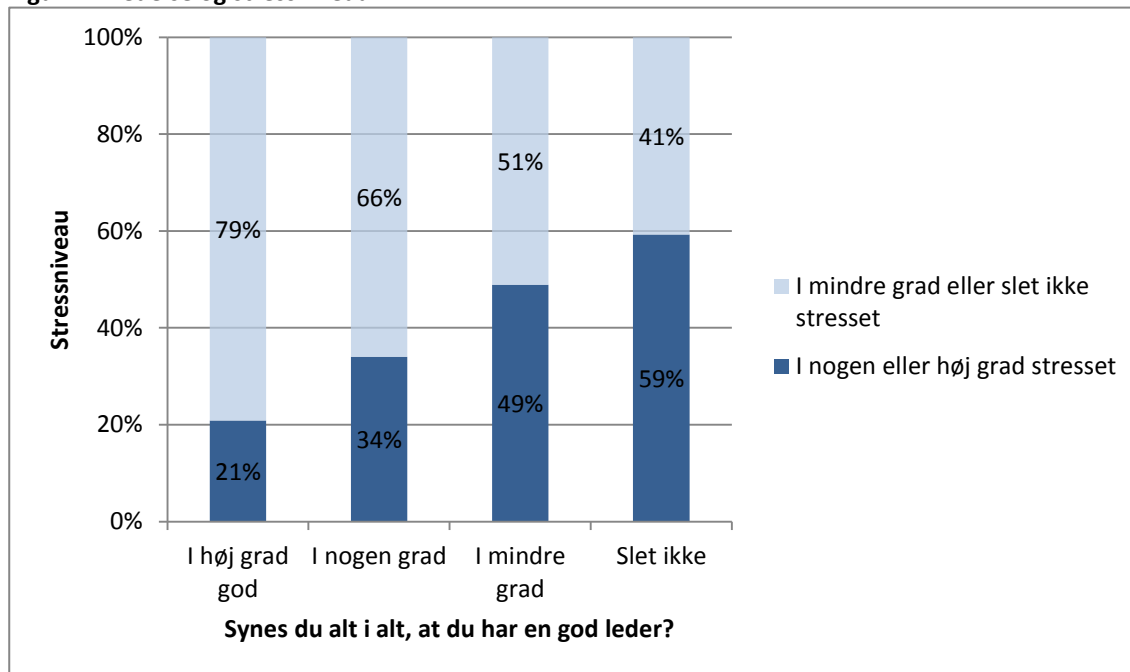
## Lederens betydning for stress, psykisk arbejdsmiljø og motivation

Langt de fleste djøfere (85 procent) mener, at deres leder (ledelsesstil, ledelseskvalitet mv.) har stor betydning for deres psykiske arbejdsmiljø. Det er derfor ikke overraskende, at undersøgelsen viser en sammenhæng mellem oplevelsen af at have en god leder og lavere stressniveau, højere jobtilfredshed, højere motivation samt en mere positiv vurdering af det psykiske arbejdsmiljø.

Ser man på sammenhængen mellem stressniveau og vurderingen af nærmeste leder, finder man, at hver femte af dem, der mener, at de i høj grad har en god leder, beskriver sig som i nogen eller høj grad

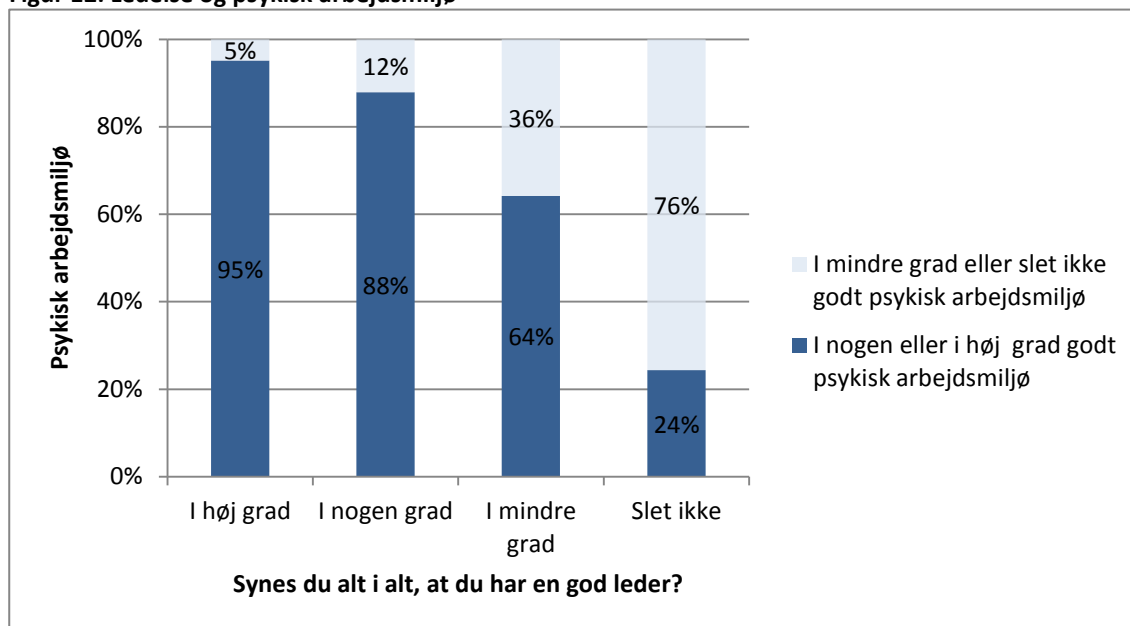
stressede i hverdagen, mens det er over halvdelen (59 procent) af dem, der slet ikke mener, de har en god leder, der er stressede.

**Figur 11: Ledelse og stressniveau**



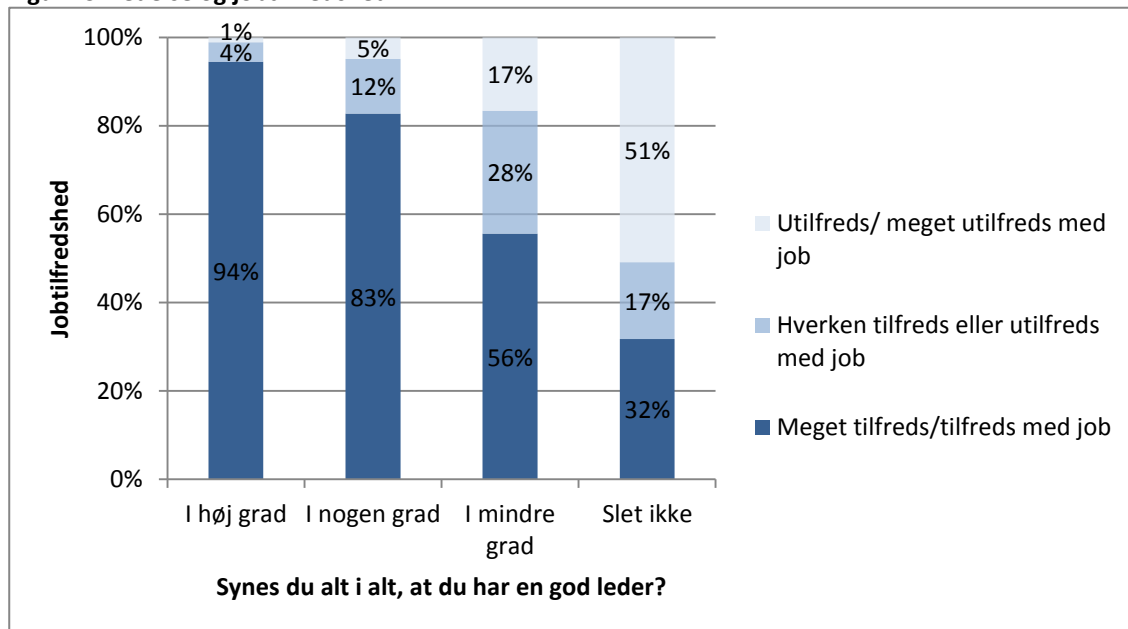
Næsten alle (95 procent), der oplever, at de i høj grad har en god leder, mener, at der i nogen eller i høj grad er et godt psykisk arbejdsmiljø på deres arbejdsplads. Derimod er det kun hver fjerde af dem, der slet ikke mener, de har en god leder, der svarer, at der er et godt psykisk arbejdsmiljø på deres arbejdsplads.

**Figur 12: Ledelse og psykisk arbejdsmiljø**



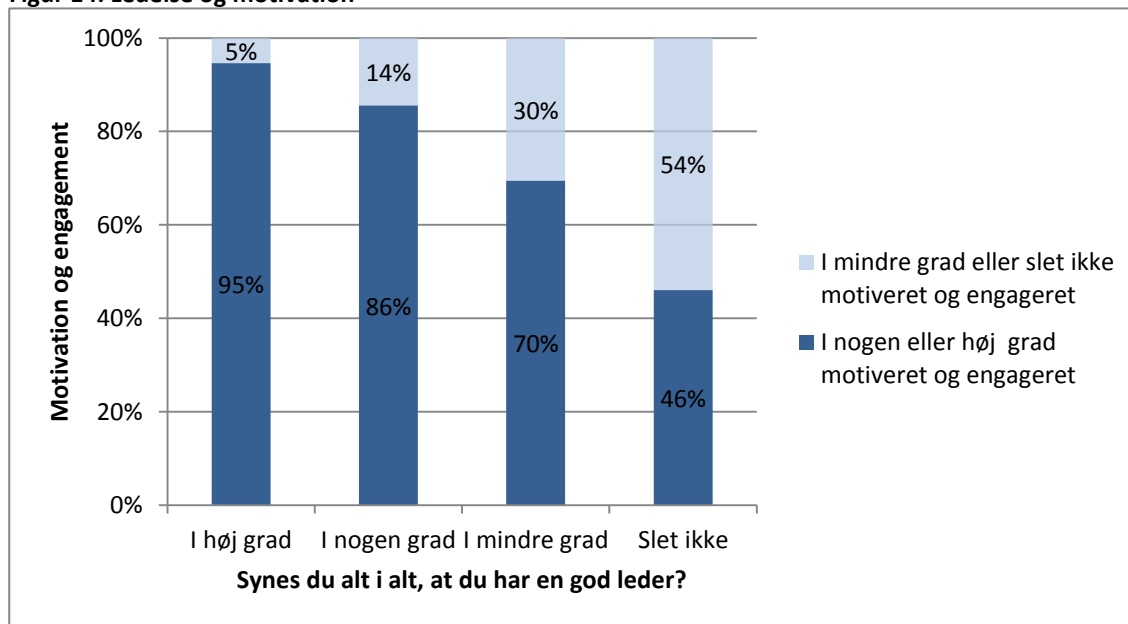
Den samme tendens gør sig gældende i forhold til sammenhængen mellem vurderingen af nærmeste leder og tilfredsheden med jobbet. Blandt dem, der slet ikke mener, de har en god leder, svarer hver tredje, at de er meget tilfredse eller tilfredse med deres job, mens næsten alle de, der i høj grad mener, de har en god leder også har en høj grad af jobtilfredshed.

**Figur 13: Ledelse og jobtilfredshed**



Djøfjerne er generelt meget motiverede og engagerede i deres arbejde. I alt svarer 82 procent, at de i nogen eller høj grad er motiverede og engagerede i deres arbejde. Motivationen er dog noget mindre blandt dem, der slet ikke oplever, at de har en god leder. Knap halvdelen af denne gruppe svarer, at de er motiverede og engagerede i deres arbejde, mens det er næsten alle (95 procent) af de, der i høj grad mener, at de har en god leder.

**Figur 14: Ledelse og motivation**

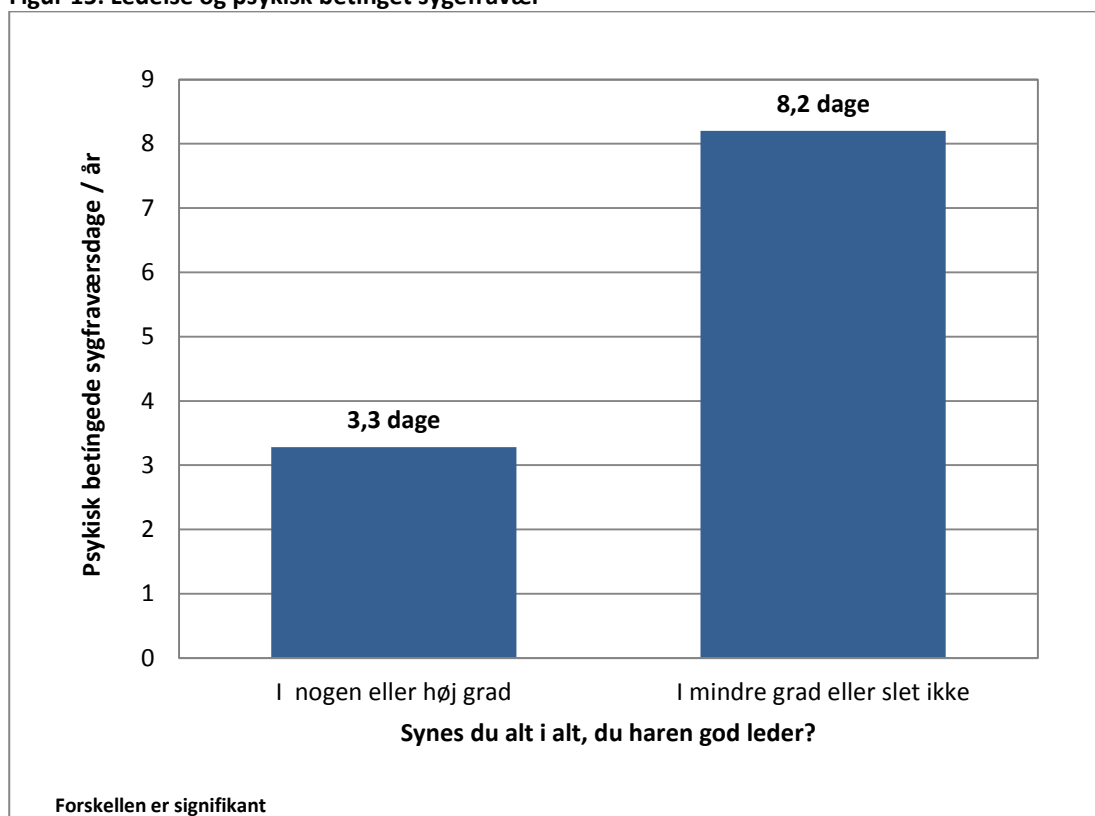


## Lederens betydning for psykisk betinget sygefravær

Når man sammenholder vurderingen af nærmeste leder og antallet af psykisk betingede sygefraværsdage, viser undersøgelsen, at de djøfere, der angiver, at de har en dårlig chef, har næsten tre gange så mange psykisk betingede sygefraværsdage, som djøfere, der angiver, at de har en god chef.

Djøfere, der svarer, at de i nogen eller høj grad har en god chef, har således i gennemsnit 3 dages psykisk betinget sygefravær, mens djøfere, der svarer, at de i mindre grad eller slet ikke har en god chef, i gennemsnit har 8 dages psykisk betinget sygefravær.

Figur 15: Ledelse og psykisk betinget sygefravær



## Ledelsens håndtering af det psykiske arbejdsmiljø

Godt halvdelen (54 procent) af djøferne mener, at deres leder i mindre grad eller slet ikke er tilstrækkelig fagligt klædt på til at håndtere det psykiske arbejdsmiljø. Knap en tredjedel (30 procent) mener, deres leder i nogen grad er fagligt klædt på til at håndtere det psykiske arbejdsmiljø, mens det kun er godt hver syvende (15 procent), der svarer i høj grad.

Der er ingen signifikante forskelle på vurderingen af, om lederen er tilstrækkeligt fagligt klædt på til at håndtere det psykiske arbejdsmiljø i den offentlige og private sektor.

**Tabel 5: Er det din vurdering, at din leder er tilstrækkeligt fagligt klædt på til at håndtere det psykiske arbejdsmiljø (inkl. stress og mobning)?**

	Procent
I høj grad	15 %
I nogen grad	30 %
I mindre grad	30 %
Slet ikke	24 %

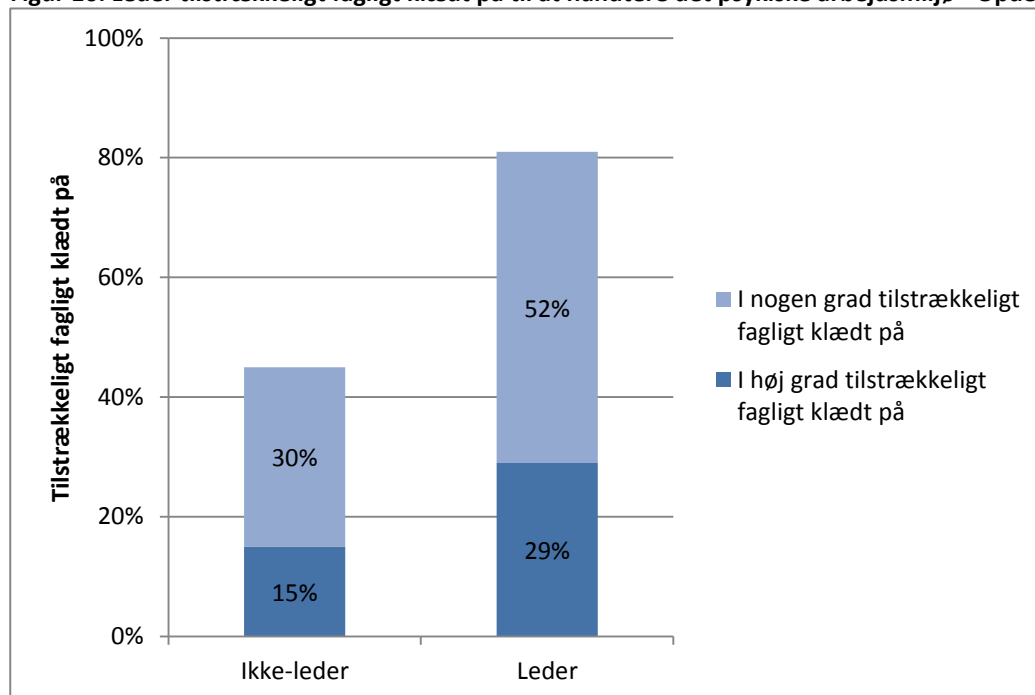
Ser man på ledernes egen oplevelse af, om de er tilstrækkeligt fagligt klædt på til at håndtere det psykiske arbejdsmiljø, ser billedet noget anderledes ud. Et overvældende flertal af lederne (81 procent) mener, de i nogen eller høj grad er tilstrækkeligt fagligt klædt på til at håndtere det psykiske arbejdsmiljø. Godt hver sjette (16 procent) mener, de i mindre grad er tilstrækkeligt klædt på, mens kun 3 procent mener, de slet ikke er tilstrækkeligt fagligt klædt på.

**Tabel 6: Føler du dig selv tilstrækkeligt fagligt klædt på til at håndtere det psykiske arbejdsmiljø (inkl. stress og mobning)?**

	Procent
I høj grad	29 %
I nogen grad	52 %
I mindre grad	16 %
Slet ikke	3 %

Der er således en betydelig forskel mellem ikke-ledere og ledernes oplevelse af, om ledere er tilstrækkeligt fagligt klædt på til at håndtere det psykiske arbejdsmiljø. Dette er illustreret nedenfor.

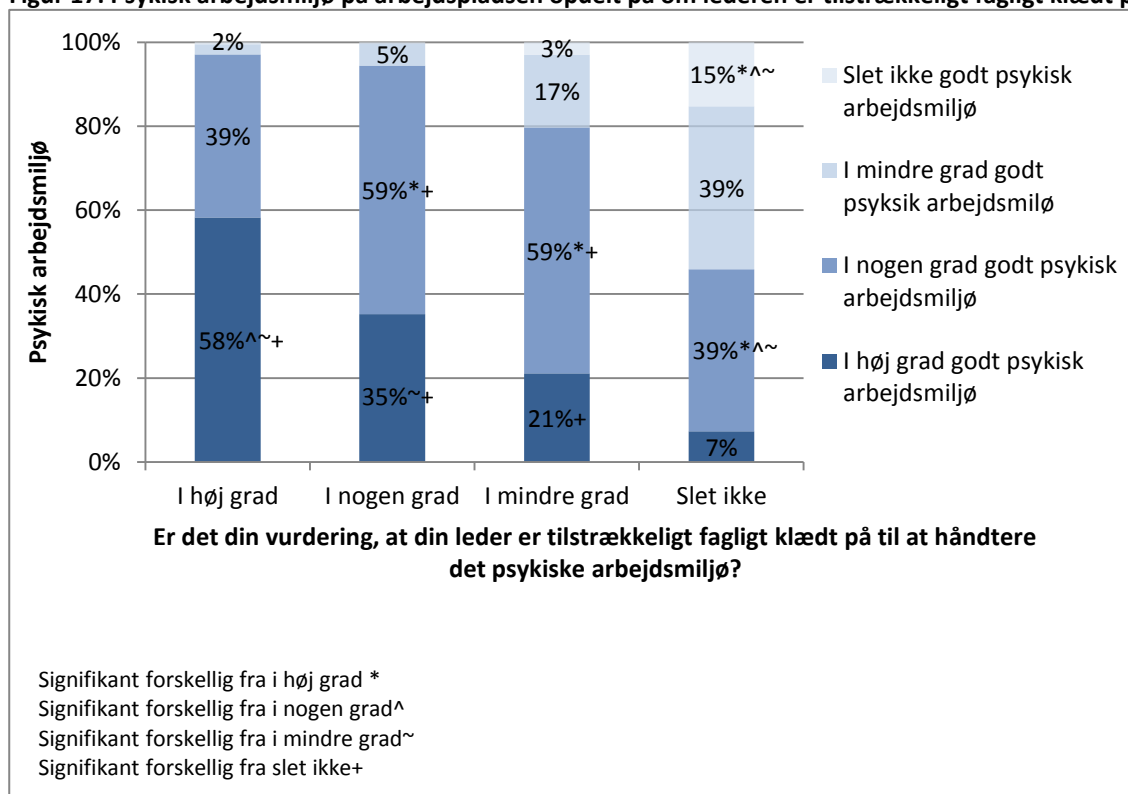
**Figur 16: Leder tilstrækkeligt fagligt klædt på til at håndtere det psykiske arbejdsmiljø - Opdelt på stillingsniveau**





Om lederen er tilstrækkeligt fagligt klædt på til at håndtere det psykiske arbejdsmiljø ser ud til at have betydning for vurderingen af det psykiske arbejdsmiljø. Ser man på sammenhængen mellem oplevelsen af et godt psykisk arbejdsmiljø, og om lederen er klædt på til at håndtere det, er der en tendens til, at de djøfere, der i høj grad oplever, at lederen er tilstrækkeligt fagligt klædt på, i højere grad oplever et godt psykisk arbejdsmiljø på deres arbejdsplads i forhold til dem, der i mindre grad eller slet ikke vurderer, at deres leder er fagligt klædt på til at håndtere det psykiske arbejdsmiljø.

**Figur 17: Psykisk arbejdsmiljø på arbejdspladsen opdelt på om lederen er tilstrækkeligt fagligt klædt på**



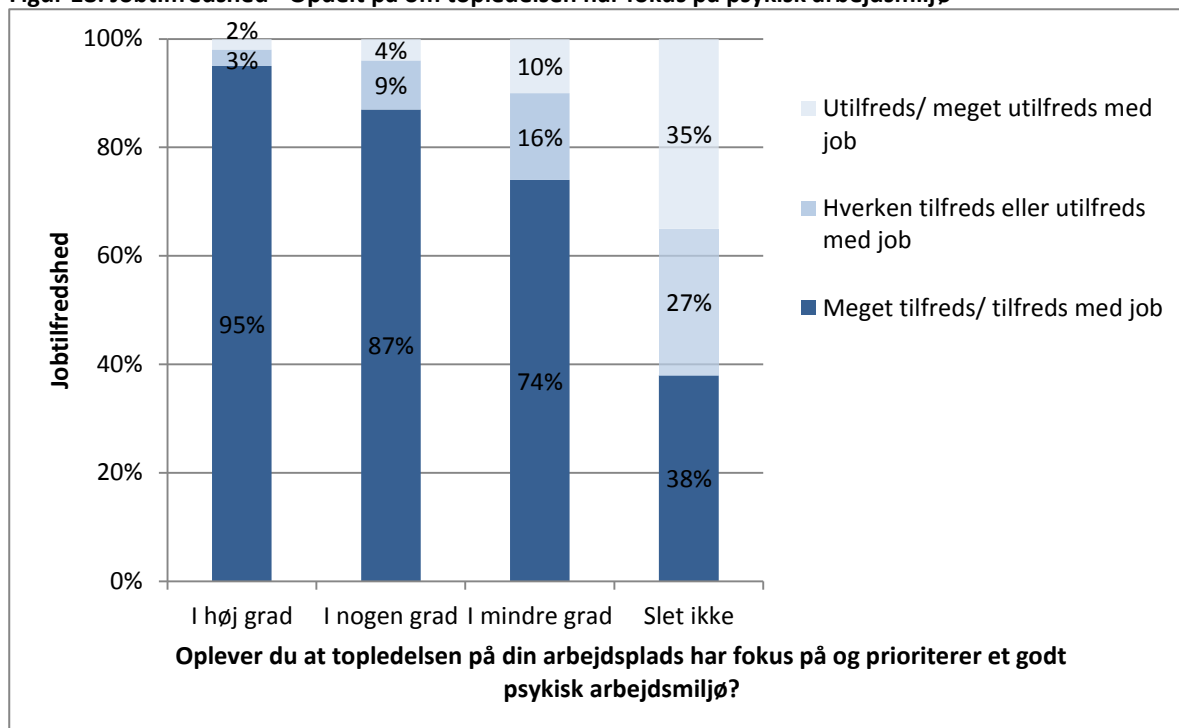
Det er ikke kun den nærmeste personaleansvarlige leder, der har betydning for, om der skabes et godt psykisk arbejdsmiljø på arbejdspladsen. Ser man på djøfernes vurdering af topledelsens rolle, finder man, at knap halvdelen (46 procent) af djøferne ikke oplever, at topledelsen på deres arbejdsplads har fokus på og prioriterer et godt psykisk arbejdsmiljø. Godt hver tredje (36 procent) oplever i nogen grad, at topledelsen prioriterer det psykiske arbejdsmiljø, mens knap hver femte (18 procent) svarer i høj grad.

**Tabel 7: Oplever du, at topledelsen på din arbejdsplads har fokus på og prioriterer et godt psykisk arbejdsmiljø?**

	Procent
I høj grad	18 %
I nogen grad	36 %
I mindre grad	30 %
Slet ikke	16 %

Ser man på sammenhængen mellem oplevelsen af, at topledelsen prioriterer et godt psykisk arbejdsmiljø og jobtilfredsheden hos medarbejderne, tegner der sig en interessant tendens. Dem der oplever, at topledelsen prioriterer et godt psykisk arbejdsmiljø, er mere tilfredse med deres job end dem, der ikke oplever, at topledelsen prioriterer et godt psykisk arbejdsmiljø.

**Figur 18: Jobtilfredshed - Opdelt på om topledelsen har fokus på psykisk arbejdsmiljø**



To ud af tre (67 procent) djøfere oplever, at deres leder i nogen eller høj grad er lydhør over for at diskutere det psykiske arbejdsmiljø, mens en tredjedel (33 procent) oplever, at lederen kun i nogen grad eller slet ikke er lydhør over for at diskutere det psykiske arbejdsmiljø.

**Tabel 8: Er din leder lydhør over for at diskutere det psykiske arbejdsmiljø?**

	Procent
I høj grad	30 %
I nogen grad	37 %
I mindre grad	21 %
Slet ikke	12 %

Ligeledes svarer 60 procent, at deres nærmeste personaleansvarlige leder i nogen eller høj grad følger op på trivselsundersøgelser, APV'er og lignende. Hver fjerde (24 procent) oplever, at deres leder i nogen grad følger op, mens godt hver syvende (15 procent) svarer, at deres leder slet ikke følger op på trivselsundersøgelser og APV'er. Se Tabel 9.

**Tabel 9: Følger din nærmeste personaleansvarlige leder op på trivselsundersøgelser, APV'er og lignende på din arbejdsplads?**

	Procent
I høj grad	28 %
I nogen grad	32 %
I mindre grad	24 %
Slet ikke	15 %

Figur 19 viser sammenhængen mellem topledereens fokus på arbejdsmiljø og om nærmeste leder i nogen eller høj grad følger op på trivselsundersøgelser, APV'er og lignende. Der fremgår, at når topledelsen har fokus på psykisk arbejdsmiljø, følger nærmeste leder op på APV'er, trivselsundersøgelser og lignende.

**Figur 19: Sammenhæng med topledelsens fokus på arbejdsmiljø og nærmeste leders opfølgning på trivselsundersøgelser, APV'er og lignende.**

