



## Forhold til ledelsen

2 ud af 3 FOA-medlemmer mener, at deres nærmeste leder er god til at lede sine medarbejdere, men kun lidt under halvdelen af medlemmerne oplever, at de får støtte og hjælp fra deres leder. En regressionsanalyse viser desuden, at dårlig ledelse og stress er de to væsentligste årsager til et dårligt arbejdsmiljø.

Spørgsmålene blev stillet til FOAs medlemspanel i perioden 19. januar til 31. januar 2017, hvor i alt 4.738 medlemmer svarede på spørgsmålene om forholdet til ledelsen.

### Hovedkonklusioner:

- **2 ud af 3 er enige i, at deres nærmeste leder er god til at lede sine medarbejdere:** 66 procent af FOAs medlemmer svarer enten "Helt enig" eller "Delvist enig" til spørgsmålet om deres nærmeste leder er god til at lede sine medarbejdere. 32 procent svarer "Delvist uenig" eller "Helt uenig" til samme spørgsmål.
- **Dårlig ledelse har negativ indflydelse på arbejdsmiljøet:** Blandt dem, som er uenige i, at lederen er god til at lede sine medarbejdere, er 52 procent helt eller delvist uenige i, at deres arbejdsmiljø er godt. Den tilsvarende andel er 11 procent for dem, der mener, at deres nærmeste leder er god til at lede.
- **Ledelsen kan have betydning for arbejdsglæden:** Af de medlemmer, der er enige i, at deres nærmeste leder er god til at lede sine medarbejdere, svarer 55 procent, at de er helt enige i, at de er glade for at gå på arbejde hver dag. Omvendt svarer kun 21 procent af dem, der er uenige i, at deres leder er god til at lede, at de er helt enige i, at de er glade for at gå på arbejde hver dag.
- **Dårlig ledelse kan betyde, at medarbejderne søger væk fra arbejdspladsen:** Medlemmer, der synes, at deres leder er god til at lede medarbejderne, overvejer i lavere grad at søge væk fra arbejdspladsen sammenlignet med medlemmer, der ikke synes, at der er god ledelse på deres arbejdsplads.
- **Omkring hver femte får kun i ringe eller meget ringe grad hjælp og støtte fra deres nærmeste leder:** 19 procent svarer, at de i ringe eller meget ringe grad får hjælp og støtte fra deres nærmeste leder. 36 procent svarer, at de i nogen grad får hjælp og støtte, og 42 procent har svaret "I meget høj grad" eller "I høj grad".
- **Medlemmer, der i ringe grad modtager hjælp og støtte fra deres leder, overvejer oftere at søge væk fra deres nuværende arbejdsplads:** 33 procent, der i ringe grad modtager hjælp og

**KONTAKT** Notat udarbejdet af:  
FOA Politik og Analyse

Lars Ole Preisler Hansen  
Tlf. 46 97 25 12

Stine Ungstrup Petersen  
Tlf. 46 97 26 81



støtte fra deres leder, er helt enige i, at de overvejer at søge væk fra deres arbejdsplads. Omvendt svarer kun 4 procent af de medlemmer, der i høj grad modtager hjælp og støtte, at de er helt enige i, at de overvejer at søge væk.

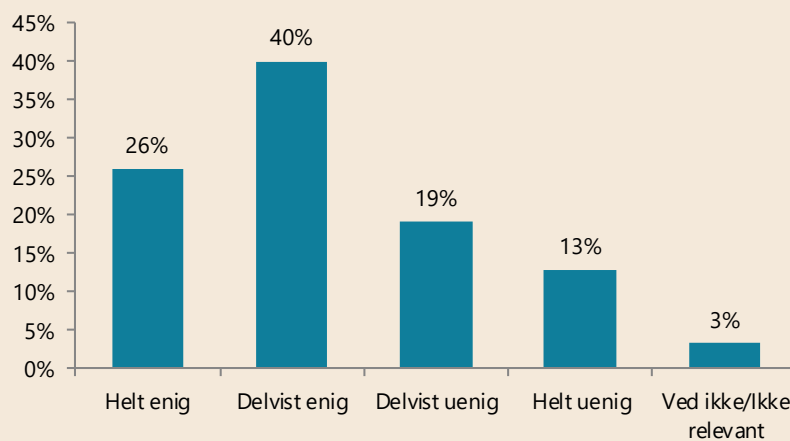
- **Mere end hver tredje får sjældent eller aldrig den nødvendige feedback af deres nærmeste leder:** 9 procent svarer "Aldrig" til spørgsmålet om, hvor ofte deres nærmeste leder giver dem den nødvendige feedback til deres arbejde, og 26 procent svarer "Sjældent". 34 procent svarer "Sommetider", mens i alt 29 procent altid eller ofte får den nødvendige feedback.
- **Feedback og faglige diskussioner har betydning for vurderingen af ledelsen:** Af de medlemmer, der har svaret "Altid" til spørgsmålet, om de får den nødvendige feedback af deres leder, svarer hele 97 procent, at de er enige i, at deres leder er god til at lede sine medarbejdere. Omvendt er kun 21 procent enige i, at der er god ledelse, blandt de medlemmer, der har svaret "Aldrig" til om de modtager den nødvendige feedback. Det ses, at jo oftere medlemmer modtager den nødvendige feedback, jo flere er enige i, at deres leder er god til at lede.

## 2 ud af 3 synes, at deres nærmeste leder er god til at lede sine medarbejdere

66 procent af FOAs medlemmer svarer enten "Helt enig" eller "Delvist enig" til spørgsmålet om deres nærmeste leder er god til at lede sine medarbejdere. 32 procent svarer "Delvist uenig" eller "Helt uenig" til samme spørgsmål.

Fordelingen har ikke ændret sig siden sidste arbejdsmiljørapport fra 2015 (figur ikke vist).

**Figur 1. Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn? – Min nærmeste leder er god til at lede sine medarbejdere.**



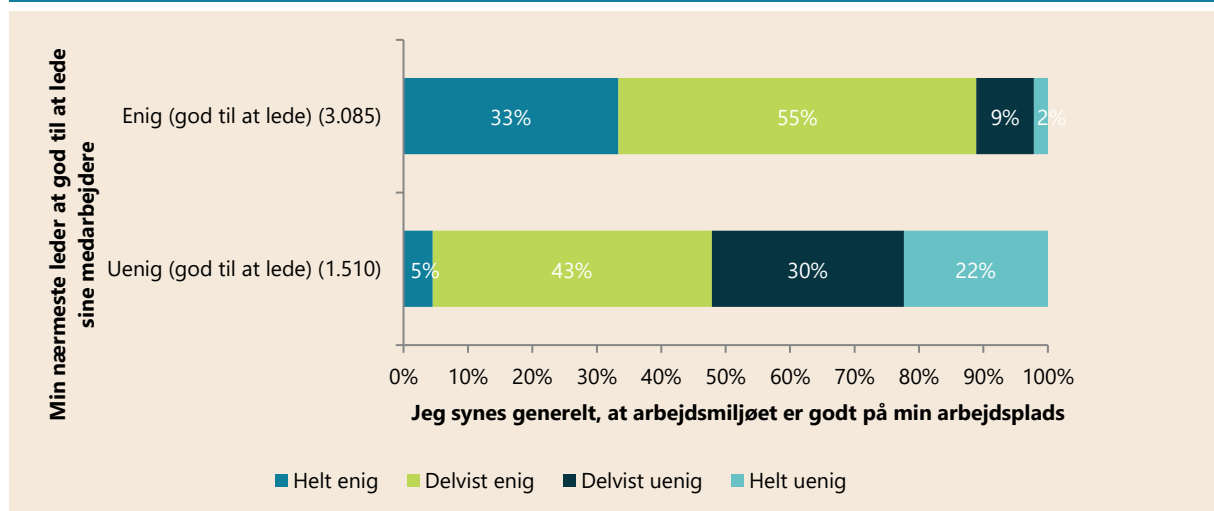
Antal svar: 4.738.

Det er blevet undersøgt om der er forskelle mellem spørgsmålet om den nærmeste leder er god til at lede og sektor eller arbejdssted, men der er ikke fundet signifikante forskelle.

### Dårlig ledelse har negativ indflydelse på arbejdsmiljøet

I FOAs notat "Arbejdsmiljøet generelt" fra 2017 viser en regressionsanalyse, at dårlig ledelse og stress er de to væsentligste årsager til et dårligt arbejdsmiljø. Blandt dem, som er uenige i, at lederen er god til at lede sine medarbejdere, er 52 procent helt eller delvist uenige i, at deres arbejdsmiljø er godt. Den tilsvarende andel er 11 procent for dem, der mener, at deres nærmeste leder er god til at lede. Det fremgår af figur 2 nedenfor.

**Figur 2. Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn? – Min nærmeste leder er god til at lede sine medarbejdere. Fordelt på "Jeg synes generelt, at arbejdsmiljøet er godt på min arbejdsplads".**



Antal svar: 4.738. Heraf svarede 143 "Ved ikke", og disse er ikke vist i figuren.

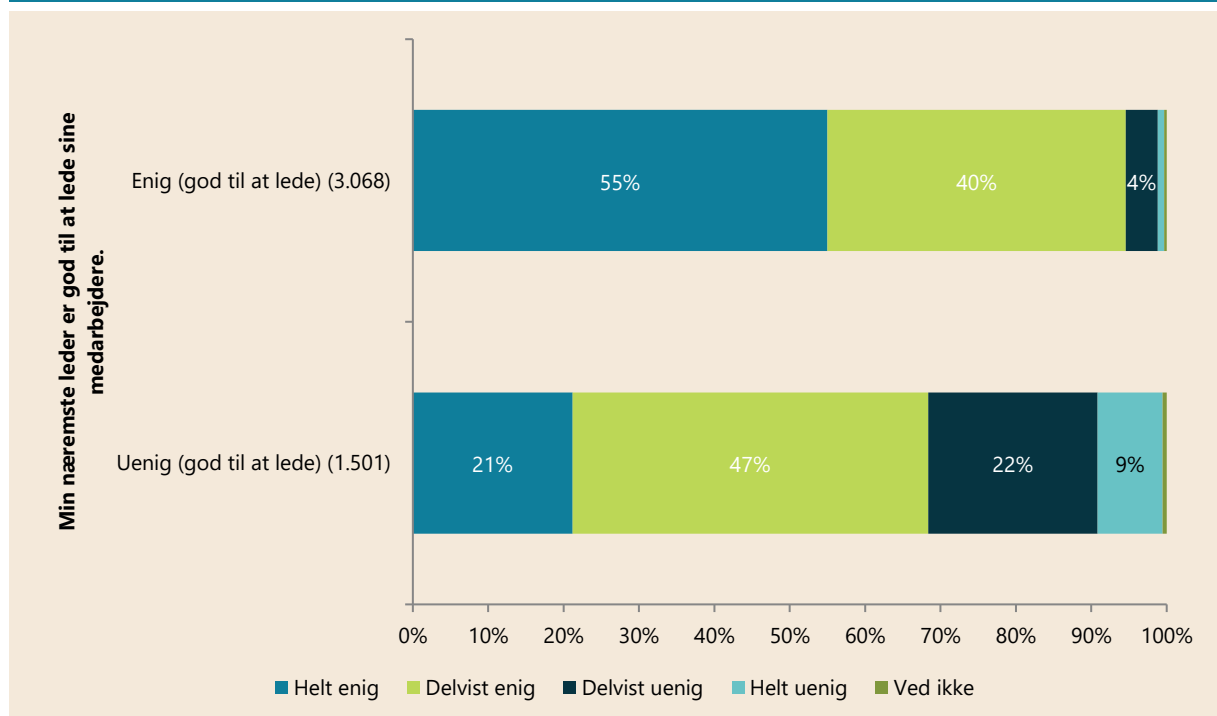
Procenterne summerer ikke nødvendigvis til 100 grundet afrundinger.

Svarkategorien "Enig (god til at lede)" består af kategorierne "Helt enig" og "Delvist enig". Svarkategorien "Uenig (god til at lede)" består af svarkategorierne "Delvist uenig" og "Helt uenig".

### Ledelsen kan have betydning for arbejdsglæden

Figur 3 nedenfor viser, at af de medlemmer, der har svaret, at de er enige i, at deres nærmeste leder er god til at lede sine medarbejdere, svarer 55 procent, at de er helt enige i, at de er glade for at gå på arbejde hver dag. Kun 21 procent af medlemmer, der er uenige i, at deres leder er god til at lede, svarer det samme. En væsentlig signifikant forskel. At have en leder, der er god til at lede medarbejderne, kan altså have betydning for, om medlemmerne er glade for at gå på arbejde.

**Figur 3. Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn? – Jeg er glad for at gå på arbejde hver dag. Opdelt på spørgsmålet "Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn? – Min nærmeste leder er god til at lede sine medarbejdere."**

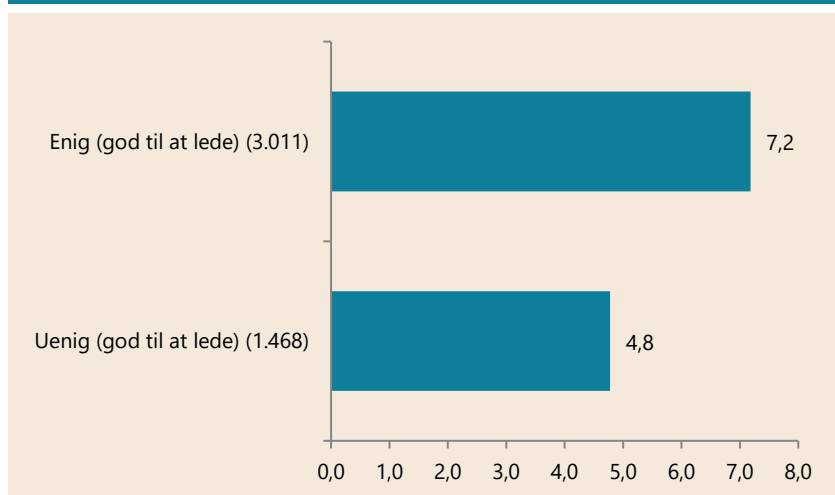


Antal svar: 4.712. Heraf svarede 143 "Ved ikke", og disse er ikke vist i figuren. De enkelte antal svar fremgår i parentes. Svarkategorien "Enig (god til at lede)" består af kategorierne "Helt enig" og "Delvist enig". Svarkategorien "Uenig (god til at lede)" består af svarkategorierne "Delvist uenig" og "Helt uenig".

På samme måde kan god ledelse have betydning for, hvordan medlemmernes arbejdsmiljø vurderes. Se figur 4 på næste side.

Som figur 4 nedenfor viser, vurderer medlemmer, der er enige i, at deres nærmeste leder er god til at lede sine medarbejdere, deres arbejdsmiljø væsentligt bedre end de medlemmer, der er uenige i dette. Medlemmer, der er enige i, at der er god ledelse, vurderer deres arbejdsmiljø til 7,2 på en skala fra 0-10, hvor 10 er virkelig godt, mens medlemmer, der er uenige i dette, vurderer det til 4,8. Forskellen er signifikant.

**Figur 4. Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn? – Min nærmeste leder er god til at lede sine medarbejdere. Opdelt på spørgsmålet "Hvor godt eller dårligt vil du samlet set vurdere dit arbejdsmiljø? – Svar på en skala fra 0 til 10, hvor 0 er virkelig dårligt og 10 er virkelig godt". Vist i gennemsnit.**



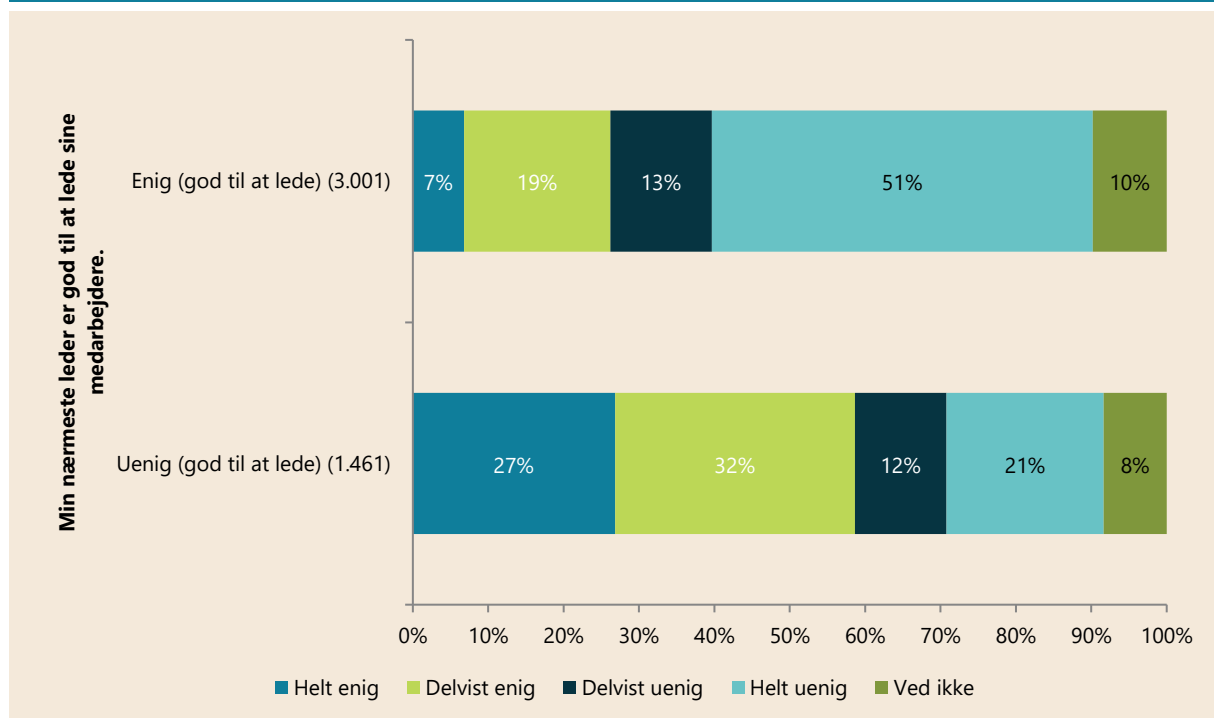
Antal svar: 4.603. Heraf svarede 124 "Ved ikke", og disse er ikke vist i figuren. De enkelte antal svar fremgår i parentes.

Svarkategorien "Enig (god til at lede)" består af kategorierne "Helt enig" og "Delvist enig". Svarkategorien "Uenig (god til at lede)" består af svarkategorierne "Delvist uenig" og "Helt uenig".

### Dårlig ledelse kan betyde, at medarbejderne søger væk fra arbejdspladsen

Det ses derudover i nedenstående figur, at medlemmer, der synes, at deres leder er god til at lede, i mindre grad har overvejet at søge væk fra arbejdspladsen sammenlignet med medlemmer, der ikke synes lederen er god til at lede. 51 procent af de medlemmer, der er enige i, at der er god ledelse, er helt uenige i, at de overvejer at søge væk. Denne andel er 21 procent for de medlemmer, der er uenige i, at der er god ledelse. Omvendt er 27 procent af dem, der er uenige i god ledelse, helt enige i, at de har overvejet at søge væk fra arbejdspladsen. Der kan altså ses en tendens til, at ledelsen har betydning for om medlemmerne overvejer at søge væk fra arbejdspladsen.

**Figur 5. Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn – Jeg overvejer at søge væk fra min nuværende arbejdsplads. Opdelt på spørgsmålet "Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn? – Min nærmeste leder er god til at lede sine medarbejdere."**



Antal svar: 4.462. De enkelte antal svar fremgår i parentes.

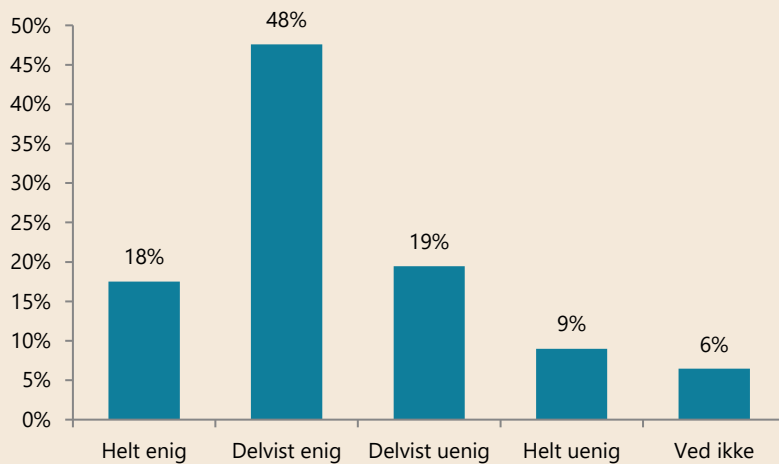
Svarkategorien "Enig (god til at lede)" består af kategorierne "Helt enig" og "Delvist enig". Svarkategorien "Uenig (god til at lede)" består af svarkategorierne "Delvist uenig" og "Helt uenig".



## 2 ud af 3 er helt eller delvist enige i, at konflikter løses på en retfærdig måde

Som det ses i figur 6, svarer 66 procent, at de er helt eller delvist enige i, at konflikter bliver løst på en retfærdig måde på deres arbejdsplads. 19 procent er delvist uenige i dette, og 9 procent er helt uenige i dette.

**Figur 6. Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn? - Konflikter bliver løst på en retfærdig måde på min arbejdsplads.**



Antal svar: 4.712.

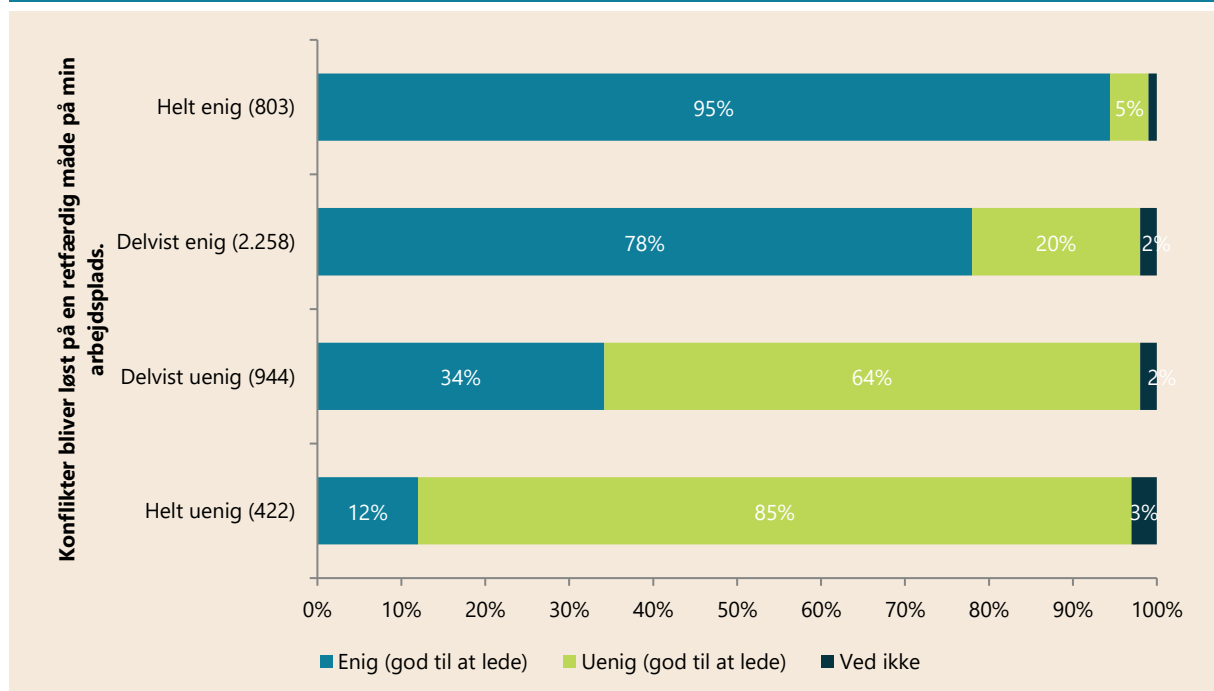
Det er blevet undersøgt om der er en sammenhæng mellem om konflikter bliver løst på en retfærdig måde på arbejdspladsen, og om den nærmeste leder er god til at lede sine medarbejdere. Se figur 7 på næste side.



### Dårlig håndtering af konflikter kan have betydning for vurderingen af ledelsen

Det ses i figur 7 nedenfor, at af dem, der er helt enige i, at konflikter løses på en retfærdig måde på deres arbejdsplads, svarer 95 procent, at de er enige i, at deres leder er god til at lede. Omvendt er kun 12 procent enige i, at der er god ledelse af de medlemmer, der er helt uenige i, at konflikter løses retfærdigt. Der ses altså en sammenhæng mellem om konflikter løses retfærdigt og om hvordan ledelsen vurderes.

**Figur 7. Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn? – Min nærmeste leder er god til at lede sine medarbejdere. Fordelt på spørgsmålet "Konflikter bliver løst på en retfærdig måde på min arbejdsplads."**



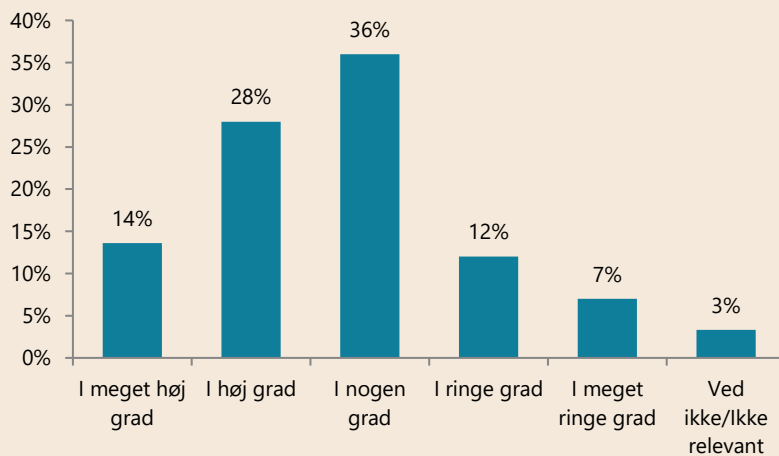
Antal svar: 4.712. Heraf svarede 285 "Ved ikke", og disse er ikke vist i figuren. De enkelte antal svar fremgår i parentes. Svarkategorien "Enig (god til at lede)" består af kategorierne "Helt enig" og "Delvist enig". Svarkategorien "Uenig (god til at lede)" består af svarkategorierne "Delvist uenig" og "Helt uenig".

### Omkring hver femte får i ringe grad hjælp og støtte fra deres nærmeste leder

19 procent svarer, at de i ringe eller meget ringe grad får hjælp og støtte fra deres nærmeste leder. 36 procent svarer, at de i nogen grad får hjælp og støtte, og sammenlagt 42 procent svarer, at de får hjælp og støtte fra deres nærmeste leder i meget høj eller i høj grad. Se figur 8 nedenfor.

Svarfordelingen er stort set uændret fra arbejdsmiljøundersøgelsen fra 2015 (figur ikke vist).

**Figur 8. I hvilken grad får du hjælp og støtte fra din nærmeste leder?**



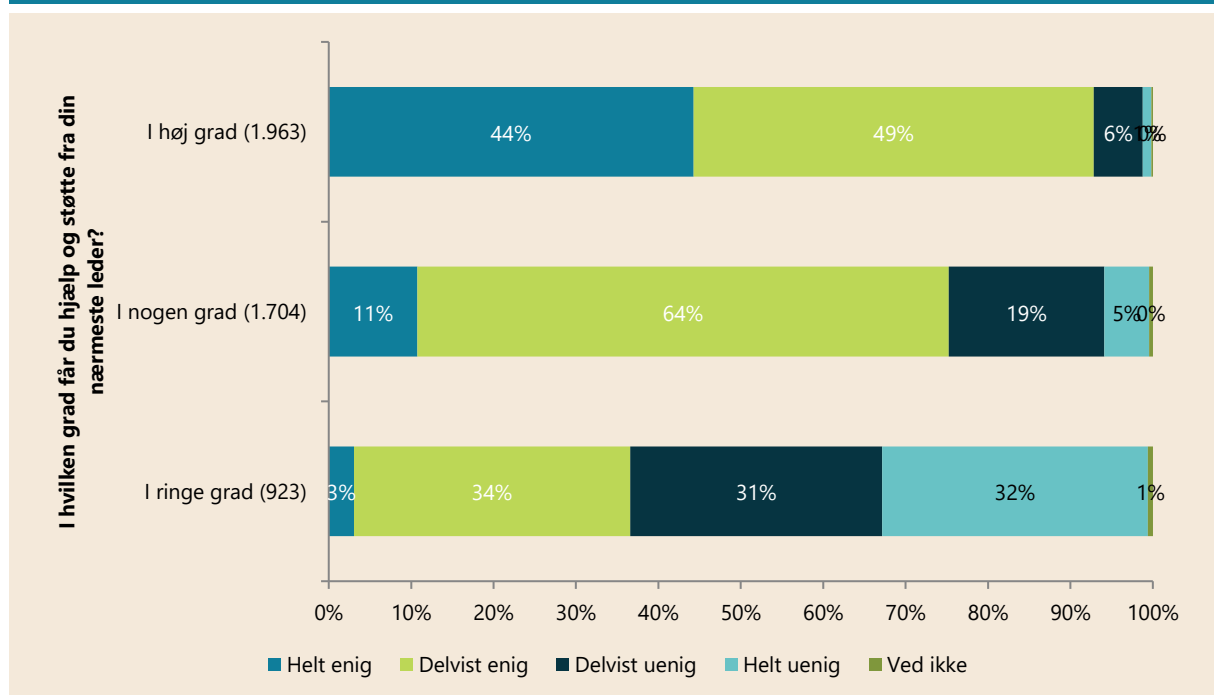
Antal svar: 4.729.

### Hjælp og støtte fra den nærmeste leder kan medvirke til et bedre arbejdsmiljø

44 procent af de medlemmer, der i høj grad får hjælp og støtte fra deres nærmeste leder, er helt enige i, at de generelt synes, at arbejdsmiljøet er godt på deres arbejdsplads. Omvendt svarer kun 3 procent af de medlemmer, der i ringe grad får hjælp og støtte, at de generelt synes, at arbejdsmiljøet er godt.

Ovenstående resultater bekræftes yderligere af, at medlemmer, der i høj grad ("I meget høj grad" og "I høj grad" sammenlagt) får hjælp og støtte i gennemsnit vurderer deres arbejdsmiljø til 7,6 på en skala fra 0-10, hvor 10 er virkelig godt. Omvendt vurderer de medlemmer, der svarer, at de i ringe grad får hjælp og støtte, deres arbejdsmiljø til 4,2 – en væsentlig statistisk sikker forskel. Figur ikke vist.

**Figur 9. Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn? – Jeg synes generelt, at arbejdsmiljøet er godt på min arbejdsplads. Opdelt på spørgsmålet "I hvilken grad får du hjælp og støtte fra din nærmeste leder?"**



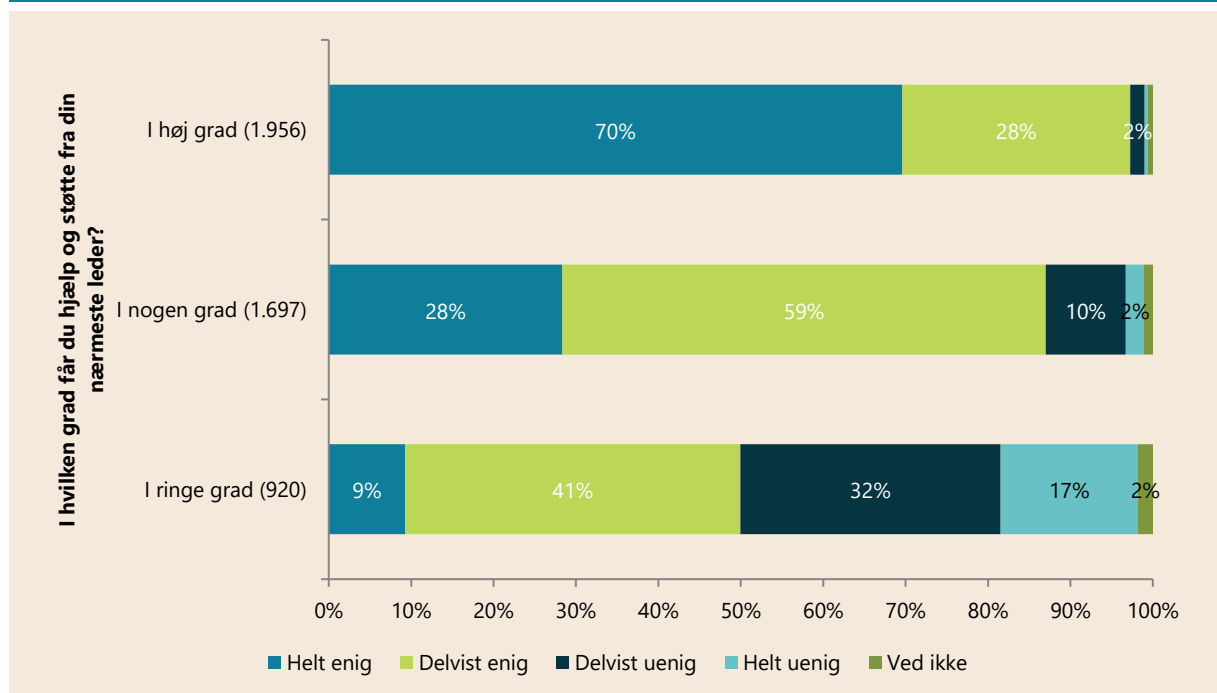
Antal svar: 4.590. De enkelte antal svar fremgår i parentes.

Svarkategorien "I høj grad" består af kategorierne "I meget høj grad" og "I høj grad". Svarkategorien "I nogen grad" består af kategorien "I nogen grad". Svarkategorien "I ringe grad" består af kategorierne "I ringe grad" og "I meget ringe grad".

### Hjælp og støtte fra lederen hænger sammen med tilfredsheden med arbejdspladsen

Det ses i figur 10 nedenfor, at 70 procent af de medlemmer, der i høj grad får hjælp og støtte af deres leder, svarer, at de er helt enige i, at de er tilfredse med deres arbejdsplads. Kun 9 procent af de medlemmer, der i ringe grad får hjælp og støtte, svarer det samme. Omvendt svarer 17 procent af disse, at de er helt uenige i, at de er tilfredse med deres arbejdsplads. Der kan dermed ses en sammenhæng mellem hjælp og støtte fra lederen og tilfredsheden med arbejdspladsen.

**Figur 10. Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn? – Jeg er alt i alt tilfreds med min nuværende arbejdsplads. Opdelt på spørgsmålet "I hvilken grad får du hjælp og støtte fra din nærmeste leder?"**



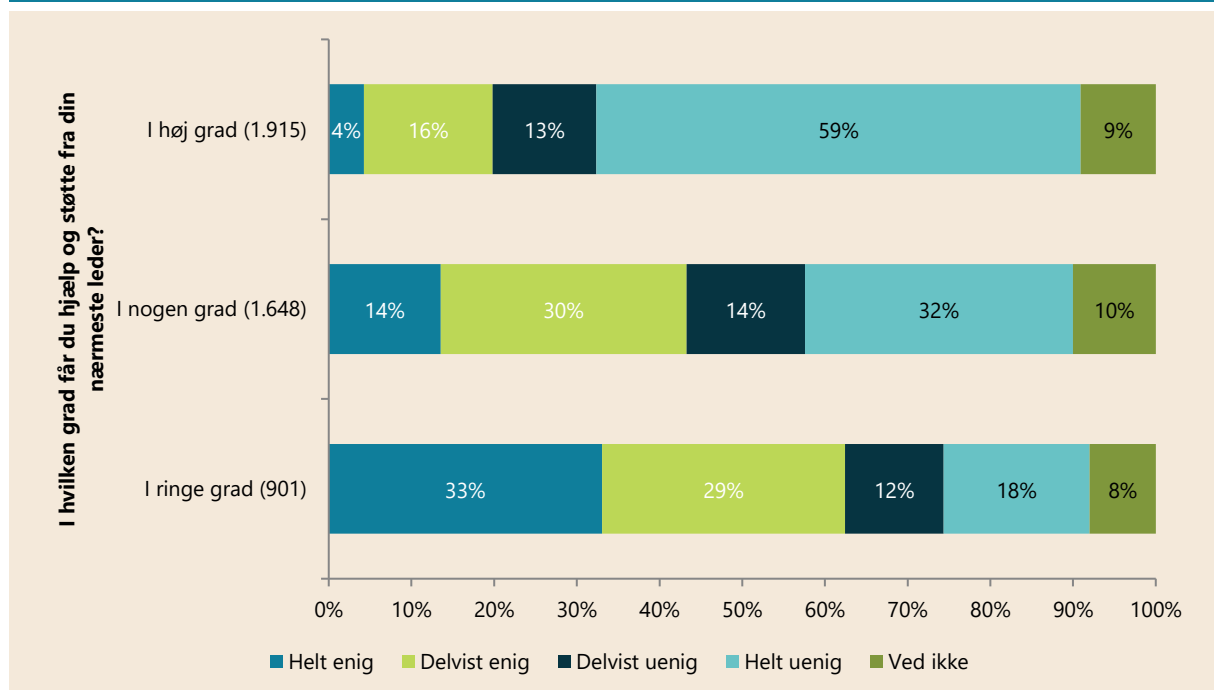
Antal svar: 4.573. De enkelte antal svar fremgår i parentes.

Svarkategorien "I høj grad" består af kategorierne "I meget høj grad" og "I høj grad". Svarkategorien "I nogen grad" består af kategorierne "I nogen grad". Svarkategorien "I ringe grad" består af kategorierne "I ringe grad" og "I meget ringe grad".

### Medlemmer, der i ringe grad modtager hjælp og støtte fra deres leder, overvejer oftere at søge væk fra arbejdspladsen

33 procent af de medlemmer, der i ringe grad modtager hjælp og støtte fra deres leder, er helt enige i, at de overvejer at søge væk fra deres nuværende arbejdsplads. Omvendt svarer 4 procent af de medlemmer, der i høj grad modtager hjælp og støtte, at de er helt enige i, at de overvejer at søge væk. Se figur 11.

**Figur 11. Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn? – Jeg overvejer at søge væk fra min nuværende arbejdsplads. Opdelt på spørgsmålet "I hvilken grad får du hjælp og støtte fra din nærmeste leder?"**



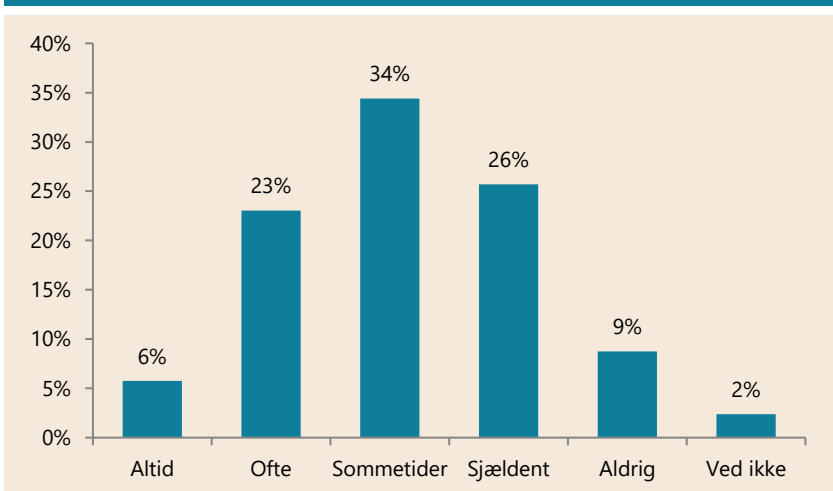
Antal svar: 4.464. De enkelte antal svar fremgår i parentes.

Svarkategorien "I høj grad" består af kategorierne "I meget høj grad" og "I høj grad". Svarkategorien "I nogen grad" består af kategorien "I nogen grad". Svarkategorien "I ringe grad" består af kategorierne "I ringe grad" og "I meget ringe grad".

### Mere end hver tredje får sjældent eller aldrig den nødvendige feedback af deres nærmeste leder

9 procent svarer "Aldrig" til spørgsmålet om, hvor ofte deres nærmeste leder giver dem den nødvendige feedback for deres arbejde, og 26 procent svarer "Sjældent". 34 procent svarer "Sommetider", mens i alt 29 procent altid eller ofte får den nødvendige feedback. Se figur 12 nedenfor.

**Figur 12. Hvor ofte giver din nærmeste leder dig den nødvendige feedback (ris og ros) for dit arbejde?**

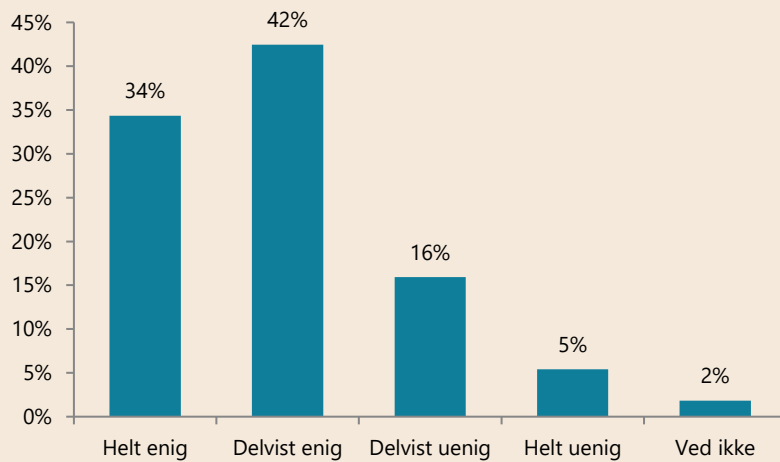


Antal svar: 4.698.

### 3 ud af 4 af medlemmerne har gode muligheder for at diskutere faglige udfordringer med deres kolleger/leder

76 procent af medlemmerne er enige i, at de har gode muligheder for at diskutere faglige udfordringer med deres kolleger/leder ("Helt enig" og "Delvist enig"). 16 procent svarer delvist enig til spørgsmålet, mens 5 procent er helt uenige. Se figur 13.

**Figur 13. Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn? - Jeg har gode muligheder for at diskutere faglige udfordringer med mine kolleger/min leder.**

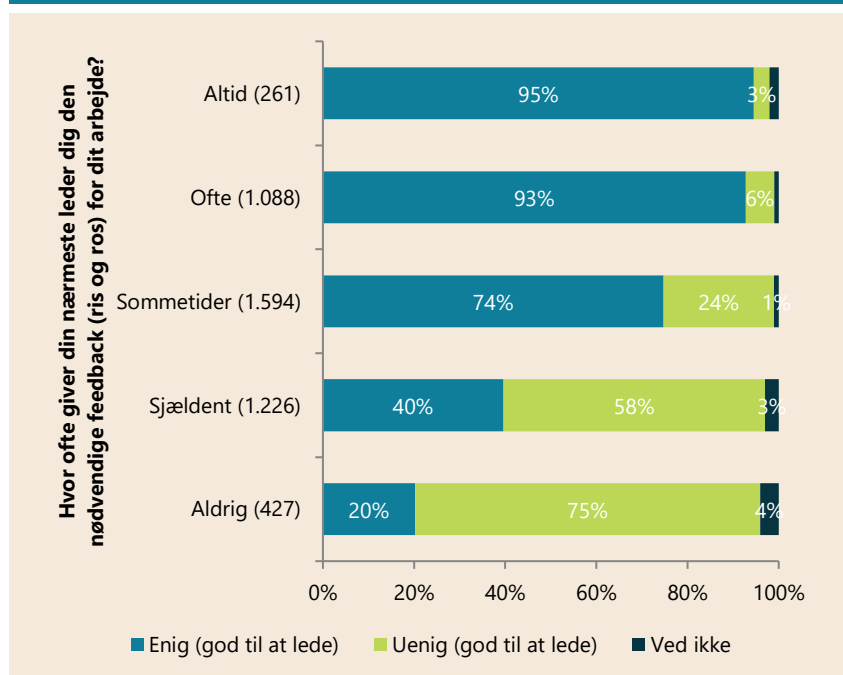


Antal svar: 4.712.

### Feedback og faglige diskussioner har betydning for vurderingen af ledelsen

Af de medlemmer, der har svaret "Altid" til spørgsmålet, om de får den nødvendige feedback af deres leder, svarer hele 97 procent, at de er enige i, at deres leder er god til at lede sine medarbejdere. Omvendt er kun 21 procent enige i, at der er god ledelse, blandt de medlemmer, der aldrig modtager den nødvendige feedback. Det ses, at jo oftere medlemmer modtager den nødvendige feedback, jo oftere er de enige i, at deres leder er god til at lede.

**Figur 14. Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn? – Min nærmeste leder er god til at lede sine medarbejdere. Opdelt på spørgsmålet "Hvor ofte giver din nærmeste leder dig den nødvendige feedback (ris og ros) for dit arbejde?"**



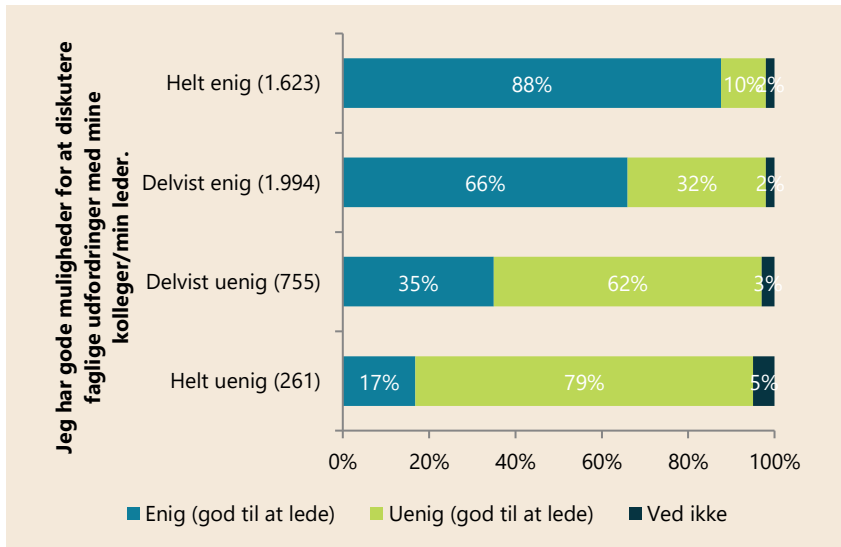
Antal svar: 4.698. Heraf svarede 102 "Ved ikke", og disse er ikke vist i figuren. De enkelte antal svar fremgår i parentes.

Svarkategorien "Enig (god til at lede)" består af kategorierne "Helt enig" og "Delvist enig". Svarkategorien "Uenig (god til at lede)" består af svarkategorierne "Delvist uenig" og "Helt uenig".

På samme måde ses det i figur 15 på næste side, at de medlemmer, der er helt enige i, at de har gode muligheder for at diskutere faglige udfordringer, også er dem, hvor flest er enige i, at deres leder er god til at lede (90 % svarer dette). Omvendt er det kun 17 procent, der svarer dette blandt medlemmer, der er helt uenige i, at de har gode muligheder for at diskutere faglige udfordringer.



**Figur 15. Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn? – Min nærmeste leder er god til at lede sine medarbejdere. Opdelt på spørgsmålet "Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn? - Jeg har gode muligheder for at diskutere faglige udfordringer med mine kolleger/min leder."**



Antal svar: 4.712. Heraf svarede 79 "Ved ikke", og disse er ikke vist i figuren. De enkelte antal svar fremgår i parentes.

Svarkategorien "Enig (god til at lede)" består af kategorierne "Helt enig" og "Delvist enig". Svarkategorien "Uenig (god til at lede)" består af svarkategorierne "Delvist uenig" og "Helt uenig".

## Metode

### *Indsamlingsperiode*

Undersøgelsen er gennemført i perioden 19.-31. januar 2017.

### *Indsamlingsmetode*

Data er indsamlet i en spørgeskemaundersøgelse via FOAs elektroniske medlemspanel. Der blev udsendt én påmindelse til deltagerne. Undersøgelsen vedrørte også andre emner end forholdet til ledelsen på arbejdspladsen.

### *Målgruppen*

Målgruppen for denne undersøgelse af medlemmer i job fra FOAs medlemspanel.

### *Antal besvarelser og svarprocent*

11.396 medlemmer blev inviteret til undersøgelsen. Det viste sig, at 106 e-mailadresser var uvirksomme. Det reelle antal inviterede var således 11.290. Af disse medlemmer gennemførte 4.710 undersøgelsen fuldt ud, og 311 afgav nogen svar. Den samlede svarprocent var 44.

I alt svarede 4.738 medlemmer på ét eller flere spørgsmål om forholdet til ledelsen på arbejdspladsen.

### *Repræsentativitet*

Stikprøven er undersøgt for repræsentativitet på parametrene sektor, tillidshverv og alder. Repræsentativitetsanalysen viste, at Kost- og Servicesektoren og Pædagogisk Sektor er lidt underrepræsenterede, mens Social- og Sundhedssektoren og Teknik- og Servicesektoren er lidt overrepræsenterede. Analysen viste desuden, at unge under 30 og medlemmer i alderen 30-39 er underrepræsenterede, mens medlemmer i aldersgrupperne 50-59 år og 60 år og derover er overrepræsenterede. Stikprøven er repræsentativ på medlemmer i alderen 40-49 år. Medlemmer med tillidshverv (dvs. tillidsrepræsentanter, fællestillidsrepræsentanter og arbejdsmiljø-repræsentanter) er overrepræsenterede i stikprøven, mens medlemmer uden tillidshverv er underrepræsenterede.

### *Vægtning af data*

På baggrund af repræsentativitetsundersøgelsen er data vægtet for sektor og alder. Vægtningen gør, at svarene fra underrepræsenterede grupper får en større vægt i stikprøven, mens svarene fra overrepræsenterede grupper får en mindre vægt. På denne måde sikres, at stikprøven svarer til FOAs erhvervsaktive medlemmer fordelt på sektorer og alder.