



19. oktober 2023

## Ledelse

18 procent vurderer, at deres nærmeste leder har dårlige eller meget dårlige vilkår for at udføre ledelsesopgaven tilfredsstillende. Samtidig tror 63 procent, at det er blevet noget eller meget vanskeligere at være leder indenfor de seneste fem år.

Undersøgelsen er foretaget blandt FOAs medlemspanel i perioden 31. marts til 17. april 2023. Spørgsmålene om ledelse er kun stillet til erhvervsaktive medlemmer, der ikke er ledere. I alt har 3.848 medlemmer har svaret.

### Hovedkonklusioner

- **Gennemsnitligt antal ledere:** Medlemmer, der har været ansat samme sted i fem år, angiver, at de i gennemsnit har haft 2,4 forskellige leder de seneste fem år.
- **Forholdet til den nærmeste leder:** 79 procent er helt eller delvist enige i, at de har en god relation til deres leder, mens 78 procent er helt eller delvist enige i, at de kan gå til deres leder med faglige spørgsmål, deres leder er tilstrækkelig tilgængelig samt at deres leder viser dem tillid.
- **Sammenhæng mellem antal tidligere ledere og forhold til nærmeste leder:** Undersøgelsen viser, at jo færre tidligere ledere medlemmerne har haft, jo bedre vurderer de deres relation til nærmeste leder og deres leders evne til at lede, udvise tillid, støtte og hjælpe.
- **Travlhed hos lederen:** 31 procent af medlemmerne er helt eller delvist uenige i, at deres leder har tid nok til at løse sine opgaver, og 29 procent er helt eller delvist enige i, at deres leder udviser tegn på stress.
- **Vilkår for at udføre ledelsesopgaven tilfredsstillende:** 18 procent af medlemmerne vurderer, at deres nærmeste leder har dårlige eller meget dårlige vilkår for at udføre ledelsesopgaven tilfredsstillende, mens 41 procent vurderer vilkårene som gode eller meget gode.
- **Det er blevet vanskeligere at være leder:** 63 procent af medlemmerne tror, at det er blevet noget eller meget vanskeligere at være leder indenfor de seneste fem år.

---

#### KONTAKT

Notat udarbejdet af:  
FOA Fag og Politik

Presse/Fagbladet:

Lars Ole Preisler Hansen  
Tlf. 46 97 25 12

Rasmus Handberg Baunegaard Nielsen  
Tlf. 46 97 24 19

Lærke Sejerø Madsen

Ida Østerlund  
Tlf. 46 97 23 33

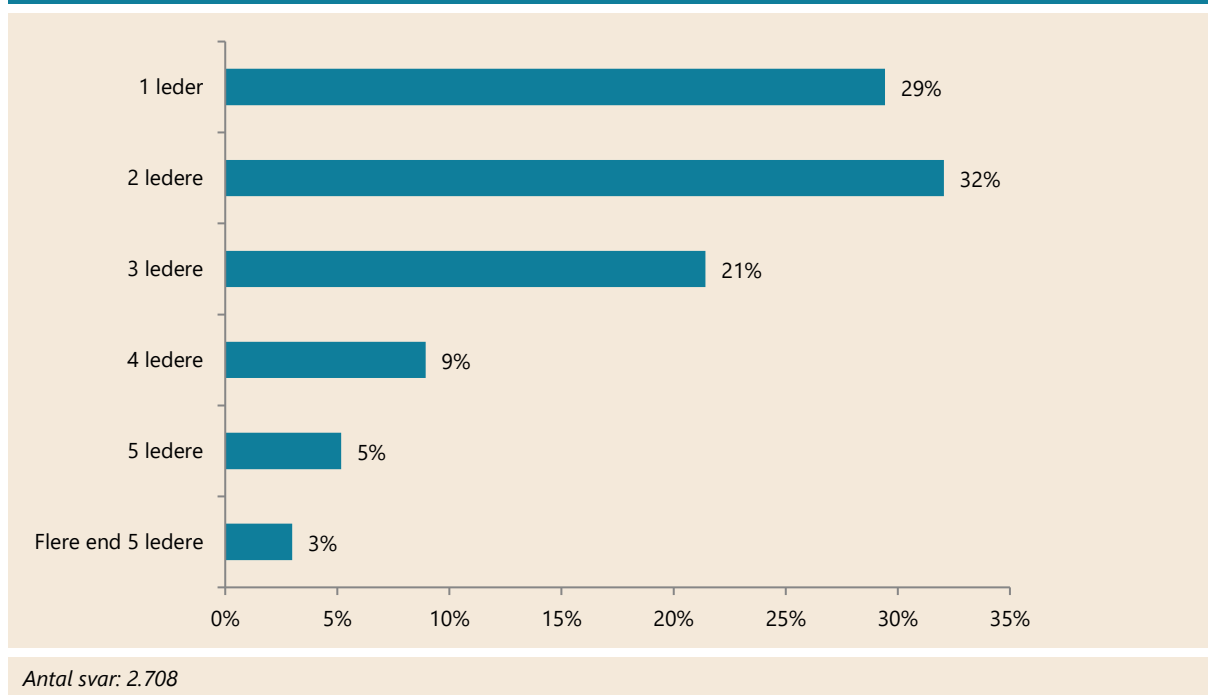
Lærke Bøttger-Roth



### Antal forskellige ledere og antal medarbejdere, som lederen har ansvar for

2.708 medlemmer har svaret, at de har været ansat samme sted i mere end fem år, og de er blevet stillet spørgsmålet: "Hvor mange forskellige ledere har du haft de seneste fem år? (Tænk kun på din nærmeste leder)". Besvarelserne viser, at de i gennemsnit har haft 2,4 forskellige ledere inden for de seneste fem år.

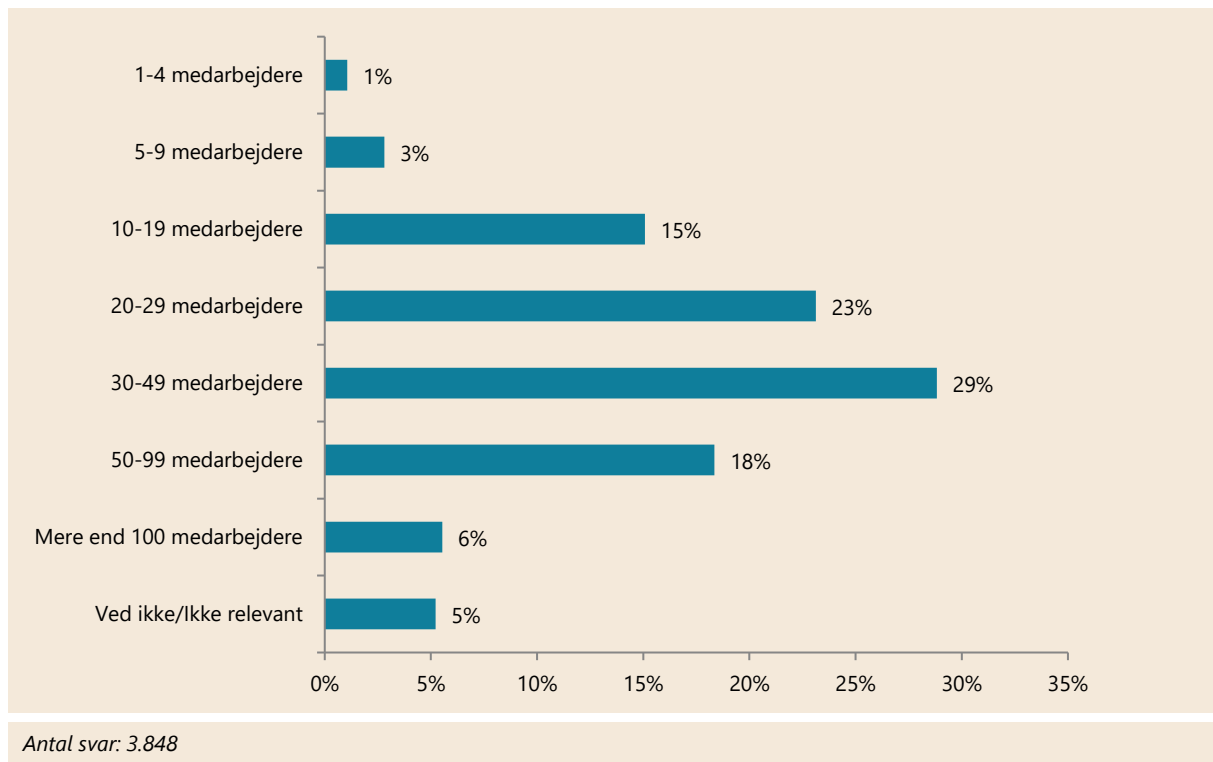
**Figur 1. Hvor mange forskellige ledere har du haft inden for de seneste 5 år?**





Medlemmerne er også blevet spurgt om, hvor mange medarbejdere deres leder har ansvar for. Resultatet fremgår af figur 2. 19 procent svarer, at deres nærmeste leder har ansvar for 19 eller færre medarbejdere, mens 23 procent svarer, at deres leder har ansvar for 20-29 medarbejdere. 29 procent angiver, at deres leder har ansvar for 30-49 medarbejdere, og 24 procent angiver, at deres leder har ansvar for 50 eller flere medarbejdere.

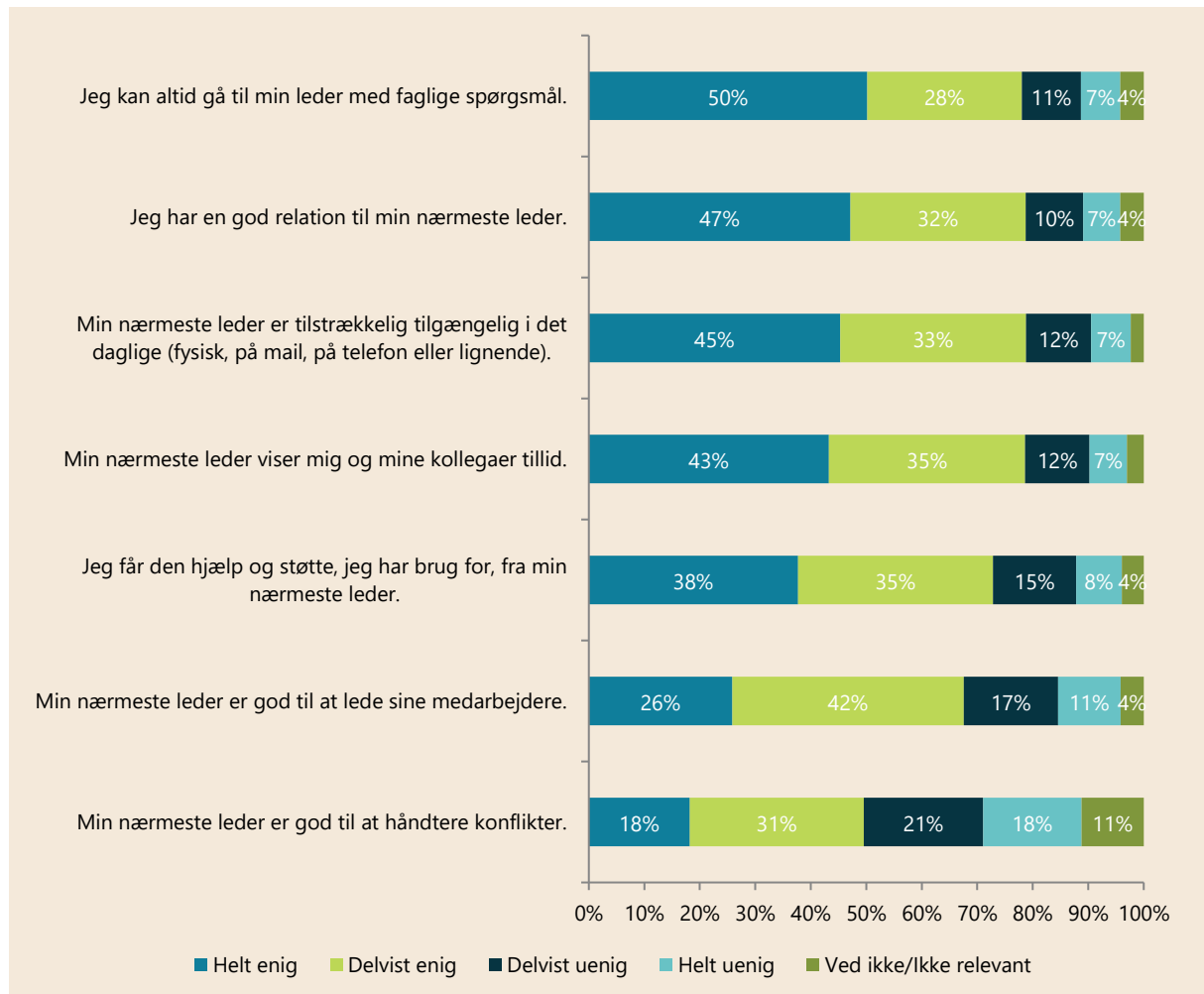
**Figur 2. Hvor mange medarbejdere har din nærmeste leder ledelsesansvar for?**



### Knap 8 ud af 10 medlemmer har en god relation til deres nærmeste leder

Knap 8 ud af 10 er helt eller delvist enige i, at de kan gå til deres leder med faglige spørgsmål (78 %), de har en god relation til deres leder (79 %), lederen er tilstrækkelig tilgængelig (78 %) samt at deres leder viser dem tillid (78 %). 73 procent angiver, at de er helt eller delvist enige i, at de får den hjælp og støtte, de har brug for fra deres nærmeste leder. Knap 7 ud af 10 (68 %) er helt eller delvist enige i, at deres nærmeste leder er god til at lede sine medarbejdere, mens knap 3 ud af 10 (28 %) er helt eller delvist uenig i dette. 49 procent er helt eller delvist enige i, at deres leder er god til at håndtere konflikter, mens 39 procent er helt eller delvist uenige.

**Figur 3. Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn?**



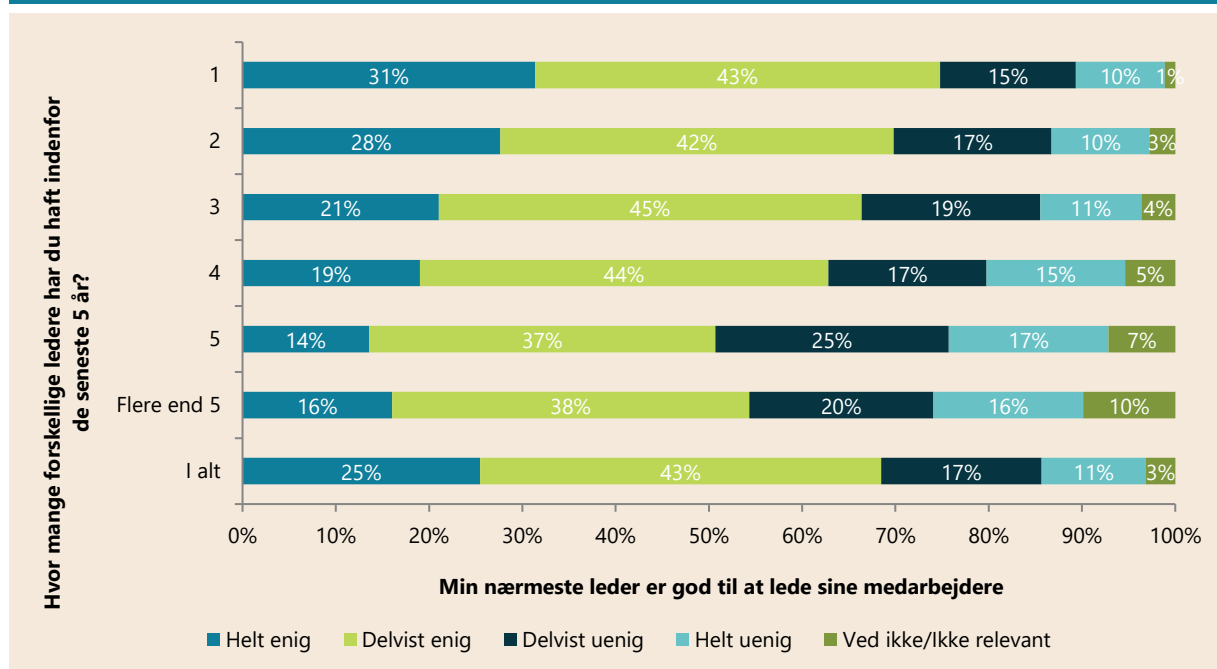
Antal svar: 3.848

Procenttal på eller under 3 procent fremgår ikke af figuren. Procenterne summerer ikke til 100 grundet afrundinger.

### Sammenhæng mellem antal ledere seneste 5 år og opfattelse af leder

Figur 4 viser, at dem der har haft færre ledere de seneste fem år, også mener at deres nærmeste leder i højere grad er god til at lede sine medarbejdere. Af dem, der har haft én leder de seneste fem år, er 31 procent helt enige i, at deres nærmeste leder er god til at lede sine medarbejdere. Af dem, der har haft flere end fem ledere de seneste fem år, er 16 procent helt enige i, at deres nærmeste leder er god til at lede sine medarbejdere.

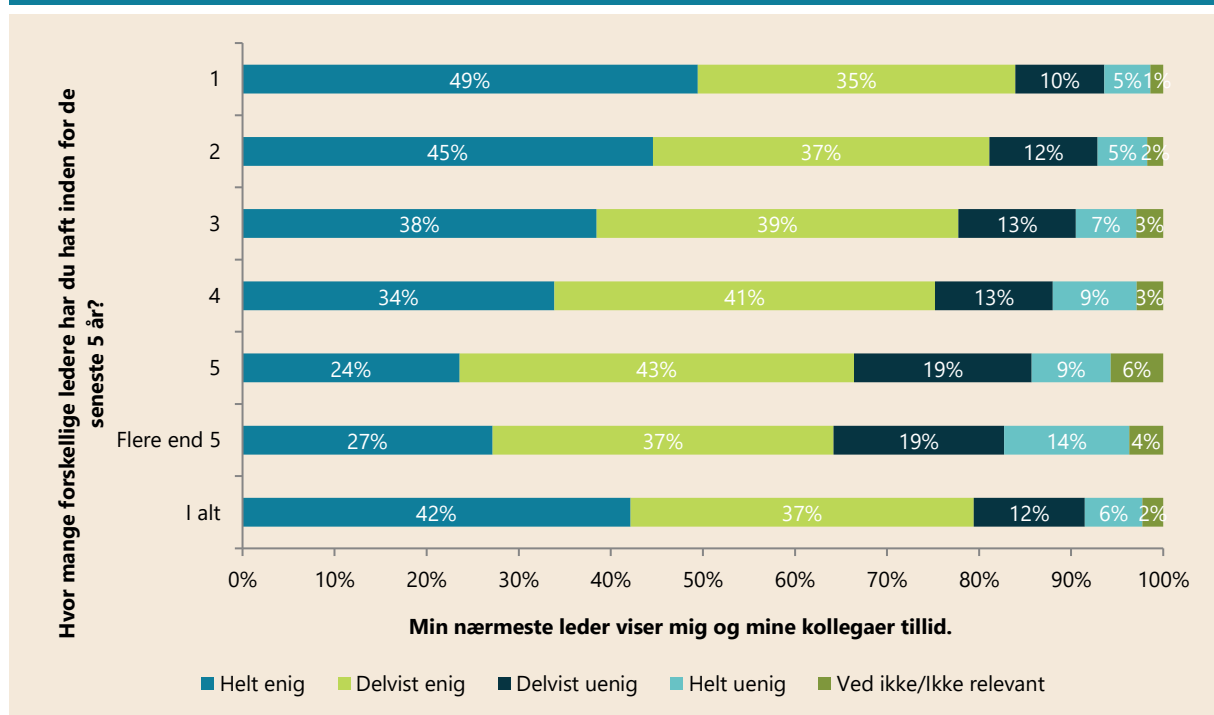
**Figur 4. Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn? - Min nærmeste leder er god til at lede sine medarbejdere.**



Antal svar: 2.708

Medlemmerne er også blevet spurgt om, hvor enige de er i, at deres nærmeste leder viser dem og deres kollegaer tillid. I figur 5 sammenlignes resultaterne fra dette spørgsmål igen med antallet af medlemmernes ledere de seneste fem år. Det kan i nedenstående figur ses, at dem der har haft færre ledere de seneste fem år, også synes at deres leder udviser dem selv og deres kollegaer tillid. Af dem der har haft én leder de seneste fem år, er 49 procent helt enige i, at deres nærmeste leder viser dem selv og deres kollegaer tillid. Af dem, der har haft flere end fem ledere de seneste fem år, er 27 procent helt enige i, at deres nærmeste leder viser dem selv og deres kollegaer tillid.

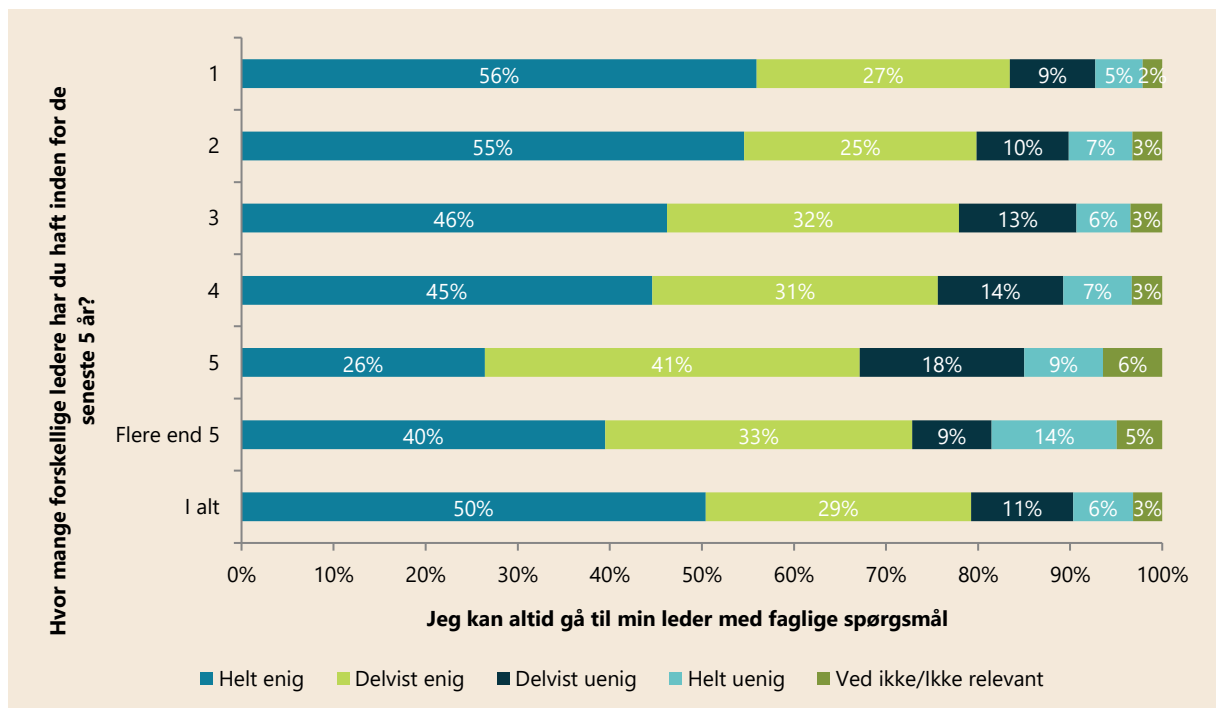
**Figur 5. Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn? - Min nærmeste leder viser mig og mine kollegaer tillid.**



Antal svar: 2.708

Figur 6 illustrerer en sammenhæng mellem færre forskellige ledere de seneste fem år og hvorvidt medlemmerne kan gå til deres leder med faglige spørgsmål. Af dem, der har haft én leder de seneste fem år, er 56 procent enige i, at de altid kan gå til deres leder med faglige spørgsmål. Af dem der har haft flere end fem ledere de seneste fem år, er 40 procent enige i, at de altid kan gå til deres leder med faglige spørgsmål. Dog er det interessant at fremhæve, at af de medlemmer der har haft fem ledere de seneste fem år, så er kun 26 procent helt enige i, at de altid kan gå til deres leder med faglige spørgsmål.

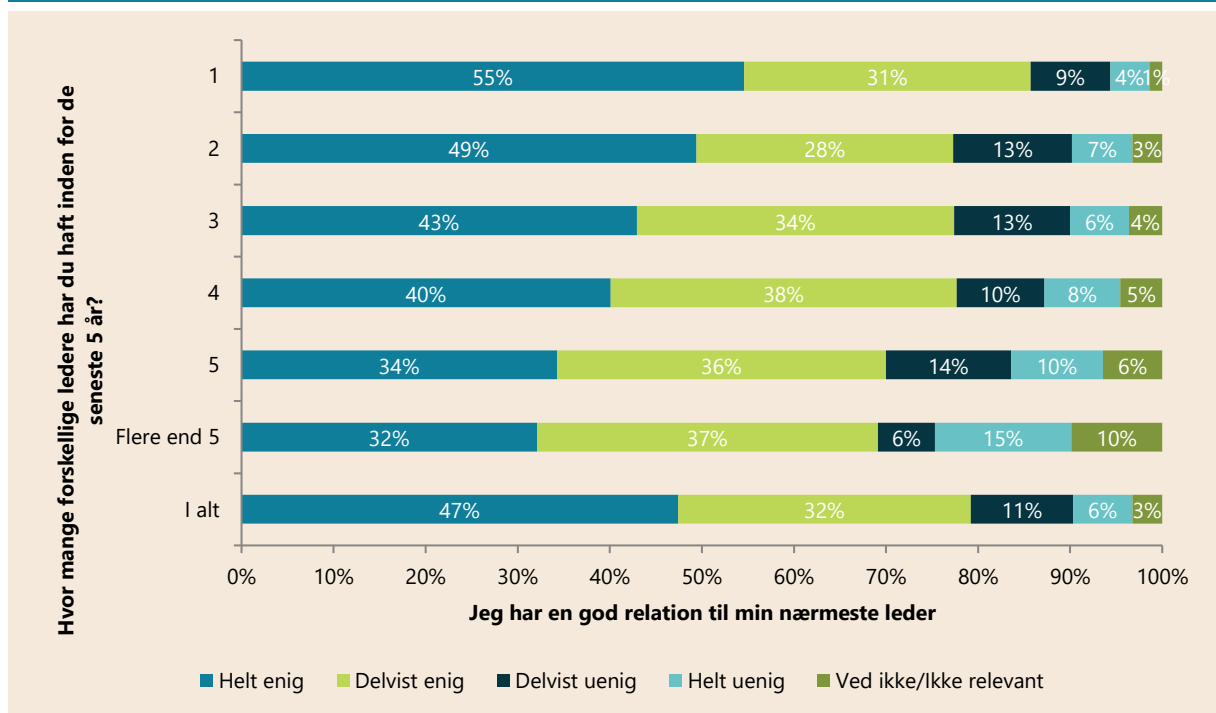
**Figur 6. Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn? - Jeg kan altid gå til min leder med faglige spørgsmål.**



Antal svar: 2.708

I spørgeskemaet skulle medlemmerne også tage stilling til, om de har en god relation til deres nærmeste leder. Figur 7 viser, at dem der har haft færre ledere de seneste fem år, har en god relation til deres nærmeste leder. Af dem, der har haft én leder de seneste fem år, er 55 procent nemlig helt enige i, at de har en god relation til deres nærmeste leder. Af dem der har haft flere end fem ledere de seneste fem år, er 32 procent enige i, at de har en god relation til nærmeste leder.

**Figur 7. Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn? - Jeg har en god relation til min nærmeste leder.**

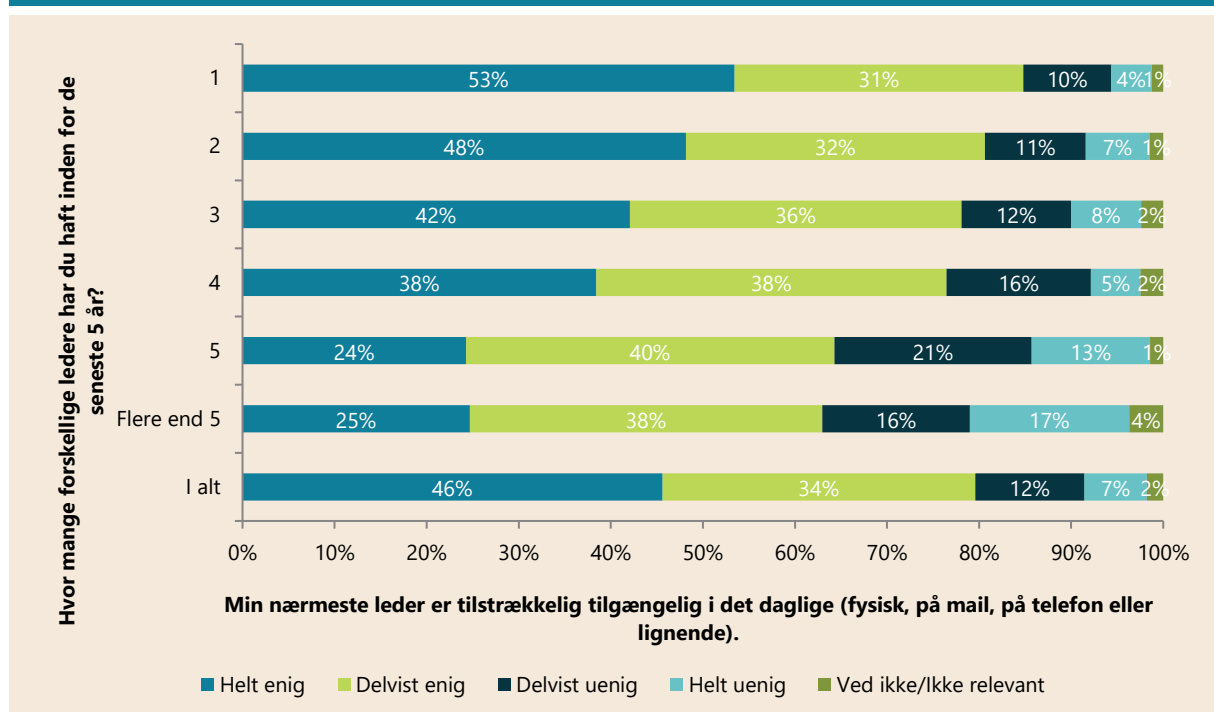


Antal svar: 2.708



Medlemmerne bedes i spørgeskemaet også tage stilling til, hvorvidt deres nærmeste leder er tilstrækkelig tilgængelig i det daglige. Figur 8 viser, at der er en tendens til, at medlemmer med færre ledere de seneste fem år, opfatter deres nærmeste leder som mere tilgængelig. Af dem, der har haft én leder de seneste fem år, er 53 procent helt enige i, at deres nærmeste leder er tilstrækkelig tilgængelig i det daglige. Af dem, der har haft flere end fem ledere de seneste fem år, er 25 procent helt enige i, at deres nærmeste leder er tilstrækkelig tilgængelig i det daglige.

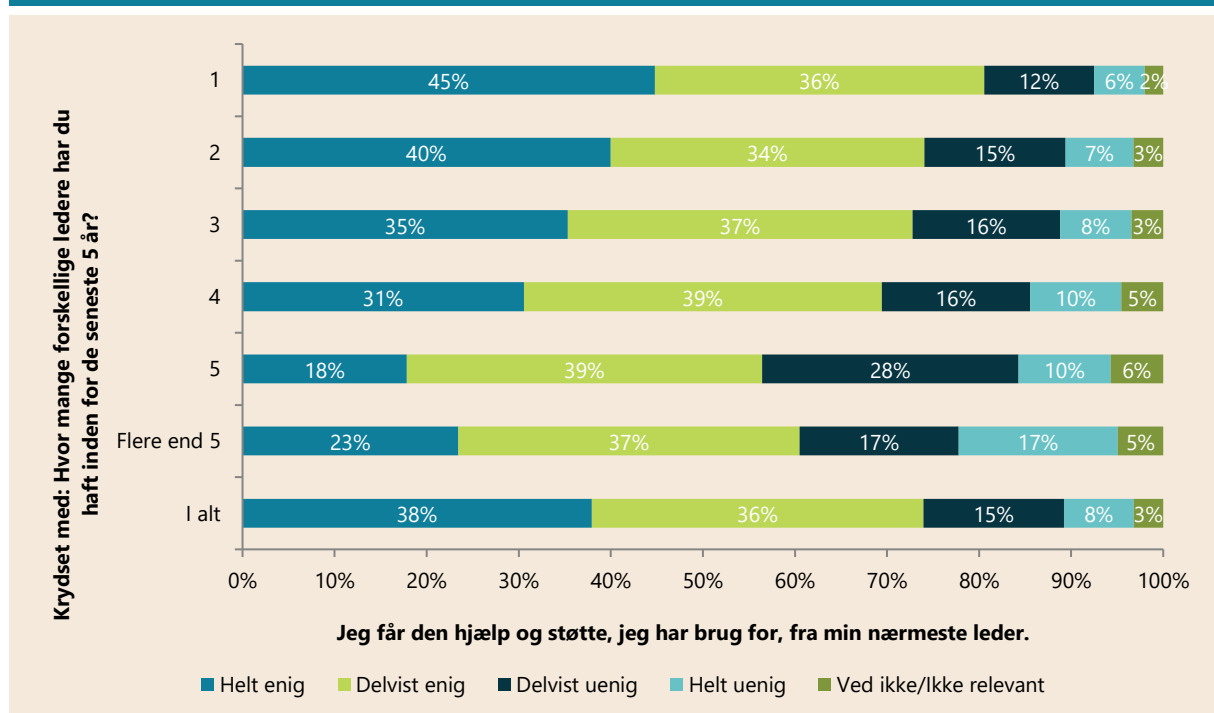
**Figur 8. Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn? - Min nærmeste leder er tilstrækkelig tilgængelig i det daglige (fysisk, på mail, på telefon eller lignende).**



Antal svar: 2.708

Figur 9 viser, at dem der har haft færre ledere de seneste fem år, i højere grad føler, at de får den hjælp og støtte, de har brug for, fra deres nærmeste leder. Af dem, der har haft én leder de seneste fem år, er 45 procent helt enige i, at de får den hjælp og støtte, de har brug for, fra deres nærmeste leder. Af dem, der har haft flere end fem ledere de seneste fem år, er 23 procent helt enige i, at de får den hjælp og støtte, de har brug for, fra deres nærmeste leder.

**Figur 9. Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn? - Jeg får den hjælp og støtte, jeg har brug for, fra min nærmeste leder.**



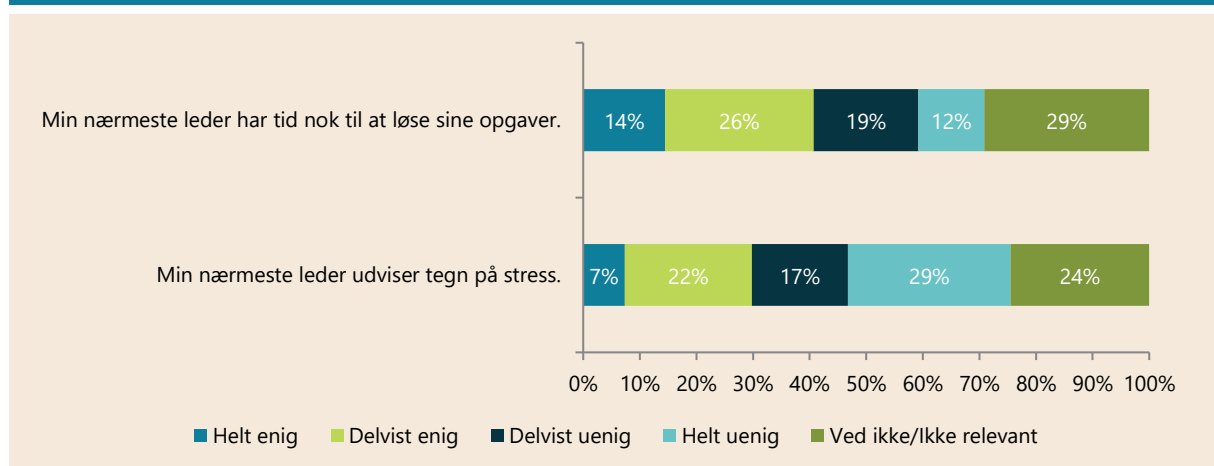
Antal svar: 2.708

### Cirka 3 ud af 10 mener, at deres leder ikke har tid nok til at løse sine opgaver, og at deres leder udviser tegn på stress

3 ud af 10 medlemmer (31 %) er helt eller delvist uenige i, at deres leder har tid nok til at løse sine opgaver, mens 4 ud af 10 (40 %) er helt eller delvist enige. De resterende 3 ud af 10 (29 %) kan ikke svare på spørgsmålet, hvilket formentlig er et udtryk for, at det er svært for medarbejderne at vurdere, om deres leder har tid nok til sine opgaver.

3 ud af 10 (29 %) svarer, at de er helt eller delvist enige i, at deres nærmeste leder udviser tegn på stress, mens 46 procent er helt eller delvist uenige. Cirka hver fjerde (24 %) svarer "Ved ikke/ikke relevant", som formentlig igen er et udtryk for, at spørgsmålet er svært for medarbejderne at vurdere.

**Figur 10. Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn?**

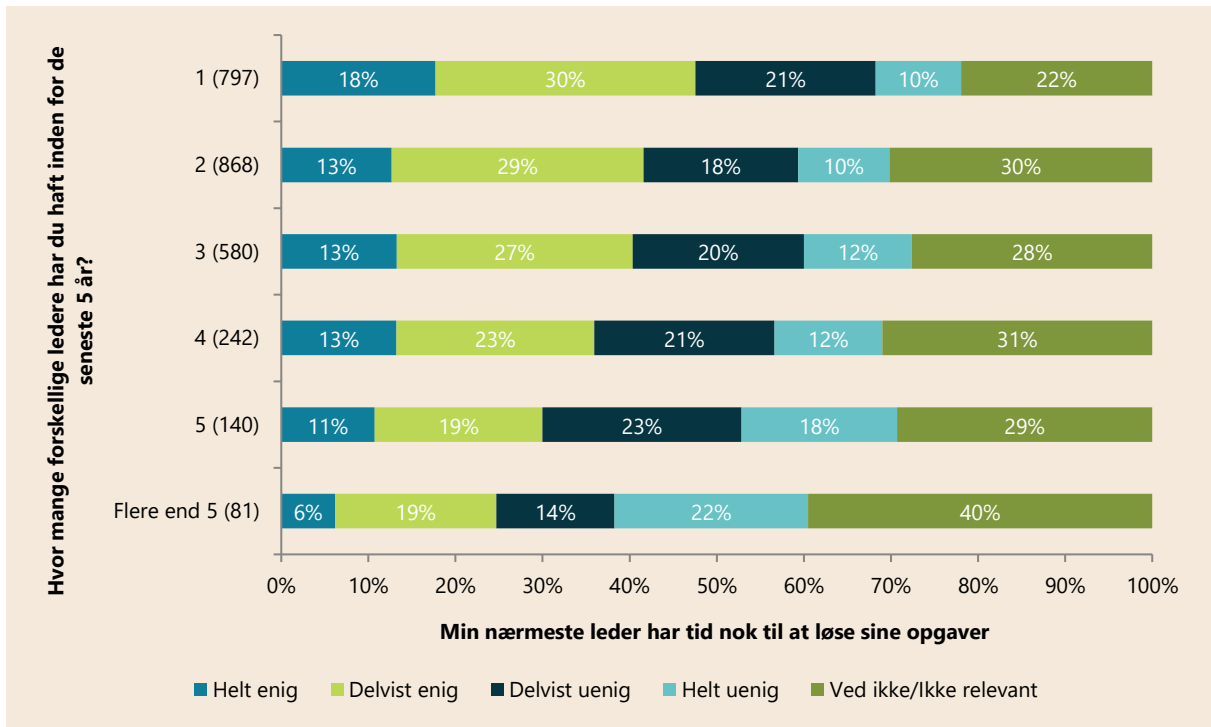


Antal svar: 3.848

Procenterne summerer ikke til 100 grundet afrundinger.

Figur 11 på næste side viser, at dem der har haft færre ledere inden for de seneste fem år, i højere grad mener, at deres leder har tid nok til at løse sine opgaver. Af dem, der har haft én leder inden for de seneste fem år, er halvdelen (48 %) helt eller delvist enig i, at deres leder har tid nok til at løse sine opgaver. Af dem, der har haft flere end fem ledere inden for de seneste fem år, er hver fjerde (25 %) helt eller delvist enig i, at deres leder har tid nok til at løse sine opgaver. Det er vigtigt at pointere, at det ikke kan konkluderes om det ene fører til det andet, da det blot viser en sammenhæng mellem de to variable.

**Figur 11. Sammenhæng mellem antal forskellige ledere og om lederen har nok tid til at udføre sine opgaver**



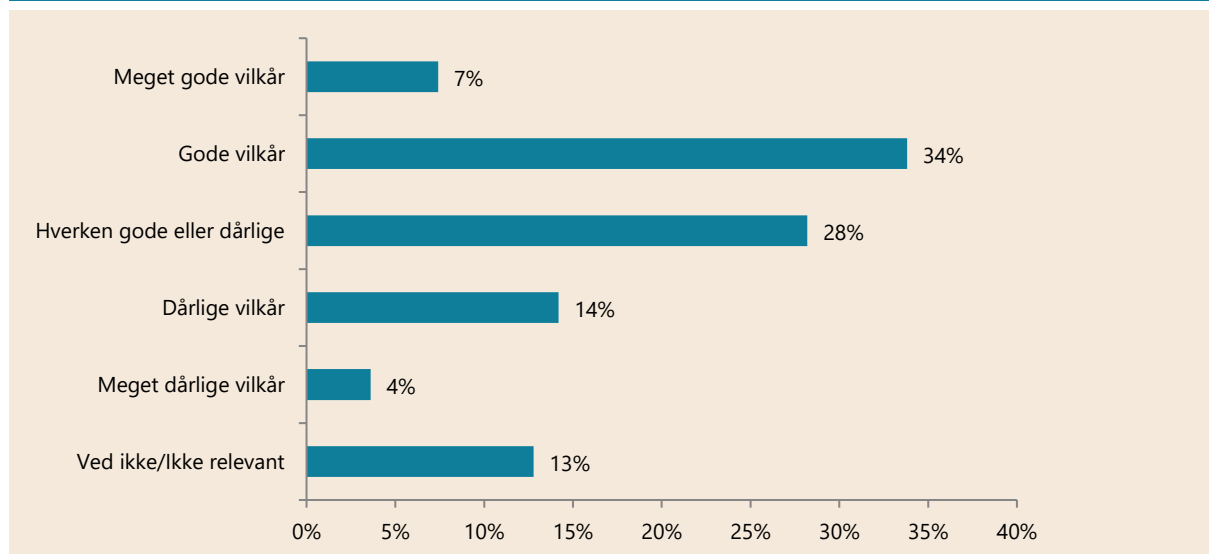
Antal svar fremgår af parenteser.

Min nærmeste leder har tid nok til at løse sine opgaver er baseret på følgende spørgsmål: "Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn? - Min nærmeste leder har tid nok til at løse sine opgaver."

### 18 procent vurderer, at deres nærmeste leder har dårlige eller meget dårlige vilkår for at udføre ledelsesopgaven tilfredsstillende

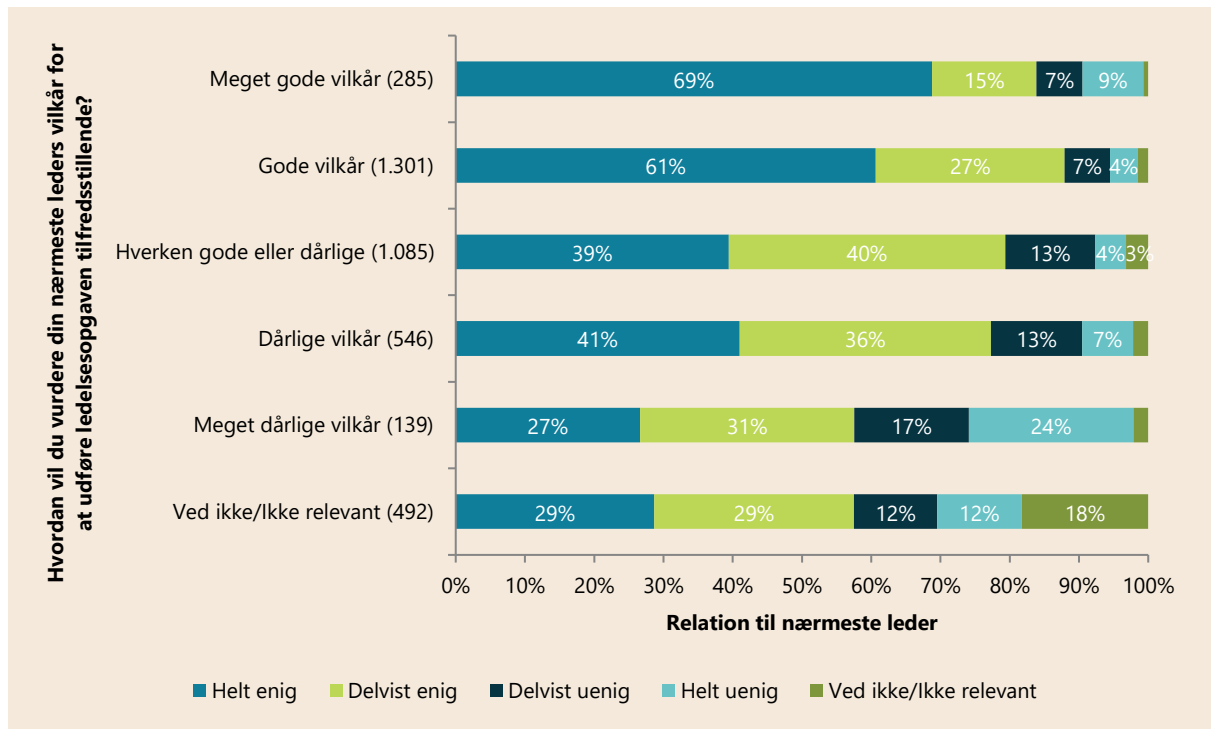
4 procent vurderer, at deres leder har meget dårlige vilkår for at udføre ledelsesarbejdet tilfredsstillende, mens 14 procent angiver, at deres leder har dårlige vilkår. Det betyder, at 18 procent sammenlagt vurderer vilkårene som dårlige eller meget dårlige. Samtidig er der 28 procent, der hverken vurderer lederens vilkår til at udføre arbejdet tilfredsstillende som gode eller dårlige. På den anden side, er der 34 procent, der vurderer vilkårene for at udføre ledelsesarbejdet som gode og 7 procent som meget gode.

**Figur 12. Set fra dit perspektiv - Hvordan vil du vurdere din nærmeste leders vilkår for at udføre ledelsesopgaven tilfredsstillende?**



Antal svar: 3.848

Figur 13 på næste side indikerer, at medlemmernes besvarelse af, hvordan de vurderer deres leders vilkår for at udføre ledelsesopgaven tilfredsstillende, hænger sammen med hvor god en relation de har til deres leder. Af dem, der vurderer, at deres leders vilkår for at udføre ledelsesopgaven tilfredsstillende er meget gode, er 69 procent helt enige i, at de har en god relation til deres leder. Af dem, der vurderer, at deres leders vilkår for at udføre ledelsesopgaven tilfredsstillende er meget dårlige, er 27 procent helt enige i, at de har en god relation til deres leder. Det er vigtigt at pointere, at det ikke kan konkluderes om det ene fører til det andet, da det blot viser en sammenhæng mellem de to variable.

**Figur 13. Sammenhæng mellem relation til leder og vurderingen af lederens vilkår**


Antal svar fremgår af parenteser.

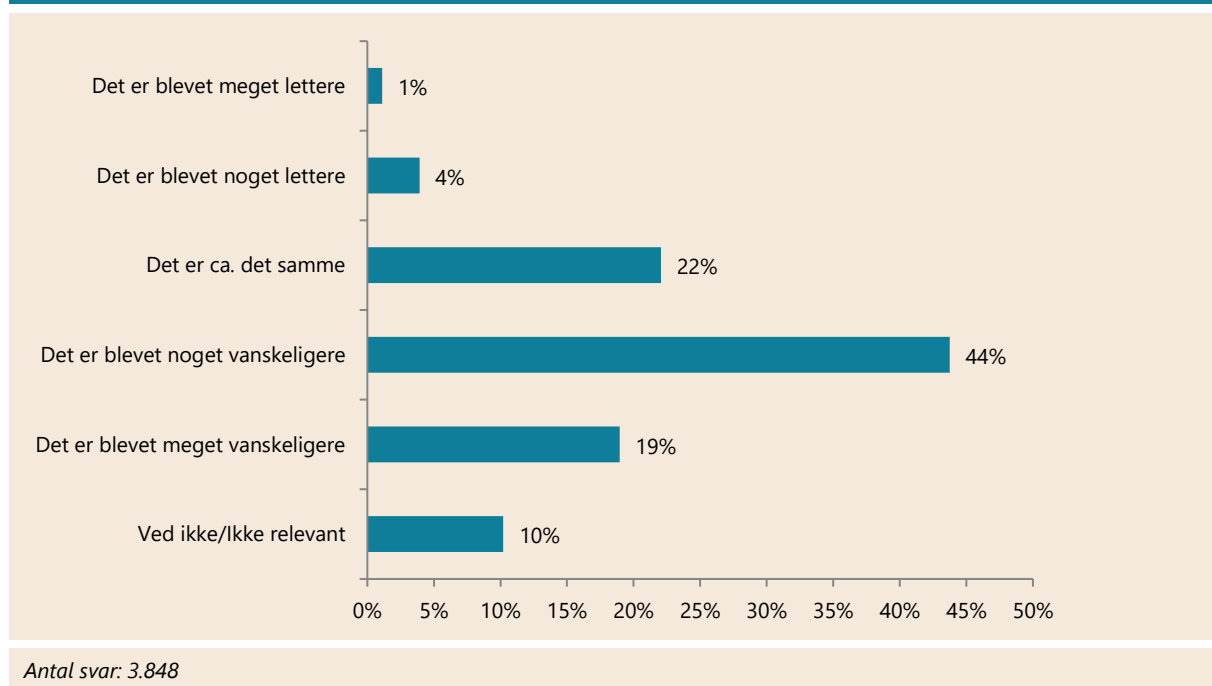
Procenttal under 3 procent fremgår ikke af figuren. Procenterne summerer ikke til 100 grundet afrundinger.

Relation til nærmeste leder er baseret på følgende spørgsmål: "Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn? - Jeg har en god relation til min nærmeste leder."

### 63 procent tror, at det er blevet vanskeligere at være leder indenfor de seneste fem år

Figur 14 viser, at medlemmerne tror, at det generelt er blevet vanskeligere at være leder på deres arbejdsplads inden for de seneste fem år. 63 procent tror, at det er blevet noget eller meget vanskeligere. 22 procent tror, at det cirka er det samme. Mens 5 procent tror, at det er blevet meget eller noget lettere.

**Figur 14. Tror du, at det er blevet lettere eller vanskeligere at være leder på din arbejdsplads indenfor de seneste 5 år?**





## Metode

### *Indsamlingsperiode*

Undersøgelsen er gennemført i perioden 31. marts til 17. april 2023.

### *Indsamlingsmetode*

Data er indsamlet i en spørgeskemaundersøgelse udsendt til FOAs elektroniske medlemspanel. Der blev udsendt én påmindelse til deltagerne. Undersøgelsen vedrørte også andre emner end ledelse.

### *Målgruppen*

Målgruppen for undersøgelsen er FOAs medlemmer. Da det kun er et udsnit af disse medlemmer, der har deltaget i undersøgelsen, er alle analyser forbundet med en statistisk usikkerhed. Alle sammenhænge og forskelle, der beskrives i teksten, er testet statistisk signifikante på et signifikansniveau på minimum 95 %. Hermed kan vi med minimum 95 % sikkerhed sige, at der er tale om statistisk sikre sammenhænge og forskelle og ikke blot tilfældigheder. Fremhæves forskelle i teksten, som ikke er statistisk sikre, vil det blive kommenteret.

### *Antal besvarelser og svarprocent*

I alt blev 14.591 medlemmer inviteret til undersøgelsen.

5.835 medlemmer, svarende til 40 procent, gennemførte undersøgelsen fuldt ud eller delvist.

37 procent svarede på alle spørgsmål, mens 3 procent afgav nogle svar.

I alt svarede 3.848 medlemmer på alle spørgsmål om ledelse. Kun gennemførte besvarelser indgår i analysen og notatet.

### *Repræsentativitet og vægtning af data*

Stikprøven er undersøgt for repræsentativitet på parametrene sektor, tillidshverv og alder.

Repræsentativitetsanalysen viste, at Kost- og Servicesektoren og Pædagogisk Sektor er underrepræsenterede, mens Social- og Sundhedssektoren og Teknik- og Servicesektoren er overrepræsenterede. Analysen viste desuden, at unge under 30 år og medlemmer i alderen 30-39 år 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.

Data er ikke vægtet.