

# Lederne og det psykiske arbejds miljø



*Specialanalyse fra Det Danske Ledelsesbarometer 2005*

Ledernes Hovedorganisation, december 2005

## INDLEDNING

Gennem de seneste 10-15 år har begrebet arbejdsmiljø skiftet betydning. I dag lægges der langt mere vægt på det psykiske aspekt, og den stigende fokus på det psykiske arbejdsmiljø synes at have baggrund i flere forhold.

Udviklingen fra industrisamfund til videnssamfund skaber en ny arbejdsdeling og arbejdskoordinering i virksomhederne. Organisationerne bliver fladere, og den enkelte leder får flere medarbejdere under sig. Løsningen af nutidens arbejdsopgaver kræver samarbejde på tværs af kompetencer, og meget arbejde foregår nu i teams eller teams-lignende konstruktioner. Der nedsættes permanente teams, projekt teams eller ad hoc-teams til løsning af kortvarige arbejdsopgaver. Ledelse af medarbejdere bliver således i høj grad et spørgsmål om ledelse af teams.

Det er mere og mere almindeligt, at teamet og ikke den enkelte medarbejder er virksomhedens organisatoriske byggesten.

Teamarbejde handler om mennesker og deres indbyrdes relationer, og succesfuldt teamarbejde forudsætter, at den enkelte i teamet har det godt med sig selv og med de andre i teamet. Derfor er den enkelte medarbejders personlige egenskaber og sociale kompetencer kommet stærkt i fokus. Det drejer sig eksempelvis om at kunne vise respekt, loyalitet, ansvarlighed, anerkendelse, engagement osv.

Det Danske Ledelsesbarometer 2005 viste, at det psykiske arbejdsmiljø bedømmes som den tredjevigtigste ledelsesopgave i de kommende 2-3 år. Der er derfor al mulig grund til at sætte ekstra fokus på ledelsesmæssige udfordringer, som det psykiske arbejdsmiljø afstedkommer.

Denne specialanalyse giver en status på, hvilke ledere, der i særlig grad tillægger det psykiske arbejdsmiljø betydning. Analysen indkredser desuden nogle af de faktorer, som har betydning for, hvorvidt det psykiske arbejdsmiljø har lav eller høj prioritet for den enkelte leder.

Ledernes Hovedorganisation, december 2005

## INDHOLD

Sammenfatning	side 3
Hvem sætter fokus på det psykiske arbejdsmiljø?	side 4
Hvad skaber fokus på det psykiske arbejdsmiljø?	side 11
Organisatoriske forhold	side 11
Evaluering af lederen	side 11
Ledelsesværktøjer	side 12
Lederens oplevelse af eget job	side 14
Lederens personlige egenskaber	side 14
Om analysen	side 15

## SAMMENFATNING

Denne specialanalyse fra Det Danske Ledelsesbarometer viser, at det psykiske arbejdsmiljø generelt har stor betydning for danske ledere. Betydningen af det psykiske arbejdsmiljø er større i den offentlige sektor end i den private sektor og større blandt de kvindelige ledere end blandt deres mandlige kolleger.

Analysen peger endvidere på, at fokus på det psykiske arbejdsmiljø har tendens til at stige med alderen og ledelseserfaringen. Desuden synes der at være en markant sammenhæng med antallet af direkte medarbejdere. Særlig fokus på det psykiske arbejdsmiljø har således ledere med mere end 10 direkte medarbejdere.

Hvem har mest, og hvem har mindst fokus på det psykiske arbejdsmiljø? Analysen peger helt klart på, at størst fokus har den kvindelige mellemlider over 50 år ansat i social- og sundhedssektoren med mere end 10 direkte medarbejdere. Mindst fokus har generelt de mandlige ledere i den private sektor.

Ledere med fokus på det psykiske arbejdsmiljø deler ledelsesmæssigt perspektiv med ledere, der har fokus på det fysiske arbejdsmiljø, på det sociale ansvar, på personaleomsætning/reduktion af sygefravær, på mangfoldig medarbejderstab og på rekruttering af kvalificerede medarbejdere.

I såvel den private som offentlige sektor optræder målinger, der giver feedback på den ledelsesmæssige indsats, i stigende grad som vigtige ledelsesinstrumenter. I relation til denne analyse drejer det sig om tilfredsheds- og trivselsmålinger samt målinger af personaleomsætning og sygefravær. Målingerne tydeliggør uhensigtsmæssigheder i det psykiske arbejdsmiljø og igangsætter ledelsesmæssig handling. Analysen viser, at målingerne i sig selv sætter mere fokus på det psykiske arbejdsmiljø.

Endelig viser analysen som anført oven for, at kvindelige ledere generelt har større fokus på det psykiske arbejdsmiljø end mandlige ledere. Den forventede stigende andel af kvindelige ledere vil derfor i sig selv skabe mere fokus på det psykiske arbejdsmiljø.

## HVEM SÆTTER FOKUS PÅ DET PSYKISKE ARBEJDSMILJØ ?

Det psykiske arbejdsmiljø tillægges generelt stor betydning blandt danske ledere. Opdeling af respondenterne i Det Danske Ledelsesbarometer 2005 på diverse baggrundsvariable viser nogen forskelle lederne imellem - og i visse tilfælde endog statistisk markante forskelle - men generelt må man konkludere, at det psykiske arbejdsmiljø har høj prioritet som kommende ledelsesmæssig udfordring for alle ledere.

**Tabel 1:** Betydningen af det psykiske arbejdsmiljø. Alle respondenter. Antal og procent.

Alle	Jeg tillægger det psykiske arbejdsmiljø ringe/nogen betydning	Jeg tillægger det psykiske arbejdsmiljø stor/meget stor betydning
Alle - antal	318	722
Alle - procent	30%	69%

Note: Procenttallene i rækkerne summer ikke nødvendigvis til 100%, da tabellen ikke indeholder udsagn fra ledere, for hvem det psykiske arbejdsmiljø *ingen* betydning har – jf. afsnittet Om analysen.

Det psykiske arbejdsmiljø tillægges markant større betydning hos lederne i den offentlige sektor sammenlignet med lederne i den private sektor. Se tabel 2.

**Tabel 2:** Betydningen af det psykiske arbejdsmiljø. Fordelt på sektor. Procentandel af ledere.

Sektor	Jeg tillægger det psykiske arbejdsmiljø ringe/nogen betydning	Jeg tillægger det psykiske arbejdsmiljø stor/meget stor betydning
Offentlig	21%	79%
Privat	35%	63%

Note: Procenttallene i rækkerne summer ikke nødvendigvis til 100%, da tabellen ikke indeholder udsagn fra ledere, for hvem det psykiske arbejdsmiljø *ingen* betydning har – jf. afsnittet Om analysen.

Som nævnt i indledningen indtager det psykiske arbejdsmiljø en 3. plads i prioriteringen af fremtidens ledelsesopgaver. Det skal her nævnes, at det psykiske arbejdsmiljø er placeret på en 2. plads hos lederne i den offentlige sektor (kun overgået af udvikling og fastholdelse af gode medarbejdere), og på en 5. plads hos lederne i den private sektor.

Der kan ligeledes konstateres markant forskel i betydningen af det psykiske arbejdsmiljø mellem kvindelige og mandlige ledere. Se tabel 3.

**Tabel 3:** Betydningen af det psykiske arbejdsmiljø. Fordelt på køn. Procentandel af ledere.

Køn	Jeg tillægger det psykiske arbejdsmiljø ringe/nogen betydning	Jeg tillægger det psykiske arbejdsmiljø stor/meget stor betydning
Mænd	35%	64%
Kvinder	17%	83%

Note: Procenttallene i rækkerne summer ikke nødvendigvis til 100%, da tabellen ikke indeholder udsagn fra ledere, for hvem det psykiske arbejdsmiljø *ingen* betydning har – jf. afsnittet Om analysen.

Kombineres svarene i tabel 2 og 3 fås følgende resultat:

**Tabel 4:** Andel af ledere, for hvem det psykiske arbejdsmiljø har stor/meget stor betydning. Fordelt på både køn og sektor.

Sektor/Køn	Mænd	Kvinder
Offentlig sektor	74%	87%
Privat sektor	61%	76%

Tallene i tabel 4 viser således, at størst fokus på det psykiske arbejdsmiljø har de kvindelige ledere i den offentlige sektor, og mindst fokus har de mandlige ledere i den private sektor. Tallene antyder, at forskellen i fokus på det psykiske arbejdsmiljø skal henføres til såvel køn som sektor.

I og med at størstedelen af de kvindelige ledere har ansættelse i den offentlige sektor og størstedelen af de mandlige ledere har ansættelse i den private sektor, følger det af ovenstående, at størst fokus på det psykiske arbejdsmiljø findes i virksomheder med fleste kvindelige ledere og mindst fokus i virksomheder med flest mandlige ledere. Eksemplificeret i tabel 5.

**Tabel 5:** Betydningen af det psykiske arbejdsmiljø. Fordelt på virksomheder inddelt efter andelen af kvindelige ledere. Procentandel af ledere.

	Jeg tillægger det psykiske arbejdsmiljø ringe/nogen betydning	Jeg tillægger det psykiske arbejdsmiljø stor/meget stor betydning
Flest kvindelige ledere i virksomheden	18%	82%
Cirka lige mange mandlige og kvindelige ledere	20%	79%
Flest mandlige ledere	35%	65%

Note: Procenttallene i rækkerne summer ikke nødvendigvis til 100%, da tabellen ikke indeholder udsagn fra ledere, for hvem det psykiske arbejdsmiljø *ingen* betydning har – jf. afsnittet Om analysen.

Betydningen af det psykiske arbejdsmiljø afhænger ikke af ledelsesniveauet i den forstand, at betydningen stiger eller falder med stigende eller faldende ledelsesniveau. Størst betydning har det psykiske arbejdsmiljø på mellemste ledelsesniveau, og mindst betydning på det nederste niveau. Se tabel 6.

**Tabel 6:** Betydningen af det psykiske arbejdsmiljø. Fordelt på ledelsesniveau. Procentandel af ledere.

Ledelsesniveau	Jeg tillægger det psykiske arbejdsmiljø ringe/nogen betydning	Jeg tillægger det psykiske arbejdsmiljø stor/meget stor betydning
Øverste ledelsesniveau	32%	67%
Mellemste ledelsesniveau	26%	73%
Nederste ledelsesniveau	38%	61%

Note: Procenttallene i rækkerne summer ikke nødvendigvis til 100%, da tabellen ikke indeholder udsagn fra ledere, for hvem det psykiske arbejdsmiljø *ingen* betydning har – jf. afsnittet Om analysen.

Det skal her bemærkes, at meget få respondenter fra den offentlige sektor i Det Danske Ledelsesbarometer 2005 har indplaceret sig på det nederste af de tre anførte ledelsesniveauer. Det skal ligeledes bemærkes, at den relative andel af kvindelige ledere er størst på mellemste ledelsesniveau.

Den nævnte forskel mellem nederste og mellemste ledelsesniveau optræder også ved en sammenligning mellem offentlig og privat sektor, og mønstret ændres ikke ved yderligere opdeling på køn.

Mindst fokus (målt ved markeringerne af stor/meget stor betydning) har det psykiske arbejdsmiljø hos de mandlige topledere i den private sektor (57%). Der er dog ikke markant forskel på tilkendegivelserne hos de mandlige ledere i den private sektor. Størst fokus har de kvindelige mellemledere i den offentlige sektor (91%).

Køn sammenholdt med ledelsesniveau viser ikke yderligere forskelle i forhold til ovennævnte. Det er dog tydeligt, at forskellen mellem mænd og kvinder er at finde på øverste og mellemste ledelsesniveau og ikke på nederste niveau.

Blandt ledere ansat i den offentlige sektor er der markante forskelle i betydningen af det psykiske arbejdsmiljø afhængigt af, hvor i den offentlige sektor man er ansat. Se tabel 7.

**Tabel 7:** Betydningen af det psykiske arbejdsmiljø i den offentlige sektor. Fordelt på stat, amt og kommune. Procentandel af ledere.

Offentlig sektor	Jeg tillægger det psykiske arbejdsmiljø ringe/nogen betydning	Jeg tillægger det psykiske arbejdsmiljø stor/meget stor betydning
Stat	29%	71%
Amt	20%	80%
Kommune	17%	83%

Note: Procenttallene i rækkerne summer ikke nødvendigvis til 100%, da tabellen ikke indeholder udsagn fra ledere, for hvem det psykiske arbejdsmiljø *ingen* betydning har – jf. afsnittet Om analysen.

Tallene i ovenstående tabel antyder således, at der vil være mindre fokus på det psykiske arbejdsmiljø i staten i forhold til såvel amt som kommune.

Alder spiller en vis men ikke statistisk signifikant rolle. Det er således ikke muligt generelt at konkludere, at jo højere alder jo større eller mindre fokus på det psykiske arbejdsmiljø. Hvis man udelukkende betragter de ledere, som tilkendegiver, at det psykiske arbejdsmiljø har stor eller endog meget stor betydning, så er denne andel væsentlig større for ledere over 50 år end for ledere under 40 år. Se tabel 8.

**Tabel 8:** Betydningen af det psykiske arbejdsmiljø. Fordelt på alder. Procentandel af ledere.

Alder	Jeg tillægger det psykiske arbejdsmiljø ringe/nogen betydning	Jeg tillægger det psykiske arbejdsmiljø stor/meget stor betydning
Under 40 år	37%	62%
41-50 år	33%	65%
Over 50 år	24%	75%

Note: Procenttallene i rækkerne summer ikke nødvendigvis til 100%, da tabellen ikke indeholder udsagn fra ledere, for hvem det psykiske arbejdsmiljø *ingen* betydning har – jf. afsnittet Om analysen.

Kombinationen af køn og alder giver følgende resultat. Se tabel 9.

**Table 9:** Andel af ledere, for hvem det psykiske arbejdsmiljø har stor/meget stor betydning. Fordelt på både køn og alder.

Alder/Køn	Mænd	Kvinder
Under 40 år	58%	75%
41-50 år	61%	77%
Over 50 år	70%	90%

Lav fokus på det psykiske arbejdsmiljø har således mandlige ledere under 50 år (typisk ansat i den private sektor), og høj fokus har kvindelige ledere over 50 år (typisk ansat i den offentlige sektor).

Ovenstående tabel 9 viser, at betydningen af det psykiske arbejdsmiljø har sammenhæng med lederens alder. I forlængelse heraf kan det ikke overraske, at der tilsvarende er et vist sammenfald med lederens ledelseserfaring. Se tabel 10.

**Table 10:** Betydningen af det psykiske arbejdsmiljø. Fordelt på antal års ledelseserfaring. Procentandel af ledere.

Ledelseserfaring	Jeg tillægger det psykiske arbejdsmiljø ringe/nogen betydning	Jeg tillægger det psykiske arbejdsmiljø stor/meget stor betydning
0 –10 år	34%	66%
11-20 år	29%	71%
Mere end 20 år	26%	73%

Note: Procenttallene i rækkerne summer ikke nødvendigvis til 100%, da tabellen ikke indeholder udsagn fra ledere, for hvem det psykiske arbejdsmiljø *ingen* betydning har – jf. afsnittet Om analysen.

Antallet af direkte medarbejdere synes umiddelbart at spille en væsentlig rolle. Man kan ikke generelt konkludere, at jo flere direkte medarbejdere jo større er fokus på det psykiske arbejdsmiljø. Svarene indikerer imidlertid, at det har betydning, hvorvidt der er over eller under 10 direkte medarbejdere. Se tabel 11.

**Table 11:** Betydningen af det psykiske arbejdsmiljø. Fordelt på antal direkte medarbejdere. Procentandel af ledere.

Antal medarbejdere	Jeg tillægger det psykiske arbejdsmiljø ringe/nogen betydning	Jeg tillægger det psykiske arbejdsmiljø stor/meget stor betydning
0–10 medarbejdere	38%	61%
Flere end 10 medarbejdere	23%	76%

Note: Procenttallene i rækkerne summer ikke nødvendigvis til 100%, da tabellen ikke indeholder udsagn fra ledere, for hvem det psykiske arbejdsmiljø *ingen* betydning har – jf. afsnittet Om analysen.



Tabel 4 påviste, at det psykiske arbejdsmiljøets betydning som ledelsesopgave er delvis sektorbestemt (størst betydning i den offentlige sektor). I relation til omstående tabel 11 skal det bemærkes, at andelen af ledere, der har flere end 10 direkte medarbejdere, er væsentlig større i netop den offentlige sektor end i den private sektor. Se tabel 12.

**Tabel 12:** Procentandel af ledere med henholdsvis under og over 10 direkte medarbejdere. Fordelt på sektor.

Sektor	0-10 medarbejdere	>10 medarbejdere
Offentlig	33%	67%
Privat	57%	43%

I den private sektor kan der ikke konstateres markante forskelle mellem de enkelte brancher. I den offentlige sektor derimod har lederne i social- og sundhedsvæsenet markeret stærkest for, at det psykiske arbejdsmiljø har stor/meget stor betydning.

Jævnfør tabel 13 synes der at være lidt mindre fokus på det psykiske arbejdsmiljø i virksomheder med mere end 200 medarbejdere end i virksomheder med færre end 200 medarbejdere. Begrebet virksomhed er i Det Danske Ledelsesbarometer 2005 defineret som den fysiske eller geografiske enhed, som lederen umiddelbart betragter som sin arbejdsplads.

**Tabel 13:** Betydningen af det psykiske arbejdsmiljø. Fordelt på virksomhedsstørrelse. Procentandel af ledere.

Virksomhedsstørrelse	Jeg tillægger det psykiske arbejdsmiljø ringe/nogen betydning	Jeg tillægger det psykiske arbejdsmiljø stor/meget stor betydning
0 – 49 medarbejdere	29%	70%
50–199 medarbejdere	28%	71%
200 eller flere medarbejdere	36%	63%

Note: Procenttallene i rækkerne summer ikke nødvendigvis til 100%, da tabellen ikke indeholder udsagn fra ledere, for hvem det psykiske arbejdsmiljø *ingen* betydning har – jf. afsnittet Om analysen

Betydningen af det psykiske arbejdsmiljø synes ikke umiddelbart at have markant sammenhæng med lederens uddannelsesniveau. I forlængelse af ovenstående om køn og sektor kan der anes en svag tendens til, at det psykiske arbejdsmiljø har større bevågenhed hos ledere med kort eller mellemlang videregående uddannelse. Se tabel 14.

**Tabel 14:** Betydningen af det psykiske arbejdsmiljø. Fordelt på uddannelse. Procentandel af ledere.

Uddannelse	Jeg tillægger det psykiske arbejdsmiljø ringe/nogen betydning	Jeg tillægger det psykiske arbejdsmiljø stor/meget stor betydning
Ingen, special, faglært, intern	33%	67%
Kort eller mellemlang videregående uddannelse	28%	71%
Lang videregående uddannelse	35%	65%

Note: Procenttallene i rækkerne summer ikke nødvendigvis til 100%, da tabellen ikke indeholder udsagn fra ledere, for hvem det psykiske arbejdsmiljø *ingen* betydning har – jf. afsnittet Om analysen.

## HVAD SKABER FOKUS PÅ DET PSYKISKE ARBEJDSMILJØ?

### Organisatoriske forhold

Svarene viser et sammenfald mellem betydningen af det psykiske arbejdsmiljø og omfanget af medbestemmende eller decideret selvstyrende grupper. Sammenfaldet er signifikant men ikke udpræget. Derimod kan der ikke konstateres et sammenfald med omfanget af "selvledende" medarbejdere eller med brugen af projektgrupper. Se tabel 15.

**Tabel 15:** Betydningen af det psykiske arbejdsmiljø og den organisatoriske struktur.

Udsagn om den nuværende organisationsstruktur:	Jeg tillægger det psykiske arbejdsmiljø ringe/nogen betydning	Jeg tillægger det psykiske arbejdsmiljø stor/meget stor betydning
Der er i høj/meget høj grad medbestemmende eller selvstyrende grupper	25%	75%
Der er i ringe/nogen grad medbestemmende eller selvstyrende grupper	36%	64%

Note: Procenttallene i rækkerne summer ikke nødvendigvis til 100%, da tabellen ikke indeholder udsagn fra ledere, for hvem det psykiske arbejdsmiljø *ingen* betydning har – jf. afsnittet Om analysen.

Det skal i den forbindelse bemærkes, at såvel medbestemmende/selvstyrende grupper, projektgrupper og selvledelse er mere udbredte ledelsesmæssige konstruktioner i den offentlige sektor end i den private sektor.

### Evaluering af lederen

Af de 1.081 respondenter i Det Danske Ledelsesbarometer 2005 har 320 tilkendegivet, at der foregår en systematisk evaluering af dem som leder, og respondenterne har i den forbindelse peget på hvilke af 16 nævnte evalueringsområder, der indgår i denne evaluering. To af de 16 evalueringspunkter drejer sig om henholdsvis personaleomsætning/sygefravær og medarbejdertilfredshed/-trivsel.

Det kan næppe overraske, at evaluering medvirker til at retningsdirigere fokus. Det fremgår således tydeligt af nedenstående tabel 16 og 17, at de ledere, der systematisk evalueres på henholdsvis personaleomsætning/sygefravær og medarbejdertilfredshed/-trivsel, også er dem, der har størst fokus på det psykiske arbejdsmiljø.

**Tabel 16:** Betydningen af det psykiske arbejdsmiljø og evaluering af personaleomsætning/sygefravær. Procentandel af ledere.

Udsagn:	Jeg tillægger det psykiske arbejdsmiljø ringe/nogen betydning	Jeg tillægger det psykiske arbejdsmiljø stor/meget stor betydning
Jeg evalueres systematisk på personaleomsætning/sygefravær	18%	81%
Jeg evalueres systematisk, men <i>ikke</i> på personaleomsætning/sygefravær	37%	63%

Note: Procenttallene i rækkerne summer ikke nødvendigvis til 100%, da tabellen ikke indeholder udsagn fra ledere, for hvem det psykiske arbejdsmiljø *ingen* betydning har – jf. afsnittet Om analysen.

**Tabel 17:** Betydningen af det psykiske arbejdsmiljø og evaluering af medarbejdertilfredshed/-trivsel. Procentandel af ledere.

Udsagn:	Jeg tillægger det psykiske arbejdsmiljø ringe/nogen betydning	Jeg tillægger det psykiske arbejdsmiljø stor/meget stor betydning
Jeg evalueres systematisk på medarbejdertilfredshed/-trivsel	26%	73%
Jeg evalueres systematisk, men <i>ikke</i> på medarbejdertilfredshed/-trivsel	41%	59%

Note: Procenttallene i rækkerne summer ikke nødvendigvis til 100%, da tabellen ikke indeholder udsagn fra ledere, for hvem det psykiske arbejdsmiljø *ingen* betydning har – jf. afsnittet Om analysen.

De underliggende data antyder endvidere, at evalueringen har størst "virkning" på de mandlige ledere.

Det skal i den forbindelse bemærkes, at systematisk evaluering af medarbejdertilfredshed/-trivsel er langt mere udbredt i den offentlige sektor end i den private sektor. Der er derimod ikke forskel mellem de to sektorer med hensyn til omfanget af evaluering på personaleomsætning/sygefravær.

### Ledelsesværktøjer

I Ledelsesbarometret 2005 er lederne blevet bedt om at tilkendegive, hvorvidt de anvender en række anførte ledelsesværktøjer, og i givet fald anføre, hvilken værdi de tillægger disse værktøjer.

To af de anførte svarmuligheder drejer sig om medarbejder-/trivselsundersøgelser og om medarbejderudviklingssamtaler (MUS). 78% af lederne giver udtryk for, at de benytter medarbejder-/trivselsundersøgelser som ledelsesværktøj, og 87% anvender medarbejderudviklingssamtaler.

Svarene viser endvidere, at der er et klart statistisk sammenfald mellem betydningen af det psykiske arbejdsmiljø som kommende ledelsesopgaver og den oplevede nytte af medarbejder-/trivselsundersøgelser. Denne sammenhæng er også til stede i forhold til nytten af medarbejderudviklingssamtalen, men her er sammenhængen knap så udtalt. Dette mønster er eksemplificeret i nedenstående tabel 18.

**Tabel 18:** Betydningen af det psykiske arbejdsmiljø og nytten af udvalgte ledelsesværktøjer. Procentandel af ledere.

Udsagn:	Jeg tillægger det psykiske arbejdsmiljø ringe/nogen betydning	Jeg tillægger det psykiske arbejdsmiljø stor/meget stor betydning
Medarbejder-/trivselsundersøgelser har stor/meget stor værdi for mig som ledelsesværktøj	19%	81%
Medarbejder-/trivselsundersøgelser har ringe/nogen værdi for mig som ledelsesværktøj	38%	61%
Medarbejderudviklingssamtaler (MUS) har stor/meget stor værdi for mig som ledelsesværktøj	24%	76%
Medarbejderudviklingssamtaler (MUS) har ringe/nogen værdi for mig som ledelsesværktøj	38%	60%

Note: Procenttallene i rækkerne summer ikke nødvendigvis til 100%, da tabellen ikke indeholder udsagn fra ledere, for hvem det psykiske arbejdsmiljø *ingen* betydning har – jf. afsnittet Om analysen.

### Lederens oplevelse af eget job

Der er et sammenfald mellem på den ene side betydningen af det psykiske arbejdsmiljø som kommende ledelsesopgave, og på den anden side tilbøjeligheden til at give udtryk for, at lederjobbet er følelsesmæssigt belastende, at lederjobbet er psykisk hårdt, at man føler sig stresset, og at lederjobbet i det hele taget er blevet sværere. Det er imidlertid også sådan, at ledere, der lægger stor vægt på det psykiske arbejdsmiljø, også giver udtryk for, at deres job er udfordrende og spændende. Styrken af disse sammenhænge er gengivet i nedenstående tabel 19.

**Tabel 19:** Sammenfald mellem betydningen af det psykiske arbejdsmiljø og lederens oplevelse af lederjobbet.

Oplevelse af eget job	Stærk sammenfald	Moderat sammenfald	Svagt sammenfald
Mit job er følelsesmæssigt belastende	X		
Mit job er psykisk belastende		X	
Mit job er spændende og udfordrende		X	
Jeg føler mig stresset			X
Det er blevet sværere at være leder			X

Det skal i den forbindelse bemærkes, at selvom det psykiske arbejdsmiljø tillægges stor betydning i social- og sundhedssektoren, så er tilbøjeligheden til at føle sig stresset faktisk markant lavere i netop denne sektor.

Endelig skal det bemærkes, at særlig fokus på det psykiske arbejdsmiljø tilsyneladende ikke har sammenhæng med, hvorvidt lederjobbet alt i alt opleves som mere eller mindre tilfredsstillende.

### **Lederens personlige egenskaber**

I Det Danske Ledelsesbarometer 2005 er lederne blevet spurgt om hvilken betydning en lang række personlige egenskaber og evner har for udøvelsen af lederjobbet. En opdeling af svarene fra ledere der har henholdsvis større eller mindre fokus på det psykiske arbejdsmiljø afslører ikke markante forskelle. Specielt ikke for så vidt angår de vigtigste egenskaber og evner. Lidt længere nede i prioriteringen findes dog mindre forskelle. Således tillægger ledere med stor eller meget stor fokus på det psykiske arbejdsmiljø lidt mere vægt på gennemslagskraft (9. mod 15. plads) og tillid til andre (6. mod 10. plads), men til gengæld lidt mindre vægt på selvtillid (11. mod 8. plads) og vilje (10. mod 7. plads).

## OM ANALYSEN

Specialanalysen har sit udspring i Det Danske Ledelsesbarometer 2005<sup>1</sup>, som er Danmarks største undersøgelse af ledere og ledelse i Danmark. Ledelsesbarometeret 2005 omfatter 350 spørgsmål besvaret af 1.081 ledere, som meget bredt repræsenterer alle danske ledere.

Et af hovedspørgsmålene omhandler den betydning, respondenterne tillægger i alt 30 konkrete ledelsesopgaver for de kommende 2-3 år. I prioriteringen af disse opgaver kommer det psykiske arbejdsmiljø ind på en tredje plads kun overgået af udvikling og fastholdelse af gode medarbejdere samt at sikre virksomhedens/institutionens konkurrenceevne. Således har mere end to ud af tre – helt præcist 69% af respondenterne – tilkendegivet, at det psykiske arbejdsmiljø forventes at have stor eller meget stor betydning i de kommende 2-3 år.

Spørgsmålet kan ikke sammenlignes direkte med hverken Barometerundersøgelsen 2000 eller 2002. Det nærmeste, vi kommer en sådan sammenligning er 2002-undersøgelsen, der indeholdt et spørgsmål om den fremtidige betydning af "arbejdsmiljøet". Her markerede 51% af lederne for stor eller meget stor betydning. Dette spørgsmål er i 2005-udgaven delt i to spørgsmål om henholdsvis det psykiske og det fysiske arbejdsmiljø. Det psykiske arbejdsmiljø har klart størst betydning af disse to.

Respondenterne har i Ledelsesbarometeret vurderet betydningen af det psykiske arbejdsmiljø på en fem punkts Likert skala gående fra ingen betydning til meget stor betydning. Meget få respondenter har tilkendegivet, at det psykiske arbejdsmiljø ikke har nogen betydning overhovedet. Det drejer sig helt præcist om knap 1%. Disse svar er ikke medtaget i analysen.

---

<sup>1</sup> Se [www.ledelsesbarometer.dk](http://www.ledelsesbarometer.dk)