

§ 20

Djøf Dokumentation

Tillid til chefen
fremmer jobtilfredshed
og mindsker stress

Introduktion

Tillid er det kit, der binder samfundet og de enkelte arbejdspladser sammen. Borgernes tillid til myndigheder og afgørelser er helt afgørende for det demokratiske fundament i vores samfund.

Tillid på arbejdspladserne mellem ledelse og medarbejder og medarbejderne imellem spiller også en central rolle for vores jobtilfredshed og oplevelse af arbejdspress.

Tillid og psykologisk tryghed er centralt i den daglige relation mellem ledere og medarbejdere. Tidligere undersøgelser har vist, at lederens evner til at etablere tillidsfulde relationer til medarbejdere er en af de vigtigste lederkompetencer. Derfor er det også positivt med denne analyse at konstatere, at 76% angiver at have tillid til nærmeste leder, og at 85% oplever, at nærmeste leder udviser tillid til dem.

Derfor spiller tillid en helt central rolle, når vi taler om de kommende års reformer i den offentlige sektor, nye rammer for offentlige organisationer efter corona, nye arbejdsformer, hybrid ledelse – eller beslutninger tættere på eller sammen med borgerne. Nærhed kræver tillid. Frihed kræver tillid. Dialog kræver tillid.

I denne analyse undersøger vi graden af tillid til ledelsen i den offentlige sektor. Vi ser på tillids betydning for trivsel i arbejdet. Vi undersøger forskelle på graden af tillid på tværs af offentlige sektorer, alder og køn og sidst undersøger vi, hvad der skaber tillid i relationen mellem medarbejder og ledelse.

Datagrundlaget for analysen er en spørgeskemaundersøgelse blandt Djøfs medlemmer. Analysen er baseret på svar fra medlemmer ansat i den offentlige sektor. Analysen er suppleret med perspektiver af Lotte Bøgh Andersen, Professor ved Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse, Aarhus Universitet. Lotte Bøgh Andersen og Tina Øllgaard Bentzen, som er Lektor ved ISE Institut for Samfund og Erhverv på RUC, har kommenteret og kvalificeret spørgeskemaet.

Analysen viser at

- > En stor andel af medarbejderne oplever en tillidsfuld relation til deres nærmeste leder. 76% har tillid til deres nærmeste leder, mens 85% oplever, at nærmeste leder udviser tillid til dem.
- > En noget mindre andel oplever en tillidsfuld relation til den øverste ledelse på deres arbejdsplads. 51% har tillid til den øverste ledelse, mens 56% oplever, at den øverste ledelse har tillid til dem.
- > Der er en klar sammenhæng mellem tillid til ledelsen og jobtilfredshed. Det gælder både tillid til den nærmeste og øverste ledelse. 85% af dem, der har tillid til deres nærmeste leder, er enten meget tilfredse eller tilfredse med deres job, mens kun 23% af dem, der ikke har tillid til deres leder, er enten meget tilfredse eller tilfredse med deres job.

Djøfs analysepublikation er opkaldt efter Folketingets §20-spørgsmål. Her stiller folketingsmedlemmerne drillende og dybsindige spørgsmål til ministrene. I Djøfs §20-publikation ser vi bort fra drillerierne og stiller kun spørgsmål, der flytter samfundet frem. Målet er at kvalificere den politiske debat gennem dybdegående og dagsordenssættende analyser. Du kan derfor dykke ned i samfundstendenser, når vi den 20. i hver måned udgiver §20 – Djøf Dokumentation.

- > Der er også en klar sammenhæng mellem graden af en tillidsfuld relation til ledelsen og stress. Det gælder både tillid til den nærmeste og øverste ledelse. Hele 39% af dem, der ikke har tillid til deres nærmeste chef, er stressede i høj eller i meget høj grad. Modsat er en noget mindre andel, 11%, af dem, der har tillid til deres nærmeste leder, i høj eller i meget høj grad stressede.
- > Der en klar sammenhæng mellem oplevelsen af en tillidsfuld relation til ledelsen og oplevelsen af samarbejdet med kollegaerne på arbejdspladsen. 77% af dem, der har tillid til deres nærmeste leder, oplever i høj grad eller i meget høj grad et godt kollegialt samarbejde, mens kun 39% af dem, der ikke har tillid til deres leder, oplever et godt kollegialt samarbejde
- > Når der skal skabes tillid, er det særligt vigtigt at lederen er lyttende og inddragende og formår at skabe et fortroligt rum; hvis lederen ikke opleves som lyttende og inddragende, har kun 14% tillid til lederen. Og hvis lederen ikke formår at skabe et fortroligt rum, har kun 13% tillid til lederen.

Djøf mener

1. Tillid er en afgørende faktor for en velfungerende offentlig sektor. Derfor opfordrer vi til politisk mod til at afstå fra detaljeregulering og styringskrav, der fjerner fokus fra kerneopgaven.
 2. Kommunerne og regionerne kan sammen med Folketinget sørge for, at medarbejderne får bedre rammer i deres arbejde. Det kræver frihed, tillid, større arbejdsro og plads til at lave lokale løsninger. Det kan løfte kvaliteten, velfærden og de resultater, borgerne oplever i mødet med den offentlige sektor.
 3. Betydningen af de ledelsesmæssige rammevilkår må ikke undervurderes og i den sammenhæng er det vigtigt at have blik for størrelsen af offentlige lederes ledelsesspænd. Et for stort ledelsesspænd kan svække opgaveløsningen og lederens mulighed for at udøve nærværende og tillidsbaseret ledelse.
-

Indhold

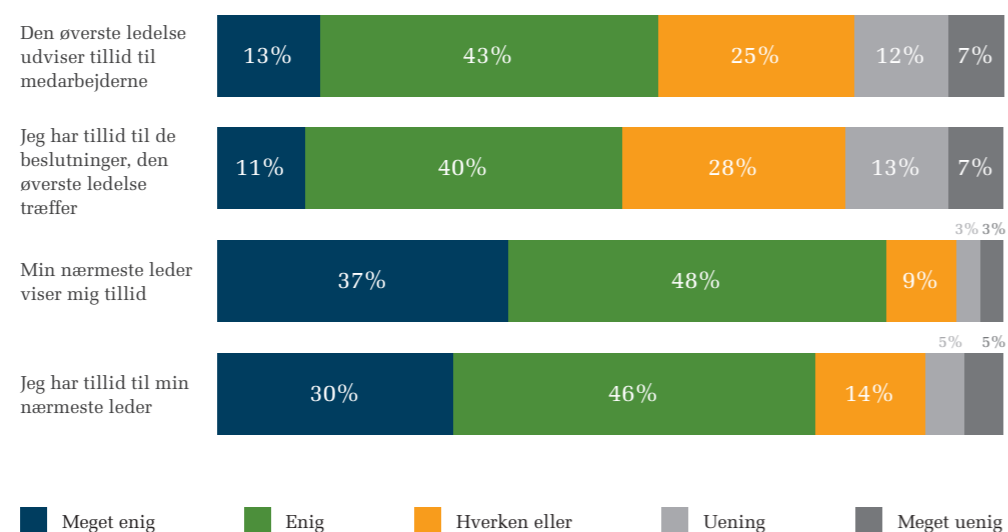
Tre ud af fire medarbejdere i den offentlige sektor har tillid til deres nærmeste leder	6
Flere mænd end kvinder har en tillidsfuld relation til ledelsen	7
Yngre medarbejdere er de mest tillidsfulde	8
Medarbejdere har mindre tillid til den øverste ledelse, end cheferne har	10
Tillid og trivsel	11
Tillid og jobtilfredshed	11
Tillid og stress	14
Samarbejde mellem kollegaer fungerer bedst, når de har tillid til ledelsen	16
Hvad skaber tillid mellem ledelse og medarbejdere?	20
Min leder er lyttende og inddragende	21
Min leder skaber et sikkert rum	22
Min leder er god til at se mine kompetencer	23
Min leder har faglig indsigt i mine opgaver	24
Der er sammenhæng mellem, hvad min leder siger og gør	24
Mine leder evner at prioritere	25
Metode	27

Tre ud af fire medarbejdere i den offentlige sektor har tillid til deres nærmeste leder

Vi har undersøgt Djøfs medlemmers oplevelse af tillid i relationen til deres nærmeste leder og øverste ledelse på deres arbejdsplads. En høj andel af medarbejderne oplever en tillidsfuld relation til deres nærmeste leder. 76% er meget enige eller enige i, at de har tillid til deres nærmeste leder, mens 85% er meget enige eller enige i, at deres nærmeste leder udviser tillid til dem.

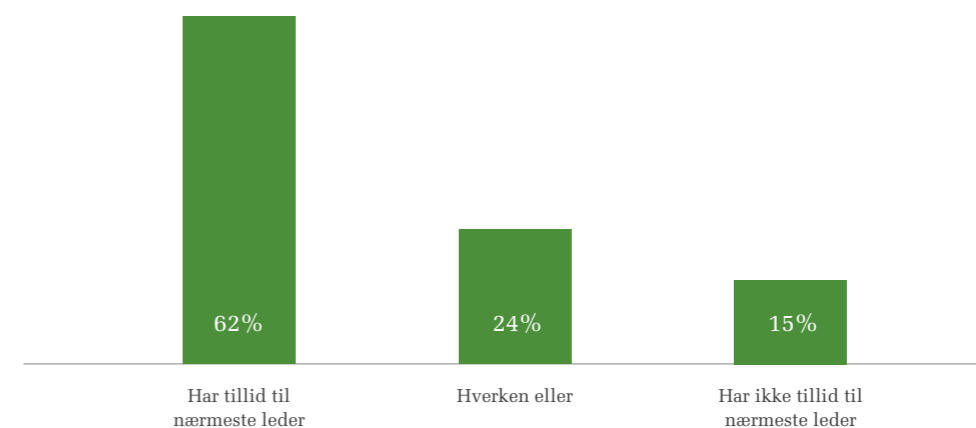
Når det gælder den øverste ledelse, er der generelt en mindre andel, der er meget enig eller enig i, at de har tillid til de beslutninger, den øverste leder træffer, og at den øverste ledelse udviser tillid til medarbejderne. Det gælder for henholdsvis 51% og 56%.

Figur 1: Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn om tillid på din arbejdsplads?



Der er desuden en klar sammenhæng mellem tillid til ens nærmeste leder og tillid til den øverste ledelse. 62% af medarbejderne, der har tillid til deres nærmeste leder, har også tillid til de beslutninger, den øverste ledelse træffer. Modsat er det kun 15% af de medarbejdere, der ikke har tillid til deres nærmeste leder, der har tillid til de beslutninger, den øverste ledelse træffer (Figur 2).

Figur 2: Andel der har tillid til øverste ledelse opdelt på, om man har tillid til nærmeste leder



Forklaring til figuren:

Figuren viser andelen af medlemmerne, der har tillid til den øverste ledelse opdelt på, om de har tillid til den nærmeste ledelse.

Tillid til øverste ledelse betyder, at man har svaret enig eller meget enig til udsagnet: 'Jeg har tillid til de beslutninger, den øverste ledelse træffer'.

'Har tillid til nærmeste leder' betyder, at man har svaret enig eller meget enig til udsagnet: 'Jeg har tillid til min nærmeste leder'. 'Hverken eller' betyder, at man har svaret hverken enig eller uenig til dette udsagn og 'har ikke tillid til nærmeste leder' betyder, at man har svaret uenig eller meget uenig til udsagnet.

” Det er ikke overraskende, at medarbejderne har større tillid til den nærmeste leder, som de typisk omgås dagligt, end til den øverste ledelse. Det tydeliggør, at ledelse handler om relationer mellem mennesker. Derudover understreger sammenhængen mellem tillid til nærmeste leder og tillid til øverste ledelse vigtigheden af den nærmeste leders funktion ift. at omsætte og oversætte såvel styring som ledelse fra organisationens øvrige hierarkiske niveauer.

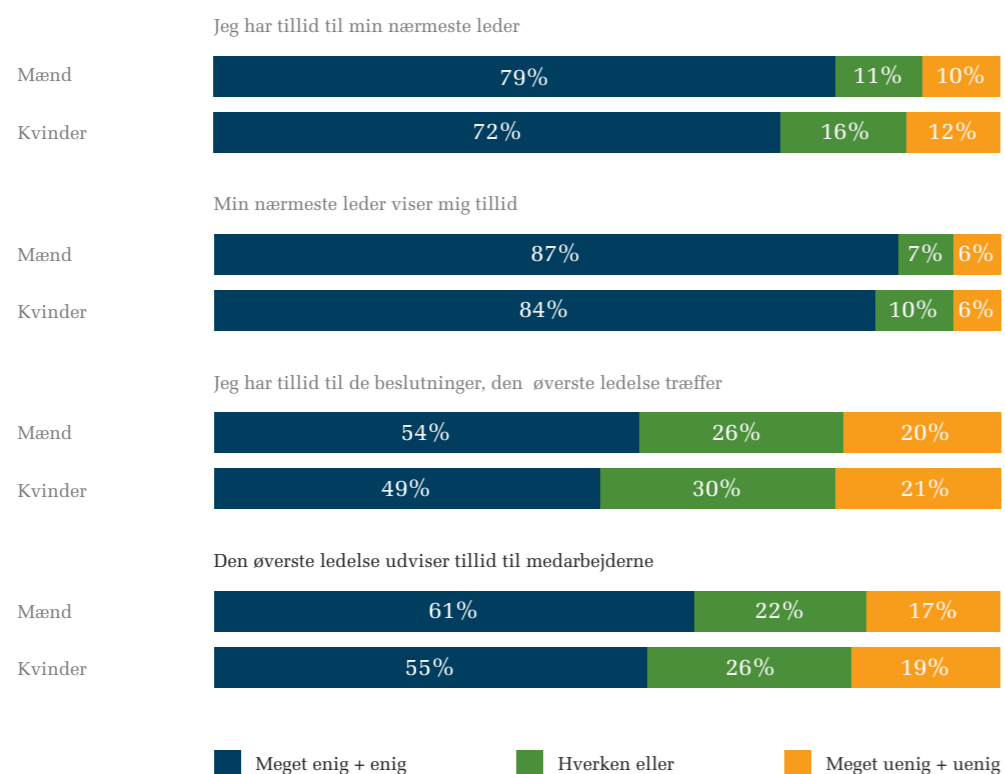
Lotte Bøgh Andersen

Flere mænd end kvinder har en tillidsfuld relation til ledelsen

Vi finder klare forskelle på mænd og kvinders grad af tillid i relationen til ledelsen på deres arbejdsplads. En større andel af mændene har tillid til nærmeste og øverste ledelse, og en større andel af mændene oplever, at den nærmeste og den øverste ledelse udviser tillid til dem.

Vi har ikke data på kønnet på den enkelte respondents leder. Men det er sandsynligt, at det spiller ind på graden af tillid i relationen til ledelsen.

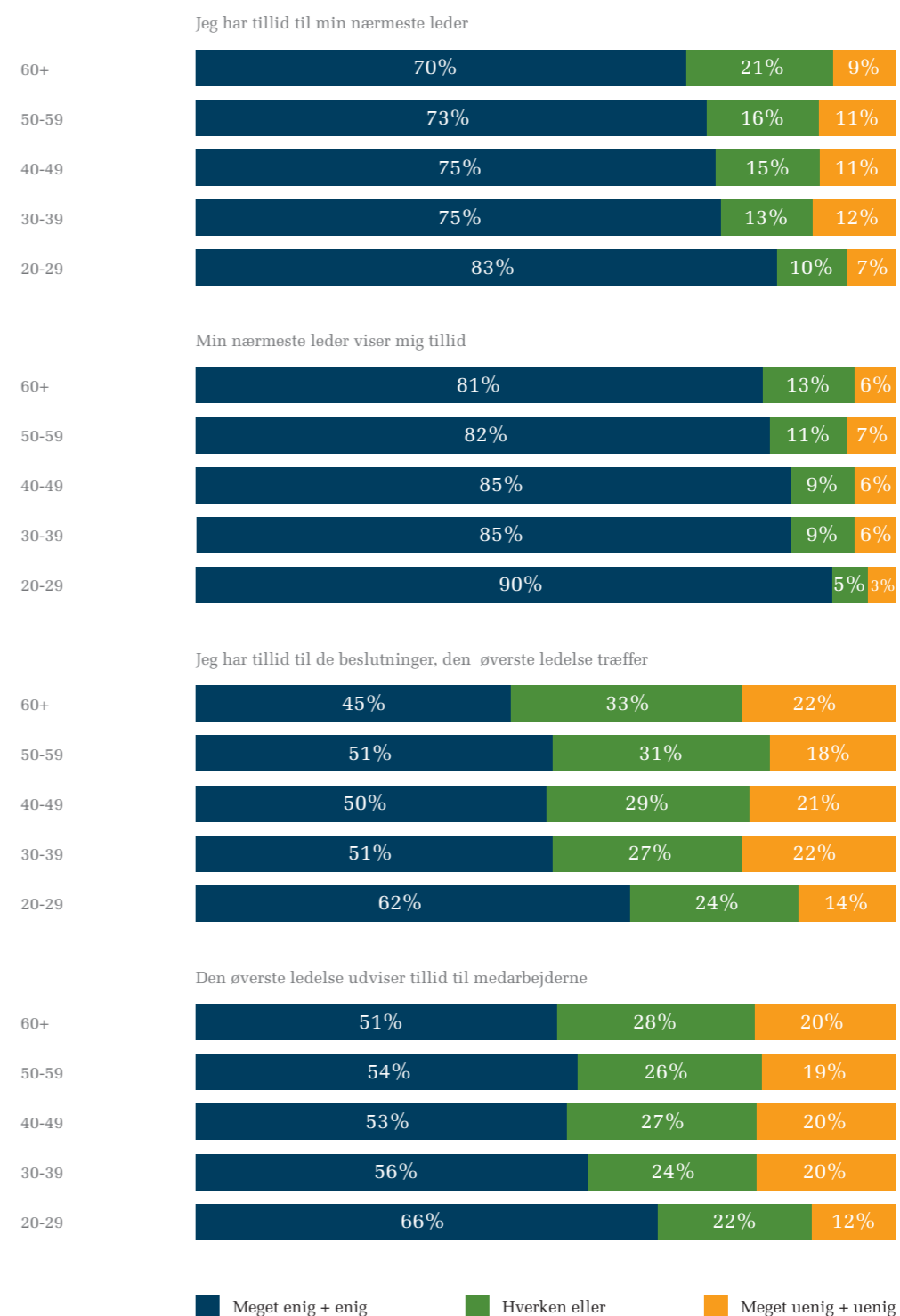
Figur 3: Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn om tillid på din arbejdsplads – fordelt på køn



Yngre medarbejdere er de mest tillidsfulde

Der er en tendens til, at tilliden til nærmeste leder samt opfattelsen af, om nærmeste leder udviser tillid, falder med alderen. I alle tilfælde – tillid til nærmeste og øverste leder, og nærmeste og øverste ledes tillid til medarbejderne – er der en højere andel blandt aldersgruppen fra 20-29 år, der har tillid til ledelsen, og de oplever, at ledelsen har tillid til dem, sammenlignet med alle andre aldersgrupper. Vi ser samme tendens, om end mindre udtalt, om tillidsrelationen til topledelsen.

Figur 4: Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn om tillid på din arbejdsplads – fordelt på aldersgrupper

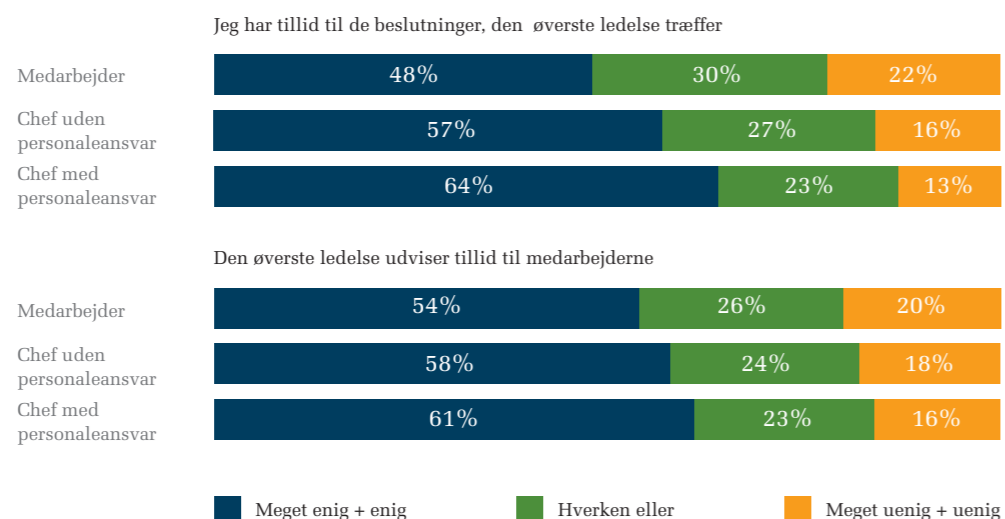


Medarbejdere har mindre tillid til den øverste ledelse, end cheferne har

Uanset stillingsniveau er der ingen forskel på chefernes tillid til den nærmeste leder eller deres oplevelse af den tillid, deres nærmeste leder udviser dem. Sammenhængen er derfor ikke vist.

Når det gælder tillid til den øverste ledelse, tegner der sig et billede af, at jo tættere man er på den øverste ledelse, desto større en andel er meget enig eller enig i, at de har tillid til øverste ledelse, og at øverste ledelse udviser tillid til medarbejderne. Knap halvdelen (48%) af medarbejderne har tillid til øverste ledelse, mens det gælder for knap to ud af tre (64%) af cheferne med personaleansvar.

Figur 5: Oplevelsen af tillid i relationen til den øverste ledelse – fordelt på stillingsniveau



Tillid og trivsel

I sidste afsnit så vi, at der overordnet set er en høj grad af tillid i den offentlige sektor, om end der er forskelle mellem kønnene, mellem aldersgrupper og mellem stillingskategorier. I dette afsnit undersøger vi sammenhængen mellem tillid og trivsel. Det er ikke muligt at afgøre, om det er tillid, der skaber trivslen eller trivslen, der skaber tillid. Men analysen viser tydeligt, at der er et meget klart samspil mellem oplevelse af en tillidsfuld relation til ledelsen og oplevelse af trivsel i arbejdet.

Medarbejdere, der har tillid til deres chef, trives mere i deres arbejde end medarbejdere, der ikke har tillid til chefen. De tillidsfulde medarbejdere er både mere tilfredse med deres arbejde og mindre stressede.

Et andet aspekt af trivsel og tillid er det kollegiale fællesskab. Vi har undersøgt sammenhængen mellem tillid i relationen til ledelsen, og om man oplever et godt samarbejde mellem kollegerne. Og også her er der stærk sammenhæng mellem den tillidsfulde relation til ledelsen og det kollegiale fællesskab.

Tillid og jobtilfredshed

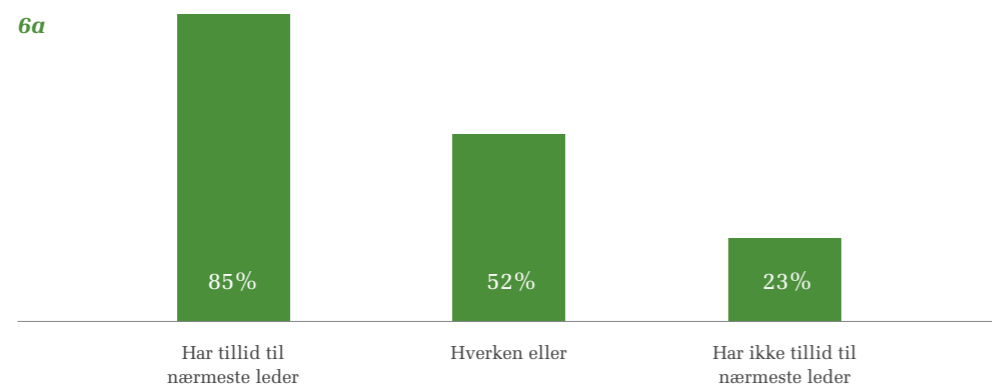
Der er en klar sammenhæng mellem oplevelsen af tillid i relationen til ledelsen og jobtilfredshed. Det gælder både for tillid til nærmeste leder og tillid til den øverste ledelse. Og det gælder både for tilliden fra medarbejder til ledelse og for tilliden fra ledelse til medarbejder (figur 6 og 7).

Samlet set angiver 74%, at de er tilfredse eller meget tilfredse med deres job.

85% af dem, der har tillid til deres nærmeste leder, er enten meget tilfredse eller tilfredse med deres job, mens kun 23% af dem, der ikke har tillid til deres leder, er enten meget tilfredse eller tilfredse med deres job.

Som pointeret ovenfor, ved vi ikke, om det er tilliden, der giver jobtilfredshed eller om jobtilfredshed manifesterer sig i en højere tillid til ledelsen.

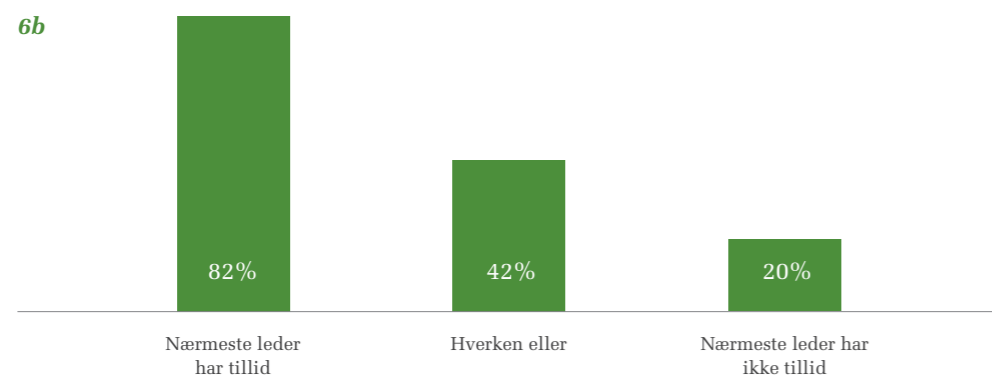
Figur 6: Andel der er tilfredse med deres job opdelt på, om man har tillid til nærmeste leder (figur 6a) og andel der er tilfredse med deres job opdelt på, om nærmeste leder har tillid til én (figur 6b)



Note: Figuren viser andelen af medlemmerne, der er tilfredse med deres job opdelt på, om de har tillid til den nærmeste ledelse.

Tilfreds med jobbet betyder, at man har svaret tilfreds eller meget tilfreds på spørgsmålet: 'Hvor tilfreds eller utilfreds er du med dit job alt i alt?'.

'Har tillid til nærmeste leder' betyder, at man har svaret enig eller meget enig til udsagnet: 'Jeg har tillid til min nærmeste leder'. 'Hverken eller' betyder, at man har svaret hverken enig eller uenig til dette udsagn og 'Har ikke tillid til nærmeste leder' betyder, at man har svaret uenig eller meget uenig til udsagnet.



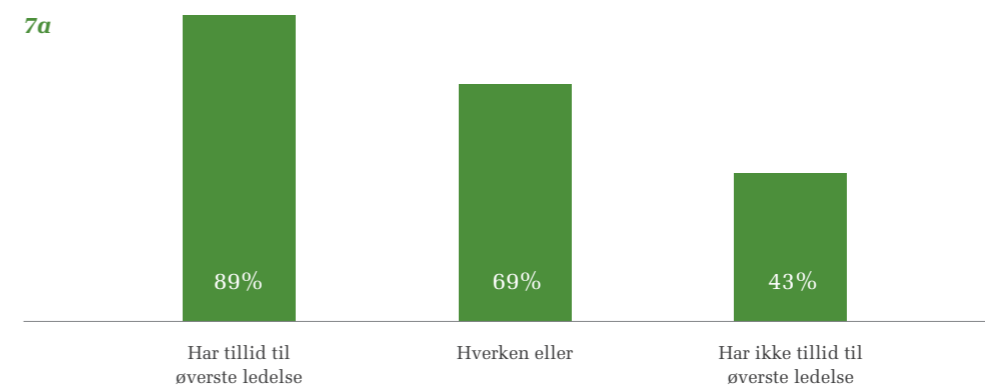
Note: Figuren viser andelen af medlemmerne, der er tilfredse med deres job opdelt på, om nærmeste leder har tillid til dem.

Tilfreds med jobbet betyder, at man har svaret tilfreds eller meget tilfreds på spørgsmålet: 'Hvor tilfreds eller utilfreds er du med dit job alt i alt?'.

'Nærmeste leder har tillid' betyder, at man har svaret enig eller meget enig til udsagnet: 'Min nærmeste leder viser mig tillid'. 'Hverken eller' betyder, at man har svaret hverken enig eller uenig til dette udsagn og 'nærmeste leder har ikke tillid', betyder at man har svaret uenig eller meget uenig til udsagnet.

Samme billede som ovenfor viser sig, når det kommer til topledelsen. Blandt dem, der har tillid til øverste ledelses beslutninger, er hele 89% tilfredse eller meget tilfredse med deres job. Blandt dem, ikke har tillid til øverste ledelse, er kun 43% tilfredse eller meget tilfredse.

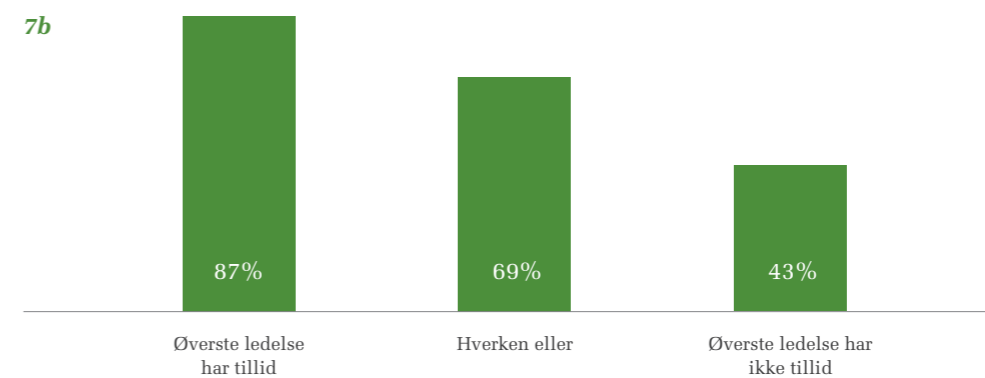
Figur 7: Andel der er tilfredse med deres job opdelt på, om man har tillid til øverste ledelse (figur 7a) og andel der er tilfredse med deres job opdelt på, om den øverste ledelse har tillid til medarbejderne (figur 7b)



Note: Figuren viser andelen af medlemmerne, der er tilfredse med deres job opdelt på, om de har tillid til den øverste ledelse.

Tilfreds med jobbet betyder, at man har svaret tilfreds eller meget tilfreds på spørgsmålet: 'Hvor tilfreds eller utilfreds er du med dit job alt i alt?'.

Tillid til øverste ledelse betyder, at man har svaret enig eller meget enig til udsagnet: 'Jeg har tillid til de beslutninger, den øverste ledelse træffer'. 'Hverken eller' betyder, at man har svaret hverken enig eller uenig til dette udsagn og 'har ikke tillid til øverste ledelse' betyder, at man har svaret uenig eller meget uenig til udsagnet.



Note: Figuren viser andelen af medlemmerne, der er tilfredse med deres job opdelt på, om øverste ledelse har tillid til én.

Tilfreds med jobbet betyder, at man har svaret tilfreds eller meget tilfreds på spørgsmålet: 'Hvor tilfreds eller utilfreds er du med dit job alt i alt?'.

'Øverste ledelse har tillid' betyder, at man har svaret enig eller meget enig til udsagnet: 'Den øverste ledelse udviser tillid til medarbejderne'. 'Hverken eller' betyder, at man har svaret hverken enig eller uenig til dette udsagn og 'Øverste ledelse har ikke tillid' betyder, at man har svaret uenig eller meget uenig til udsagnet.

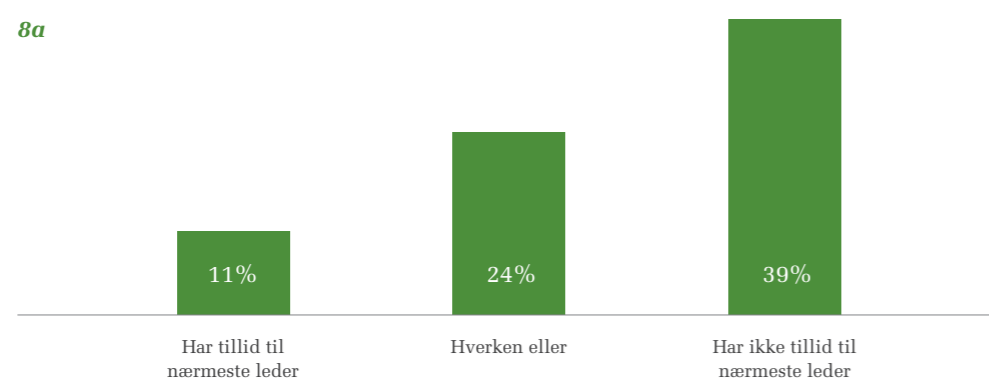
Tillid og stress

Der er også en klar sammenhæng mellem graden af en tillidsfuld relation til ledelsen og stress. Det gælder både tillid til den nærmeste og øverste ledelse.

Samlet set er 16% i høj eller meget høj grad stressede. Hele 39% af dem, der ikke har tillid til deres nærmeste chef, er i høj eller i meget høj grad stressede. Blandt dem, der har tillid til deres nærmeste leder, er kun 11% i høj eller i meget høj grad stressede. Billedet er meget det samme, når der opdeles på, om nærmeste leder viser tillid til medarbejderen.

Figur 8: Andel der er stressede opdelt på, om man har tillid til nærmeste leder (figur 8a) og andel der er stressede opdelt på, om nærmeste leder har tillid til én (figur 8b)

8a

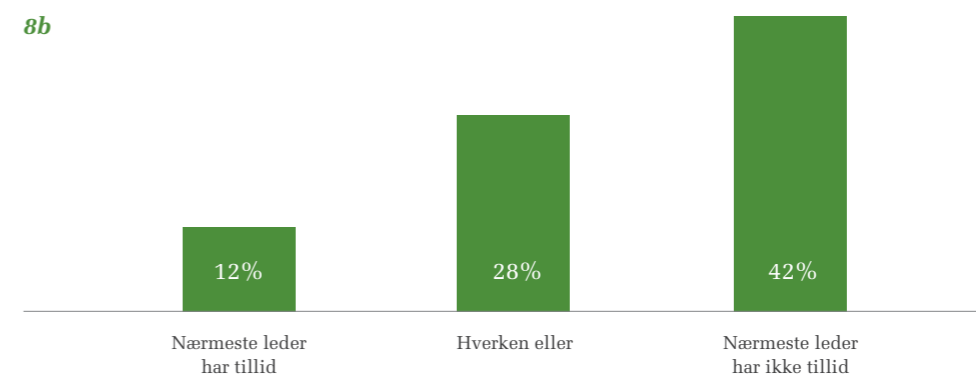


Note: Figuren viser andelen af medlemmerne, der er stressede opdelt på, om de har tillid til deres nærmeste leder

Stressede betyder, at man har svaret i høj grad eller i meget høj grad på spørgsmålet: 'I hvilken grad vil du beskrive dig selv som stresset i hverdagen?'.

'Har tillid til nærmeste leder' betyder, at man har svaret enig eller meget enig til udsagnet: 'Jeg har tillid til min nærmeste leder'. 'Hverken eller' betyder, at man har svaret hverken enig eller uenig til dette udsagn og 'Har ikke tillid til nærmeste leder' betyder, at man har svaret uenig eller meget uenig til udsagnet.

8b



Note: Figuren viser andelen af medlemmerne, der er stressede opdelt på, om nærmeste leder har tillid til en

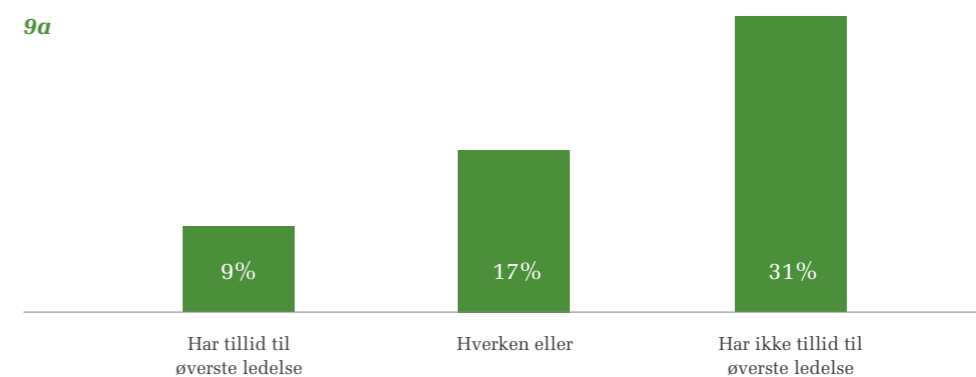
Stressede betyder, at man har svaret i høj grad eller i meget høj grad på spørgsmålet: 'I hvilken grad vil du beskrive dig selv som stresset i hverdagen?'.

'Nærmeste leder har tillid' betyder, at man har svaret enig eller meget enig til udsagnet: 'Min nærmeste leder viser mig tillid'. 'Hverken eller' betyder, at man har svaret hverken enig eller uenig til dette udsagn og 'Nærmeste leder har ikke tillid', betyder at man har svaret uenig eller meget uenig til udsagnet.

Vi finder samme tendens, når det gælder medarbejderens oplevelse af tillid til og fra øverste ledelse. Hele 31% af dem, der er uenige i, at øverste ledelse udviser tillid, beskriver sig selv som i høj eller meget høj grad stresset i hverdagen. Det gælder kun for 10% af dem, der er enige i, at øverste ledelse udviser tillid til medarbejderne (figur 9b).

Figur 9: Andel der er stressede opdelt på, om man har tillid til øverste ledelse (figur 9a) og andel der er stressede opdelt på, om øverste ledelse har tillid til en (figur 9b)

9a

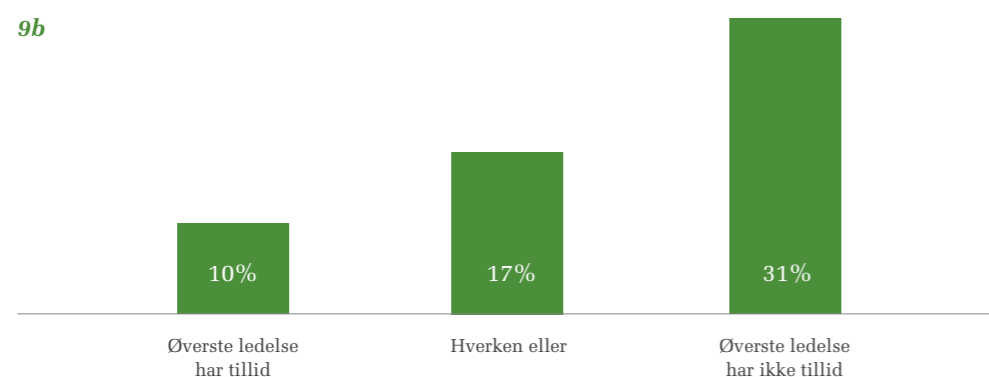


Note: Figuren viser andelen af medlemmerne, der er stressede opdelt på, om de har tillid til den øverste ledelse

Stressede betyder, at man har svaret i høj grad eller i meget høj grad på spørgsmålet: 'I hvilken grad vil du beskrive dig selv som stresset i hverdagen?'.

Tillid til øverste ledelse betyder, at man har svaret enig eller meget enig til udsagnet: 'Jeg har tillid til de beslutninger, den øverste ledelse træffer'. 'Hverken eller' betyder, at man har svaret hverken enig eller uenig til dette udsagn og 'Har ikke tillid til øverste ledelse' betyder, at man har svaret uenig eller meget uenig til udsagnet.

9b



Note: Figuren viser andelen af medlemmerne, der er stressede opdelt på, om øverste ledelse har tillid til en.

Stressede betyder, at man har svaret i høj grad eller i meget høj grad på spørgsmålet: 'I hvilken grad vil du beskrive dig selv som stresset i hverdagen?'.

'Øverste ledelse har tillid' betyder, at man har svaret enig eller meget enig til udsagnet: 'Den øverste ledelse udviser tillid til medarbejderne'. 'Hverken eller' betyder, at man har svaret hverken enig eller uenig til dette udsagn og 'Øverste ledelse har ikke tillid', betyder at man har svaret uenig eller meget uenig til udsagnet.

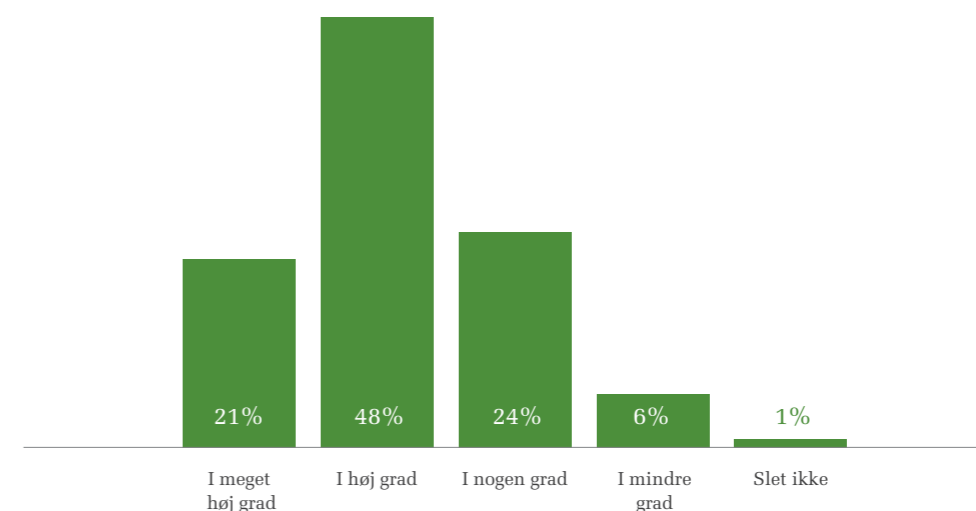
” *Ledelse handler om at sætte retning og skabe resultater sammen med og via andre, og hvis relationen mellem ledere og medarbejdere ikke er tillidsfuld, er dette vanskeligt. Det kan bidrage til at forstå, hvorfor medarbejdernes oplevelse af tillid til deres ledere hænger sammen med såvel jobtilfredshed som stress. Medarbejdere har behov for at opleve at kunne mestre deres arbejde, og det kræver, at de ved, hvad de skal lykkes med – og har tillid til de mennesker, der sætter retningen og understøtter dem i at lykkes med at skabe resultater.*

Lotte Bøgh Andersen

Samarbejde mellem kollegaer fungerer bedst, når de har tillid til ledelsen

I undersøgelsen har vi spurgt medarbejderne om samarbejdet blandt kollegaerne på deres arbejdsplads. En relativt høj andel oplever et positivt samarbejds-klima: 69% svarer, at der i meget høj grad eller i høj grad er et godt samarbejde blandt kollegaerne på arbejdspladsen. Kun 7% oplever i mindre grad eller slet ikke, at der er et godt samarbejde mellem kollegerne.

Figur 10: Er der et godt samarbejde blandt kollegaerne på din arbejdsplads?



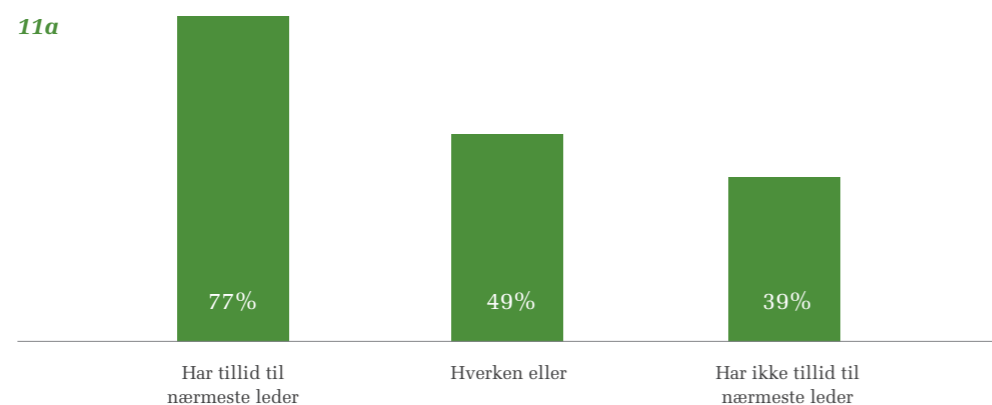
Der er en klar sammenhæng mellem oplevelsen af en tillidsfuld relation til ledelsen og oplevelsen af samarbejdet med kollegaerne på arbejdspladsen (se figur 11 og 12). Som tidligere pointeret ved vi ikke, om det gode kollegiale samarbejde styrker tilliden til ledelsen, eller om tillid til ledelsen understøtter det kollegiale samarbejde.

” *Fra en ledelsesforskningsvinkel kan sammenhængen mellem et godt horisontalt samarbejde og vertikal tillid forventes at gå begge veje, ligesom der vil være en række tredjevariable, der kan påvirke begge forhold (og dermed være den egentlige kausale årsag til begge). Et eksempel på sidstnævnte kan være visionsledelse.*

Lotte Bøgh Andersen

77% af dem, der har tillid til deres nærmeste leder, oplever i høj grad eller i meget høj grad et godt kollegialt samarbejde, mens kun 39% af dem, der ikke har tillid til deres leder, oplever et godt kollegialt samarbejde (figur 11).

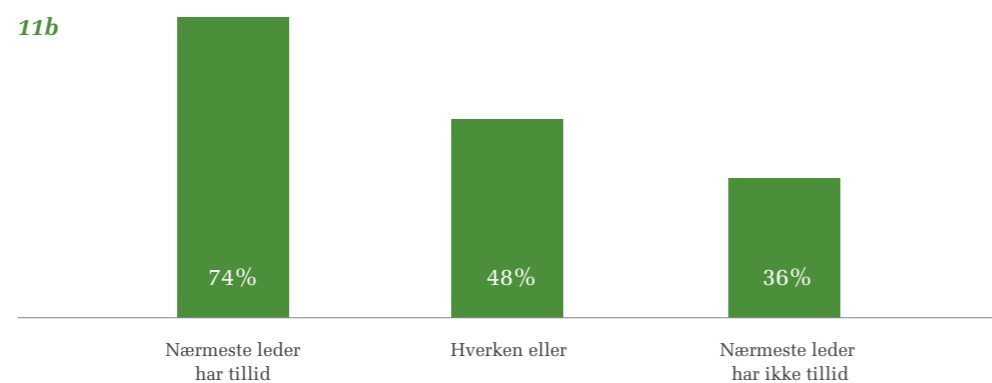
Figur 11: Andel der oplever godt kollegialt samarbejde opdelt på, om man har tillid til nærmeste leder (figur 11a) og andel der oplever et godt kollegialt samarbejde opdelt på, om nærmeste leder har tillid til en (figur 11b)



Note: Figuren viser andelen af medlemmerne, der oplever et godt kollegialt samarbejde opdelt på, om de har tillid til deres nærmeste leder

Kollegialt samarbejde betyder, at man har svaret I høj grad eller i meget høj grad på spørgsmålet: 'I hvilken grad ... – Er der et godt samarbejde blandt kollegaerne på din arbejdsplads?'

'Har tillid til nærmeste leder' betyder, at man har svaret enig eller meget enig til udsagnet: 'Jeg har tillid til min nærmeste leder'. 'Hverken eller' betyder, at man har svaret hverken enig eller uenig til dette udsagn og 'Har ikke tillid til nærmeste leder' betyder, at man har svaret uenig eller meget uenig til udsagnet.



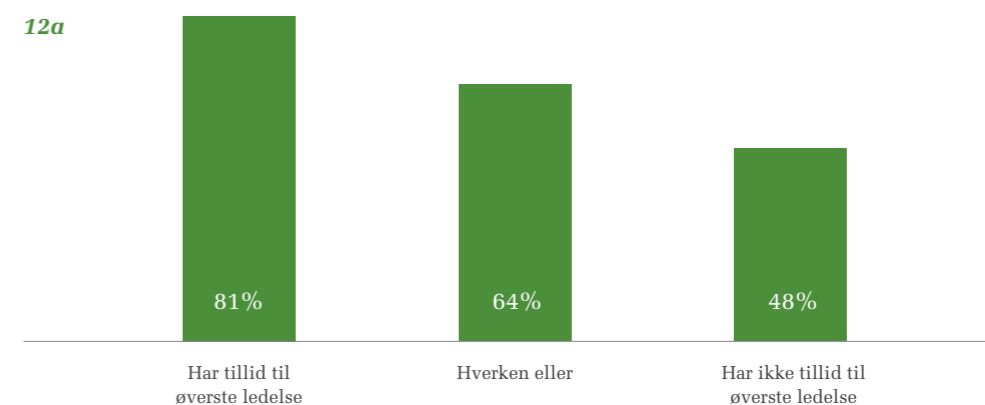
Note: Figuren viser andelen af medlemmerne, der oplever et godt kollegialt samarbejde opdelt på, om nærmeste leder har tillid til en

Kollegialt samarbejde betyder, at man har svaret I høj grad eller i meget høj grad på spørgsmålet: 'I hvilken grad ... – Er der et godt samarbejde blandt kollegaerne på din arbejdsplads?'

'Nærmeste leder har tillid' betyder, at man har svaret enig eller meget enig til udsagnet: 'Min nærmeste leder viser mig tillid'. 'Hverken eller' betyder, at man har svaret hverken enig eller uenig til dette udsagn og 'Nærmeste leder har ikke tillid', betyder at man har svaret uenig eller meget uenig til udsagnet.

Et tilsvarende billede gælder for sammenhængen mellem kollegialt samarbejde og medarbejderens tillid til den øverste ledelse. 81% af dem, der har tillid til den øverste ledelse, oplever i høj eller meget høj grad et godt kollegialt samarbejde, mens kun 48% af dem, der ikke har tillid til den øverste ledelse, oplever et godt kollegialt samarbejde (figur 12).

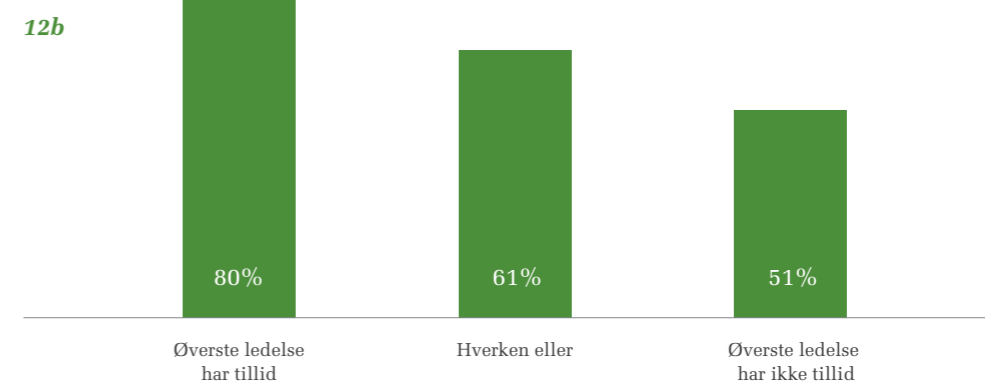
Figur 12: Andel der oplever godt kollegialt samarbejde opdelt på, om man har tillid til øverste ledelse (figur 12a) og andel der oplever et godt kollegialt samarbejde opdelt på, om øverste ledelse har tillid til en (figur 12b)



Note: Figuren viser andelen af medlemmerne, der oplever et godt kollegialt samarbejde opdelt på, om de har tillid til den øverste ledelse

Kollegialt samarbejde betyder, at man har svaret I høj grad eller i meget høj grad på spørgsmålet: 'I hvilken grad ... – Er der et godt samarbejde blandt kollegaerne på din arbejdsplads?'

Tillid til øverste ledelse betyder, at man har svaret enig eller meget enig til udsagnet: 'Jeg har tillid til de beslutninger, den øverste ledelse træffer'. 'Hverken eller' betyder, at man har svaret hverken enig eller uenig til dette udsagn og 'Har ikke tillid til øverste ledelse' betyder, at man har svaret uenig eller meget uenig til udsagnet.



Note: Figuren viser andelen af medlemmerne, der oplever et godt kollegialt samarbejde opdelt på, om øverste ledelse har tillid til én

Kollegialt samarbejde betyder, at man har svaret I høj grad eller i meget høj grad på spørgsmålet: 'I hvilken grad ... – Er der et godt samarbejde blandt kollegaerne på din arbejdsplads?'

'Øverste ledelse har tillid' betyder, at man har svaret enig eller meget enig til udsagnet: 'Den øverste ledelse udviser tillid til medarbejderne'. 'Hverken eller' betyder, at man har svaret hverken enig eller uenig til dette udsagn og 'Øverste ledelse har ikke tillid' betyder, at man har svaret uenig eller meget uenig til udsagnet.

Hvad skaber tillid mellem ledelse og medarbejdere?

I undersøgelsen har vi stillet en række uddybende spørgsmål om de ansattes relation til deres nærmeste leder. Spørgsmålene er udvalgt og formuleret med udgangspunkt i de erfaringer, vi har fra den daglige medlemskontakt. De er baseret på temaer, der ofte kommer op i medlemsrådgivningen, når vores medlemmer skal sætte ord på, hvad der er vigtigt, og hvad der er udfordrende i relationen til deres nærmeste leder.

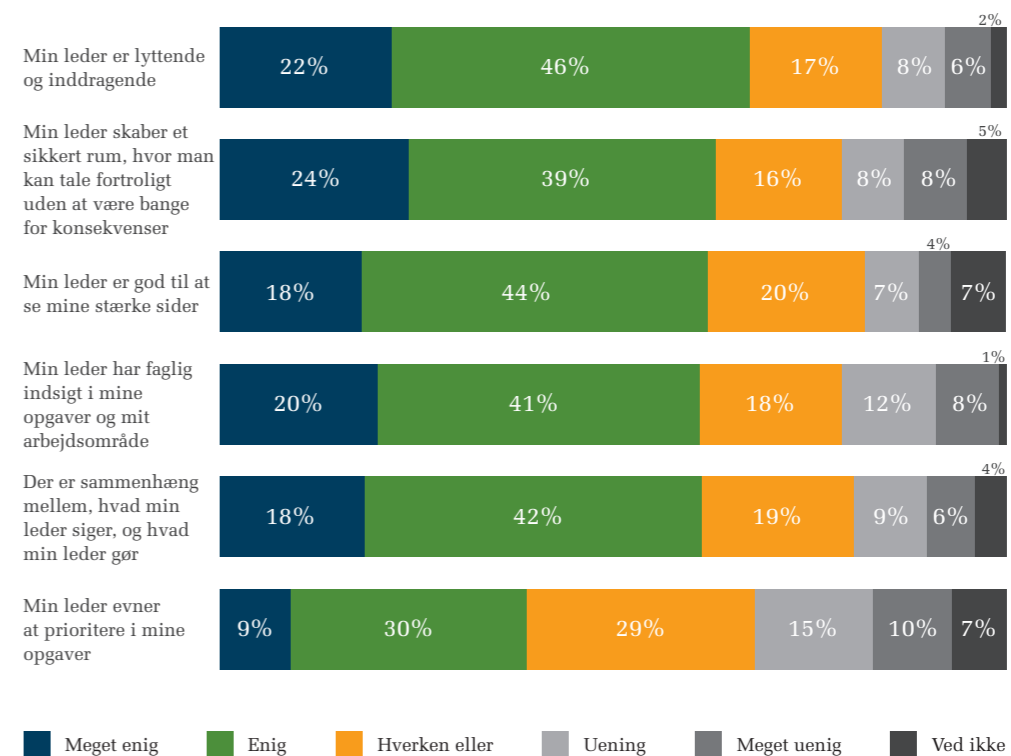
Udover disse spørgsmål har vi stillet et åbent spørgsmål om, hvad der skaber tillid mellem ledelse og medarbejder. Mange medlemmer har besvaret spørgsmålet. Ser man på tværs af kommentarerne, er der tydelige overlap i forhold til de temaer, vi har behandlet i forhold til relationen til nærmeste leder. De åbne kommentarer kan grupperes i seks temaer:

1. Åbenhed/transparens
2. Inddragelse
3. Menneskelige kompetencer
4. Faglig indsigt
5. Respekt
6. Synlighed

I dette afsnit sammenstiller vi de seks stillede spørgsmål med sammenhængen til tillid og de temaer, der blev fundet i tekstanalysen af de åbne spørgsmål.

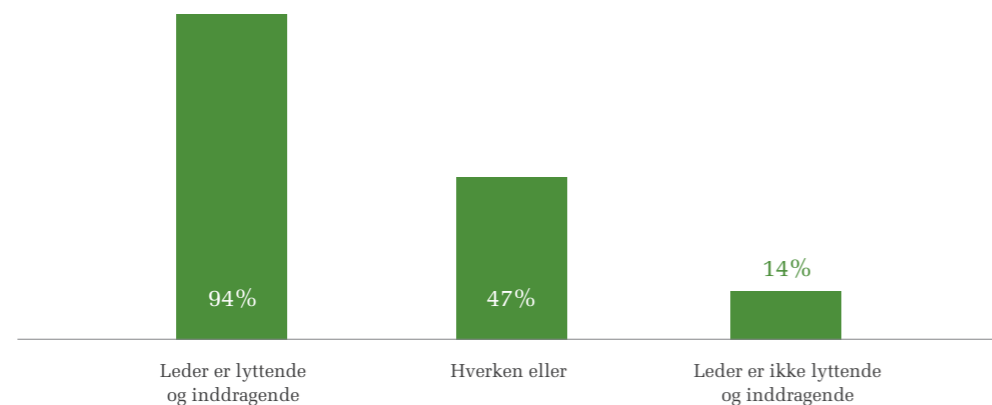
Der er stillet disse seks spørgsmål:

Figur 13: Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn om relationen til din nærmeste leder:



Min leder er lyttende og inddragende

Mere end to ud af tre (68%) er enige eller meget enige i, at deres nærmeste leder er lyttende og inddragende (se Figur 13). Og ser man på sammenhængen til tillid, er det tydeligt, at der er en stærk sammenhæng: Ud af dem der er enige eller meget enige i, at deres leder er lyttende og inddragende, har næsten alle (94%) tillid til deres nærmeste leder. Blandt dem, der ikke oplever at lederen er lyttende og inddragende, er tilliden derimod helt i bund; kun 14% har tillid til deres leder.

Figur 14: Den inddragende og lyttende leder nyder større tillid

Forklaring til figuren: Figuren viser andelen af medlemmerne, der har tillid til nærmeste leder, opdelt på om de oplever, at deres nærmeste leder er lyttende og inddragende.

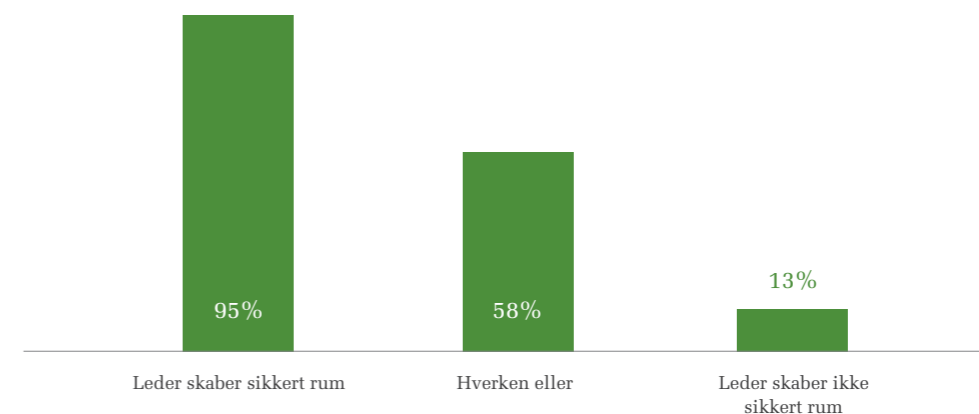
Tillid til nærmeste ledelse betyder, at man har svaret enig eller meget enig til udsagnet: 'Jeg har tillid til min nærmeste leder'.

'Leder er lyttende og inddragende' betyder, at man har svaret enig eller meget enig til udsagnet: 'Min leder er lyttende og inddragende'. 'Hverken eller' betyder, at man har svaret hverken enig eller uenig til dette udsagn og 'Leder er ikke lyttende og inddragende' betyder, at man har svaret uenig eller meget uenig til udsagnet.

Ser vi i de åbne spørgsmål, er inddragelse er også et hyppigt kommenteret tema. Inddragelsen og den løbende dialog, hvor man 'Kan tale med hinanden om problemstillinger med respekt for hinandens forskellige roller', er vigtig både for transparensen, men især for tilliden mellem ledelse og medarbejder.

Min leder skaber et sikkert rum

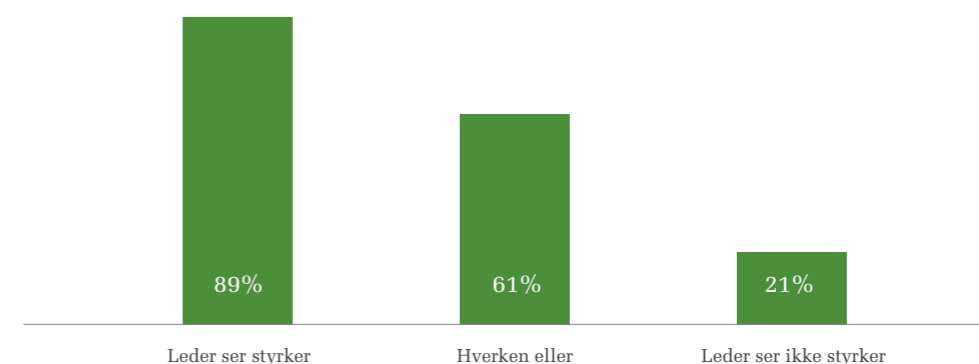
63% er enige eller meget enige i, at nærmeste leder skaber et sikkert rum, hvor man kan tale fortroligt uden at være bange for konsekvenser. Ca. hver sjette (16%) er uenige eller meget uenige i, at lederen skaber et sikkert rum (se Figur 13). Der er meget stærk sammenhæng mellem tillid til nærmeste leder, og om denne leder formår at skabe et sikkert og trygt rum. Hvis man ikke oplever et sikkert rum, er det kun 13%, der har tillid til lederen, mens næsten alle (95%) af dem, hvis leder skaber et sikkert rum, har tillid til lederen.

Figur 15: Det sikre rum sikrer tilliden

Det sikre rum er ikke blandt de temaer, der udsprang fra tekstsvarene. Dette kan også hænge sammen med, at det måske for nogle medarbejdere kan ses som nogenlunde det samme som tillid, og derfor ikke adresseres særskilt.

Min leder er god til at se mine kompetencer

62% er meget enige eller enige i, at nærmeste leder er god til at se deres stærke sider og kun hver tiende (11%) er uenige eller meget uenige (se Figur 13). Også her er der en klar sammenhæng til tilliden. Blandt dem der oplever, at lederen ser deres kompetencer, har ni ud af ti (89%) tillid til nærmeste leder, mens det kun er hver femte (21%) blandt dem, der ikke oplever, at lederen ser deres kompetencer.

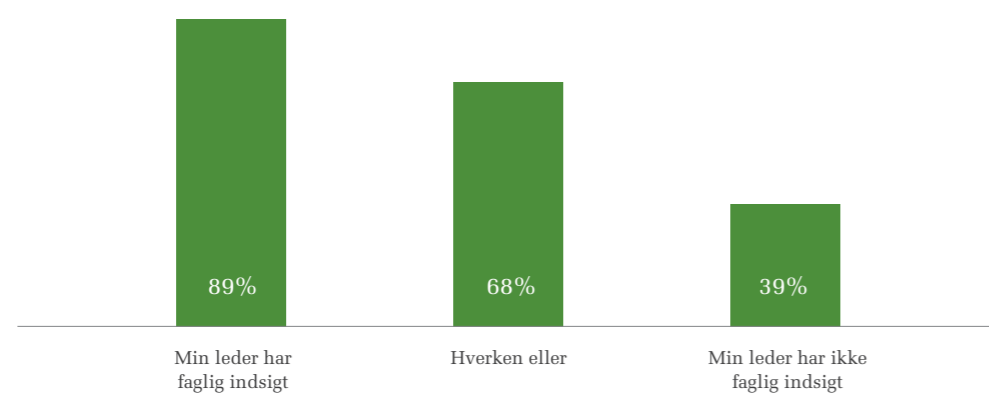
Figur 16: Hvis lederen ser medarbejdernes styrker, øger det tilliden

Selvom sammenhængen mellem de to spørgsmål – tillid til nærmeste leder og lederens evne til at se medarbejderens kompetence – er stærk, er det ikke et af de temaer, der er udsprunget af tekstsvarene. Men respekt – og dermed en grundlæggende tiltro til medarbejdernes kompetencer – er et tema. Respekt har også en stor betydning for tilliden. Lederne skal have en grundlæggende tro på, at medarbejderne er kompetente og løser deres opgaver, så godt de kan under de givne rammer, ligesom at medarbejderne har en respekt overfor deres ansvar. Et medlem skriver det sådan her; *'At der fra ledelsens side som udgangspunkt stoles på, at medarbejderne laver deres arbejde med deres faglighed og nødvendige sparring, og samtidig at medarbejderne gør deres bedste inden for de rammer, der er til rådighed.'*

Min leder har faglig indsigt i mine opgaver

61% er enige eller meget enige i, at nærmeste leder har faglig indsigt i deres opgaver og deres arbejdsområde. Men hver femte (20%) er uenige eller helt uenige i, at lederen har faglig indsigt (se Figur 13). Blandt de 61%, der oplever at lederen har faglig indsigt i deres opgaver, svarer 89%, at de er enige eller meget enige i, at de har tillid til lederen. Blandt dem, der ikke oplever, at lederen har faglig indsigt, har færre (39%) tillid til deres leder. Der er således en sammenhæng, men ikke så stærk som for mange andre af udsagnene.

Figur 17: Lederens faglige indsigt styrker tilliden



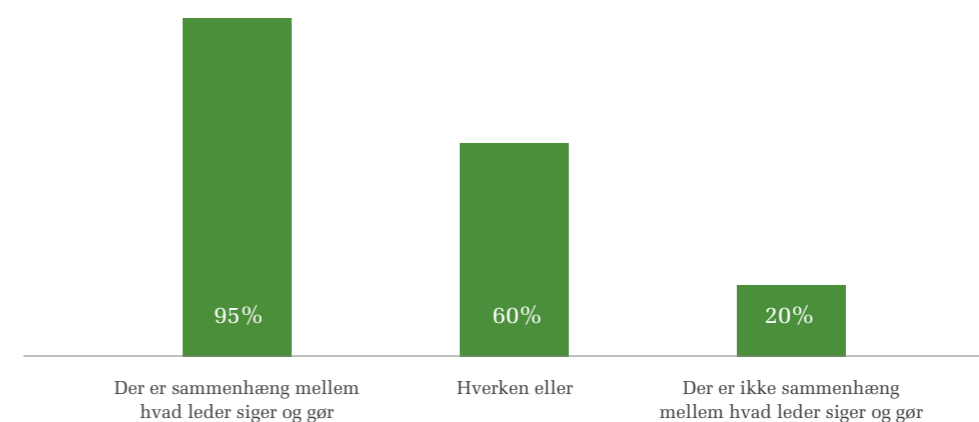
Fra de åbne kommentarer ser vi også, at faglig indsigt og anerkendelse af medarbejderens faglighed betyder en del for tilliden. Hvis lederen ikke har en tilstrækkelig faglig indsigt, kan det have den konsekvens at *'Vi ikke oplever, at chefen har vores ryg, og slet ikke forstår, hvad vi laver', eller som en anden beskriver det, '[hvis] ledelsen har en begrænset forståelse for, hvad der faktisk bliver udført, [giver det] derfor en begrænset forståelse for, hvad der i øvrigt kan sættes i værk eller forventes opfyldt på kort sigt.'*

Der er sammenhæng mellem hvad, min leder siger og gør

60% er enige eller meget enige i, at der er sammenhæng mellem, hvad min leder siger, og hvad min leder gør, mens 15% er uenige eller meget uenige (se Figur 13). Blandt dem, der

er meget enige angiver næsten alle (95%), at de har tillid til deres leder. Kun hver femte af dem, der ikke mener, der er overensstemmelse mellem, hvad deres leder siger og gør, har tillid til lederen.

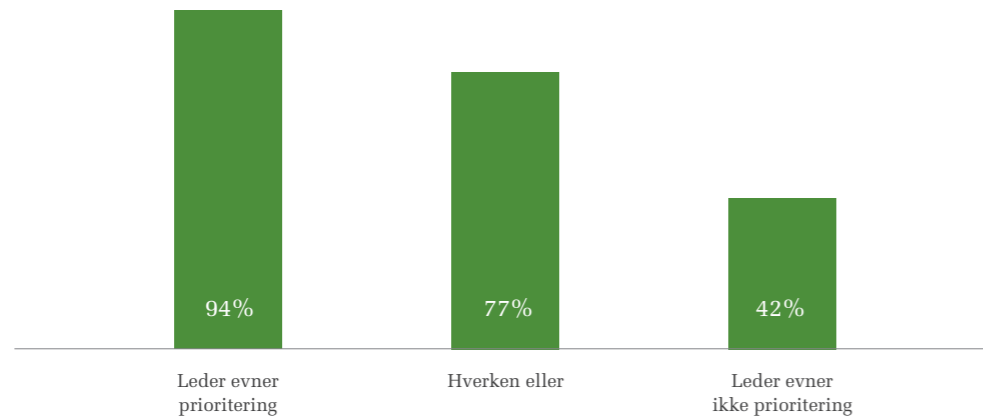
Figur 18: Lederen bør have sammenhæng mellem hvad der siges og gøres



I de åbne tekstsvare bliver sammenhængen mellem, hvad lederen siger og gør, koblet med åbenhed og tydelighed. Tydelighed og klar kommunikation omkring beslutninger, prioriteringer osv. fra ledelsens side er helt tydeligt et gennemgående tema i medlemmernes forståelse af, hvad der skaber tillid. Åbenhed og transparens er, som et medlem beskriver det med til *'... at der er overensstemmelse mellem det ledelsen siger, og det ledelsen gør'*.

Mine leder evner at prioritere

39% er enige eller meget enige i, at nærmeste leder evner at prioritere i medarbejderens opgaver, mens 25% er uenige eller meget uenige i samme udsagn (se Figur 13). Der er en sammenhæng med hvorvidt man har tillid til lederen, om end den ikke er så stærk som for de andre aspekter. Blandt dem der oplever, at deres leder evner at prioritere, har 94% tillid til lederen. Blandt dem der ikke oplever at deres leder evner at prioritere, har 42% tillid til lederen.

Figur 19: Hvis lederen evner prioritering, øger det tilliden

Andre temaer fra tekstsvarene

Yderligere to temaer dukker op i tekstsvarene. Disse temaer er ikke direkte koblet til de seks udsagn ovenfor.

Det ene tema er lederens synlighed. Det er med til at skabe tillid, når *'man som leder prioriterer tid til medarbejderne og er tilgængelig'*.

Det andet tema er lederens menneskelige kompetencer. Flere i tekstsvarene beskriver, hvordan lederens menneskelige kompetencer har en stor betydning for tilliden. Det at *'have øje for, at medarbejderne er forskellige, og at forskellige måder at være leder på og lave opgaver på er helt okay'*. Der er et behov for at ledere viser, at de også er mennesker, at fejl sker, og at gode personlige relationer prioriteres højt. De personlige relationer betyder også meget for sammensætningen af teams, f.eks. skriver en, hvor det er vigtigt, at *'ledelsen har fokus på at sammensætte sig selv og medarbejdergruppen ud fra kompetencer og personligheder'*.

” Der er især to af de uddybende spørgsmål, der relaterer sig til igangværende forskning. Oplevelsen af at nærmeste leder har faglig indsigt i opgaver og arbejdsområde er relevant for faglig ledelse, der handler om at udvikle og aktivere faglige normer og faglig viden samt at sikre overensstemmelse mellem faglige normer og organisatoriske målsætninger. Hvis lederne ikke har en vis faglig indsigt (eller hvis medarbejderne ikke oplever dette), er det svært at bedrive faglig ledelse. Forskningen viser, at faglig ledelse kan bidrage til højere faglig kvalitet, hvilket understreger relevansen af sammenhængen mellem tillid til lederne og oplevelse af disses faglige indsigt. Derudover viser helt ny forskning, at lederens personlige troværdighed bidrager til at øge medarbejdermotivationen, givet at lederen sætter retning (fx via tydeliggørelse, deling og fastholdelse af organisationens vision).

Lotte Bøgh Andersen

Metode

Analysen baserer sig på en spørgeskemaundersøgelse blandt Djøfs medlemmer, der er i arbejde. Medlemmerne er blevet spurgt i deres egenskab af at være medarbejdere, og selvstændige, topledere og direktionsmedlemmer indgår derfor ikke i undersøgelsespopulationen. Undersøgelsen er sendt til en simpel tilfældig stikprøve på 36.331 medlemmer. I alt 8.540 medlemmer har svaret på undersøgelsen, hvilket giver en svarprocent på 24. Der er en lavere svarprocent blandt mænd, privatansatte samt unge. Data er vægtet på alder, køn og sektor for at tage højde for det systematiske skæve bortfald. I denne analyse ser vi udelukkende på svar fra medlemmer, der er ansat i den offentlige sektor, hvilket er 4.737 medlemmer. Data er indsamlet i perioden den 2. til 13. september 2021.





Djøf
Gothersgade 133
1123 København K
Telefon: 3395 9700
djof.dk