Medarbejdertrivsel
i et lederperspektiv

– en undersøgelse blandt ledere i Danmark

© Videncenter for God Arbejdslyst, 2019

– Viden der skaber arbejdslyst

krifa
Videncenter for God Arbejdslyst

KRIFA er en arbejdsmarkedsorganisation, der blev etableret i 1899 og har omkring 200.000 medlemmer. For de fleste mennesker er "god arbejdslyst" en hilsen. For os er det mere end det. Det er vores mission. Vi vil skabe oplevet god arbejdslyst hos den enkelte i alle arbejdslivets faser, i arbejdsfællesskaber og på arbejdspladser.

VIDENCENTER FOR GOD ARBEJDSLYST undersøger og analyserer arbejdslivet for at blive klogere på, hvad der skaber arbejdslyst, og hvad vi kan gøre for at forbedre den. Videncentret kortlægger løbende danskernes arbejdslyst i God Arbejdslyst Indeks og laver derudover en række andre undersøgelser og publikationer om, hvad der giver arbejdslivet mening, hvordan ledelse påvirker arbejdslysten og meget mere. Læs mere på krifa.dk/videncenter.

Medarbejdertrivsel i et lederperspektiv

– en undersøgelse blandt ledere i Danmark

Indhold

Viden der skaber trivsel og arbejdslyst 5
Manglende trivsel er en velkendt ledelsesudfordring 7
Privatlivet får ofte skylden for dårlig trivsel på arbejdspladsen 11
Lederne trækker på egen erfaring 13
Sammenhæng mellem trivsel og mestring 17
Sammenhæng mellem anerkendelse og trivsel 19
Opsummering og anbefalinger 23
Mere viden om trivsel og arbejdslyst 25
Litteraturliste 26

Viden der skaber trivsel og arbejdslyst

Siden 2015 har Videncenter for God Arbejdslyst i samarbejde med Institut for Lykkeforskning og Kantar Gallup bedt knap 15.000 lønmodtagere og mellemledere på det danske arbejdsmarked om at vurdere en række forskellige dimensioner af deres arbejdsliv og arbejdsplads. Det har givet os et unikt indblik i danskernes arbejdslyst, som vi årligt har formidlet gennem rapporten God Arbejdslyst Indeks og andre udgivelser.

Vi ved fra God Arbejdslyst Indeks, at trivslen og lysten til at tage på arbejde afhænger af en række forskellige faktorer. To af de faktorer, som år efter år har vist sig at have helt afgørende betydning for medarbejdernes oplevelse af trivsel og god arbejdslyst, er oplevelsen af at kunne mestre sit arbejde samt tilstedeværelsen af god ledelse. Det giver derfor god mening også at interessere sig for ledernes syn på medarbejdertrivsel.

Udgangspunktet for denne rapport er en undersøgelse blandt cirka 1.000 ledere på det danske arbejdsmarked, som vi har bedt om at svare på en række forskellige spørgsmål om medarbejdertrivsel. Formålet har været at undersøge ledernes og de danske arbejdspladsers prioritering af medarbejdertrivsel, herunder at zoome ind på ledernes viden om betydningen af medarbejdertrivsel og at afdække ledernes måde at arbejde med medarbejdertrivsel i deres daglige ledelsesarbejde på.

Vi har samlet en række af resultaterne fra undersøgelsen i denne rapport. Samtidig har vi fortolket og kommenteret nogle af resultaterne på baggrund af viden fra tidligere undersøgelser og fra anden relevant forskning. Eksempelvis har det givet god mening at sammenligne ledernes vurdering af, hvor meget medarbejdernes private forhold betyder for mistrivsel på arbejdspladsen, med den viden vi i forvejen har om medarbejdernes oplevelse af balancen mellem arbejdsliv og privatliv.

Vi har samlet en række af resultaterne fra undersøgelsen i denne rapport. Rapporten giver dig blandt andet et indblik i ledernes:

- erfaring med målrettet arbejde med medarbejdertrivsel
- vurdering af den generelle medarbejdertrivsel i deres egen organisation
- inspiration til arbejdet med medarbejdertrivsel
- oplevelse af sammenhængen mellem trivsel og kvaliteten af arbejdet
- oplevelse af sammenhængen mellem trivsel og anerkendelse
- behov for viden og værktøjer

Om undersøgelsen

Undersøgelsen er gennemført af YouGov på vegne af Videncenter for God Arbejdslyst blandt næsten 1.000 ledere og mellemledere med personaleansvar på arbejdspladser i Danmark. Dataindsamlingen er foretaget i januar og februar 2019.

Manglende trivsel er en velkendt ledelsesudfordring

Medarbejderne på de danske arbejdspladser trives i stor stil – i hvert fald, hvis man spørger lederne. Alligevel fortæller hovedparten af lederne, at de har haft medarbejdere, der ikke trives.

Vores undersøgelse viser, at hele 85 procent af lederne på de danske arbejdspladser vurderer medarbejdernes trivsel til at være enten god eller meget god. Hele 96 procent af lederne arbejder i større eller mindre grad med medarbejdertrivsel.

Det er en velkendt ledelsesudfordring, at en del af medarbejderne ikke trives på arbejdspladsen. Når hele 60 procent af lederne angiver, at de selv har erfaring med medarbejdere, som ikke trives, er der måske grund til at antage, at tallet reelt er højere.

For hvis vi eksempelvis sammenholder den aktuelle undersøgelse med resultatet af en undersøgelse om trivsel og balance, som vi gennemførte blandt lønmodtagere tidligere i år, kan vi se, at hele 72 procent af lønmodtagerne har en oplevelse af, at de ikke kan holde fri, når de har fri. Samme undersøgelse viser også, at en fjerdedel af lønmodtagerne månedligt eller oftere har oplevet, at tanken om at skulle på arbejde gav dem ondt i maven[1].

Så der er tilsyneladende god grund til at sætte trivslen på dagsordenen og til at arbejde endnu mere målrettet med medarbejdertrivslen rundt omkring på mange arbejdspladser.

Bedre trivsel på mindre arbejdspladser

Når vi zoomer ind på ledernes vurdering af den aktuelle medarbejdertrivsel på arbejdspladsen, kan vi se, at det i særlig grad er ledere på mindre virksomheder, der vurderer den generelle medarbejdertrivsel til at være "meget god". Således svarer 49 procent af lederne i virksomheder med 1-9 medarbejdere "meget god" på spørgsmålet om, hvordan de vurderer den generelle medarbejdertrivsel i deres afdeling. Til sammenligning er det kun 27 procent af lederne i virksomheder med mellem 20 og 49 medarbejdere, der svarer det samme.

Funktionærer trives bedre

I undersøgelsen skelner vi mellem, om lederne primært er ledere for funktionærer eller for timelønnede. Det har vi gjort, fordi vi havde en antagelse om, at der ville være forskel på ledernes vurdering af trivsel afhængig af, hvilken type medarbejdere, der er flest af på den pågældende arbejdsplads. Vi kan blandt andet se, at ledere for funktionærer generelt i højere grad vurderer medarbejdertrivslen til at være "meget god" (35 procent) i forhold til ledere for timelønnede (26 procent). Denne forskel, er der sikkert flere forklaringer på.

Flere samtaler

En af forklaringerne på, hvorfor den generelle trivsel vurderes højere blandt ledere for funktionærer, kan måske være, at der afholdes flere 1:1 samtaler på arbejdspladser med funktionærer, end på arbejdspladser med timelønnede. Således angiver 66 procent af de ledere, hvor der primært er funktionærer ansat, at de jævnligt afholder 1:1 samtaler med medarbejderne, hvor det tilsvarende kun er 47 procent blandt ledere for timelønnede.

[1] *YouGov for Videncenter for God Arbejdslyst, Trivsel og balance blandt lønmodtagere, 2019*

En anden forklaring kan være, at der blandt timelønnede naturligt vil være flere, der har en løsere tilknytning til den enkelte arbejdsplads, end man typisk har som funktionær, hvorfor betingelserne for jævnlige 1:1 samtaler generelt er bedre for funktionærerne, end de er for de timelønnede. Undersøgelsen tyder således på, at jævnlige samtaler mellem leder og medarbejder kan være med til at højne det generelle trivselsniveau, og det bør den enkelte leder selvfølgelig være opmærksom på, uanset om vedkommende primært leder funktionærer eller timelønnede.

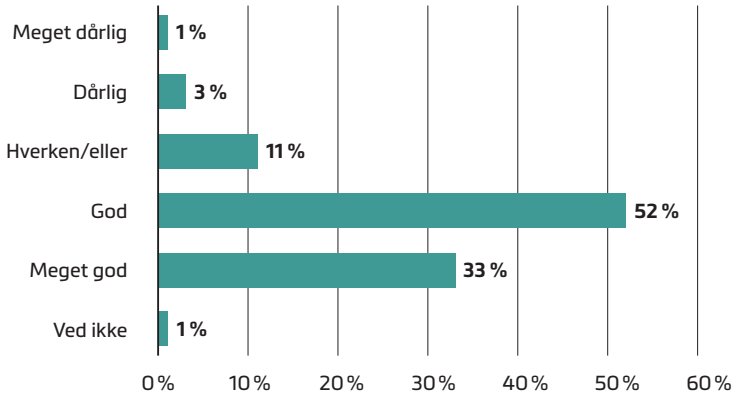
Lederne lærer af erfaringen

Et andet interessant resultat af vores undersøgelse er, at de ledere, der selv har oplevet medarbejdere, som ikke trivedes, arbejder mere målrettet med trivsel end de ledere, som kun i mindre grad har erfaring med medarbejdere, som ikke trivedes. En nærliggende forklaring er selvfølgelig, at lederne lærer af deres erfaring. En anden forklaring kunne være, at de ledere, som ikke arbejder målrettet med trivsel, har en tendens til at være blinde for eventuel dårlig trivsel blandt medarbejderne. Når hele 34 procent af de adspurgte ledere direkte angiver, at de ikke har erfaring med medarbejdere, som ikke trivedes, kan det selvfølgelig skyldes, at arbejdsmiljøet og arbejdslysten er i top på de pågældende arbejdspladser. Men det kan måske også skyldes, at nogle ledere ikke har et tilstrækkeligt overblik over de enkelte medarbejderes trivsel på arbejdspladsen.

Sådan arbejder lederne med medarbejdertrivsel

De fleste ledere arbejder i større eller mindre grad med medarbejdertrivsel. Men hvordan gør de det? Det har vi også kigget nærmere på. 60 procent af de adspurgte

Figur 1: Hvordan vurderer du den generelle medarbejdertrivsel i din afdeling?

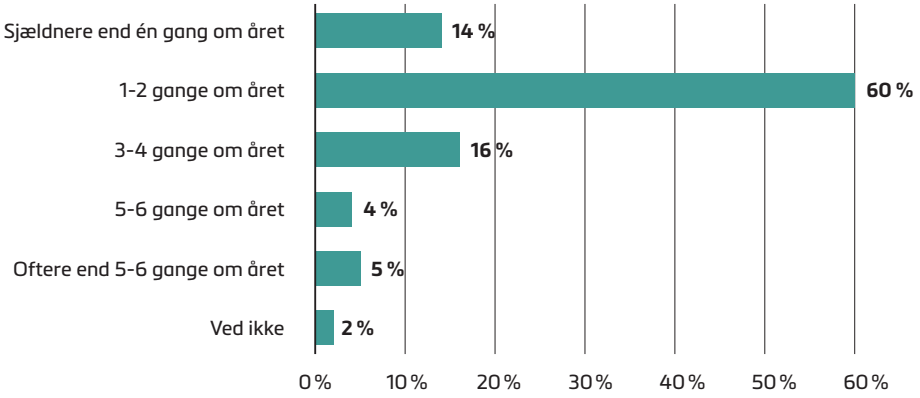


Kilde: Videncenter for God Arbejdslyst, 2019

angiver, at de afholder 1:1 samtaler med den enkelte medarbejder en til to gange om året. Formentlig er der ofte tale om MU-samtaler, da hele 70 procent samtidig angiver, at et af de redskaber, de benytter sig af, når medarbejdertrivslen skal vurderes, er MU-samtalen. Hver tredje leder arbejder også med udviklingsplaner på både medarbejder- og teamniveau.

I undersøgelsen har vi også spurgt lederne om, hvorvidt de har en nedskrevet politik, når det gælder henholdsvis medarbejdertrivsel, stress og sygefravær. Her svarer 57 procent, at de har en nedskrevet trivselspolitik, 48 procent har en nedskrevet stresspolitik og 68 procent har en nedskrevet politik omkring håndtering af sygefravær. Det er måske ikke så overraskende, at de fleste har en sygefraværspolitik, og det skal måske også retfærdigvis siges, at en del håndtering af de tre forskellige områder, i praksis ofte vil overlappe hinanden. Men det er alligevel tankevækkende, at næsten halvdelen af lederne ikke har en nedskrevet politik omkring stress – otte procent ved ikke, om de har én – når vi ved, at arbejdsbetinget stress er blandt de hyppigste årsager til dårlig trivsel og udbrændthed. Stressforeningen har tidligere anslået, at 35.000 danskere er sygemeldte på grund af psykisk dårligt arbejdsmiljø, og omkring 500.000 føler sig udbrændte på jobbet (www.stressforeningen.dk).

Figur 2: Hvor ofte måler I medarbejdertrivslen i din afdeling?



Kilde: Videncenter for God Arbejdslyst, 2019

Privatlivet får ofte skylden for dårlig trivsel på arbejdspladsen

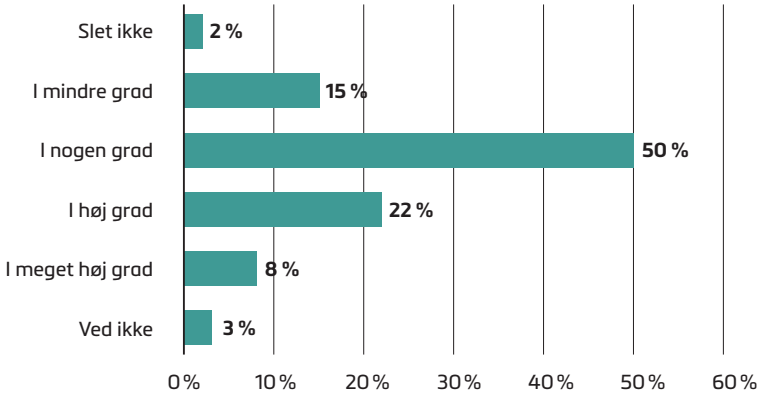
Pilen peger på privatlivet, når lederne skal angive de typiske årsager til dårlig trivsel på arbejdspladsen. Næsten alle tillægger i større eller mindre grad private forhold hos medarbejderne betydning og næsten en tredjedel tillægger i høj grad eller i meget høj grad private forhold en afgørende betydning for dårlig trivsel på arbejdspladsen.

Når lederne skal pege på typiske årsager til dårlig trivsel på arbejdspladsen, giver de - jf. figur 3 - medarbejdernes privatliv en god del af skylden. Det er måske ikke så overraskende, at 50 procent svarer, at privatlivet "i nogen grad " er årsag til mistrivslen, da der formentligt i mange tilfælde er tale om et mix af årsager, som ofte har deres udspring i både privatlivet og arbejdslivet. Men det er interessant, at hele 30 procent af de adspurgte svarer enten "i høj grad" eller i "meget høj grad" på spørgsmålet om, i hvilken grad det typisk er forhold i medarbejderens privatliv, der er årsagen til dårlig trivsel på arbejdspladsen.

Uenighed om årsagerne til dårlig trivsel

Filosoffen og ledelseseksperten Morten Albæk refererer i sin bog "Ét liv, én tid, ét menneske" til en interessant undersøgelse fra Bispebjerg Hospital. I undersøgelsen havde man spurgt flere hundrede klienter med alvorlig stress, hvad, de selv mente, var årsagen til deres sygdom. De fleste angav tre-fire arbejdsrelaterede årsager til stress. Og så pegede de ofte på en enkelt, privat årsag, typisk skilsmisse. I den samme undersøgelse bad man de stressramtes ledere om at pege på, hvad de mente årsagen til deres sygemeldte medarbejderes alvorlige stress var. Lederne pegede udelukkende på private forhold[2].

Figur 3: I hvilken grad er det typisk forhold i medarbejderens privatliv, der er årsag til dårlig trivsel i arbejdslivet?



Kilde: Videncenter for God Arbejdslyst, 2019

[2] *Albæk, 2018*

I vores undersøgelse har vi ligeledes bedt lederne angive, hvilke udfordringer i medarbejdernes privatliv, som de først og fremmest ser som udfordrende for medarbejdernes trivsel på jobbet. Her scorer "konflikter i privatlivet" og "skilsmisse" højt.

Pligter og manglende nærvær

Hvis vi sammenholder nogle af resultaterne fra nærværende undersøgelse blandt ledere med en tilsvarende undersøgelse, som vi gennemførte tidligere i år blandt mere end 1.000 lønmodtagere, er der, i lighed med pointen fra Albæk, ganske rigtigt noget, der tyder på, at medarbejdere og ledere ikke altid er helt enige om, hvor årsagen til dårlig trivsel på arbejdet primært skal findes. Lønmodtagerne har tilsyneladende en klar oplevelse af, at pligten over for arbejdet, har en tendens til at gå ud over privatlivet. Således angiver en fjerdedel af de adspurgte lønmodtagere, at de i større eller mindre grad har vanskeligt ved at være nærværende derhjemme på grund af deres arbejde.

Lederne føler sig ikke klædt på til den svære samtale

Der kan helt sikkert være flere gode forklaringer på, hvorfor ledere og medarbejdere i større eller mindre grad har forskellig opfattelse af, hvor hunden ligger begravet, når det handler om årsagerne til dårlig trivsel på arbejdspladsen.

For det første er det måske lettere for nogle ledere at pege på medarbejderens privatliv frem for på forskellige uhensigtsmæssigheder på arbejdspladsen, da det sidste alt andet lige ville kræve en større indsats fra lederens side at gøre noget ved.

For det andet så kan vi også se, at mange ledere ikke i tilstrækkelig grad føler sig rustet til at tage en svær samtale med medarbejderne, når eksempelvis private forhold ser ud til at påvirke en medarbejders evne til at kunne klare krav og forventninger på arbejdet. Således svarer hele 46 procent, at de enten slet ikke, i mindre grad eller kun i nogen grad føler sig klædt på til at kunne håndtere medarbejdernes private forholds betydning for deres evne til at klare krav og forventninger på arbejdet.

Samtale fremmer forståelsen

Kontinuerlige 1:1 samtaler og jævnlige målinger af trivslen på arbejdspladsen vil alt andet lige kunne være med til at skabe en større forståelse for – og måske også en større enighed om – hvilke årsager, der er på spil, når det handler om medarbejdernes manglende trivsel på arbejdspladsen. Hvis både ledere og medarbejdere bliver mere bevidste om det, vil det også være lettere for lederen at få fat i det rigtige værktøj i værktøjskassen i det målrettede arbejde med at højne medarbejdertrivslen og den gode arbejdslyst på arbejdspladsen.

Lederne trækker på egen erfaring

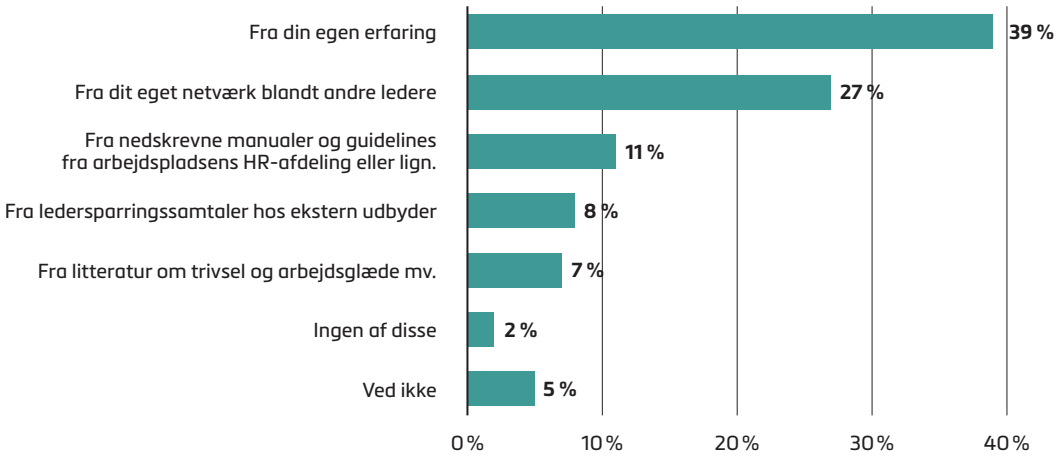
Vores undersøgelse viser, at lederne typisk henter inspiration fra deres egen erfaring, når de arbejder med medarbejdertrivsel. Samtidig efterspørger hver fjerde leder større viden og flere værktøjer til trivselsarbejdet.

Som det fremgår af figur 4, trækker lederne i høj grad på deres egne erfaringer, når de arbejder med medarbejdertrivsel. Således peger hele 39 procent af de adspurgte på egen erfaring, når de svarer på, hvorfra de primært henter inspiration til arbejdet med trivsel. Dykker vi lidt mere ned i tallene, kan vi samtidig se, at ledere, der trækker på deres egne erfaringer, er mere tilbøjelige til at angive, at det går "meget godt" med trivslen, end de ledere der primært finder deres inspiration andre steder. Her er det selvfølgelig vigtigt at være opmærksom på, at der er tale om den enkelte leders egen vurdering.

Risiko for ensidigt fokus og vilkårlighed i trivselsarbejdet

Det er umiddelbart tankevækkende, at hele 39 procent af lederne ser deres egen erfaring, som et tilstrækkeligt fundament for trivselsarbejdet, og at tilsvarende 27 procent henter deres primære inspiration i eget netværk blandt andre ledere. Det må alt andet lige formodes at øge risikoen for et forholdsvis ensidigt lederperspektiv på spørgsmålet om medarbejdertrivsel, lige som der også er en risiko for, at ny og opdateret viden om trivsel ikke kommer ind på radaren hos de pågældende ledere. Omvendt er der naturligvis også mulighed for, at de ledere, der vender spørgsmålet om medarbejdertrivsel i et netværk af andre ledere, får flere perspektiver på medarbejdertrivsel – og derved undgår et for ensidigt fokus – i forhold til dem, der alene baserer sig på egne erfaringer.

Figur 4: Hvorfra henter du primært din inspiration, når du som leder arbejder med trivsel?



Man kan også frygte en vis vilkårlighed i arbejdet med medarbejdertrivsel fra afdeling til afdeling, når lederne i højere grad trækker på deres egne erfaringer end på fx nedskrevne manualer og guidelines fra arbejdspladsens HR-afdeling eller lignende. Det sidste er der ifølge vores undersøgelse kun 11 procent af lederne, der benytter sig af.

Behov for viden og værktøjer

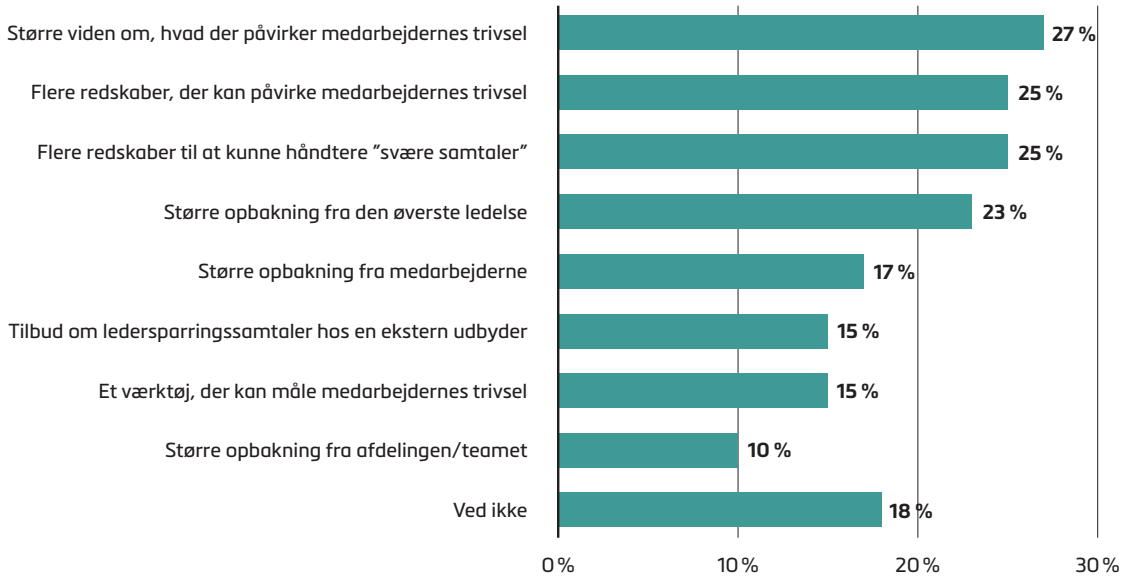
I undersøgelsen har vi også bedt lederne forholde sig til, om der er noget, de mangler, for at blive bedre rustet til at arbejde med medarbejdernes trivsel. Her svarer flere end hver fjerde, at de mangler viden om, hvad der påvirker medarbejdernes trivsel. Tilsvarende efterlyser hver fjerde også flere redskaber, der vil kunne påvirke medarbejdernes trivsel.

Mellemledere i krydspres

Næstefter at efterspørge større viden om hvad der påvirker medarbejdernes trivsel og flere redskaber til at understøtte arbejdet med trivsel, peger næsten en fjerdedel af lederne også på, at de ønsker sig en større opbakning til trivselsarbejdet fra den øverste ledelse (23 procent), og flere end hver sjette (17 procent) peger desuden på et ønske om en større opbakning fra medarbejderne.

Mellemlederne ser ud til i større eller mindre grad at befinde sig i en form for krydspres, når de skal arbejde med trivsel. Noget kunne derfor tyde på, at der flere steder rundt omkring på arbejdspladserne er behov for en tydeligere forventningsafstemning både opad og nedad i organisationen, for at mellemlederen kan navigere i trivselsarbejdet.

Figur 5: Hvad efterspørger lederne i arbejdet med medarbejdertrivsel?



Kilde: Videncenter for God Arbejdslyst, 2019

Sammenhæng mellem trivsel og mestring

Dårlig trivsel rammer kvaliteten af arbejdet. Når medarbejderene mistrives, går det ud over kvaliteten af arbejdet. Det mener over halvdelen af lederne i vores undersøgelse.

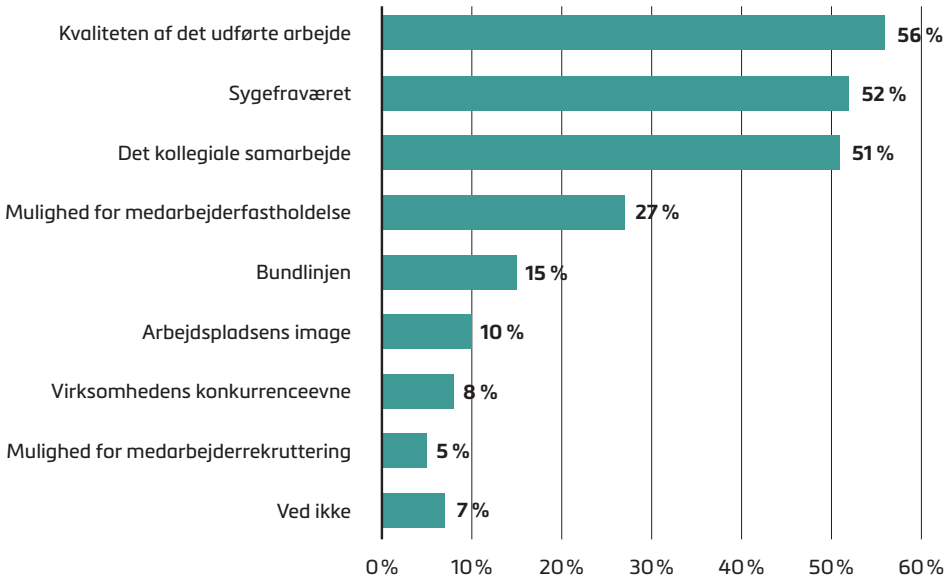
Som det fremgår af figur 6, peger over halvdelen af de adspurgte ledere på "kvaliteten af det udførte arbejde", når de skal angive, hvad konsekvenserne af dårlig trivsel er for arbejdspladsen. Næsten lige så mange peger på henholdsvis "sygefraværet" (52 procent) og "det kollegiale samarbejde" (51 procent) som faktorer, der påvirkes af medarbejdernes dårlige trivsel.

I 2018 udgav Videncenter for God Arbejdslyst et temanummer af God Arbejdslyst Indeks, hvor vi zoomede ind på mestringens betydning for lønmodtagernes trivsel og arbejdslyst. Undersøgelsen viste, at mestring næst efter oplevelsen af mening er den faktor der har størst betydning for oplevelsen af trivsel og arbejdslyst. Mestring handler netop om at føle sig tilstrækkelig og kompetent i mødet med ens arbejdsopgaver.

At mestre er at trives – at trives er at mestre

Når over halvdelen af lederne i nærværende undersøgelse peger på, at det går ud over kvaliteten af det udførte arbejde, når medarbejderne ikke trives, hænger tingene

Figur 6: Faktorer der ifølge lederne påvirkes af medarbejdernes dårlige trivsel



Kilde: Videncenter for God Arbejdslyst, 2019

jo sammen. For medarbejderne er oplevelsen af at kunne mestre arbejdsopgaverne vigtig for oplevelsen af trivsel og arbejdslyst, og når det modsat kniber med trivslen og arbejdslysten, går det ud over mestringen og dermed også ud over kvaliteten af det udførte arbejde. Der er med andre ord god grund til at interessere sig for medarbejdernes mulighed for at mestre deres arbejde, da det både ser ud til at løfte på trivslen og på bundlinjen. Set fra et lederperspektiv kan det derfor give god mening at give medarbejderne tid til efteruddannelse og løbende kompetenceudvikling, da det ikke alene ser ud til at løfte kompetenceniveauet, men også trivselsniveauet blandt medarbejderne.

Manglende trivsel rammer fællesskabet

På tredjepladsen over de faktorer, der ifølge lederne påvirkes af medarbejdernes dårlige trivsel, finder vi "det kollegiale samarbejde". De færreste af os arbejder helt for os selv på en arbejdsplads, men indgår derimod i relationer med kolleger, når vi løser vores arbejdsopgaver. Derfor er det heller ikke så overraskende, at lederne peger på, at det kollegiale samarbejde lider, når en eller flere kolleger rammes af dårlig trivsel på arbejdspladsen.

I God Arbejdslyst Indeks 2018 skelner vi mellem faglig, personlig og social mestring. Den sociale mestring har netop at gøre med oplevelsen af at føle sig tilstrækkeligt kompetent og parat til at samarbejde og kunne begå sig socialt blandt kolleger og leder. I nærværende undersøgelse ser det således ud til, at lederne også har blik for betydningen af og sammenhængen mellem trivsel og social mestring.

Sammenhæng mellem anerkendelse og trivsel

Lederne peger på sig selv, når de skal svare på, hvad der er vigtigst for medarbejdertrivslen. At medarbejderne føler sig værdsat og anerkendt af lederen, er det de fleste ledere mener er det vigtigste for at sikre medarbejdertrivslen. Men vi ved fra God Arbejdslyst Indeks, at der er andre ting, der betyder mere for medarbejdernes oplevelse af trivsel og god arbejdslyst.

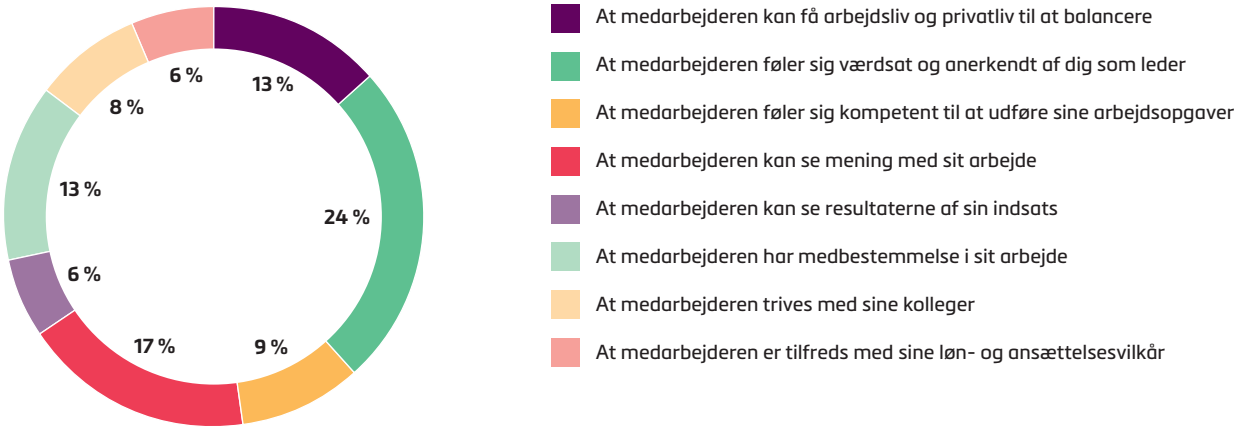
Ledelse i fokus

Figur 7 viser, at oplevelsen af, at medarbejderne føler sig værdsat og anerkendt af lederen, er det, de fleste ledere mener, er det vigtigste for at sikre god trivsel på arbejdspladsen. Der er ingen tvivl om, at god ledelse er vigtig for medarbejdertrivslen. Det er bare ikke det vigtigste for medarbejderne. Det ved vi fra God Arbejdslyst Indeks. Oplevelsen af mening i arbejdet og oplevelsen af at kunne mestre arbejdet betyder mere for medarbejdernes trivsel og arbejdslyst, end oplevelsen af at blive værdsat og anerkendt af lederen.

Mening og mestring er vigtigere end ledelse

Det er interessant, at lederne svarer, som de gør, for som vi var inde på tidligere i rapporten, så mener lederne også, at dårlig trivsel først og fremmest går ud over kvaliteten af arbejdet. Så lederne er altså meget opmærksomme på, at dårlig trivsel påvirker medarbejdernes mulighed for at levere et godt stykke arbejde. Alligevel peger lederne først og fremmest på deres egen evne til at anerkende og værdsætte medarbejderne, når

Figur 7: Ledernes førsteprioritet på spørgsmålet om, hvad der er vigtigst for medarbejdertrivslen



Kilde: Videncenter for God Arbejdslyst, 2019

de skal angive, hvad der er vigtigst for medarbejdertrivslen - og ikke på medarbejdernes oplevelse af mestring og deres mulighed for at se meningen med arbejdet.

At medarbejderne kan se mening med deres arbejde kommer dog ind på andenpladsen, når lederne skal angive, hvad der er vigtigst for medarbejdertrivslen. Mens det, at medarbejderne føler sig kompetente til at udføre arbejdsopgaverne, ligger langt nede på ledernes prioritering. Kun 9 procent af de adspurgte ledere angiver "at medarbejderen føler sig kompetent til at udføre sine arbejdsopgaver" som det vigtigste for at sikre medarbejdertrivslen.

Anerkendelse betyder også noget

Selvom faktorerne mening og mestring generelt betyder mest for medarbejdernes oplevelse af trivsel og arbejdslyst, betyder det bestemt ikke, at lederens anerkendelse ikke betyder noget. Tværtimod. Vi ved fra en anden større undersøgelse "Når ledelse skaber arbejdslyst", som Videncenter for God Arbejdslyst udgav sidste år, at det forhold, at lederen anerkender medarbejderens faglige indsats, giver en passende feedback og ser medarbejderens individuelle behov, har en relativt høj effekt på arbejdslysten. Til gengæld går det knap så godt for lederne med at udleve det i praksis, når vi spørger medarbejderne[3].

Set i lyset af ovenstående, er det selvfølgelig positivt, at lederne i nærværende undersøgelse er bevidste om, at det betyder noget, at medarbejderne føler sig værdsat og anerkendt, for når de er bevidste om det, er der alt andet lige også en større sandsynlighed for, at de handler på det.

[3] *Videncenter for God Arbejdslyst, Når ledelse skaber arbejdslyst, 2018*

Opsummering og anbefalinger

Lederne arbejder i større eller mindre grad med medarbejdertrivsel, og de fleste vurderer trivslen til at være god. Men vores undersøgelse viser også, at der er en række udfordringer forbundet med arbejdet med medarbejdertrivsel.

Vores undersøgelse viser, at de ledere, der jævnligt benytter sig af 1:1 samtaler med medarbejderne oplever en højere grad af trivsel på arbejdspladsen. Derfor kan det være en god idé, at prioritere jævnlige samtaler med medarbejderne – uanset om man primært leder funktionærer eller timelønnede. Vi har samlet en række værktøjer og inspiration til bedre medarbejdersamtaler her: krifa.dk/mus

Større forståelse gennem dialog

Når hele 34 procent af lederne fortæller, at de ikke har erfaring med medarbejdere, der ikke trives, så kan det selvfølgelig skyldes, at trivslen allerede er i top. Men det kan måske også skyldes, at lederne ikke har den nødvendige viden og det tilstrækkelige blik for, hvordan det rent faktisk står til med den enkelte medarbejders trivsel og arbejdslyst. Vi har udviklet et dialogværktøj, som kan hjælpe ledere og medarbejdere til bedre at forstå hinanden. Du kan finde dialogværktøjet her: krifa.dk/godarbejdslyst/samtalevaerktoejer/dialogvaerktoej

Undgå vilkårlighed og manglende fokus

Vores undersøgelse viser, at lederne typisk henter inspiration til deres trivselsarbejde fra deres egen erfaring eller fra lederkolleger. Kun 11 procent af lederne benytter sig af nedskrevne manualer og guidelines fra eksempelvis arbejdspladsens HR-afdeling. Det kan medføre en større eller mindre grad af vilkårlighed i trivselsarbejdet, lige som det også risikerer at medføre et manglende fokus på trivselsopgaven. For at sikre et kontinuerligt fokus på arbejdet med medarbejdertrivsel, kan det derfor anbefales, at man udarbejder en egentlig trivselspolitik på arbejdspladsen og i den enkelte afdeling, og at trivslen får et fast punkt på dagsordenen ved både personalemøder og i 1:1 samtaler mellem leder og medarbejder.

Har din virksomhed brug for konkret sparring om, hvordan I kan sætte trivsel og god arbejdslyst på dagsordenen, så kontakt – helt uforpligtende – vores virksomhedskonsulenter på erhverv@krifa.dk

Større viden og flere værktøjer

Mere end hver fjerde leder efterlyser mere viden om, hvad der påvirker medarbejdernes trivsel og lige så mange efterlyser flere værktøjer, der kan påvirke medarbejdernes trivsel. Med GAIS (God Arbejdslyst Indeks Score), som er udviklet på baggrund af God Arbejdslyst Indeks, kan du med det samme måle trivslen og arbejdslysten hos dig selv og dine medarbejdere. Samtidig får du masser af inspiration, guides og værktøjer – ganske gratis. Tag målingen her: krifa.dk/godarbejdslyst/gais

Mere viden om god arbejdslyst

Videncenter for God Arbejdslyst arbejder til stadighed på at afdække, udfolde og udbrede viden om temaer inden for trivsel og god arbejdslyst. På denne side får du et hurtigt overblik over et udvalg af vores seneste udgivelser.

2018:

God Arbejdslyst Indeks 2018 – det hele menneske på arbejde

I rapporten har vi defineret tre forskellige dimensioner af mestring; den faglige mestring, den personlige mestring og den sociale mestring. Vores undersøgelse viser, at danskerne generelt har en oplevelse af at være gode til det, de arbejder med, og de mener også, at det er vigtigt at være god til det, de arbejder med. Når vi alligevel kan opleve, at vi ikke rigtigt lykkes, så peger vores undersøgelse på, at det i særlig grad er oplevelsen af manglende personlig mestring, der udfordrer os, når vi står i situationer, hvor vi ikke rigtigt lykkes i arbejdet.

2018:

Når ledelse skaber arbejdslyst

Rapporten bygger på en omfattende faktoranalyse af, hvad forskellige ledelsesdimensioner betyder for danske medarbejderes arbejdslyst. Resultater og pointer fra undersøgelsen er fortolket og perspektiveret af en række ledelseseksperter og –praktikere.

2018:

Mestring og livslang læring – en undersøgelse blandt ledere om kompetenceudvikling

Velkvalificerede medarbejdere er godt for arbejdslysten og bundlinjen. Derfor er der god grund til, at lederne interesserer sig for – og påtager sig et særligt ansvar for – at medarbejderne løbende udvikler deres kompetencer. Rapporten giver blandt andet indblik i, hvilke muligheder og udfordringer lederne oplever i forhold til rekruttering og hvilke forventninger lederne har til behovet for kompetenceudvikling i fremtiden.

2017:

God Arbejdslyst Indeks 2017 – sammen rykker vi grænserne for god arbejdslyst i Danmark

Giver det mening for os, når vi stå op om morgenen og tager på arbejde? Oplever vi at have medbestemmelse, og føler vi, at vi mestrer jobbet og arbejdsopgaverne? I God Arbejdslyst Indeks 2017 har vi blandt andet udforsket grænserne for danskernes arbejdslyst. Grænserne handler fx om turen til og fra arbejdet og om, hvad der sker, når arbejdslysten afløses af stress.

2016:

Hvad er mening? Mening som motivation i arbejdslivet

Denne rapport bygger på en omfattende faktoranalyse, hvor vi nærmere belyser, hvilke dimensioner mening i arbejdslivet består af, og hvordan mening bidrager til den gode arbejdslyst for medarbejderne på danske arbejdspladser.

Litteraturliste

Albæk, Morten. (2018). Ét liv, én tid, ét menneske. København. Gyldendal
Rosa, Hartmut. (2014). Fremmedgørelse og acceleration. København. Hans Reitzels Forlag
Hein, Helle Hedegaard. (2018). Ledetråde – menings-skabende værdiledelse. København. DJØF Forlag

Videncenter for God Arbejdslyst

Når ledelse skaber arbejdslyst – en undersøgelse om sammenhængen mellem ledelse og arbejdslyst (2018). Århus. Krifa

Mestring og livslang læring – en undersøgelse blandt ledere om kompetenceudvikling (2018). Århus. Krifa

Trivsel og balance blandt lønmodtagere – en undersøgelse fra YouGov for Videncenter for God Arbejdslyst (2019). Århus. Krifa

Videncenter for God Arbejdslyst og Institut for Lykkeforskning:

God Arbejdslyst Indeks 2018 – det hele menneske på arbejde. Aarhus.Krifa
God Arbejdslyst Indeks 2017 - Sammen rykker vi grænserne for god arbejdslyst i Danmark. Aarhus. Krifa
God Arbejdslyst Indeks 2016 – En kortlægning af danskernes arbejdslyst. Aarhus. Krifa

Videncenter for God Arbejdslyst og Konsulenthuset WICE

Hvad er mening? Mening som motivation i arbejdslivet (2016). Århus. Krifa og WICE

Denne rapport er udarbejdet af Videncenter for God Arbejdslyst på baggrund af en undersøgelse blandt ledere i Danmark. Dataindsamlingen er foretaget i januar og februar 2019 af YouGov.

Redaktionelt team:
Christian Borrisholt Steen
Helle Stenbro
Karen Wulff

Grafisk opsætning:
Simon Nielsen, Minijobs
Mariann Bay Jakobsen, Krifa

Foto:
Istock

1. udgave:
April 2019

1. oplag:
2.000 stk.

ISBN: 978-87-970013-6-3
© Videncenter for God Arbejdslyst, 2019

Medarbejdertrivsel
i et lederperspektiv

– en undersøgelse blandt ledere i Danmark

Vi ved fra God Arbejdslyst Indeks, at medarbejdernes trivsel og lyst til at tage på arbejde afhænger af en række forskellige faktorer. Det gælder ikke mindst oplevelsen af mening i arbejdet og oplevelsen af at være god til sit arbejde. Men vi ved også, at ledelse – og lederen – har stor betydning for medarbejdernes trivsel og arbejdslyst. Derfor har vi i denne rapport valgt at kigge nærmere på medarbejdertrivslen fra ledernes perspektiv.

Udgangspunktet for rapporten er en undersøgelse blandt næsten 1.000 ledere på det danske arbejdsmarked, som vi har bedt om at svare på en række forskellige spørgsmål om medarbejdertrivsel. Formålet har været at undersøge ledernes og de danske arbejdspladsers prioritering af medarbejdertrivsel og at afdække ledernes måde at arbejde med medarbejdertrivsel i deres daglige ledelsesarbejde på.

Vi har samlet en række spændende resultater fra vores undersøgelse i denne rapport.

Rapporten giver dig blandt andet et indblik i ledernes:

- erfaring med målrettet arbejde med medarbejdertrivsel
- vurdering af den generelle medarbejdertrivsel i deres egen organisation
- inspiration til arbejdet med medarbejdertrivsel
- oplevelse af sammenhængen mellem trivsel og kvaliteten af arbejdet
- oplevelse af sammenhængen mellem trivsel og anerkendelse
- behov for viden og værktøjer

RAPPORTEN ER UDGIVET AF VIDENCENTER FOR GOD ARBEJDSLYST.
ISBN: 978-87-970013-6-3

ISBN: 978-87-970013-6-3