

3F VisionDanmark 2018

Hvordan bidrager aftale- og samarbejdssystem til konkurrenceevnen?

God ledelse og godt samarbejde handler om at lytte

FAKTAARK 2

Forskningscenter for
Arbejdsmarkeds- og
Organisationsstudier

Sociologisk Institut
Københavns Universitet
Øster Farimagsgade 5
1014 København K
Tlf: 35323299
Fax: 35323940
faos@sociology.ku.dk
www.faos.dk



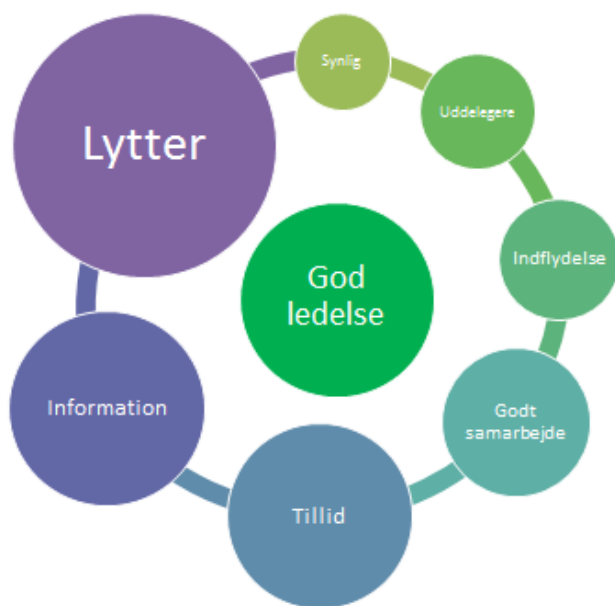
Ved VisionDanmark konferencen 2017 præsenterede 3F/Analyse Danmark en undersøgelse, der viste, at både tillidsrepræsentanter og virksomhedsledelser placerede ”kvalitet af ledelsen i virksomheden” som den vigtigste prioritering for virksomhedens fremadrettede konkurrenceevne.

Med dette afsæt har vi spurgt 3F tillidsrepræsentanterne anno 2018, hvordan de oplever deres egen ledelse. Her oplever 43 %, at de har en god eller meget god ledelse – mens hver fjerde opfatter ledelsen som dårlig eller meget dårlig. Knap hver tredje synes, hverken den er god eller dårlig. Men hvad er så god, hhv. dårlig ledelse?

Hvor god eller dårlig synes du ledelsen er på jeres virksomhed?	Procent
Meget god/god	43
Hverken/eller	32
Meget dårlig/dårlig	25
	100
FAOS/3F og AnalyseDanmark 2018 N=1237	

God ledelse – lytter og informerer

De nye data viser, at *god ledelse* for 3F tillidsrepræsentanterne først og fremmest er, at *blive lyttet til* samt at ledelsen *deler information* med dem. Fire



ud af fem 3F tillidsrepræsentanter oplever, at der bliver lyttet til dem, og at de får del i relevante informationer. Tillid er også for mange et betydningsfuldt karakteristikum ved den gode ledelse.

Ser vi nærmere på, i hvilket omfang, der bliver lyttet til de tillidsvalgte, kan graden af information og medbestemmelse i SU eller MED-udvalg give en indikation. 13 % bliver blot informeret, mens 57 % faktisk oplever en grad af medindflydelse og medbestemmelse.

3F tillidsrepræsentanters opfattelse af arbejdet i SU/MED-udvalg	
Information	13
Høring, men ledelsen tager beslutningen	30
Medindflydelse, vi har betydelig indflydelse, men ledelsen tager beslutningen	40
Vi bestemmer mange ting sammen	17
Kilde: FAOS/3F og AnalyseDanmark 2018 N=953	

Dårlig ledelse – mangler kompetencer og informerer ikke

3F tillidsrepræsentanterne ser ikke blot dårlig ledelse som det negative spejlbillede af god ledelse – selv om manglende information og lydhørhed også her spiller en betydelig rolle. Når tillidsvalgte i 3F, der angiver at opleve dårlig ledelse, spørges om, hvad det karakteriserer dårlig ledelse, er det især manglende kompetencer – forstået som manglende overblik, dårlig



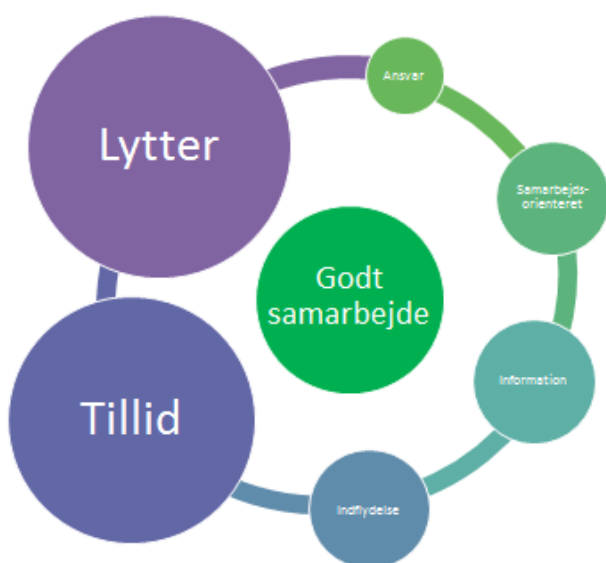
planlægning, uvidenhed, manglende ledelsesevner og manglende evne til at styre arbejdspladsen i bestemt retning, der dominerer svarene. En del oplever også, at ledelsen ikke tager ansvar og/eller ikke er synlig – det er dog en mindre andel, der påpeger disse forhold – jf. figuren.

Godt samarbejde – lydhørhed og tillid

Et flertal – knap 60 % – af de adspurgte 3F tillidsrepræsentanter oplever et godt eller meget godt samarbejde med ledelsen, mens tæt på hver 5. tillidsvalgte finder, at samarbejdet er dårligt eller meget dårligt. Spørges der ind til, hvad det er, der gør samarbejdet godt, er topscoreren, at der bliver lyttet – altså, at der er

lydhør og god kommunikation, og at man er åben. På en tæt andenplads kommer tillid –

at der er respekt, ærlighed og troværdighed mellem parterne. Som det fremgår af figuren, er det at blive lyttet til og tillid af stor betydning for rigtig mange tillidsvalgte – mens indflydelse, information og det at blive mødt af en samarbejdsorienteret tilgang i sig selv er af mindre betydning, når man spørger dem, som *har* et godt samarbejde.



Hvor godt eller dårligt synes du samarbejdet er på jeres virksomhed?	Procent
Meget godt/godt	59
Hverken/eller	24
Meget dårligt/dårligt	17
	100
Kilde: FAOS/3F og AnalyseDanmark 2018 N=1237	

Dårligt samarbejde – manglende information og dårlig ledelse

Blandt de 17 %, som oplever et mindre godt samarbejde med ledelsen, er hovedsagen manglende information og dårlig kommunikation. Netop disse to forhold bliver nævnt af mange tillidsvalgte. Dårlig ledelse bliver også fremhævet som en vigtig faktor – her nævnes forhold som manglende respekt, arrogance, ustrukturerede og ukoordinerede tiltag. Manglende tillid fylder på



samme vis og her nævnes bl.a., at aftaler ikke overholdes, og at man bliver mødt med manglende forståelse. Ligesom det var tilfældet med god/dårlig ledelse, så er det dårlige samarbejde ikke blot et negativt spejlbillede af det gode samarbejde. Ser vi på de to figurer om samarbejde, kan man sige, at når den tillidsvalgte oplever at blive lyttet til, så oplever man ikke mangel på information. Måske fordi den mere eller mindre følger med, når man har en god dialog med ledelsen. Når man ikke oplever, at man får information, så føler man sig heller ikke lyttet til og bliver mere fokuseret på, at ledelsen er dårlig.

Udfordringer

'Kvalitet i ledelse' blev af både ledere og tillidsvalgte ved VisionDanmark konferencen 2017 fremhævet som afgørende for virksomhedernes fremtidige konkurrenceevne. I denne analyse har vi forsøgt – med åbne spørgsmål til 3F's tillidsrepræsentanter – at finde frem til, hvad der karakteriserer god ledelse og godt samarbejde.

Gennemgående er lydhørhed og kommunikation afgørende faktorer. Men det er også værd at bide mærke i at dem, der har god ledelse, ikke fremhæver 'god ledelse' som afgørende – hvis man allerede har god ledelse, savner man den ikke. Det bliver tydeligt, når vi spørger de tillidsvalgte, hvad der karakteriserer dårlig ledelse – så bliver det meget specifikke elementer som overblik, planlægning, indsigt og en klar strategi for virksomheden. Tilliden til ledelsens evne til at styre virksomheden fremstår således som afgørende for de tillidsvalgte – og selv om et flertal oplever god ledelse og gode samarbejdsforhold, er det ikke desto mindre hver fjerde tillidsvalgte, der oplever at have en dårlig eller meget dårlig ledelse. Ligeledes oplever næsten hver 5. dårligt eller meget dårligt samarbejde. Spørgsmålet er, hvad der kan gøres for at forbedre oplevelsen af ledelsen og samarbejdet for denne gruppe af tillidsvalgte?

Dette faktaark er udarbejdet af Søren Kaj Andersen, Steen E. Navrbjerg og Clara Blicher Winther, FAOS

Metode

Data i dette faktaark bygger på en survey gennemført af 3F/AnalyseDanmark i samarbejde med FAOS og består af i alt 1.237 besvarelser fra 3F tillidsrepræsentanter.

I surveyen er 3F tillidsrepræsentanter bl.a. blevet spurgt åbent om, hvad de synes karakteriserer godt og dårligt samarbejde samt god og dårlig ledelse. Dette har givet os mulighed for at bevare et åbent og eksplorativt element i dataindsamlingen. Mange ord og begreber karakteriserer hhv. god og dårlig ledelse/godt og dårligt samarbejde. Mange ord og begreber har dog også et nogenlunde identisk indhold. På denne baggrund har vi kategoriseret ord og begreber, således at vi opnår en topscorerliste over de begreber/ord, der hyppigst fremkommer i svarene. Vi har dernæst målt fordelingen af disse kategorier af stikord i forhold til hinanden, for at få et indtryk af, hvad der er de vigtigste begreber/ord for 3F TR vedrørende henholdsvis god og dårlig ledelse og godt og dårligt samarbejde.