



SOCIAL  
FORSKNINGS  
INSTITUTTET

# LEDERNE OG DET SOCIALE ENGAGEMENT

ANDERS ROSDAHL OG HANS ULDALL-POULSEN

03:05



# LEDERNE OG DET SOCIALE ENGAGEMENT

ANDERS ROSDAHL  
HANS ULDALL-POULSEN

KØBENHAVN 2003  
SOCIALFORSKNINGSINSTITUTTET  
03:05

# FORORD

Den foreliggende rapport bygger på interview foretaget i slutningen af 2001 med 3.000 ledere i offentlige og private virksomheder i Danmark. Den belyser en række aspekter af ledernes holdninger og adfærd i relation til det rummelige arbejdsmarked, herunder navnlig fastholdelse af medarbejdere med nedsat arbejdsevne og ansættelse af vanskeligt stillede grupper udefra, fx langtidsledige og personer med anden etnisk baggrund end dansk/vesteuropæisk. Desuden belyses ledernes kendskab og holdning til Beskæftigelsesministeriets kampagne vedrørende det rummelige arbejdsmarked "Gør plads på din arbejdsplads", der blev gennemført i 2001-2002. Undersøgelsen er et led i Socialforsknings-instituttets forskning i arbejdsmarkedets rummelighed. Der er tale om den første større undersøgelse af sammenhængen mellem lederes sociale engagement og adfærd. En del tidligere undersøgelser på dette område har beskæftiget sig med virksomheders adfærd på grundlag af interview med topledere. Den foreliggende undersøgelse omfatter ikke blot topledere, men ledere på alle niveauer i virksomhederne. Rapporten er den første udgivelse fra undersøgelsen. Det omfattende datamateriale vil danne grundlag for yderligere udgivelser i form af artikler mv. vedrørende udvalgte emner.

Forskningsleder Torben Pilegaard Jensen, Amternes og Kommunernes Forskningsinstitut har læst og kommenteret manuskriptet. Han takkes for gode råd og kommentarer.

Undersøgelsen er finansieret af Socialforskningsinstituttet. Rapporten er udarbejdet af mag.scient.soc. Anders Rosdahl og cand.polit. Hans Uldall-Poulsen i fællesskab.

København, april 2003

*Jørgen Søndergaard*

# INDHOLD

	FORORD	2
	RESUMÉ	6
1	SAMMENFATNING OG DISKUSSION	10
1.1.	Undersøgelsens baggrund og formål	10
1.2.	Hovedresultater	14
	1.2.1. Generelt socialt engagement	14
	1.2.2. Fastholdelse	18
	1.2.3. Integration	21
	1.2.4. Kendskab og holdning til kampagnen “Giv plads på din arbejdsplads”	26
1.3.	Diskussion	28
2	FORMÅL, REFERENCERAMME OG MATERIALE	36
2.1.	Undersøgelsens formål og referenceramme	36
2.2.	Undersøgelsens metode og materiale	46

3	LEDERNES HOLDNINGER	54
3.1.	Indledning	54
3.2.	Generelt socialt engagement	54
3.3.	Holdning til fastholdelse	73
3.4.	Holdning til integration	91
3.5.	Sammenfatning	95
4	FASTHOLDELSE OG INTEGRATION	100
4.1.	Indledning	100
4.2.	Fastholdelse	100
4.3.	Integration	110
4.3.1.	Indledning	110
4.3.2.	Løntilskud og praktikanter mv.	112
4.3.3.	Personer med handicap	128
4.3.4.	Indvandrere	130
4.4.	Sammenfatning	134
5	GIV PLADS PÅ DIN ARBEJDSPLADS	136
5.1.	Indledning	136
5.2.	Kendskab til kampagnen	138
5.3.	Holdning til kampagnen	153
5.4.	Sammenfatning	157
	BILAG 1	
	Dataindsamling og materiale	160
	BILAG 2	
	Bilagstabeller	172
	LITTERATUR	176
	SOCIALFORSKNINGSINSTITUTTETS	180
	UDGIVELSER SIDEN 1.1.2002	

# RESUMÉ

Rapporten bygger på telefoninterview med et udsnit på 3.000 ledere i den offentlige og private sektor. Ved en leder forstås her en beskæftiget lønmodtager eller selvstændig med mindst 3 underordnede/ansatte. De er adspurgt om en række forhold omkring deres holdning og adfærd i forhold til det rummelige arbejdsmarked.

*Generelt socialt engagement.* Der er meget stor variation blandt danske ledere med hensyn til socialt engagement. Nogle er i meget høj grad personligt engagerede i det rummelige arbejdsmarked og virksomheders sociale ansvar, andre slet ikke.

Offentlige ledere karakteriserer sig selv som socialt engagerede i højere grad end lederne i den private sektor, og ledere med mange underordnede udtrykker et større socialt engagement end ledere med få underordnede. Desuden er ledernes sociale engagement større på virksomheder, hvor socialt ansvar indgår i personalepolitikken, end hvor det ikke er tilfældet, og engagementet er mere udbredt på virksomheder, som ligger over gennemsnittet med hensyn til anvendelse af nye ledelsesformer som team og selvstyrende grupper end på mere traditionelle virksomheder.

De socialt engagerede ledere har oftere end de ikke-engagerede en uddannelse, som efter deres egen vurdering giver en forståelse af sociale spørgsmål, og kommer oftere fra familier, hvor der har været en tradition for at interessere sig for sociale spørgsmål og dårligt stilles vilkår. Det tyder på, at aktuelle holdninger til virksomheders

sociale ansvar og det rummelige arbejdsmarked også er et resultat af påvirkninger, som lederne har været udsat for uden for arbejdsituationen og tidligere i deres liv.

Undersøgelsen har ikke kunnet påvise, at kvindelige ledere i henholdsvis den private og den offentlige sektor skulle være mere socialt engagerede end mandlige.

*Fastholdelse.* Langt de fleste ledere ønsker, at den virksomhed, hvor de er beskæftiget, under normale omstændigheder fastholder medarbejdere, der får nedsat arbejdsevne på grund af fx sygdom eller alder. Hvis virksomheden skal reducere den samlede bemanning, vurderer hovedparten imidlertid, at ledelsen i udvælgelsen af, hvem der skal afskediges, kun vil tage hensyn til, hvem virksomheden bedst kan undvære. Virksomhedens økonomiske situation må derfor formodes at have betydning for, om ledere fastholder medarbejdere. Det viser sig også at være tilfældet. Hvis virksomheden har rigelige ressourcer, øges tilbøjeligheden til at fastholde. Forenklet udtrykt: De fleste ledere vil gerne fastholde medarbejdere, hvis arbejdsevne nedsættes, og de gør det, hvis der vurderes at være råd til det. Fastholdelse kan derfor i nogen grad betragtes som et økonomisk overskudsfænomen.

Herudover ser det ud til, at ledere på de mindste virksomheder og af små afdelinger fastholder hyppigere end ledere i og af større enheder. Det kan være udtryk for, at fastholdelse af medarbejdere med nedsat arbejdsevne også påvirkes af de sociale relationer mellem leder og medarbejder. For ledere i den private sektor ses en klar tendens til, at jo større tilknytning lederen oplever at have til sine underordnede, des hyppigere udtrykkes en positiv holdning til, at virksomheden fastholder medarbejdere, hvis arbejdsevne nedsættes.

Den foreliggende undersøgelse viser i lighed med tidligere, at offentlige virksomheder fastholder lidt mindre end private. Det kan hænge sammen med, at de offentlige ledere ifølge undersøgelsen gennemgående har en betydeligt mere negativ vurdering af den økonomiske situation på deres arbejdspladser end lederne i den private sektor.

*Integration.* Ledernes holdning til integration, dvs. til ansættelse af personer udefra med nedsat arbejdsevne eller andre vanskeligt stillede grupper, er betydeligt mere forbeholden end holdningen til fastholdelse.



Holdningen til integration er mere positiv hos de offentlige ledere end blandt lederne i den private sektor. Herudover påvirkes holdningen til integration i vidt omfang af de samme forhold som holdningen til fastholdelse. Det gælder imidlertid ikke adfærden, dvs. hvorvidt der praktiseres integration eller ej. Den er i undersøgelsen bl.a. målt gennem ledernes ansættelse af personer udefra med løn-tilskud (herunder jobtræning og fleksjob), praktikanter mv. (fx personer i arbejdsprøvning), personer med fysisk eller psykisk handicap og personer med anden etnisk baggrund end dansk/vesteuropæisk.

Nogle former for integration forekommer hyppigere i den offentlige end i den private sektor. Når der tages hensyn til de forhold, der i øvrigt hænger sammen med integration, er det kun ansættelse af medarbejdere i jobtræning, der forekommer hyppigere i den offentlige end i den private sektor. Det kan hænge sammen med, at staten og (amts-) kommunerne er forpligtet til at fremskaffe en given kvote jobtræningspladser.

Undersøgelsen tyder *ikke* på, at integration ligesom fastholdelse er et overskudsfænomen. Derimod er der en række sammenhænge mellem integration og forhold relateret til virksomhedens arbejdskrafterspørgsel. Billedet er kompliceret, idet de enkelte sammenhænge kun gælder nogle af de nævnte former for integration. Med dette forbehold viser undersøgelsen, at integration praktiseres hyppigere:

- Når virksomhedens samlede beskæftigelse stiger
- Når der efterspørges arbejdskraft af et omfang og en art som matcher arbejdsevne og kvalifikationskrav hos marginaliserede grupper
- Når virksomheden oplever en vis mangel på arbejdskraft

Disse sammenhænge må ses som udtryk for almindelig rationel virksomhedsadfærd.

Undersøgelsen tyder derudover på, at integration praktiseres hyppigt af de mest socialt engagerede ledere og på virksomheder, hvor socialt ansvar er et vigtigt element i personalepolitikken.

Dermed underbygges en formodning om, at ledernes holdninger og virksomhedernes personalepolitik har en vis – selvstændig – betyd-

ning for arbejdsmarkedets rummelighed, og at ledere og virksomheder derfor i nogen grad selv kan vælge, om de vil være socialt ansvarlige. Det betyder, at hvis man fx gennem kampagner kan påvirke ledernes holdninger, så vil man herigennem kunne ændre virksomhedernes adfærd. Denne antagelse har været en del af grundlaget for de kampagner, som siden 1994 har været gennemført fra det offentlige side med henblik på at øge virksomhedernes sociale ansvar og arbejdsmarkedets rummelighed.

*Kampagnen.* I september 2001 iværksatte Beskæftigelsesministeriet kampagnen "Giv plads på din arbejdsplads" med henblik på at fremme arbejdsmarkedets rummelighed. Der blev udsendt breve og materiale om det rummelige arbejdsmarked til samtlige danske private og offentlige virksomheder med mindst 5 beskæftigede. Materialet blev udsendt omkring 2 måneder, før lederne i den foreliggende undersøgelse blev interviewet, hvilket gav mulighed for at spørge lederne om kampagnen.

Over halvdelen af lederne havde på en eller anden måde hørt om kampagnen, og to tredjedele af disse ledere havde en positiv holdning til den. Det er ikke tilfældigt, hvem en sådan kampagne når. Kampagnen bemærkes og huskes især på de i forvejen socialt ansvarlige virksomheder og af de i forvejen socialt engagerede ledere. Det er også her holdningen til kampagnen er mest positiv. De offentlige ledere havde oftere kendskab til kampagnen end lederne i den private sektor, ligesom de oftere var positivt indstillet til kampagnen.

Den foreliggende undersøgelse var ikke designet til at måle effekten af kampagnen, men resultaterne tyder på, at effekten i højere grad bestod i at styrke og vedligeholde det sociale engagement hos de allerede engagerede end at "omvende" de uengagerede.

## SAMMENFATNING OG DISKUSSION

### 1.1. Undersøgelsens baggrund og formål

Inden for de senere år er det rummelige arbejdsmarked og virksomhedernes sociale ansvar i stadigt større omfang kommet på den politiske dagsorden. I en dansk sammenhæng blev begrebet virksomheders sociale ansvar for alvor introduceret i 1994, hvor Socialministeriet iværksatte kampagnen “Det angår os alle”. Kampagnens sigte var navnlig at involvere virksomhederne i højere grad i bekæmpelse af udstødning og marginalisering på arbejdsmarkedet. Virksomhederne skulle påtage sig et socialt ansvar. De skulle bidrage til forebyggelse af sociale problemer, til fastholdelse af personer med nedsat arbejdsevne i beskæftigelse og til integration af marginaliserede og udstødte grupper i arbejdslivet. Desuden skulle virksomhederne bidrage til at skabe familievenlige arbejdspladser. Synspunktet var, at det offentlige ikke alene var i stand til at løse påtrængende problemer omkring marginalisering og udstødning. Virksomhederne måtte involveres, hvilket også ville gavne dem selv – i det mindste på langt sigt. Ideerne om forebyggelse, fastholdelse og integration blev oprindeligt formuleret på baggrund af mange år med ekstremt høj og stigende ledighed, og udgangspunktet var i høj grad socialpolitisk. Bl.a. på baggrund af de senere års gunstige konjunktursituation er mål og midler i social- og arbejdsmarkedspolitikken i vidt omfang blevet fælles, og i dag ses øget rummelighed også som en vej til større beskæftigelse og dermed økonomisk vækst.<sup>1</sup> Et rummeligt arbejdsmarked indebærer, at der populært sagt er “plads til alle” og ikke mindst persongrupper, som erfaringsmæssigt har svært ved at

få eller fastholde beskæftigelse, fx personer med nedsat arbejdsevne, sygdomsramte, personer med handicap, ældre og personer med indvandrerbaggrund.

Realiseringen af et rummeligt arbejdsmarked forudsætter, at virksomhederne, både private og offentlige, ændrer adfærd. En politik, som tilstræber at gøre arbejdsmarkedet mere rummeligt, må derfor på en eller anden måde påvirke virksomhederne, hvilket i princippet kan ske på i hvert fald tre måder, nemlig via oplysning og holdningspåvirkning, økonomiske incitamentter og tvang.

Gennem hele perioden fra 1994 og frem til i dag har kampagner med henblik på *oplysning og holdningspåvirkning* under forskellige former spillet en central rolle. Blandt andet gennemførte Beskæftigelsesministeriet i perioden fra september 2001 til og med 2002 kampagnen "Giv plads på din arbejdsplads". Holdningspåvirkning kan appellere til virksomhedens egeninteresse, herunder risiko for mangel på arbejdskraft eller fx til at "det er synd for de ledige og samfundsøkonomien". Oftest appellerer en holdningspåvirkning til interesser og indstillinger, som i forvejen antages at være udbredte hos målgruppen for kampagnen, som typisk også indeholder information af oplysende og handlingsvejledende karakter i form af gode eksempler og lignende.

Et andet redskab er *økonomiske incitamentter* i form af fx løntilskudsordninger (herunder fleksjob og skånejob), som gør det mere attraktivt (billigere) for virksomhederne at være rummelige. Herunder kan også henregnes ordninger, som reducerer virksomhedernes oplærings- og transaktionsomkostninger ved fx ansættelse af marginaliserede grupper. Der kan eksempelvis være tale om, at en myndighed giver tilskud til uddannelse af en kommende medarbejder, eller at myndigheden udvælger den rette medarbejder til virksomheden, ordner papirarbejdet, giver tilskud til mentorer o. lign. og mere generelt stiller serviceydelser, herunder fx også vejledning

---

1. Udviklingen i den danske politik vedrørende det rummelige arbejdsmarked og virksomheders sociale ansvar er bl.a. opsummeret i Danske arbejdspladser (2002) og Rosdahl (2002b).

og information, inden for det rummelige arbejdsmarked til rådighed for virksomheden uden at opkræve betaling eller fuld betaling for det. Sociale klausuler og lignende kan også klassificeres som midler, der betjener sig af økonomiske incitamenter – om end af en noget anden type.

Holdningspåvirkning og oplysning samt økonomiske incitamenter (måske med undtagelse af sociale klausuler) bygger på en idé om *fri-villighed*. En tredje måde at påvirke virksomheder på er gennem *handlingsstyring* (tvang), hvor virksomhederne pålægges at udføre bestemte veldefinerede handlinger – ofte under en eller anden form for trussel om negative sanktioner (straf), hvis de ikke gør det. Et eksempel er kvoteordninger, som fx kan bestå i, at virksomheder forpligtes til at sørge for, at en vis del af deres ansatte udgøres af personer, der er målgruppe for det rummelige arbejdsmarked. I Danmark har der været bred enighed om, at obligatoriske ordninger af denne type er uhensigtsmæssige. Dog kan man sige, at en form for kvoteordninger indføres, når virksomheder som følge af eksternt pres formulerer måltal vedrørende det rummelige arbejdsmarked. Eksempelvis blev samtlige ministerier i 2000 anmodet om at selv-angive mål for, hvor stor en andel af de ansatte i ministeriet, der forventes at være besat med personer i job på særlige vilkår mv. For staten som helhed blev formuleret det mål, at 3,5 pct. af de ansatte skulle udgøres af personer fra målgruppen for det rummelige arbejdsmarked inden udgangen af 2003.

Udviklingstendensen med hensyn til anvendelsen af de nævnte midler siden 1994 har været, at kampagnerne i stigende grad er blevet suppleret først med økonomiske incitamenter af forskellige typer og dernæst med kvotelignende ordninger inden for det offentlige.

De tre typer midler bygger på bestemte antagelser om drivkræfterne bag virksomheders adfærd. Hvis disse antagelser er forkerte, vil den førte politik ikke have den tilsigtede virkning. Hvis private virksomheders adfærd fx udelukkende betinges af økonomiske variable, er det ikke gennem påvirkning af ledernes holdninger, man skal gøre sig håb om at ændre virksomhedernes adfærd.

Den undersøgelse, som den foreliggende rapport er første publicering fra, sigter navnlig mod at belyse, hvilke forhold der påvirker private og offentlige virksomheders adfærd i form af fastholdelse og integration. Ideen er, at et bedre kendskab hertil vil kunne bidrage til at forbedre mulighederne for at fremme arbejdsmarkedets rummelighed. Ud over således at være af praktisk relevans er denne problemstilling også interessant fra et teoretisk synspunkt, hvilket imidlertid berøres i en anden sammenhæng (jf. Rosdahl, 2002a).

Undersøgelsen bygger på oplysninger indsamlet via telefoninterview med 3.000 ledere i november-december 2001. Ved en leder forstås her en beskæftiget person (lønmotager eller selvstændig) med mindst 3 underordnede.

Rapporten belyser for det første ledernes holdningsmæssige engagement i det rummelige arbejdsmarked og virksomheders sociale ansvar (kapitel 3). For det andet undersøges, hvilke forhold der påvirker ledernes adfærd i form af fastholdelse og integration (kapitel 4). For det tredje belyses ledernes kendskab og holdning til Beskæftigelsesministeriets kampagne om det rummelige arbejdsmarked "Giv plads på din arbejdsplads" (kapitel 5).

De interviewede ledere blev identificeret ved screening fra en større stratificeret stikprøve på 14.461 personer af den danske befolkning i alderen 20-66 år. Der blev opnået interview med 10.936 personer (dvs. med 76 pct.), hvoraf 3.000 oplyste, at de var beskæftiget og havde mindst 3 underordnede/ ansatte i deres aktuelle beskæftigelse. Disse 3.000 personer blev derpå interviewet mere indgående om deres holdninger mv.

Hvis de 3.000 personer opregnes, svarer de til 286.000 personer i den 20-66-årige befolkning. Det må formodes, at undersøgelsens materiale er tilnærmelsesvist repræsentativt for denne gruppe, der skønmæssigt omfatter omkring to tredjedele af samtlige ledere i Danmark på interviewtidspunktet. Set i forhold til samtlige ledere er undersøgelsens materiale i nogen grad overrepræsenteret med ledere over 35 år, hvilket navnlig vil sige ledere med flere end 5 underordnede.

Da undersøgelsens stikprøve som nævnt er stratificeret, har man overalt i rapporten opereret med vægtede tal. Vægtningen er gennemført således, at det samlede antal vægtede observationer er lig med det samlede antal uvægtede (faktiske) observationer. 15 pct. af det vægtede antal ledere er selvstændige, 51 pct. er privat ansatte og 34 pct. offentligt ansatte.<sup>2</sup>

## 1.2. Hovedresultater

### 1.2.1. Generelt socialt engagement

I undersøgelsen sondres mellem generelt socialt engagement og specifikt engagement. Det generelle sociale engagement drejer sig om holdninger og opfattelser i relation til det rummelige arbejdsmarked og virksomheders sociale ansvar generelt, mens det specifikke engagement vedrører holdninger til, hvad lederen eller den virksomhed, som lederen er beskæftiget på, bør eller ikke bør gøre i relation til fastholdelse og integration.

Det generelle sociale engagement blev målt bl.a. ved at stille lederne følgende spørgsmål “Vil De sige, at De er personligt engageret i det rummelige arbejdsmarked og virksomheders sociale ansvar?” Der var seks svarmuligheder gående fra “ja, i meget høj grad” til “nej, slet ikke”. Ledernes svar fordeler sig over samtlige kategorier. *Spredningen er stor*. Omkring en tredjedel af lederne karakteriserer sig som socialt engagerede i høj eller meget høj grad. Lidt færre karakteriserer sig selv som ikke-engagerede. Resten (40 pct.) befinder sig mellem disse yderpunkter, dvs. anfører, at de er personligt engagerede i nogen grad eller i mindre grad.

*Offentlige ledere karakteriserer hyppigere sig selv som socialt engagerede end lederne i den private sektor*. 45 pct. af de offentligt ansatte ledere svarer således, at de er socialt engagerede i høj eller meget høj grad. Den tilsvarende andel blandt privat ansatte ledere og selvstændige er lidt under en fjerdedel. Også andre generelle indikatorer peger på en

---

2. Sidstnævnte kategori omfatter også nogle få ledere i statslige aktieselskaber og ansatte ledere i foreninger/organisationer.

forskel mellem den offentlige og den private sektor. Næsten halvde-  
len af de offentlige ledere mener fx helt sikkert at vide, hvad ord-  
ningen med fleksjob går ud på. I den private sektor er den tilsvarende  
andel en tredjedel. 57 pct. af de offentlige ledere deltager mindst én  
gang om året i arrangementer, seminarer, kurser eller møder, hvor  
virksomheders sociale ansvar eller det rummelige arbejdsmarked  
drøftes. Den tilsvarende andel er 29 pct. blandt de privat ansatte ledere  
og 22 pct. blandt de selvstændige.

En af forklaringerne på forskellen mellem den offentlige og private  
sektor kan ligge i karakteren af de arbejdsopgaver, som virksomhe-  
derne og lederne i de to sektorer har. Råstoffet, som bearbejdes i den  
offentlige sektor, er ofte mennesker, hvilket kan formodes i sig selv  
at give en større social forståelse end det at arbejde med ting (fx  
fremstillingsvirksomhed) eller symboler (fx forretningsservice). Den  
offentlige sektor varetager i vidt omfang velfærdssamfundets opgaver  
og har dermed et værdigrundlag, som i høj grad harmonerer med  
tankerne bag det rummelige arbejdsmarked. Hertil kommer, at of-  
fentlige ledere i højere grad end lederne i den private sektor er udsat  
for politiske krav og forventninger om at bidrage til det rummelige  
arbejdsmarked.

*Det sociale engagement er stigende med det antal (direkte og indirekte)  
underordnede, som lederen har. 23 pct. af de ledere, der har 3-5  
underordnede, karakteriserer sig selv som socialt engagerede i høj el-  
ler meget høj grad. Denne andel er stigende med antallet af under-  
ordnede til 45 pct. blandt ledere med mindst 50 underordnede.  
Forklaringen kan være, at bevidstheden om personalemæssige pro-  
blemstillinger øges med antallet af underordnede.*

Der er en ret klar sammenhæng mellem ledernes sociale engage-  
ment og *personalepolitikken* på de virksomheder, hvor lederne er be-  
skæftiget. Ledernes generelle sociale engagement er større på virk-  
somheder, hvor social ansvarlighed indgår som et vigtigt element i  
personalepolitikken, end på andre virksomheder. Det kan fortolkes  
som udtryk for flere forskellige processer. Formentlig påvirkes lederne  
af politikken på de virksomheder, hvor de arbejder, og lederne kan selv  
være med til at formulere politikken. Herudover kan man forestille  
sig, at ledere med sociale holdninger søger og opnår beskæftigelse på  
virksomheder, hvor socialt ansvar indgår som element i personale-



politikken. Ledere i offentlige virksomheder oplyser oftere end lederne i den private sektor, at social ansvarlighed indgår som et element i personalepolitikken i deres virksomhed. Dette er imidlertid ikke forklaringen på forskellen mellem den offentlige og den private sektor med hensyn til ledernes sociale engagement. Uanset niveauet for social ansvarlighed i personalepolitikken – således som denne karakteriseres af lederne – er de offentlige ledere angiveligt i højere grad socialt engagerede end lederne i den private sektor.

En del holdninger i relation til det rummelige arbejdsmarked kan betragtes som elementer i et nyt ledelseskoncept, hvor socialt ansvar ses som en positiv ting. I hvert fald er ordene og udtrykkene nye, jf. “det rummelige arbejdsmarked” og “virksomheders sociale ansvar”. Man kan formode, at sådanne nye fænomener, herunder også fx anvendelse af nye ledelsesformer som selvstyrede grupper og team, udbreder sig til virksomheder efter et bestemt mønster. I undersøgelsen blev de adspurgte ledere bedt om at oplyse, om den virksomhed, hvorpå de var beskæftiget, efter deres vurdering lå over eller under gennemsnittet med hensyn til anvendelse af nye ledelsesformer. Der er en klar tendens til, at ledernes generelle sociale engagement er større på virksomheder, som ifølge de adspurgte ledere ligger over gennemsnittet med hensyn til anvendelse af nye ledelsesformer, end på virksomheder, der angiveligt ligger under gennemsnittet på dette område. Tendensen kan fortolkes som udtryk for, at *lederens professionelle kontaktflade* påvirker deres udtrykte sociale engagement. Det samme kan det forhold, at det generelle sociale engagement er større blandt privat ansatte ledere, der har deltaget i efteruddannelse vedrørende personalemæssige spørgsmål end blandt privat ansatte ledere, der ikke har deltaget i en sådan efteruddannelse. Sidstnævnte sammenhæng kan også være udtryk for, at det er de i forvejen socialt engagerede, der især deltager i efteruddannelse om personale spørgsmål.

Lederne i undersøgelsen blev bedt om at oplyse, i hvilken grad *indholdet af deres uddannelse* efter deres vurdering gav en forståelse af sociale spørgsmål og dårligt stilledes vilkår. Der er en klar sammenhæng mellem ledernes svar på dette spørgsmål og deres generelle sociale engagement. De socialt engagerede ledere har således tilsyneladende en anden uddannelsesmæssig baggrund end de ikke-engagerede ledere, selv om det ikke er uddannelsens niveau, men dens indhold, der har betydning.

De socialt engagerede ledere har ifølge deres egne oplysninger også en anden *familiemæssig baggrund*. Ledere, der stammer fra familier, hvor der har været en tradition for at interessere sig for sociale spørgsmål og dårligt stillede vilkår, udtrykker klart større engagement i det rummelige arbejdsmarked og virksomheders sociale ansvar, end de ledere, der efter deres eget udsagn ikke stammer fra sådanne familier. Det tyder på, at aktuelle holdninger til virksomheders sociale ansvar og det rummelige arbejdsmarked blandt andet er et resultat af påvirkninger, som lederne har været udsat for uden for arbejdssituationen og tidligere i deres liv.

De offentlige ledere adskiller sig fra lederne i den private sektor på flere punkter vedrørende deres baggrund. Der er fx flere kvinder blandt offentlige ledere end blandt lederne i den private sektor, ligesom lederne inden for det offentlige i gennemsnit er ældre end lederne i den private sektor. Disse forhold har dog begrænset betydning som forklaring af offentlige leders større sociale engagement.

Desuden er der forskel mellem de offentlige ledere og lederne i den private sektor med hensyn til deres uddannelse og hvilke type familie, de kommer fra, jf. ovenfor. Offentlige ledere angiver oftere end lederne i den private sektor, at de kommer fra familier, hvor der har været tradition for interesse for sociale spørgsmål og dårligt stillede vilkår, ligesom de oftere oplyser, at de har en uddannelse, der giver en social forståelse. Det kan tyde på, at rekrutteringen til henholdsvis den offentlige og den private sektor er med til at forklare forskellene mellem sektorerne med hensyn til socialt engagement og holdninger til det rummelige arbejdsmarked.

Umiddelbart kunne man muligvis forvente, at kvindelige ledere ville have en mere "menneskelig" indstilling, dvs. i højere grad ville være socialt engagerede end mandlige ledere. Ser man på alle kvindelige og mandlige ledere under ét, kan det konstateres, at de kvindelige ledere lidt oftere end de mandlige udtrykker generelt socialt engagement. Kønsforskellen forsvinder imidlertid, når man betragter de tre stillingsgrupper (selvstændige, offentligt og privat ansatte) hver for sig. Undersøgelsen kan derfor ikke påvise, at lederens køn selvstændigt påvirker lederens generelle sociale engagement.

For alle ledere under ét kan det konstateres, at de ældre (45-66-årige) lidt hyppigere udtrykker et stort socialt engagement end yngre (20-44-årige). Aldersvariationen er imidlertid lidt forskellig i den offentlige og den private sektor, således at det er vanskeligt at konkludere noget entydigt om, hvorvidt ledernes alder i sig selv påvirker deres sociale engagement.

### 1.2.2. Fastholdelse

Ved fastholdelse forstås i denne undersøgelse, at en virksomhed fortsat beskæftiger en person, selvom dennes ydeevne er reduceret i forhold til det normale. Over halvdelen af lederne giver udtryk for, at de i høj grad ønsker, at den virksomhed, hvor de er beskæftigede, fastholder medarbejdere, der får nedsat arbejdsevne på grund af sygdom eller alder. Omkring en tredjedel ønsker det i nogen grad. Samlet er det således næsten 9/10 af lederne, som i et eller andet omfang ønsker at fastholde nuværende medarbejdere, selv om deres arbejdsevne nedsættes. Tilsvarende tyder undersøgelsen også på, at fastholdelse forekommer langt hyppigere end det modsatte, når medarbejdere får nedsat arbejdsevne. Næsten 4/5 af de ledere, som inden for de sidste 2 år enten har fastholdt eller ikke fastholdt mindst én underordnet medarbejder, oplyser, at der var tale om fastholdelse.

Holdningen til fastholdelse er stort set lige positiv i den offentlige og i den private sektor. Adfærden fastholdelse, som den er målt i den foreliggende undersøgelse, forekommer imidlertid lidt hyppigere i den private end i den offentlige sektor.<sup>3</sup>

De ledere, som fastholder medarbejdere med nedsat arbejdsevne, henholdsvis har en positiv holdning til, at deres arbejdsplads fastholder, udtrykker et større personligt engagement i det rummelige arbejdsmarked og virksomheders sociale ansvar end øvrige ledere.

---

3. Dette svarer til resultatet af to tidligere undersøgelser (Kruhøffer & Høgelund, 2001), hvor det nogenlunde på linie med den foreliggende undersøgelse i øvrigt også skønnes, at hovedparten (ca. to tredjedele) af de medarbejdere, der i løbet af 1 år får en langvarig sygdom eller nedsat arbejdsevne, fastholdes i beskæftigelse.

Det *generelle sociale engagement*, som er en holdning, der ikke specifikt er relateret til lederens arbejdsplads, jf. ovenfor, må således antages at have betydning for holdning og adfærd i forhold til lederens arbejdsfunktion på virksomheden.

Lederens karakteristik af *virksomhedens personalepolitik* hænger sammen med deres holdning til og adfærd i form af fastholdelse. Ledere, der er beskæftiget på virksomheder, hvor socialt ansvar er et vigtigt element i personalepolitikken, har oftere en positiv holdning til og praktiserer oftere fastholdelse end ledere på virksomheder, hvor socialt ansvar ikke er et element i personalepolitikken.

I forhold til adfærden fastholdelse synes lederens eget sociale engagement at være af større betydning end virksomhedens politik. Det skal forstås på den måde, at hvis man i en statistisk analyse inddrager begge forhold til forklaring af, om en leder praktiserer fastholdelse, så er det kun lederens sociale engagement og ikke dennes karakteristik af virksomhedens personalepolitik, der kan påvises at have betydning.

Lederens vurdering af *virksomhedens økonomiske situation* samt *virksomhedens størrelse* ser også ud til at have betydning for om fastholdelse praktiseres. Undersøgelsen peger på, at fastholdelse især praktiseres, hvis lederen vurderer, at virksomheden er i en god økonomisk situation, dvs. har forholdsvis rigelige ressourcer. Desuden er sandsynligheden for fastholdelse større på virksomheder med under 20 beskæftigede end på virksomheder med mindst 100 beskæftigede. Fastholdelse forekommer også hyppigere i små enheder (afdelinger) end i større.

Alt i alt giver undersøgelsens resultater anledning til at antage, at i hvert fald følgende tre forhold har betydning for, om ledere fastholder medarbejdere, der får nedsat arbejdsevne fx på grund af alder eller sygdom: Lederens generelle sociale engagement, lederens vurdering af virksomhedens økonomiske situation samt virksomhedens størrelse. Størrelsen kan her måske ses som en indikator for tætheden af de sociale relationer mellem lederen og de personer, lederen eventuelt skal beslutte at fastholde eller ej.

Med henblik på mere direkte at belyse betydningen af sidstnævnte aspekt fik lederne stillet følgende spørgsmål: "Vil De sige, at De personligt føler Dem tæt knyttet til Deres underordnede?" Undersøgelsen viser, at der for lederne i den private sektor er en klar sammenhæng mellem svarene på dette spørgsmål og holdningen til fastholdelse. Jo større tilknytning lederen oplever at have til sine underordnede, des større er sandsynligheden for at lederen udtrykker en positiv holdning til, at virksomheden fastholder medarbejdere, der får nedsat arbejdssevne.

Det forhold, at fastholdelse åbenbart forekommer hyppigere blandt ledere, der vurderer virksomhedens økonomiske situation positivt, kan være udtryk for, at fastholdelse er et slags overskudsphænomén. Langt de fleste ledere ønsker at fastholde, og der er en tendens til, at de gør det, når der opleves at være råd. Forhold knyttet til virksomhedens arbejdskraftefterspørgsel (virksomhedens beskæftigelsesudvikling, kvalifikationskrav, arbejdsopgavernes delelighed, mangel på arbejdskraft) kan ikke påvises generelt at have betydning for, om ledere fastholder medarbejdere, hvis arbejdssevne nedsættes på grund af fx sygdom eller alder.

En af forklaringerne på, at fastholdelse som nævnt forekommer lidt hyppigere i den private end i den offentlige sektor kan være, at vurderingen af virksomhedens økonomiske situation er betydelig mere negativ blandt offentlige ledere end blandt lederne i den private sektor. Populært sagt oplever de offentlige ledere ikke helt så hyppigt som lederne i den private sektor, at de har råd til at fastholde.

Begrebet fastholdelse refererer ovenfor til en situation, hvor en medarbejder får nedsat arbejdssevne af en eller anden grund. I spørgsmålet til lederne var ikke forudsat noget om virksomhedens situation, hvilket må implicere, at ledernes svar er afgivet under en forudsætning om normale (ikke kriselignende) forhold på virksomheden. Noget andet er en situation, hvor virksomhedens samlede beskæftigelse skal reduceres. Mener lederne, at man under disse omstændigheder kun vil tage hensyn til, hvem virksomheden bedst kan undvære, eller vil man også tage andre (sociale) forhold i betragtning? Godt 70 pct. af lederne giver udtryk for, at de er helt eller overvejende enige i, at ledelsen af virksomheden kun vil tage hensyn til, hvem man bedst kan undvære, såfremt virksomheden er nødt til at redu-

cere arbejdsstyrken. Nævnte andel er godt 60 pct. blandt de offentlige ledere og næsten 80 pct. blandt lederne i den private sektor. Selv om den private sektor fastholder lidt hyppigere under normale forhold end den offentlige sektor (jf. ovenfor), tyder nævnte svar måske på, at fastholdelse under "kriselignende omstændigheder" forekommer sjældnere i den private end i den offentlige sektor.

### 1.2.3. Integration

I det følgende omtales først undersøgelsens resultater vedrørende lederne *holdning* til integration, dernæst omtales resultater vedrørende *adfærd* integration. *Adfærd integration* indebærer, at en virksomhed ansætter arbejdskraft udefra med svage jobforudsætninger.

Ledernes holdning til integration er betydelig mere forbeholden end holdningen til fastholdelse. Godt halvdelen af lederne giver udtryk for, at de i høj grad (17 pct.) eller i nogen grad (38 pct.) ønsker, at den virksomhed, hvor de er beskæftigede, ansætter personer udefra med nedsat arbejdsevne eller andre vanskeligt stillede grupper. Den tilsvarende andel, som ønsker at virksomheden fastholder allerede ansatte, der får nedsat arbejdsevne, er næsten 9/10. Den primære årsag til forskellen, der på forskellig vis også er konstateret i andre undersøgelser (jf. Danske Arbejdspladser, 2002), må være, at virksomheden og dens medarbejdere ofte har en direkte egeninteresse i fastholdelse, mens den direkte egeninteresse er betydelig mindre eller endog "negativ", når det drejer sig om integration. En supplerende årsag kan være, at der på en virksomhed kan udvikle sig sociale relationer og en solidaritet, der går ud over, hvad arbejdet i snæver forstand kræver. En sådan solidaritet eksisterer ifølge sagens natur ikke umiddelbart mellem virksomheden og svage grupper udenfor.

*Den sektor (offentlig eller privat), som lederen er beskæftiget indenfor, synes at have en selvstændig betydning for holdningen til integration.* Holdningen til, at virksomheden ansætter personer udefra med nedsat arbejdsevne eller andre vanskeligt stillede grupper, er klart mere positiv blandt de offentlige ledere end blandt lederne i den private sektor.

Herudover hænger holdningen til integration bl.a. sammen med lederens *generelle sociale engagement, virksomhedens personalepolitik og virksomhedens størrelse*. Jo større engagement, des mere positiv holdning til, at virksomheden ansætter personer udefra med nedsat arbejdsevne eller andre vanskeligt stillede grupper. Holdningen til integration er desuden mere positiv blandt de ledere, der tilkendegiver, at socialt ansvar indgår som element i personalepolitikken på den virksomhed, hvor de er beskæftiget, end blandt ledere, der er beskæftiget på virksomheder, hvor socialt ansvar angiveligt ikke indgår i personalepolitikken. Endelig er holdningen til integration, alt andet lige, mere positiv på virksomheder med mindst 20 beskæftigede end på virksomheder med under 20 beskæftigede. Disse sammenhænge svarer nogenlunde til de sammenhænge, der blev konstateret for så vidt angår holdningen til fastholdelse.

Man kan – som i forbindelse med holdningen til fastholdelse – ikke påvise, at lederens køn generelt har betydning for holdningen til integration, dvs. til at lederens virksomhed ansætter personer udefra med nedsat arbejdsevne eller andre vanskeligt stillede grupper. For offentligt ansatte ledere ses dog, at mændene hyppigere giver udtryk for et ønske om integration end kvinderne.

Der er en vis tendens til, at ønsket om integration, alt andet lige, bliver mindre fremtrædende, jo ældre lederen er. Det gælder navnlig for privat ansatte ledere, men ikke klart for de offentlige ledere. Sammenlignes med de ovenfor nævnte resultater vedrørende alder, er det således vanskeligt samlet at se et meningsfuldt mønster i sammenhængen mellem ledernes alder og de undersøgte holdninger.

*Adfærd* integration indebærer, at en virksomhed ansætter arbejdskraft udefra med svage jobforudsætninger. Det er dog ikke så ligetil konkret at afgøre, hvornår der foreligger "integration". I den foreliggende undersøgelse siges der for det første at foreligge integration, når der blandt lederens underordnede er ansat én eller flere personer udefra med et *offentligt løntilskud*. De vigtigste ordninger i denne forbindelse er jobtræning, fleksjob, skånejob og revalidering. En anden type integration foreligger, når der blandt lederens underordnede er rekrutteret en eller flere personer udefra, som virksomheden *ikke udbetaler løn* til. Det kan være personer i arbejdsprøving, praktikanter af forskellige typer eller personer under (for-) re-

validering. Her bruges for nemheds skyld udtrykket *praktikanter mv.* om disse personer. Det var eksplicit understreget i spørgsmålet til lederne, at der skulle være tale om personer, som på en eller anden måde var vanskeligt stillet. Almindelige praktikanter fra det ordinære uddannelsessystem skulle således ikke medregnes. En tredje form for integration foreligger, hvis virksomheden rekrutterer personer udefra med fysisk eller psykisk handicap. Denne form for integration kan overlappe med de foregående, men gør det ikke nødvendigvis. I spørgeskemaet var det op til lederne selv at afgøre, hvad der i denne forbindelse skulle forstås ved *fysisk eller psykisk handicap*. En fjerde form drejer sig om rekruttering af medarbejdere med *anden etnisk baggrund end dansk/vesteuropæisk*. Spørgsmålet til lederne herom var formuleret på følgende måde: “Er der én eller flere personer med en anden etnisk baggrund end vesteuropæisk eller amerikansk blandt Deres underordnede?”

Ovenfor blev nævnt, at ledernes *generelle sociale engagement* har betydning for deres specifikke holdninger til, om den arbejdsplads, de er beskæftiget på, fastholder henholdsvis integrerer personer med svage jobforudsætninger. Det blev videre anført, at det generelle sociale engagement også havde betydning for, om lederne faktisk fastholdt personer, som havde fået nedsat arbejdsevne. Ledernes generelle sociale engagement har også en vis, men noget mindre og ikke så klar, betydning for, om lederne praktiserer de ovennævnte former for integration. Ledere, der i et eller andet omfang udtrykker generelt socialt engagement, er, alt andet lige, mere tilbøjelige til at ansætte personer i fleksjob, praktikanter mv., personer med handicap og personer med anden etnisk baggrund end dansk/vesteuropæisk end ledere, der angiveligt ikke er personligt engagerede i det rummelige arbejdsmarked og virksomheders sociale ansvar. Derimod kan det ikke påvises, at ledernes sociale engagement har betydning for, om de beskæftiger ledige i jobtræning.

Det blev anført ovenfor, at *virksomhedens personalepolitik* – således som denne karakteriseres af de interviewede ledere – hænger sammen med ledernes holdning til fastholdelse og integration. Derimod kunne det ikke påvises, at personalepolitikken selvstændigt har betydning for, om lederne faktisk fastholdt personer, der havde fået nedsat arbejdsevne. Med hensyn til personalepolitikken sammenhæng med integration er resultaterne ikke fuldstændigt klare og



konsistente. Men der er en tendens til, at tilbøjeligheden til at praktisere integration er større, såfremt der i personalepolitikken indgår socialt ansvar, end hvis dette ikke er tilfældet.

Vurderingen af *virksomhedens økonomiske situation*, der havde betydning for fastholdelse, kan ikke påvises at have betydning for de ovenfor nævnte former for integration. Det tyder på, at integration ikke – eller i hvert fald ikke i samme grad som fastholdelse – kan fortolkes som et overskudsfænomen.

Derimod hænger visse forhold omkring *virksomhedens arbejdskraftefterspørgsel*, der ikke kunne påvises at have betydning for fastholdelse, sammen med integration. Det drejer sig bl.a. om *udviklingen i virksomhedens samlede beskæftigelse*. For privat ansatte ledere gælder, at sandsynligheden for at beskæftige mindst én person i jobtræning er forøget, hvis virksomhedens samlede beskæftigelse har været stigende.

*Virksomhedens kvalifikationskrav og arbejdsopgavernes delelighed* synes at have betydning for lederens beslutninger om integration. For nogle af de undersøgte former for integration gælder, at sandsynligheden for integration er mindre, hvis ingen arbejdsopgaver i lederens enhed kan udføres af ikke-faglærte, end hvis en del eller alle opgaver kan. Denne tendens ses generelt for ansættelse af personer i jobtræning samt for privat ansatte lederes ansættelse af personer udefra i fleksjob, beskæftigelse af praktikanter mv. og personer med anden etnisk baggrund end dansk/vesteuropæisk. Desuden gælder for nogle former for integration, at sandsynligheden for integration er større, hvis en del eller alle opgaver i lederens enhed angiveligt kan opdeles i deltidsjob, end hvis ingen arbejdsopgaver kan. Denne tendens ses for ansættelse af personer i jobtræning (offentlig sektor og alle ledere), ansættelse af personer udefra i fleksjob (privat ansatte ledere, alle ledere) og ansættelse af praktikanter mv. (alle ledere). Samlet kan disse resultater fortolkes som udtryk for en tendens til, at sandsynligheden for, at ledere praktiserer integration er højere, hvis der efterspørges arbejdskraft af et omfang og en art, der matcher arbejdsevne og kvalifikationer hos personer, der ønskes integreret.

Integration kan i et eller andet omfang ses som udtryk for, at virksomheder ansætter arbejdskraft, som markedet generelt har fundet

relativt lidt attraktiv. Derfor kunne man forvente, at integration ville forekomme særlig hyppigt på virksomheder, der har vanskeligt ved at rekruttere og fastholde kvalificerede medarbejdere, dvs. oplever en vis *mangel på arbejdskraft*. Denne forventning understøttes i nogen grad af undersøgelsens resultater for så vidt angår følgende former for integration: ansættelse af personer i jobtræning (offentlig sektor) og beskæftigelse af personer med anden etnisk baggrund end dansk/vesteuropæisk (privat sektor).

En mulig fortolkning af sidstnævnte tendens er, at personer med anden etnisk baggrund end dansk/vesteuropæisk (indvandrere) navnlig beskæftiges, såfremt det i øvrigt er vanskeligt at rekruttere/fastholde arbejdskraft. I givet fald kan forklaringen være en tendens til, at arbejdsgivere først begynder at overveje at beskæftige indvandrere, når det ellers er vanskeligt at skaffe arbejdskraft. En anden forklaring kunne være, at de arbejdspladser, hvor indvandrere er beskæftiget, er de mindst attraktive, hvorfor sådanne arbejdspladser både beskæftiger indvandrere og i øvrigt har vanskeligt ved at rekruttere/fastholde arbejdskraft.

Man har i rapporten søgt at belyse sammenhængen mellem *udbudet af bestemte former for arbejdskraft* til virksomheden og integration. Der er en klar tendens til, at ledere, der bor i amter, hvor andelen af indvandrere er over landsgennemsnittet, har en større sandsynlighed for at have mindst én indvandrer blandt deres underordnede end ledere, der bor i amter, hvor andelen af indvandrere er under gennemsnittet. Det kan vel bl.a. ses som udtryk for en tendens til, at jo større udbud af arbejdskraft med anden etnisk baggrund end dansk/vesteuropæisk, des større efterspørgsel. Derimod har man ikke kunnet påvise en sammenhæng mellem ledighedsprocenten i lederens bopælsamt, der kunne opfattes som en indikator på udbudet af personer, der kunne ansættes med løntilskud, og praktikanter mv. til virksomheden, og rekruttering af løntilskuds-personer og praktikanter mv. udefra.

En del former for integration praktiseres hyppigere i den offentlige sektor end i den private.<sup>4</sup> I de statistiske analyser, hvor også andre forhold er inddraget, har man imidlertid kun kunnet påvise en forskel mellem den private og den offentlige sektor, når det drejer sig om jobtræning. Alt andet lige er der en større sandsynlighed for, at

offentlige ledere har mindst én underordnet person i jobtræning end ledere i den private sektor har. Forklaringen kan være, at den offentlige sektor er forpligtet til at ansætte en vis kvote af personer i jobtræning.

Med hensyn til betydningen af virksomhedens størrelse er der en tendens til, at indvandrere hyppigere er beskæftiget på store virksomheder (mindst 100 beskæftigede), mens visse andre former for integration hyppigere praktiseres på virksomheder med under 100 beskæftigede. For så vidt angår beskæftigelse af personer med handicap og praktikanter mv. kan undersøgelsen ikke påvise, at virksomhedens størrelse har en selvstændig betydning.

#### 1.2.4. Kendskab og holdning til kampagnen “Giv plads på din arbejdsplads”

I perioden fra september 2001 til og med 2002 gennemførte Beskæftigelsesministeriet kampagnen “Giv plads på din arbejdsplads” med henblik på at fremme arbejdsmarkedets rummelighed. Kampagnen omfattede en række elementer, herunder TV-spots, annoncer, inspirationsmateriale, oplysning og etablering af en særlig hjemmeside ([www.givplads.dk](http://www.givplads.dk)). Kampagnen var i særlig grad rettet mod arbejdspladserne, herunder både offentlige og private.

Som led i kampagnen blev udsendt en række breve og startpakker til samtlige danske private og offentlige virksomheder med mindst 5 beskæftigede i slutningen af september og begyndelsen af oktober 2001. Virksomheder med 5-19 beskæftigede (ca. 19.600) fik tilsendt et brev på 1,5 A-4 side underskrevet af daværende socialminister Henrik Dam Kristensen. Virksomheder med mindst 20 ansatte fik tilsendt en startpakke (en papæske 28\*31\*4 cm) indeholdende et

---

4. Dette ses også i andre undersøgelser (Larsen & Weise 1999, Kruhøffer & Høgelund, 2001, Rosdahl, 2000). Desuden fremgår det af beregninger på grundlag af oplysninger fra Danmarks Statistik (jf. Danmarks Statistik, 2002b og 2002c), at den procentvise andel af lønmodtagerne, der er beskæftiget med løntilskud (jobtræning, fleks- og skånejob), var godt tre gange større i den offentlige end i den private sektor i 2001. Forskellen mellem den offentlige og den private sektor er størst, når det drejer sig om jobtræning.

brev fra socialministeren på en A-4 side, en debatavis bl.a. med en række eksempler og konkrete cases vedrørende rummelige arbejdspladser samt en 2002-kalender, hvor der for hver måned var anført en oplysning eller et argument vedrørende det rummelige arbejdsmarked. Desuden indeholdt pakken en folder med et svarkort. I alt blev udsendt startpakker til ca. 53.000 virksomheder med 20-99 beskæftigede og ca. 3.500 startpakker til virksomheder med mindst 100 beskæftigede. Startpakkerne var ens bortset fra debatavisen, som var specielt målrettet til hver af de to størrelseskategorier af virksomheder.

Materialet til virksomhederne blev udsendt omkring halvanden til to og en halv måned, før lederne i den foreliggende undersøgelse blev interviewet i november-december 2001. Det gav mulighed for at spørge lederne om deres kendskab og holdning til kampagnen.

Godt halvdelen af de ansatte *topledere* og en tredjedel af de selvstændige oplyser, at de har *set det materiale om kampagnen*, som virksomheden havde fået tilsendt omkring to måneder tidligere. Over halvdelen (56 pct.) af samtlige ledere havde på den ene eller anden måde *hørt om kampagnen*. Det er ikke tilfældigt, hvem kampagnen når. Således har bl.a. følgende kategorier af ledere størst sandsynlighed for at have bemærket og husket kampagnen:

- *Topledere* og ledere med mange underordnede
- Ledere på *virksomheder*, hvor *socialt ansvar er et vigtigt element i personalepolitikken*
- Ledere, som udtrykker et *personligt socialt engagement*

Kampagnen bemærkes og huskes altså især på de i forvejen socialt ansvarlige virksomheder og af de i forvejen socialt engagerede ledere. Det er også her, holdningen til kampagnen er mest positiv. I øvrigt har to tredjedele af de ledere, som havde hørt om kampagnen, en positiv holdning til den. Meget få er direkte negative.

Endelig blev det konstateret, at de offentlige ledere oftere havde kendskab til kampagnen end lederne i den private sektor, ligesom de oftere var positivt indstillet til kampagnen. Dette skyldes ikke, at de offentlige ledere gennemgående udtrykker et større personligt socialt engagement end lederne i den private sektor. Det skyldes heller

ikke, at personalepolitikken på offentlige arbejdspladser, ifølge lederne, oftere indeholder sociale elementer end politikken på private virksomheder. Den sektor, lederen er beskæftiget inden for, ser ud til at have en selvstændig betydning for kampagnens gennemslagskraft, således som denne er målt i nærværende undersøgelse.

Den foreliggende undersøgelse var ikke designet til at måle effekten af kampagnen, men resultaterne tyder på, at effekten i højere grad har været at styrke og vedligeholde det sociale engagement hos de allerede engagerede end at "omvende" de uengagerede.

### 1.3. Diskussion

I det følgende fortolkes og perspektiveres undersøgelsens resultater vedrørende sammenhænge mellem arbejdsmarkedets rummelighed og henholdsvis konjunktursituationen, strukturelle forhold samt ledernes holdninger. Fremstillingen knytter sig direkte til den foreliggende undersøgelse, hvorimod der ikke sigtes mod at give en dækkende diskussion af alle de forhold, der måtte have betydning for arbejdsmarkedets rummelighed.

*1) Konjunktursituationen* kan opfattes som et bredt begreb, der kan identificeres ved hjælp af indikatorer som fx virksomhedens beskæftigelsesudvikling, oplevet mangel på arbejdskraft og virksomhedens økonomiske situation.

Undersøgelsen peger indirekte i retning af, at fastholdelse navnlig finder sted, når en virksomhed ikke befinder sig i en kriselignende situation, hvor den samlede bemanning skal reduceres. Men den tyder ikke på, at fastholdelse af medarbejdere med nedsat arbejdsevne generelt praktiseres for at imødegå mangel på arbejdskraft. Det forhindrer naturligvis ikke, at der for bestemte virksomheder kan ligge et sådant motiv bag. Tilbøjeligheden til at fastholde er forøget, hvis lederne vurderer, at virksomheden befinder sig i en god økonomisk situation. Alt i alt tyder undersøgelsen derfor på, at *gode konjunkturer og en god virksomhedsøkonomi øger chancen for, at medarbejdere, hvis arbejdsevne nedsættes, fastholdes i beskæftigelse*. Omvendt må det forventes, at marginalisering og udstødning øges i konjunkturedgange. Denne tolkning støttes indirekte af Larsen & Weise (1999), som på basis af en landsdækkende surveybaseret virksomhedsunder-

søgelse konstaterer, at jo bedre virksomhedens økonomiske situation vurderes at være, des mere positiv er dens holdning til fastholdelse.

Integration, dvs. ansættelse af personer udefra med nedsat arbejdsevne og andre vanskeligt stillede grupper, påvirkes ifølge den foreliggende undersøgelse derimod ikke i positiv retning af en god økonomisk situation på virksomheden. Andre undersøgelser peger i samme retning, og på at visse former for integration (herunder jobtræning) forekommer hyppigst på virksomheder med en dårlig økonomisk situation (Larsen & Weise, 1999, Rosdahl, 2000, Holt, 1998). Skarpt stillet op er integration åbenbart ikke noget ledere praktiserer, når der er råd, men i højere grad noget, de gør, når de er tvunget til det. Det skal ses på baggrund af, at langt de fleste ledere i et eller andet omfang er positivt indstillet til fastholdelse, mens langt færre har en positiv holdning til integration.

Virksomhedens beskæftigelsesudvikling og en oplevet mangel på arbejdskraft (rekrutteringsproblemer) hænger sammen med visse former for integration, nemlig ansættelse af personer i jobtræning og af personer med anden etnisk baggrund end dansk/vesteuropæisk. Tidligere undersøgelser viser tilsvarende, at sandsynligheden for ansættelse af personer i jobtræning er større, når virksomhedens beskæftigelse stiger, end når den er konstant eller falder (Rosdahl, 2000, Andersen & Bach, 1998, Holt, 1998). Det kan fortolkes på den måde, at *udækket efterspørgsel efter arbejdskraft og manglende alternativer øger chancen for, at virksomheder beskæftiger ledige i jobtræning og indvandrere*. En god konjunktursituation har dermed også en positiv virkning på virksomheders praktisering af integration, men på en anden måde end når det drejer sig om fastholdelse. Det er dog ikke givet, at en god konjunktursituation afgørende forbedrer beskæftigelsesmulighederne for de grupper, som har de allersvageste jobforudsætninger, selv om virksomhederne har mulighed for at få dækket en væsentlig del af lønomkostningerne i kraft af offentlige tilskud.

2) *Strukturelle forhold* omfatter bl.a. virksomhedernes kvalifikationskrav, præstationskrav, arbejdsopgavernes delelighed og de sociale relationer i og omkring virksomheden.

Den foreliggende undersøgelse kan ikke underbygge en antagelse om, at fastholdelse især finder sted, når virksomhederne har brug for bestemte (virksomheds-) specifikke kvalifikationer, som det vil være dyrt at tilvejebringe gennem ekstern rekruttering. Det forhindrer naturligvis ikke, at fastholdelse i visse konkrete tilfælde kan være motiveret som anført. Hermed er undersøgelsens resultater tilsyneladende i strid med tidligere undersøgelser, som er blevet fortolket på den måde, at fastholdelse især skulle finde sted på såkaldt moderne virksomheder, karakteriseret ved et højt teknologiniveau, stor kundeorientering, en ikke arbejdskraftintensiv produktion samt prioritering af de menneskelige ressourcer i form af fx teamwork og større selvstændighed i arbejdet (Danske arbejdspladser, 2002). Begrundelsen skulle være, at det er dyrere at udskifte medarbejdere i moderne end i såkaldt traditionelle virksomheder. Tesen underbygges af casestudier af moderne virksomheder samt en virksomhedsundersøgelse fra 1996 (Holt, 1998), som viser, at såkaldt internt afhjælpende socialt ansvar især finder sted på virksomheder med et højt teknologiniveau og på virksomheder, der for nylig har foretaget organisationsændringer. Der kan være flere grunde, herunder også af metodisk art, til de tilsyneladende divergerende resultater. Inkonsistensen vil fx forsvinde, såfremt virksomheder med et højt teknologiniveau hhv. med organisationsændringer i sidstnævnte undersøgelse samtidigt tenderer til at være virksomheder med en god økonomisk situation.

Med hensyn til integration viser den foreliggende undersøgelse, at kvalifikationskravene har betydning. Tendensen til integration øges, såfremt der på virksomheden er arbejdsopgaver, der kan udføres af ikke-faglærte. En tilsvarende tendens er konstateret i andre undersøgelser (Holt, 1998, Larsen & Weise, 1999, Hussain & Geerdsen, 1998). Sandsynligheden for at praktisere integration er således naturligt nok bl.a. betinget af, at virksomheden efterspørger arbejdskraft med kvalifikationer, som svarer til kvalifikationerne hos marginaliserede grupper.

Et andet strukturelt forhold er virksomhedernes *præstationskrav*, der ligesom kvalifikationskravene efter al sandsynlighed er stigende. I den foreliggende undersøgelse kunne imidlertid ikke konstateres nogen klar sammenhæng mellem udviklingen i præstationskravene på virksomhederne og praktisering af fastholdelse og integration.

Det kan være udtryk for, at der stilles andre krav til personer, der er blevet fastholdt eller integreret end til øvrige medarbejdere. Eller med andre ord at der organisatorisk og ledelsesmæssigt er en tendens til, at der sker en opdeling i almindelige medarbejdere og medarbejdere, som er blevet fastholdt eller integreret. De stigende præstationskrav reducerer rummeligheden i den ordinære organisation med de almindelige medarbejdere, men åbenbart ikke nødvendigvis rummeligheden forstået som fastholdelse og integration af særlige persongrupper. Denne fortolkning er konsistent med andre iagttagelser gående ud på, at der ses tendenser til, at det rummelige arbejdsmarked kan komme til at udgøre en "særlig social zone på arbejdsmarkedet, eller et selvstændigt arbejdsmarked" (Hohnen, 2000, side 32).

Et tredje strukturelt træk drejer sig om *arbejdsopgavernes delelighed*, som i undersøgelsen blev påvist at have betydning for integration. Det er vanskeligt at sige noget præcist om, hvorledes arbejdsopgavernes delelighed udvikler sig. På den ene side kan man sige, at den faldende udbredelse af deltidsarbejde umiddelbart kunne tyde på en udvikling i retning af mindre delelighed. På den anden side kan udviklingen i retning af mindre bureaukratiske organisationsformer – mere organiske og fleksible strukturer – pege i retning af, at det er lettere at opdele arbejdsopgaver i deltidsjob.

Et fjerde strukturelt træk drejer sig om de *sociale relationer* på arbejdspladsen, herunder navnlig mellem leder og medarbejdere samt mellem virksomheden og lokalsamfundet. For så vidt angår den private sektor tyder undersøgelsen på, at tætte sociale relationer mellem leder og medarbejder øger sandsynligheden for, at medarbejdere, der får nedsat arbejdsevne, fastholdes. Denne tendens kan fortolkes som et udslag af manglende professionalisme, dvs. et levn fra fortiden. En professionel leder lader ikke sine personlige sociale relationer influere på sine ledelsesmæssige beslutninger. Da udviklingstendensen i virksomhederne formentlig går i retning af en stadig større professionalisme på stadigt flere områder, taler formodningen for, at betydningen af denne slags mekanismer for det rummelige arbejdsmarked er aftagende. Større anonymitet og professionalisme bidrager således, alt andet lige, til at skabe mindre rummelighed.



Alt i alt kan man formode, at en række strukturelle udviklingstræk, herunder navnlig stigende kvalifikations- og præstationskrav samt øget professionalisme, betyder, at rummeligheden på det *ordinære* arbejdsmarked for de *ordinære* medarbejdere bliver mindre. Stigende kvalifikationskrav kan dog muligvis betyde, at virksomhedernes incitament er til at fastholde medarbejdere, der får nedsat arbejdssevne, øges.

En strukturel tendens til mindre rummelighed af de nævnte grunde er dog ikke uafvendelig, men kan modgås bl.a. af ledelsesmæssige og organisatoriske tiltag på virksomhederne. En væsentlig problemstilling i denne forbindelse er, om medarbejdere med nedsat arbejdssevne mv. skal søges indpasset i den ordinære organisation, eller om denne type medarbejdere bør samles i en særlig enhed eller lignende. Der foreligger en del eksempler på det sidste navnlig fra større virksomheder – fx at personer med nedsat arbejdssevne mv. beskæftiges i såkaldt sideproduktion, som befinder sig ved siden af eller i tilknytning til virksomhedens kerneproduktion uden at være en del af denne, eller som såkaldt servicemedarbejdere med særlige opgaver (jf. Det nationale netværk af virksomhedsledere, 1999a og 1999b).

3) *Ledernes holdninger.* De økonomiske konjunkturer og flere af de nævnte strukturelle træk repræsenterer meget stærke kræfter. Har lederne holdninger og virksomhedernes personalepolitik overhovedet nogen selvstændig betydning i forhold hertil? Resultaterne fra den foreliggende undersøgelse kan fortolkes som et forsigtigt “ja”. Fastholdelse synes navnlig påvirket af lederne sociale engagement, mens integration både synes påvirket af lederne sociale engagement og virksomhedernes personalepolitik.

Når det nævnte “ja” er forsigtigt, skyldes det for det første, at de konstaterede sammenhænge mellem fastholdelse og integration på den ene side og lederne holdninger (og virksomhedernes personalepolitik) på den anden ikke er meget stærke og fuldstændigt gennemgående. For det andet medtager en undersøgelse som den foreliggende ifølge sagens natur ikke samtlige relevante faktorer, der kan påvirke lederne adfærd. Det kunne i princippet tænkes, at betydningen af holdninger forsvandt, hvis yderligere forklarende forhold af en anden karakter blev inddraget i analyserne. For det tredje

kunne en metodisk indvending mod nævnte "ja" være, at lederne fortolker deres egne holdninger og virksomhedernes politik med udgangspunkt i deres egne handlinger. En leder, der fx har ansat en person i et fleksjob, kunne tænkes netop på grund heraf dels at anse sig selv som personligt engageret i det rummelige arbejdsmarked, dels at karakterisere virksomhedens personalepolitik som socialt ansvarlig. Man kunne altså indvende, at sammenhængen mellem på den ene side ledernes holdninger og karakteristik af virksomhedens personalepolitik og på den anden side ledernes adfærd i form af integration og fastholdelse er kunstig, og at de nævnte spørgsmål i virkeligheden måler det samme, nemlig ledernes adfærd. Heroverfor kan anføres, at de nævnte sammenhænge langt fra er fuldstændige, idet der er socialt engagerede ledere, der ikke har praktiseret fastholdelse eller integration, ligesom der er uengagerede ledere, der har gjort det. Desuden kan bemærkes, at man ved belysning af sammenhængen mellem handling og holdning har benyttet en generel holdningsindikator, nemlig personligt engagement i det rummelige arbejdsmarked og virksomheders sociale ansvar, dvs. en holdning der ikke er specifikt relateret til lederens arbejdsplads. Nævnte metodiske indvending ville antagelig have haft større vægt, såfremt man i undersøgelsen af sammenhængen mellem holdning og handling havde benyttet specifikke holdningsindikatorer. Fx havde sammenholdt holdningen til, at virksomheden fastholder, med adfærden fastholdelse. Den eneste måde, hvorpå man fuldt ud ville kunne tage hensyn til nævnte indvending, ville være gennem en forløbsundersøgelse, hvor lederne blev interviewet flere gange.

Såfremt ledernes holdninger, som undersøgelsen tyder på, i et eller andet omfang har betydning for, hvad virksomhederne gør i relation til arbejdsmarkedets rummelighed, bliver det et interessant spørgsmål, hvad der påvirker holdningerne, herunder hvilken betydning kampagner, der sigter mod holdningspåvirkning, har i forhold til øvrige forhold. Med hensyn til disse øvrige forhold viser undersøgelsen, at følgende hænger sammen med ledernes generelle sociale engagement:

- *Arbejdsopgaverne i ledernes job og virksomheder:* Ledere i den offentlige sektor er mere socialt engagerede end ledere i den private sektor, og ledere med flere underordnede er mere socialt engagerede end ledere med færre underordnede

- *Lederens uddannelse:* Ledere med en uddannelse, der vurderes at give en social forståelse, er mere socialt engagerede end ledere med en uddannelse, der ikke vurderes at gøre det
- *Lederens professionelle kontaktflade:* Ledere på virksomheder præget af nye ledelseskoncepter er mere socialt engagerede end ledere på mere traditionelle virksomheder, og ledere, der har deltaget i efteruddannelse om personalespørgsmål, er mere socialt engagerede end ledere, der ikke har deltaget i denne type efteruddannelse
- *Lederens familiebaggrund:* Ledere, der kommer fra familier med en tradition for at interessere sig for sociale spørgsmål, er mere socialt engagerede end ledere, der kommer fra familier, hvor der ikke eksisterer en sådan tradition

Disse sammenhænge kan være udtryk for, at et socialt engagement er en ganske grundfæstet holdning, som ikke ændrer sig så let. Man bliver jo fx ved med at have den samme familiebaggrund og uddannelse, og med mindre man skifter arbejde, bliver man også ved med at have nogenlunde samme arbejdsopgaver og være i den samme virksomhed. En række af de holdningspåvirkende faktorer, som lederne er udsat for, er dermed ret konstante og har virket gennem lang tid. Det må betyde, at der skal ganske stærke kræfter til for at ændre det sociale engagement.

Det kan være én af forklaringerne på, at virksomhederne på trods af diverse kampagner mv. tilsyneladende ikke har fået en væsentlig mere positiv holdning til fastholdelse og integration i de senere år, jf. forskellige virksomhedsundersøgelser gennemført siden 1996 (Danske arbejdspladser, 2002). En anden forklaring kan være, at kampagner ifølge resultaterne fra den foreliggende undersøgelse især bemærkes og huskes af de allerede engagerede – snarere end “omvender” de uengagerede.

I starten af dette kapitel blev nævnt, at man ad politisk vej kan forsøge at øge arbejdsmarkedets rummelighed på i hvert fald tre måder, nemlig gennem holdningspåvirkning (via kampagner og lignende), økonomiske incitamenter og handlingsstyring (tvang). I midten af 1990'erne var der en tendens til at se kampagnen for virksomhedens sociale ansvar som det primære middel til skabelse af et rummeligt arbejdsmarked. Øvrige instrumenter blev opfattet som en slags støtte for kampagnen. Udviklingen siden er gået i retning af, at stadigt

flere midler af andre typer er taget i anvendelse for at skabe et rummeligt arbejdsmarked – samtidigt med at kampagneinstrumentet fortsat benyttes. På det helt overordnede niveau kan resultaterne af den foreliggende undersøgelse fortolkes som en støtte for denne udvikling.

# FORMÅL, REFERENCERAMME OG MATERIALE

### 2.1. Undersøgelsens formål og referenceramme

Som beskrevet i kapitel 1 skal den foreliggende undersøgelse ses på baggrund af de senere års bestræbelser på at skabe større rummelighed på arbejdsmarkedet. Det overordnede formål med undersøgelsen er at belyse en række aspekter af danske leders holdninger og adfærd i relation til det rummelige arbejdsmarked. For så vidt angår holdningerne belyser undersøgelsen dels ledernes generelle sociale engagement, dels holdningen til, at den virksomhed, lederen er beskæftiget på, fastholder medarbejdere med nedsat arbejdsevne mv. og ansætter personer udefra med nedsat arbejdsevne eller andre vanskeligt stillede grupper. Ledernes holdninger er relevante, bl.a. fordi de siger noget om mulighederne og barriererne for at gøre arbejdsmarkedet mere rummeligt. Med hensyn til adfærd belyser undersøgelsen, i hvilket omfang lederne gennem deres handlinger i praksis bidrager til at gøre arbejdsmarkedet mere rummeligt, uanset hvad motiverne hertil måtte være. Der er lagt vægt på to typer adfærd, nemlig fastholdelse og integration. Ved fastholdelse forstås her, at en virksomhed fortsat beskæftiger en medarbejder, selv om dennes arbejdsevne er reduceret fx på grund af sygdom eller alder. Med integration menes, at en virksomhed ansætter personer udefra med nedsat arbejdsevne eller andre, der er vanskeligt stillet i beskæftigelsesmæssig henseende.

Metodisk belyses virksomhedernes adfærd gennem ledernes adfærd. Det er således fastholdelse og integration i lederens enhed (blandt lederens underordnede), der er i fokus. Undersøgelsen bygger på telefoninterview med et tilnærmet repræsentativt udsnit af ledere i Danmark. Herved adskiller undersøgelsen sig fra andre virksomhedsundersøgelser fra de senere år vedrørende det rummelige arbejdsmarked og virksomheders sociale ansvar (Holt, 1998, Kruhøffer & Høgelund, 2001, Larsen & Weise, 1999). Disse undersøgelser bygger på telefoninterview med virksomheder, hvilket i praksis vil sige den øverste personaleansvarlige leder (oftest toplederen), mens den foreliggende undersøgelse omfatter ledere på alle niveauer, herunder altså også de ledere på lavere niveauer, der har den direkte berøring med problemstillinger i forbindelse fastholdelse og integration. Dette design blev valgt, bl.a. fordi det er velegnet til at undersøge, om lederen som person "gør en forskel", herunder om lederens holdninger har betydning for det, virksomheden gør. Denne problemstilling er relevant, fordi de senere års kampagner for det rummelige arbejdsmarked og virksomheders sociale ansvar netop blandt andet bygger på den forudsætning, at ledernes holdninger faktisk har en betydning for deres adfærd på områderne fastholdelse og integration.

For at belyse undersøgelsens formål er det nødvendigt som udgangspunkt at gøre sig nogle forestillinger om, hvilke forhold der kan tænkes at påvirke ledernes holdninger og handlinger i relation til det rummelige arbejdsmarked. I det følgende redegøres for dette, dvs. for undersøgelsens referenceramme.

Det rummelige arbejdsmarked drejer sig især om fastholdelse og integration. Forudsætningen for, at fastholdelse kan komme på tale, er, at der er medarbejdere på en virksomhed, som får nedsat arbejdsevne. Derfor må fastholdelse, alt andet lige, forekomme hyppigere på store virksomheder end på små og på virksomheder, hvor flere har risiko for at få nedsat arbejdsevne end på virksomheder, hvor færre er udsat for risiko. Det er således væsentligt at skelne mellem fastholdelse som absolut og relativt begreb. Som absolut begreb kan fastholdelse fx defineres som antal fastholdte på et givet tidspunkt eller i løbet af en periode. Som relativt begreb kan fastholdelse måles som fx antallet af fastholdte i en given periode set i forhold til det antal medarbejdere, som i perioden fik nedsat arbejdsevne. I den

foreliggende undersøgelse bruges begrebet fastholdelse overvejende som relativt begreb.

Tilsvarende kan begrebet integration defineres på flere måder. I absolut forstand kan integration fx opgøres som antal personer ansat udefra med nedsat arbejdsevne mv., eller man kan blot operere med en opdeling i virksomheder, der praktiserer integration, dvs. som har mindst én person ansat udefra med nedsat arbejdsevne mv., og virksomheder, der ikke praktiserer integration. Alt andet lige må integration i absolut forstand forekomme hyppigere på store virksomheder end på små. Et relativt mål på integration sætter antallet af integrerede i forhold til virksomhedens samlede beskæftigelse. I den foreliggende undersøgelse bruges i udgangspunktet absolutte mål på integration, men i de gennemførte analyser tages hensyn til virksomhedens størrelse.

Undersøgelsen bygger som nævnt på interview med ledere i offentlige og private virksomheder, og det er *fastholdelse og integration blandt lederens underordnede* (i lederens enhed som er i fokus, når det drejer sig om virksomhedernes adfærd i forhold til det rummelige arbejdsmarked.<sup>5</sup>

Fastholdelse og integration ses i udgangspunktet som udtryk for *ledernes beslutninger*. Forudsætningen for, at fastholdelse finder sted, er, at den potentielt fastholdte person selv ønsker at blive fastholdt. En virksomhed kan ikke fastholde medarbejdere mod deres vilje. Når fastholdelse ses som udtryk for ledelsens beslutning, forudsættes det således implicit, at de potentielt fastholdte gerne vil fastholdes. I forbindelse med integration er problemstillingen analog. Forudsætningen for integration er, at der er et udbud af potentielt integreret arbejdskraft til virksomheden. Hvis der fx slet ikke er marginaliseret arbejdskraft i virksomhedens arbejdskraftopland, er den

---

5. I rapporten bruges ofte udtrykket "virksomheders adfærd", hvorved i princippet forstås adfærd hos ledere (og medarbejdere), som involverer brug af virksomhedens ressourcer, herunder arbejdstid eller konkrete materielle ressourcer. For selvstændige erhvervsdrivende (ejerledere) kan det være vanskeligt at sondre klart mellem virksomhedens og lederens adfærd.

manglende ansættelse heraf ikke et udtryk for virksomhedens beslutning. I forklaringer på lederes beslutninger vedrørende integration er det derfor nødvendigt også at inddrage udbudet af “potentielt integreret” arbejdskraft til virksomheden, jf. nedenfor.

Integration og fastholdelse finder ofte sted via myndigheders (navnlig kommuners og AF’s) mellemkomst eller ligefrem initiativ. Det er fx tilfældet i forbindelse med løntilskudsansættelser. Derfor kan myndighedernes adfærd i form af fx større eller mindre opsøgende aktivitet eller service over for virksomheder formodes at påvirke sandsynligheden for fastholdelse og integration på virksomhederne. I et eller andet omfang kan fastholdelse og integration derfor være udtryk for myndighedernes snarere end virksomhedernes adfærd. Denne problematik tages imidlertid ikke op i nærværende rapport.<sup>6</sup>

I denne sammenhæng antages, at følgende fem faktorer kan påvirke en virksomheds beslutninger vedrørende fastholdelse og integration: Virksomhedens arbejdskraftefterspørgsel, virksomhedens interesser, virksomhedens økonomiske situation og personalepolitik samt lederens holdninger. De tre første forhold vedrører de økonomiske og politiske realiteter, som virksomheden står overfor. For nemheds skyld bruges udtrykket *virksomhedens økonomiske realiteter* som samlet betegnelse for disse aspekter. I det følgende beskrives undersøgelsens antagelser om de nævnte fem faktorer.<sup>7</sup>

(1) *Virksomhedens arbejdskraftefterspørgsel.* Det kan antages, at en virksomheds beslutninger vedrørende fastholdelse og integration påvirkes af overvejelser om, hvorvidt det kan betale sig at beskæftige den pågældende arbejdskraft, hvilket bl.a. afhænger af arbejdskraftens produktivitet og omkostningerne ved at rekruttere, afskedige og beskæftige arbejdskraft. Afledt af en sådan tankegang kan man argumentere for, at følgende forhold (a-d) påvirker lederens adfærd.

---

6. Det betyder bl.a., at geografiske variationer (fx mellem store og små kommuner) i lederens holdninger og adfærd ikke belyses i rapporten.

7. Ved de enkelte antagelser er underforstået et “alt andet lige”, selv om det ikke er anført eksplicit



a) *Udviklingen i virksomhedens arbejdskraftefterspørgsel.* Sandsynligheden for, at en virksomhed praktiserer fastholdelse og integration kan formodes at være større, hvis virksomhedens arbejdskraftefterspørgsel er stigende, end hvis virksomheden befinder sig i en nedgangsperiode.

b) *Virksomhedens kvalifikationskrav.* – En stor del af de personer, som er marginaliserede i forhold til arbejdsmarkedet, og som derfor kan karakteriseres som kandidater for integration, har en ringe uddannelsesmæssig baggrund. Derfor må det formodes, at sandsynligheden for, at en virksomhed praktiserer integration, øges, jo flere arbejdsopgaver på virksomheden, der kan udføres af ikke-faglærte.

Sandsynligheden for fastholdelse må, alt andet lige, antages at blive større, jo mere det koster at udskifte en medarbejder, hvis arbejds-evne er blevet nedsat. Omkostningerne afhænger bl.a. af, hvor lang tid oplæringen af en ny medarbejder (en erstatning) tager. Derfor kan det antages, at sandsynligheden for fastholdelse øges, jo længere oplæringstiden for en nyansat er. Da oplæringstiden gennemgående øges med uddannelsesniveaue, er dette ensbetydende med en hypotese om, at sandsynligheden for fastholdelse øges, jo færre opgaver på virksomheden, der kan udføres af ikke-faglærte.

c) *Arbejdsopgavernes delelighed.* – Det rummelige arbejdsmarked drejer sig i vidt omfang om beskæftigelse af personer med nedsat arbejds-evne. Disse personers arbejdsindsats vil, selv om de er beskæftiget på fuld tid i fx et fleksjob, svare til en ordinært beskæftiget persons indsats i mindre end fuld tid. Forudsætningen for, at sådanne personer beskæftiges, er, at de pågældende virksomheder efterspørger arbejdskraft i en vis brøkdel af fuld tid.<sup>8</sup> En nødvendig betingelse herfor er, at de relevante arbejdsopgaver på virksomheden kan opdeles i deltidjob. Jo mere dette kan lade sig gøre, des større kan sandsynligheden for fastholdelse og integration derfor antages at være.

d) *Mangel på arbejdskraft* (arbejdskraftefterspørgsel i forhold til udbud). – Praktisering af integration og i nogle tilfælde måske af fastholdelse kan ses som udtryk for, at en virksomhed beskæftiger arbejdskraft, som vurderes at være mindre attraktiv navnlig ud fra produktivitetmæssige kriterier. Det er altså arbejdskraft, der så at sige står bagest i køen. Man må forvente, at virksomheder ved en gi-

ven markedsløn kun vil beskæftige denne arbejdskraft, såfremt mulighederne for at få en bedre arbejdskraft er udtømte. Det følger heraf, at sandsynligheden for integration (og evt. også fastholdelse) kan antages at stige, jo vanskeligere (dyrere) det er for virksomheden at rekruttere og fastholde kvalificeret arbejdskraft.

(2) *Virksomhedens interne og eksterne interessenter.* Tankegangen er her, at virksomheder træffer beslutning om at fastholde og integrere med udgangspunkt i de konsekvenser, deres adfærd forventes at udløse hos virksomhedens interessenter (herunder medarbejdere, kunder og offentlige myndigheder). Denne tankegang forudsætter således, at virksomheders adfærd i et eller andet omfang er kendt af andre. Virksomheder kan fx praktisere fastholdelse som en art personalegode, fordi det øger motivation og loyalitet generelt hos medarbejderne og gør virksomheden mere attraktiv som arbejdsplads. Virksomheder kan fastholde og integrere, fordi de er udsat for ydre krav, pres eller anden form for påvirkning. Offentlige virksomheder er fx forpligtet til at beskæftige en bestemt kvote af ledige i jobtræning, ligesom offentlige arbejdspladser også er underlagt politiske krav om at bidrage til det rummelige arbejdsmarked på andre måder. Private virksomheder kan markedsføre sig selv ved at reklamere med deres sociale ansvar i håb om derved at få et bedre image og en større omsætning. Den eksterne påvirkning af virksomhederne kan også finde

- 
8. Dette udsagn kan begrundes på følgende måde for så vidt angår fastholdelse i en privat virksomhed (ræsonnementet vedrørende integration er analogt). Ræsonnementet forudsætter bl.a., at den potentielt fastholdte, der har fået nedsat arbejdsevne, er fuldtidsansat, og at virksomheden efterspørger (yderligere) arbejdskraft indtil det punkt, hvor nettogevinsten herved er nul. Hvis virksomheden fortsat efterspørger en fuldtids arbejdsindsats fra den potentielt fastholdte, vil virksomheden miste penge, hvis den pågældende fastholdes, selv om der medfølger et offentligt løntilskud, som præcist kompenserer for den lavere produktivitet hos den fastholdte. Virksomheden kan forsøge at undgå dette tab ved at rekruttere endnu en deltidsarbejdskraft, således at denne og den fastholdte nu tilsammen producerer, hvad den fastholdte tidligere gjorde. Selv hvis lønomkostningerne (efter tilskud) er de samme som før, vil virksomhedens samlede beskæftigelses-omkostninger, der også omfatter udgifter til ledelse, administration, lokaler og arbejdsredskaber, dog være forøget. Det er alt andet lige dyrere at beskæftige to halvtidsmedarbejdere end én på fuld tid. Hvis virksomheden efterspørger en fuldtids arbejdsindsats, vil den derfor, alt andet lige, foretrække en fuldtidsansat med normal arbejdsevne frem for to eller flere deltidsansatte/personer med nedsat arbejdsevne.

sted gennem sociale klausuler eller lignende, hvor offentlige institutioner som betingelse for at give en ordre til et firma forlanger, at den pågældende virksomhed opfylder visse sociale krav.

(3) *Virksomhedens økonomiske situation.* – Med dette udtryk tænkes på, i hvilket omfang virksomheden i forhold til dens forpligtigelser og opgaver har rigelige eller knappe ressourcer. Begrebet er relevant for både private og offentlige virksomheder. Hvis social ansvarlighed fx betragtes som et personalegode, eller hvis ledere af holdningsmæssige grunde gerne vil være socialt ansvarlige, kan man argumentere for, at sandsynligheden for fastholdelse og integration, alt andet lige, vil øges, jo rigeligere ressourcer virksomheden råder over. Man kan forestille sig, at en leder til enhver tid vil søge at fordele virksomhedens ressourcer på forskellige anvendelser på en sådan måde, at den marginale nytte for lederen i forbindelse med hver enkelt anvendelse er den samme. Hvis en virksomhed har få ressourcer, vil langt hovedparten gå til anvendelser, der umiddelbart er nødvendige for virksomhedens overlevelse. Hvis virksomhedens ressourcer bliver mere rigelige, kan der formodes at opstå en tilskyndelse til også at anvende ressourcer på aktiviteter med et vist "luxuspræg" fx fastholdelse.

(4) *Virksomhedens personalepolitik.* – En virksomheds personalepolitik omfatter dens retningslinier og principper for håndtering af personale spørgsmål, herunder ansættelser, oplæring, sygdom, afskedigelser, efteruddannelse og lønforhold. Personalepolitikken kan være nedskrevet, men behøver ikke at være det. Hvis det sidstnævnte er tilfældet, kan personalepolitikken siges at omfatte ledelsens og medarbejdernes forestillinger om de anførte principper og retningslinier. En personalepolitik kan karakteriseres efter mange dimensioner. Denne undersøgelse omfatter alene ét træk ved personalepolitikken på de virksomheder, hvor de interviewede ledere er beskæftiget, nemlig om det indgår i personalepolitikken, at virksomheden skal være socialt ansvarlig. En nærliggende antagelse er, at jo mere socialt ansvar indgår som element i personalepolitikken, des større vil sandsynligheden for fastholdelse og integration være.

Personalepolitikken påvirkes bl.a. af virksomhedens økonomiske realiteter (jf. pkt. 1, 2 og 3 ovenfor). Personalepolitikken er bl.a. et instrument til at rekruttere, udvikle og motivere medarbejdere. Hvis

en virksomhed fx kan se, at der inden for en overskuelig fremtid bliver mangel på bestemte slags kvalifikationer, kan det føre til, at virksomheden formulerer en politik, der sigter mod fastholdelse af medarbejdere med de pågældende kvalifikationer, selv om deres arbejdsevne nedsættes på grund af alder eller sygdom. Generelt må det antages, at virksomhedens økonomiske realiteter påvirker omfanget af social ansvarlighed i personalepolitikken på nogenlunde samme måde som de økonomiske realiteter formodes at påvirke ledernes adfærd (fastholdelse og integration). Herudover må det antages, at personalepolitikken også kan blive påvirket af ledernes, navnlig top-ledernes, holdninger (jf. nedenfor).

Denne undersøgelse sigter imidlertid ikke mod at beskrive eller forklare virksomheders personalepolitik, men mod at belyse, om virksomhedernes personalepolitik kan formodes at påvirke dels ledernes holdninger, dels ledernes adfærd med hensyn til fastholdelse og integration.

(5) *Ledernes holdninger.* – En holdning betyder positiv, neutral eller negativ indstilling til et fænomen. I undersøgelsen opereres med to typer holdninger i forbindelse med det rummelige arbejdsmarked. For det første hvad der betegnes *generelt socialt engagement*, dvs. en positiv indstilling til det rummelige arbejdsmarked og til at virksomheder påtager sig et socialt ansvar. En leder, som er socialt engageret i denne forstand, anser det rummelige arbejdsmarked og virksomheders sociale ansvar for ønskværdige fænomener. Det generelle sociale engagement kan være større eller mindre afhængigt af intensiteten af engagementet. En anden type holdninger er *specifikke*, dvs. relateret til den konkrete arbejdsplads, hvor lederen er beskæftiget. Det drejer sig i undersøgelsen bl.a. om holdningen til fastholdelse og integration på virksomheden, dvs. i hvilken grad lederen anser det for ønskværdigt, at virksomheden fastholder medarbejdere, hvis arbejdsevne nedsættes på grund af fx sygdom eller alder, henholdsvis ansætter personer udefra med nedsat arbejdsevne eller andre vanskeligt stillede grupper.

Det må antages, at det generelle sociale engagement er udtryk for en mere grundlæggende og varig indstilling end de specifikke holdninger. De to typer holdninger kan gensidigt påvirke hinanden. Det generelle sociale engagement har indflydelse på ledernes mening

om, hvorvidt virksomheden konkret bør fastholde og integrere, ligesom lederens holdning til fastholdelse og integration på virksomheden formentlig er med til at forme den mere generelle indstilling og sociale engagement. På et givet tidspunkt – dvs. herunder også i den foreliggende undersøgelse – må det formodes, at det er mest rigtigt at se det generelle sociale engagement som noget, der kan påvirke de specifikke holdninger, snarere end omvendt.

De faktorer, der kan tænkes at påvirke lederens holdninger, omfatter virksomhedens økonomiske realiteter (jf. pkt. 1, 2 og 3 ovenfor), dens personalepolitik (pkt. 4 ovenfor) samt øvrige holdningspåvirkende faktorer. Virksomhedens økonomiske realiteter og dens personalepolitik må antages at influere på holdningerne på nogenlunde samme måde, som de formodes at påvirke lederens adfærd, jf. ovenfor. *De øvrige holdningspåvirkende faktorer* omfatter lederens og virksomhedens arbejdsopgaver, lederens professionelle kontaktflade, lederens uddannelse, lederens familiemæssige baggrund og sociale relationer, jf. det følgende.

Indholdet af *lederens og virksomhedens arbejdsopgaver* kan på forskellig vis tænkes at påvirke lederens holdninger. Det forekommer fx oplagt at formode, at ledere i private eller offentlige virksomheder, hvis opgave det er at aktivere eller revalidere kontanthjælpsmodtagere, gennem deres arbejde må have fået en bedre forståelse af det rummelige arbejdsmarked og derfor alt andet lige et større socialt engagement end ledere i en virksomhed, der fremstiller søm og skruer. Mere generelt kan man forestille sig, at ledere i virksomheder, hvor råstoffet er mennesker (fx sociale institutioner og skoler), i gennemsnit er mere socialt engagerede end ledere i virksomheder, hvor der alene bearbejdes ting eller symboler. Herudover kan man fx antage, at jo mere den menneskelige komponent (personaleledelse) indgår i lederens arbejdsopgaver, des større socialt engagement.

*Lederens professionelle kontaktflade* er her udtryk for, i hvilken grad lederen er udsat for (virksomheds-) eksterne påvirkninger, som fremmer eller befordrer et socialt engagement. Ideerne om det rummelige arbejdsmarked, virksomheders sociale ansvar og lignende kan betragtes som nye ledelseskoncepter, som spredes til ledere og virksomheder ad forskellige kanaler, herunder seminarer og konferencer, kurser, medier og organisationer.

Langt de fleste ledere har en uddannelse, men der er stor forskel på, hvilke uddannelser det drejer sig om. I denne sammenhæng er det særlig relevant at inddrage, *om den uddannelse, lederen har, via dens indhold kan antages at formidle en social forståelse*. En uddannelse som tekniker eller ingeniør giver i kraft af sit indhold ikke nogen særlig forståelse af sociale forhold og vanskeligt stillede gruppers vilkår. En uddannelse som fx folkeskolelærer eller pædagog må antages at gøre det i højere grad.

Det er velkendt, at den familie, man er en del af, i høj grad har betydning for de holdninger og indstillinger, man har. Personer, der fx er opvokset i et religiøst familiemiljø, har nok en større tendens til selv at blive troende end personer fra andre familier. På tilsvarende måde er det én af undersøgelsens antagelser, at *det sociale engagement i lederens familie* må antages at påvirke lederens eget sociale engagement. Mere bredt kan man forestille sig, at de sociale normer i lederens aktuelle og tidligere sociale netværk har indflydelse på lederens sociale engagement.

Ved *lederens sociale relationer* forstås i denne sammenhæng lederens direkte eller indirekte kontakt med og tilknytning til de personer, som lederen eventuelt skal træffe beslutning om at fastholde eller integrere. Interaktion mellem lederen og dennes underordnede kan give anledning til, at der opstår sociale bånd og en samhørighed, som eventuelt kan påvirke lederens holdning til fastholdelse af de pågældende. Man kan derfor formode, at holdningen til fastholdelse vil være mere positiv, hvis lederen føler sig knyttet til sine underordnede, end hvis lederen har et mindre tæt forhold til disse. Tilsvarende kan det tænkes, at karakteren af de sociale relationer i lokalsamfundet påvirker holdningen til integration. Hvis ledere på en virksomhed bor i et mindre lokalsamfund, hvor også virksomheden ligger og har sociale kontakter til en del mennesker i området, kan man forestille sig, at holdningen til integration (fx til at ansætte en langtidsledig som man har kendskab til eller direkte kender) vil være mere positiv, end hvis lokalsamfundet er præget af anonymitet og fravær af sociale relationer.

Sammenfattende indebærer undersøgelsens referenceramme, at de mulige *adfærdspåvirkende faktorer* (i forhold til fastholdelse og integration) udgøres af virksomhedens økonomiske realiteter (pkt. 1, 2

og 3 ovenfor), dens personalepolitik (pkt. 4) samt ledernes holdninger (pkt. 5). I udgangspunktet antages således, at (personale-) politik og holdninger eventuelt selvstændigt kan påvirke virksomhedens adfærd. Et af undersøgelsens formål er at belyse, om en sådan antagelse underbygges af det empiriske materiale.

I rapportens empiriske analyser inddrages indikatorer dels for virksomhedernes adfærd (fastholdelse og integration), dels for de adfærdspåvirkende faktorer. Forhold anført under pkt. 2 ovenfor (virksomhedens interesser) indgår dog kun i yderst begrænset omfang, hvilket bl.a. skyldes, at det metodemæssigt er vanskeligt at medtage interessenternes holdninger og påvirkningsmuligheder i en surveyundersøgelse. Herudover bør nævnes, at de empiriske analyser i denne rapport nødvendigvis må indebære en forenkling i forhold til den kompleksitet og de mange sammenhænge, der er implikeret i ovenstående referenceramme. Det vil nærmere fremgå af de følgende kapitler.

## 2.2. Undersøgelsens metode og materiale

Undersøgelsen bygger på oplysninger indsamlet via telefoninterview med 3.000 ledere i november-december 2001. Ved en leder forstås her en beskæftiget person (lønmodtager eller selvstændig), som oplyser at have mindst 3 underordnede/ansatte i den aktuelle beskæftigelse. "Begrebet leder" kan også defineres på andre måder, men i den foreliggende undersøgelse valgte man en pragmatisk afgrænsning, som var forholdsvis enkel at operationalisere i en spørgeskemaundersøgelse.<sup>9</sup>

Lederne i undersøgelsen blev identificeret ved screening fra en større stratificeret stikprøve på 14.461 personer af den danske befolkning i alderen 20-66 år. Der blev opnået interview med 10.936 personer (dvs. med 76 pct.), hvoraf 3.000 oplyste, at de var beskæftiget og havde mindst 3 underordnede/ansatte i deres aktuelle beskæftigelse. Disse 3.000 personer blev derpå interviewet mere indgående om deres holdninger mv. I bilag 1 findes en nærmere beskrivelse af dataindsamlingen mv.

Det kan beregnes, at de 3.000 interviewede personer svarer til 286.000 personer i den 20-66-årige befolkning. Det er denne gruppe ledere, som den foreliggende undersøgelse kan udtale sig om. Det må formodes, at undersøgelsens materiale er tilnærmelsesvis repræsentativt for denne gruppe, der skønmæssigt omfatter omkring to tredjedele af samtlige ledere i Danmark på interviewtidspunktet. Set i forhold til samtlige ledere er undersøgelsens materiale i nogen grad overrepræsenteret med ledere over 35 år, hvilket navnlig vil sige ledere med flere end 5 underordnede (jf. bilag 1).

Da undersøgelsens stikprøve som nævnt er stratificeret, har man overalt i rapporten opereret med vægtede tal. Vægtningen er gennemført således, at det samlede antal vægtede observationer er lig med det samlede antal uvægtede (faktiske) observationer. 15 pct. af det vægtede antal ledere er selvstændige, 51 pct. er privat ansatte og 34 pct. offentligt ansatte.<sup>10</sup> Denne fordeling svarer nogenlunde til fordelingen af ledere i den samlede befolkning (jf. bilag 1).

I tabel 2.1 – 2.4 ses en oversigt over ledernes fordeling efter baggrund og visse karakteristika ved deres organisatoriske placering og ved den virksomhed, hvor de er beskæftiget.

---

9. Alternativt kan begrebet "leder" afgrænses på basis af de arbejdsfunktioner, en person udfører, dvs. om der er tale om ledelsesfunktioner. I den foreliggende undersøgelse valgte man imidlertid at bruge tilstedeværelsen af underordnede som kriterium, dels fordi det i lyset af undersøgelsens tema (fastholdelse og integration) forekom mest relevant, dels fordi det er forholdsvis enkelt at benytte i en surveyundersøgelse. Om man har underordnede, er dog ikke helt uproblematisk som kriterium. Fx kan nogle personer måske mene, at de har underordnede på trods af, at de ikke har fået tildelt nogen formel autoritet i organisationen. Det kan formentlig primært gælde for visse personer, som i en spørgeskemaundersøgelse angiver at have meget få underordnede. Bl.a. derfor valgte man i den foreliggende undersøgelse at sætte en grænse på mindst 3 underordnede.

10. Sidstnævnte kategori omfatter også nogle få ledere i statslige aktieselskaber og ansatte ledere i foreninger/organisationer.



Tabel 2.1

Ledere fordelt efter køn, alder og uddannelse. Særskilt for stilling. Procent.

	Offentligt ansat	Privat ansat	Selvstændig	I alt
<i>Køn</i>				
Mand	46	80	73	68
Kvinde	54	20	27	32
I alt	100	100	100	100
<i>Alder</i>				
20-34	8	19	10	14
35-44	30	35	29	33
45-54	38	31	34	34
55-66	24	14	27	20
I alt	100	100	100	100
<i>Erhvervsuddannelse</i>				
Ingen	6	11	10	9
Erhvervsfaglig udd.	21	42	48	36
Kort videregående udd.	7	8	6	7
Mellemlang videregående udd.	42	18	11	25
Lang videregående udd.	24	22	25	23
I alt	100	101	100	100

Tabel 2.2

Ledere fordelt efter ledelsesniveau, antal underordnede og antal underordnede ledere. Særskilt for stilling. Procent.

	Offentligt ansat	Privat ansat	Selvstændig	I alt
<i>Ledelsesniveau</i>				
Topleder	15	12	95	25
Mellemlider	21	26	2	21
Underordnet leder	64	62	3	54
I alt	100	100	100	100
<i>Antal underordnede</i>				
3-5	19	31	40	28
6-10	26	26	30	27
11-20	24	19	17	20
21-50	19	17	10	17
51+	12	7	3	8
I alt	100	100	100	100
<i>Antal underordnede ledere</i>				
0 (arbejdsledere)	72	67	69	69
1-2	12	14	17	14
3-5	8	12	10	10
6-10	4	5	4	5
11+	4	3	1	3
I alt	100	101	101	101
Maksimalt procentgrundlag	1.004	1.544	448	2.996

Tabel 2.3

Ledere fordelt efter antal beskæftigede på de virksomheder, hvor lederne er beskæftiget, særskilt for stilling. Procent.

	Offentligt ansat	Privat ansat	Selvstændig	I alt
<i>Antal beskæftigede på virksomheden</i>				
3-9	9	11	58	17
10-19	15	13	25	16
20-49	19	21	13	19
50-99	18	17	3	15
100-199	12	13	0,4	11
200-499	11	15	0,7	11
500+	16	11	0,1	11
I alt	100	101	100	100
Procentgrundlag	958	1.524	446	2.929

Tabel 2.4

Ledere fordelt efter oplevet indflydelse på ansættelse/afskedigelse af (direkte) underordnede. Særskilt for stilling. Procent.

	Offentligt ansat		Privat ansat		Selvstændig		I alt	
	Ansæt- telse	Afskedi- gelse	Ansæt- telse	Afskedi- gelse	Ansæt- telse	Afskedi- gelse	Ansæt- telse	Afskedi- gelse
<i>Oplevet indflydelse</i>								
Meget stor	57	50	63	59	89	89	65	60
Stor	24	24	18	20	8	8	18	19
Nogen	10	14	10	12	2	2	9	11
Lille/ingen	8	12	9	10	1	1	8	9
I alt	99	100	100	101	100	100	100	99
Procentgrundlag	1.007	1.002	1.544	1.542	448	446	2.999	2.990

Omkring en tredjedel af lederne er kvinder. Kvinderne udgør godt halvdelen af lederne i den offentlige sektor, jf. tabel 2.1. Over halvdelen af lederne er over 44 år. De offentligt ansatte ledere og de selvstændige er i gennemsnit ældre end de privat ansatte ledere. Næsten alle ledere har en erhvervsuddannelse. Offentlige ledere har typisk en videregående uddannelse, mens lederne i den private sektor fordeler sig mere ligeligt mellem ledere med en erhvervsfaglig uddannelse (herunder lærlingeuddannelse) og ledere med en videregående uddannelse.

*Toplederne*, dvs. ledere der ikke har andre ledere over sig på virksomheden, udgør 25 pct. af lederne i undersøgelsens materiale, *mellemlederne* (med både over- og underordnede ledere) udgør 21 pct., mens de *underordnede ledere*, der ikke leder ledere, omfatter 54 pct. af undersøgelsens ledere, jf. tabel 2.2. *Arbejdslederne*, dvs. ledere der ikke har andre ledere under sig, omfatter sidstnævnte kategori samt de topledere, der er eneste leder på virksomheden. Arbejdslederne udgør i alt 69 pct. af lederne i undersøgelsen. Over halvdelen af lederne har 3-10 underordnede, kun 8 pct. har over 50 underordnede/ansatte. De offentligt ansatte ledere har gennemgående lidt flere underordnede end de privat ansatte ledere. Ved underordnede forstås her både direkte underordnede (med direkte reference til lederen) og evt. indirekte underordnede (med reference til lederen gennem en eller flere andre ledere).

En tredjedel af lederne arbejder på virksomheder med mindst 100 beskæftigede, en tredjedel på virksomheder med 20-99 beskæftigede, og den sidste tredjedel på virksomheder med under 20 medarbejdere, jf. tabel 2.3. De selvstændige beskæftiges på de mindste virksomheder. Næsten 85 pct. af de selvstændige har virksomheder med under 20 beskæftigede. Ved en virksomhed forstås i undersøgelsen det fysiskgeografisk afgrænsede arbejdssted. Det betyder fx, at en større bank består af mange virksomheder (filialerne og hovedsædet), og at institutionerne under en kommune (fx skoler og børneinstitutioner) hver opfattes som en virksomhed. Dette ord bruges således også som betegnelse for arbejdspladser inden for det offentlige.

75 pct. af de privat ansatte ledere er beskæftiget inden for tre brancher, nemlig fremstillingsvirksomhed (28 pct.), handel mv. (24 pct.)

og finansieringsvirksomhed og forretningsservice (23 pct.). 9 pct. af de privat ansatte ledere beskæftiges inden for bygge- og anlægsvirksomhed. De selvstændige er navnlig beskæftiget inden for følgende brancher: handel mv. (29 pct.), bygge- og anlægsvirksomhed (18 pct.), personlige tjenesteydelser (17 pct.), finansieringsvirksomhed og forretningsservice (15 pct.) samt fremstillingsvirksomhed (11 pct.). Kun yderst få af lederne i den private sektor er beskæftiget inden for landbrug.

De offentligt ansatte ledere beskæftiges inden for staten (20 pct.), amtskommuner (20 pct.) og kommuner (51 pct.). Herudover omfatter gruppen offentligt ansatte også ledere i statslige aktieselskaber (3 pct.), og hvad der benævnes "anden offentlig arbejdsplads" (3 pct.). Endelig indgår ansatte ledere i foreninger/organisationer (3 pct.) også i kategorien benævnt offentligt ansatte ledere i den foreliggende rapport.

Som nævnt sigter undersøgelsen mod at belyse en række aspekter af ledernes holdninger og adfærd i relation til det rummelige arbejdsmarked, herunder om holdninger hænger sammen med adfærd. Forudsætningen for, at den problemstilling er meningsfuld er dels, at de interviewede ledere har en vis anciennitet som ledere, dels at lederne faktisk har indflydelse på personalemæssige beslutninger. Begge disse forudsætninger synes opfyldt, jf. det følgende.

De fleste ledere i undersøgelsens materiale har haft underordnede/ansatte i mange år, dvs. har en lang anciennitet som ledere. Halvdelen af lederne har været ledere i over 11 år. Over to tredjedele har haft deres nuværende lederjob i mindst fire år, og mere end 90 pct. af såvel de offentlige ledere og lederne i den private sektor har haft deres nuværende lederjob i mindst 1 år.

Af tabel 2.4 fremgår, at hovedparten af de interviewede ledere – omkring 80 pct. eller mere – oplever, at de har meget stor eller stor indflydelse på ansættelse/afskedigelse af underordnede. Kun under 10 pct. oplever, at de har lille eller ingen indflydelse på de nævnte beslutninger. Det ses, at de selvstændige i gennemsnit oplever en større indflydelse end de privat ansatte, der igen synes at opleve en større indflydelse end de offentligt ansatte ledere. Forklaringen herpå er delvis, at næsten alle selvstændige er topledere, og gennemgående

stiger andelen, der oplever stor eller meget stor indflydelse på de nævnte områder klart med ledelsesniveauet. Næsten alle (96 pct.) topledere oplever, at de har stor eller meget stor indflydelse på ansættelser/afskedigelser. Det samme gælder ca. 90 pct. af mellemlederne og omkring 75 pct. af de underordnede ledere. Andelen, der oplever "meget stor" indflydelse, er over 30 procentpoint lavere blandt de underordnede ledere end blandt toplederne. Tilsvarende oplever relativt færre arbejdsledere end ledere, der har andre ledere under sig, meget stor indflydelse. Uanset hvilken lederkategori, der betragtes, oplever hovedparten af de pågældende ledere, at de har stor eller meget stor indflydelse på, hvem der beskæftiges som deres (direkte) underordnede

# LEDERNES HOLDNINGER

### 3.1 Indledning

I dette kapitel beskrives udvalgte indikatorer på ledernes holdninger og opfattelser i relation til det rummelige arbejdsmarked. Det drejer sig for det første om ledernes *generelle* sociale engagement (afsnit 3.2) målt ved et holdningsspørgsmål (selvrapporteret personligt engagement), et handlingsspørgsmål (deltagelse i arrangementer omkring det rummelige arbejdsmarked) og et spørgsmål om viden (kendskab til ordningen vedrørende fleksjob). Disse spørgsmål vedrører ikke engagementets relation til lederens arbejdsplads. Det er derimod tilfældet for, hvad der her betegnes specifikke indikatorer, som drejer sig om ledernes holdning til henholdsvis fastholdelse (afsnit 3.3) og integration (afsnit 3.4). Det primære sigte er at beskrive, hvilke kategorier af ledere der i større eller mindre omfang udtrykker generelt og specifikt socialt engagement. Lederne vil blive opdelt dels efter karakteristika ved deres baggrund dels efter visse karakteristika ved de virksomheder, hvor de er beskæftigede. Det drøftes også i lyset af overvejelserne i kapitel 2, hvilke forhold der kan antages at påvirke holdningerne.

### 3.2. Generelt socialt engagement

Lederne fik bl.a. stillet følgende spørgsmål: "Vil De sige, at De selv er personligt engageret i det rummelige arbejdsmarked og virksomheders sociale ansvar?" Der var 6 svarmuligheder, jf. tabel 3.1. Det fremgår, at lederne fordeler sig over samtlige kategorier. Nogle le-

dere er i meget høj grad personligt engagerede (13 pct.) – andre er slet ikke (12 pct.). 31 pct. af lederne karakteriserer sig selv som personligt engagerede i meget høj eller høj grad – 40 pct. anfører, at de i nogen eller mindre grad er personligt engagerede, og resten (28 pct.) svarer nej til spørgsmålet om personligt engagement. Det er altså et mindretal, der er meget engagerede, ligesom det er et mindretal, der ikke er det. Det ses af tabel 3.1, at lederne i den offentlige sektor i gennemsnit er mere engagerede end lederne i den private sektor. Næsten halvdelen af de offentlige ledere (45 pct.) tilkendegiver, at de i høj eller meget høj grad er personligt engagerede i det rummelige arbejdsmarked og virksomheders sociale ansvar – mod omkring halvt så mange af lederne i den private sektor (24 pct.).

Tabel 3.1

Ledere fordelt efter personligt engagement i det rummelige arbejdsmarked og virksomheders sociale ansvar. Særskilt for stilling. Procent.

	Offentligt ansat	Privat ansat	Selvstændig	I alt
<i>Vil De sige, at De selv er personligt engageret i det rummelige arbejdsmarked og virksomheders sociale ansvar?</i>				
Ja, i meget høj grad	21	9	8	13
Ja, i høj grad	24	15	15	18
Ja, i nogen grad	29	30	27	29
Ja, i mindre grad	7	13	12	11
Nej, ikke særligt	11	18	21	16
Nej, slet ikke	7	14	16	12
I alt	99	99	99	99
Procentgrundlag	1.003	1.524	436	2.963

En tilsvarende forskel fremgår, når man (jf. tabel 3.2) ser på ledernes deltagelse i arrangementer om det rummelige arbejdsmarked og virksomheders sociale ansvar. Det kan fx være arrangementer afholdt af lokale koordinationsudvalg eller virksomhedsnetværk o.lign. med henblik på at udbrede kendskabet til det rummelige arbejdsmarked. Det ses, at knapt halvdelen (46 pct.) af lederne efter eget udsagn aldrig deltager. Denne andel er højest i den private



Tabel 3.2

Ledere fordelt efter deltagelse i arrangementer, seminarer, kurser eller møder, hvor virksomheders sociale ansvar eller det rummelige arbejdsmarked drøftes. Særskilt for stilling. Procent.

	Offentligt ansat	Privat ansat	Selvstændig	I alt
<i>Hvor tit deltager De i arrangementer, seminarer, kurser eller møder, hvor virksomheders sociale ansvar eller det rummelige arbejdsmarked drøftes?</i>				
Flere gange om måneden	4	1	1	2
Én gang om måneden	8	2	2	4
Flere gange i løbet af et halvt år	9	6	3	6
Flere gange om året	20	8	7	12
Én gang om året	16	12	9	13
Sjældnere	16	18	18	17
Aldrig	28	53	61	46
I alt	101	100	101	100
Procentgrundlag	1.003	1.528	440	2.971

Tabel 3.3

Ledere fordelt efter deres oplyste kendskab til fleksjobordningen. Særskilt for stilling. Procent.

	Offentligt ansat	Privat ansat	Selvstændig	I alt
<i>Ved De, hvad ordningen med fleksjob går ud på?</i>				
Ja, helt sikkert	48	33	33	38
Ja, det tror jeg nok	26	19	15	21
Ja, men jeg er ret usikker	7	12	12	11
Ja, men jeg er meget usikker	8	6	10	7
Nej, jeg har hørt ordet fleksjob, men er ikke klar over, hvad det dækker	9	24	26	19
Nej, jeg har aldrig hørt ordet fleksjob	1	6	4	4
I alt	99	100	100	100
Procentgrundlag	1.005	1.544	448	2.997

sektor – 53 pct. blandt de privat ansatte ledere og 61 pct. blandt de selvstændige mod 28 pct. blandt de offentlige ledere.

Også når man betragter en indikator på viden om det rummelige arbejdsmarked, udviser de offentlige ledere et større socialt engagement end lederne i den private sektor, jf. tabel 3.3. Lederne blev spurgt, om de havde kendskab til ordningen vedrørende fleksjob. Der var 6 svarkategorier. Godt en tredjedel af lederne (38 pct.) mener helt sikkert at vide, hvad ordningen med fleksjob går ud på, 21 pct. “tror nok”, at de ved det. Resten (41 pct.) er mere usikre. Næsten alle har dog efter eget udsagn hørt ordet fleksjob, før de blev interviewet. Knappt tre fjerdedele (74 pct.) af de offentlige ledere ved efter eget udsagn helt sikkert eller “tror nok”, at de ved, hvad ordningen med fleksjob går ud på. Den tilsvarende andel blandt lederne i den private sektor er omkring halvdelen.

Der er en kraftig sammenhæng mellem ledernes svar på de tre spørgsmål. Fx gælder det, at jo mere personligt engagement, man udtrykker, des større er sandsynligheden for, at man helt sikkert ved, hvad ordningen med fleksjob går ud på, og for at man deltager i arrangementer vedrørende det rummelige arbejdsmarked. Man kan argumentere for, at det første spørgsmål (vedrørende generelt socialt engagement) er det mest overordnede, idet et generelt personligt engagement kan give sig udtryk på forskellige måder, herunder fx ved at man opsøger viden om fleksjobordningen eller ved, at man deltager i arrangementer mv. vedrørende det rummelige arbejdsmarked. I det følgende vil blive givet en beskrivelse af, hvordan andelen, der udtrykker et højt eller meget højt personligt engagement i det rummelige arbejdsmarked og virksomheders sociale ansvar, varierer mellem forskellige undergrupper af ledere. Lederne svar vedrørende kendskab til fleksjobordningen samt deltagelse i arrangementer mv. vedrørende det rummelige arbejdsmarked varierer i betydeligt omfang på samme måde mellem forskellige undergrupper af ledere som det udtrykte generelle sociale engagement.

Af tabel 3.4 ses for det første, at de tidligere nævnte forskelle mellem offentlige ledere og ledere i private virksomheder findes i stort set alle de undergrupper, der indgår i tabellen. Det tyder umiddelbart på, at selve det at være beskæftiget i den offentlige sektor befordrer et socialt engagement, og/eller at det er de i forvejen socialt engage-

rede, der navnlig søger beskæftigelse inden for det offentlige. Hvis dette helt eller delvis er rigtigt, kan det bl.a. hænge sammen med, at offentlige arbejdspladser i meget betydeligt omfang varetager velfærdssamfundets opgaver og ydelser (især uddannelse, social service og sundhed). Arbejdet i store dele af den offentlige sektor retter sig mod mennesker. Det er "mennesker" og ikke ting, der er det råstof, som bearbejdes – og målet er at gavne borgerne. Dette kan på et grundlæggende plan formodes at befordre andre holdninger og tiltrække mennesker med andre holdninger end dem, som typisk er grundlag for private virksomheders drift. Selve værdigrundlaget for mange offentlige arbejdsopgaver har lighedspunkter med værdigrundlaget for det rummelige arbejdsmarked.

Af tabel 3.4 ses videre, at topledere og andre ledere ikke adskiller sig fra hinanden med hensyn til socialt engagement undtagen i den offentlige sektor, hvor der ses en tendens til, at toplederne er mere socialt engagerede end andre ledere. Generelt synes ledere med mange (direkte og indirekte) underordnede at være mere socialt engagerede end ledere med få underordnede. Denne tendens ses i alle tre stillingsgrupper. Under en fjerdedel (23 pct.) af lederne med 3-5 underordnede er socialt engagerede i høj eller meget høj grad. Denne andel stiger med antallet af underordnede til 45 pct. blandt ledere med over 50 underordnede. Man kan derfor sige, at socialt engagement især findes hos de ledere, hvor det potentielt kan have størst betydning.

Kvindelige ledere er lidt mere socialt engagerede end mandlige ledere. Det gælder dog kun, når materialet ikke opdeles efter stilling. Betragtes ansatte mandlige og kvindelige ledere i henholdsvis den offentlige og den private sektor, er der ingen klar kønsforskel.

Det sociale engagement stiger lidt med alderen. Tendensen er dog ikke videre stærk eller klar – navnlig ikke, hvis man betragter de tre stillingsgrupper særskilt. Omkring en fjerdedel af de under 44-årige er angiveligt socialt engagerede i høj eller meget høj grad – den tilsvarende andel for aldersgruppen 45-66 år er over en tredjedel.

I tabel 3.4 er også anført, hvordan det sociale engagement varierer med lederens uddannelse – dels dens niveau (jf. opdelingen

Tabel 3.4

Andel af ledere, der i høj eller meget høj grad er engageret i det rummelige arbejdsmarked og virksomheders sociale ansvar. Særsklit for stilling og udvalgte lederkarakteristika. Procent.

	Offentligt ansat		Privat ansat		Selvstændig		I alt	
	Procent	Procent grundlag	Procent	Procent grundlag	Procent	Procent grundlag	Procent	Procent grundlag
Alle ledere	45	1.003	25	1.529	23	442	31	2.973
Topledere	57	148	26	181	24	421	31	751
<i>Antal underordnede</i>								
3-5	32	194	21	471	19	180	23	845
6-10	46	265	22	392	22	134	30	791
11-20	45	237	27	291	31	70	35	598
21-50	53	185	27	260	29	43	37	489
51+	54	120	36	115	45	15	45	250
<i>Køn</i>								
Mand	44	460	24	1.226	22	322	28	2.008
Kvinde	46	544	26	303	28	119	38	966
<i>Alder</i>								
20-34	43	83	22	286	34	43	27	412
35-44	34	301	21	543	22	130	25	974
45-54	50	378	30	477	22	152	36	1.007
55-66	53	242	26	223	23	116	37	580
<i>Erhvervsuddannelse</i>								
Ingen	61	56	24	164	25	45	32	265
Erhvervsfaglig udd.	45	210	26	640	23	211	29	1.061
Kort videregående udd.	37	74	27	115	27	26	30	214
Mellemlang videregående udd.	51	419	25	279	35	48	40	746
Lang videregående udd.	36	243	21	331	18	111	26	684
<i>Giver indholdet af lederens uddannelse en social forståelse?</i>								
Ja, i høj grad	53	492	33	132	44	54	48	678
Ja, i nogen grad	39	157	22	192	16	47	28	395
Nej	35	305	23	1.044	21	293	25	1.643

Tabel 3.4 (fortsat)

Andel af ledere, der i høj eller meget høj grad er engageret i det rummelige arbejdsmarked og virksomheders sociale ansvar. Særsklit for stilling og udvalgte lederkarakteristika. Procent.

	Offentligt ansat		Privat ansat		Selvstændig		I alt	
	Procent	Procent grundlag	Procent	Procent grundlag	Procent	Procent grundlag	Procent	Procent grundlag
<i>Har lederen deltaget i kurser/ efteruddannelse om personale- eller ledelsesmæssige spørgsmål de sidste 5 år</i>								
Ja, mindst 5 gange	52	379	38	302	26	51	44	732
Ja, 2-4 gange	48	349	24	502	27	103	33	954
Ja, 1 gang	41	86	25	113	15	31	29	230
Nej	29	185	19	612	22	256	22	1.054
<i>Tradition i lederens familie for at interessere sig for sociale spørgsmål</i>								
I høj grad	57	407	41	364	42	122	49	893
I nogen grad	41	327	26	524	22	145	30	995
I mindre grad	33	265	14	641	12	172	18	1.079

i erhvervsfaglige og korte, mellemlange og lange videregående uddannelser) dels dens indhold. For så vidt angår sidstnævnte aspekt fik lederne stillet følgende spørgsmål: "Vil De sige, at indholdet af Deres uddannelse giver en forståelse af sociale spørgsmål og dårligt stillede vilkår?". Man kunne give svar på en skala med fem trin fra "Ja, i høj grad" til "Nej, slet ikke". Spørgsmålet skulle besvares af de ledere (næsten alle), som oplyste, at de havde en erhvervsuddannelse. Eksempel på en uddannelse, der vel ikke giver videre social forståelse, kunne være en uddannelse som ingeniør, hvorimod en uddannelse som pædagog eller socialrådgiver i højere grad kunne formodes at bibringe en social forståelse i kraft af uddannelsens indhold. I det nævnte spørgsmål var det op til lederne selv at vurdere dette aspekt af uddannelsen. Tankegangen bag spørgsmålet er, at et socialt engagement forudsætter, at man i et eller andet omfang er bevidst om og interesserer sig for vilkårene for forskellige

mennesker og samfundsgrupper, herunder marginaliserede og dårligt stillede.

Af tabel 3.4 ses, at der ikke er nogen klar eller enkel sammenhæng mellem lederens sociale engagement og deres uddannelsesniveau. Det er fx ikke sådan, at jo højere (lavere) uddannelsesniveau, des større (mindre) socialt engagement. Derimod er der en mere klar sammenhæng mellem vurderingen af uddannelsens indhold og lederens sociale engagement. *De ledere, der vurderer, at deres uddannelse i høj grad giver en social forståelse, er mere socialt engagerede end øvrige ledere.* Det er tilfældet i alle tre stillingskategorier. Man kunne mod nævnte sammenhæng indvende, at den er "kunstig", dvs. frembragt i kraft af, at vurderingen af uddannelsens indhold er subjektiv og foretages retrospektivt. Det kunne bevirke, at bedømmelsen af uddannelsens indhold "farves" af lederens nuværende sociale engagement. Ifølge sagens natur er det vanskeligt at vurdere holdbarheden af en sådan indvending. Hvis der i et eller andet omfang er tale om en reel sammenhæng, kan den være udtryk for, at den gennemførte uddannelse påvirker det sociale engagement og/eller at det er de i forvejen socialt engagerede, der navnlig søger uddannelser, der befordrer social forståelse.

Som nævnt i kapitel 2 har ledere i henholdsvis den offentlige og den private sektor i vidt omfang gennemført uddannelser på forskellige niveauer. Også vurderingen af uddannelsens indhold er markant forskellig for henholdsvis offentlige ledere og ledere i den private sektor (jf. bilagstabel B.2.1, bilag 2). Godt halvdelen af de offentlige ledere vurderer, at deres uddannelse i høj grad giver en forståelse af sociale spørgsmål og dårligt stilledes vilkår. Den tilsvarende andel er godt en tiendedel for lederne i den private sektor, hvor næsten halvdelen giver udtryk for, at deres uddannelse "slet ikke" giver en forståelse af sociale spørgsmål mv. De uddannelser, som lederne i den offentlige sektor har, synes således i langt større omfang at give en social forståelse end de uddannelser, som lederne i den private sektor har. De uddannelser, der angiveligt bibringer den største sociale forståelse, er de mellemlange videregående uddannelser, hvorimod lærlinge, efg- og erhvervsskoleuddannelser i mindst omfang giver en social forståelse efter lederens vurdering (jf. bilagstabel B.2.2). Af bilagstabellen fremgår også, at uanset uddannelsesniveau giver de offentlige ledere hyppigere end lederne i den private sektor udtryk

for, at deres uddannelse giver en social forståelse. Dette kunne lede til en antagelse om, at forskellen mellem offentlige ledere og ledere i den private sektor med hensyn til socialt engagement blandt andet er, at de to kategorier af ledere har gennemgået forskellige uddannelser. I givet fald kan det dog ikke være hele forklaringen, idet det af tabel 3.4 klart fremgår, at det for alle uddannelseskategorier, defineret ved niveau hhv. vurdering af indhold, gælder, at andelen af ledere, der er socialt engagerede i høj eller meget høj grad, er større i den offentlige sektor end i den private.

Ud over erhvervsuddannelse har man i undersøgelsen også interesseret sig for ledernes efteruddannelse vedrørende personale- og ledelsesmæssige spørgsmål. Lederne blev bedt om at oplyse, hvor mange gange de inden for de sidste fem år havde deltaget i kursus/efteruddannelse om de nævnte emner. Det ses af tabel 3.4, at der for de ansatte ledere er en ret klar tendens til, at mere efteruddannelse hænger sammen med et større socialt engagement. Forklaringen kan være, at efteruddannelse fremmer socialt engagement, at det er de mest engagerede, der deltager i efteruddannelse, eller at såvel efteruddannelse som socialt engagement er udtryk for en generel positiv indstilling over for ny viden og nye tanker og ideer.

Ovenfor blev nævnt, at socialt engagement evt. kunne være blevet indlært eller fremmet af den uddannelse, man har gennemført. Antagelsen bag en sådan hypotese er, at et socialt engagement ikke er noget, man er født med. Det er indlært på et eller andet tidspunkt. Det er velkendt, at den familie, man er en del af og er opvokset i, har stor betydning for de holdninger og opfattelser, man danner sig. En nærliggende tanke er derfor, at et socialt engagement evt. også kunne formodes at hænge sammen med indstillinger, som er indlært på et tidligere tidspunkt i tilværelsen, og i sammenhænge som ligger uden for arbejds- og uddannelsessfæren. For om muligt at belyse denne problematik fik lederne bl.a. stillet følgende spørgsmål: "Vil De sige, at der i Deres familie har været en tradition for at interessere sig for sociale spørgsmål og dårligt stillede vilkår?". Der kunne gives svar på en skala med fem trin fra "Ja, i høj grad" til "Nej, slet ikke". Offentlige ledere svarer hyppigere end lederne i den private sektor bekræftende på nævnte spørgsmål (jf. bilagstabel B.2.3, bilag 2). Fx valgte 41 pct. af de offentligt ansatte svaret "Ja, i høj grad" mod 24 pct. af de privat ansatte ledere og 28 pct. af de selvstændige.

De offentlige ledere kommer således angiveligt oftere end lederne i den private sektor fra familier med en tradition for at interessere sig for sociale spørgsmål. Det kunne tyde på, at rekrutteringsmønstrer til de to sektorer bidrager til at forklare forskellen mellem sektorerne med hensyn til ledernes udtrykte sociale engagement.<sup>11</sup>

I tabel 3.4 er i den nederste del af tabellen anført, hvorledes ledernes udtrykte generelle sociale engagement hænger sammen med deres vurdering af "social tradition" i familien. Det ses, at der er en klar sammenhæng, som er tydelig i alle tre stillingsgrupper. Næsten halvdelen (49 pct.) af de ledere, som kommer fra familier, hvor der i høj grad er en tradition for at interessere sig for sociale spørgsmål, er socialt engagerede i høj eller meget høj grad. Den tilsvarende andel blandt ledere, der kommer fra familier, hvor der i mindre grad er tradition for at interessere sig for sociale spørgsmål, er 18 pct. Yderligere ses af tabel 3.4, at forskellen mellem de offentligt ansatte ledere og lederne i den private sektor med hensyn til udtrykt socialt engagement eksisterer, uanset i hvor høj grad der i ledernes familie vurderes at have været en tradition for interesse for sociale spørgsmål.

Nævnte resultater tyder på, at engagementet i det rummelige arbejdsmarked og virksomheders sociale ansvar bl.a. hænger sammen med grundlæggende orienteringer og værdier, der præger den sociale sammenhæng, som lederen har indgået i eller indgår i uden for arbejdssituationen. Der er flere andre tegn på dette i undersøgelsen. Fx fik lederne også stillet følgende spørgsmål: "Vil De sige, at der blandt mennesker, De omgås uden for arbejdstiden, er en interesse for sociale spørgsmål og dårligt stilledes vilkår?" Der kunne gives svar på en skala med fem trin. 79 pct. af de offentlige ledere svarede bekræftende (i høj grad eller i nogen grad) mod 55 pct. af såvel de privat ansatte ledere som de selvstændige. De offentlige ledere er i forhold til lederne i den private sektor åbenbart i højere grad karakteriseret ved at komme fra og færdes i nogle sammen-

---

11. Som i forbindelse med det ovenfor nævnte spørgsmål vedrørende vurdering af uddannelses indhold kan man mod nævnte spørgsmål om tradition i familien indvende, at det er retrospektivt og subjektivt, hvilket betyder, at ledernes svar evt. kan være farvet af deres nuværende sociale engagement. Ifølge sagens natur er det vanskeligt at bedømme holdbarheden af en sådan indvending.



hænge, hvor der lægges vægt på interesse for sociale spørgsmål. Ligeledes er der en klar sammenhæng mellem lederens generelle sociale engagement og deres karakteristiske af den sociale orientering hos deres omgangskreds uden for arbejdsituationen.<sup>12</sup>

Sammenfattende er personligt engagement i det rummelige arbejdsmarked og virksomheders sociale ansvar hyppigt blandt ledere:

- I den offentlige sektor
- Med mange underordnede
- Med forholdsvis hyppig efteruddannelsesaktivitet
- Med en erhvervsuddannelse, der vurderes at give forståelse af sociale spørgsmål
- Fra familier med en tradition for at interessere sig for sociale spørgsmål
- Der er 45-66 år (frem for 20-44 år)

Desuden er engagementet større blandt kvinder end blandt mænd, men kun når man betragter alle ledere under ét. Mandlige og kvindelige offentligt ansatte hhv. privat ansatte ledere adskiller sig ikke fra hinanden med hensyn til udtrykt socialt engagement.

Indtil nu er lederens sociale engagement beskrevet for forskellige undergrupper defineret ud fra træk, der kendetegner lederens baggrund og stilling. I tabel 3.5 er anført, hvorledes det sociale engagement varierer med visse træk ved den virksomhed, hvor lederen er beskæftiget. For de offentlige ledere ses, at det udtrykte sociale engagement er større i kommunerne end i staten og amterne. For den private sektors vedkommende fremgår, at det sociale engagement tilsyneladende er lidt større blandt de ansatte ledere i fremstillingsvirksomhed end i navnlig "anden service".

---

12. Spørgsmålet om holdningerne i lederens omgangskreds blev ikke medtaget i analysen i tabel 3.6, fordi holdningen i lederens omgangskreds både kan være en årsag til og en følge af lederens eget sociale engagement.

Tabel 3.5

Andel af ledere, der i høj eller meget høj grad er engageret i det rummelige arbejdsmarked og virksomheders sociale ansvar. Særsklit for stilling og udvalgte karakteristika ved virksomheden, hvor lederen er beskæftiget. Procent.

	Offentligt ansat		Privat ansat		Selvstændig		I alt	
	Procent	Procent grundlag	Procent	Procent grundlag	Procent	Procent grundlag	Procent	Procent grundlag
<i>Branche</i>								
Fremstillingsvirksomhed	-	-	31	424	27	50	-	-
Bygge- og anlægsvirksomhed	-	-	23	145	24	77	-	-
Handel, hotel og restaurationsvirksomhed	-	-	27	369	29	129	-	-
Anden service	-	-	20	555	20	156	-	-
Øvrige/uoplyst	-	-	4	30	15	24	-	-
<i>Offentlig sektor</i>								
Stat	34	204	-	-	-	-	-	-
Amt	38	197	-	-	-	-	-	-
Kommune	52	513	-	-	-	-	-	-
Andre	47	89	-	-	-	-	-	-
<i>Antal beskæftigede på virksomheden</i>								
3-9	46	83	17	160	21	257	24	500
10-19	51	146	36	195	26	108	39	449
20-49	46	180	28	312	28	55	34	547
50-99	48	171	25	246	36	14	35	430
100-199	44	113	24	203	33	2	31	318
200-499	43	109	21	221	22	3	28	333
500+	37	153	19	164	100	0	28	317
<i>Ligger virksomheden over eller under gennemsnittet mht. anvendelse af nye ledelsesformer som fx teams og selvstyrende grupper</i>								
Over gennemsnittet	58	346	33	463	32	88	42	897
Som gennemsnittet	41	584	22	888	25	294	28	1.766
Under gennemsnittet	22	71	18	178	7	46	17	295

Tabel 3.5 (fortsat)

Andel af ledere, der i høj eller meget høj grad er engageret i det rummelige arbejdsmarked og virksomheders sociale ansvar. Særsklit for stilling og udvalgte karakteristika ved virksomheden, hvor lederen er beskæftiget. Procent.

	Offentligt ansat		Privat ansat		Selvstændig		I alt	
	Procent	Procent grundlag	Procent	Procent grundlag	Procent	Procent grundlag	Procent	Procent grundlag
<i>Indgår det i virksomhedens personalepolitik, at virksomheden skal være socialt ansvarlig?</i>								
Ja, meget vigtigt element	65	276	40	219	47	45	54	540
Ja, vigtigt element	48	378	28	479	37	111	36	968
Ikke vigtigt el. meget vigtigt element	27	345	19	820	15	275	20	1.440

Videre ses af tabel 3.5, at der ikke er nogen systematisk tendens til, at andelen af ledere, der i høj eller meget høj grad er personligt engagerede i det rummelige arbejdsmarked og virksomheders sociale ansvar, er enten stigende eller faldende med virksomhedens størrelse. For de privat ansatte ledere vedkommende kan det se ud som om, at der er en tendens til, at det sociale engagement er faldende med stigende virksomhedsstørrelse, men størrelseskategorien 3-9 beskæftigede passer ikke ind i et sådant mønster. For de offentlige ledere vedkommende synes der slet ikke at kunne iagttages nogen klar tendens.

De to sidste virksomhedskarakteristika, der er anført i tabel 3.5, hænger derimod tydeligt sammen med lederens udtrykte sociale engagement. Flest ledere giver udtryk for højt socialt engagement på virksomheder, der af lederen karakteriseres som liggende "over gennemsnittet" med hensyn til anvendelse af nye ledelsesformer som fx team og selvstyrende grupper. 42 pct. af de ledere, der er beskæftiget på virksomheder, der ligger over gennemsnittet med hensyn til anvendelse af nye ledelsesformer, er personligt engagerede i høj eller meget høj grad. Den tilsvarende andel blandt ledere, hvis virksomhed angiveligt befinder sig under gennemsnittet, er 17 pct.

Denne sammenhæng kan ses som udtryk for, at engagement i det rummelige arbejdsmarked/virksomheders sociale ansvar og anvendelse af nye ledelsesformer mv. har nogle fælles træk. Nye organisations- og ledelsesformer kan betragtes som ideer/ koncepter, som spredes til virksomheder. Tilsvarende kan "det rummelige arbejdsmarked" og "virksomheders sociale ansvar" betragtes som ledelseskoncepter (foruden at de kan være udtryk for sociale holdninger hos lederne, jf. ovenfor). Det kan formodes, at virksomheder og ledere, som især eller tidligst adopterer nye ideer, adskiller sig fra virksomheder og ledere, som ikke eller først sent tilegner sig nye koncepter. Det stillede spørgsmål vedrørende anvendelse af nye organisations- og ledelsesformer kan således ses som en indikator på, i hvilken grad en virksomhed og lederne her påvirkes af eksterne strømninger og indgår i sammenhænge, hvor nye ledelsesmæssige tiltag mv. udbredes og drøftes. På denne baggrund kan nævnte resultat fortolkes på den måde, at socialt engagement er hyppigst forekommende hos ledere, der er beskæftiget på virksomheder, som påvirkes af nye ledelsesmæssige strømninger.

Den sidste virksomhedsegenskab, der er medtaget i tabel 3.5, er, om det indgår i virksomhedens personalepolitik, at virksomheden skal være socialt ansvarlig. Bl.a. fordi virksomhedernes politik fastlægges af lederne, herunder navnlig toplederne, skulle man forvente, at de mest socialt engagerede ledere er beskæftiget på de virksomheder, hvor socialt ansvar i størst udstrækning indgår som en del af virksomhedens personalepolitik. Denne sammenhæng er også forventelig, fordi man må formode, at ledere søger at indrette deres holdninger og adfærd i overensstemmelse med politikken på de virksomheder, hvor de er ansat, og at der er en tendens til, at ledere søger og opnår beskæftigelse på virksomheder, som de holdningsmæssigt er i overensstemmelse med. Af tabel 3.5 fremgår tydeligt, at nævnte antagelse ser ud til at blive bekræftet. Fx ses, at 20 pct. af de ledere, der er ansat på virksomheder, hvor socialt ansvar ikke er et vigtigt eller meget vigtigt element i personalepolitikken, i høj grad eller i meget høj grad er socialt engagerede. Det samme gælder 54 pct. af lederne på de virksomheder, hvor socialt engagement vurderes at være et meget vigtigt element i personalepolitikken. En tilsvarende sammenhæng findes inden for hver af de tre stillingsgrupper. Ved bedømmelsen heraf bør erindres, at personalepolitikken vurderes af den adspurgte leder. Man kunne derfor indvende, at lederne

(navnlig toplederne) ville have en tendens til at sætte lighedstegn mellem deres egne holdninger og virksomhedens politik, således at det i realiteten er det samme, der måles med de besvarede spørgsmål om generelt socialt engagement og virksomhedens personalepolitik. Det er vanskeligt at vurdere holdbarheden af en sådan indvending, men det kan dog konstateres, at der ikke er en perfekt sammenhæng mellem svarene på spørgsmålene vedrørende socialt engagement og virksomhedens personalepolitik. Fx er nogle socialt engagerede ledere beskæftiget på virksomheder, hvor socialt ansvar ikke indgår i personalepolitikken, og vice versa.

For at få et samlet indtryk af, hvorledes de ovenfor gennemgåede forhold hænger sammen med lederens udtrykte sociale engagement, er der gennemført logistiske regressionsanalyser, jf. tabel 3.6. Analyserne er gennemført for samtlige ledere og ledere inden for hver af de tre stillingsgrupper offentligt ansatte, privat ansatte og selvstændige. I ingen af analyserne blev køn signifikant, hvorfor køn ikke er medtaget i de modeller, hvis resultater er vist i tabellen. For så vidt angår lederens uddannelse er alene inddraget lederens vurdering af, om uddannelsen giver en social forståelse.

Resultaterne i tabel 3.6 svarer på en del punkter nogenlunde til de sammenhænge, der blev beskrevet ovenfor. Det gælder for så vidt angår sammenhængene mellem socialt engagement og: a) anvendelse af nye ledelsesformer på virksomheden (gælder dog kun for ansatte ledere), b) virksomhedens personalepolitik, c) deltagelse i efteruddannelse (kun for privat ansatte ledere), og d) tradition i lederens familie for at interessere sig for sociale spørgsmål, e) antal underordnede. Derimod kan analysen i tabel 3.6 ikke påvise, at lederens bedømmelse af, om deres uddannelse giver social forståelse, hænger signifikant sammen med lederens sociale engagement.

For så vidt angår de privat ansatte ledere ses en tendens til, at det sociale engagement er mindre på virksomheder med mindst 100 beskæftigede end på virksomheder med 3-19 beskæftigede. Sidstnævnte kategori af virksomheder adskiller sig ikke signifikant fra virksomheder med 20-99 beskæftigede.

Af tabel 3.4 ovenfor fremgik, at en større andel af de 45-66-årige end af de yngre ledere var socialt engagerede i høj eller meget høj grad.

Tabel 3.6

Resultat af logistisk regressionsanalyse af sandsynligheden for at en leder i høj eller meget høj grad er personligt engageret i det rummelige arbejdsmarked og virksomheders sociale ansvar. Særskilt for stilling.

	Offentligt ansat		Privat ansat		Selvstændig		I alt	
	Odds ratio	P	Odds ratio	P	Odds ratio	P	Odds ratio	P
<i>Stilling</i>								<0,001
Privat ansat	-	-	-	-	-	-	-	-
Offentligt ansat	-	-	-	-	-	-	1,557	<0,001
Selvstændig	-	-	-	-	-	-	0,924	0,057
<i>Offentlig sektor</i>		0,034						
Stat	-	-	-	-	-	-	-	-
Amt	1,073	0,154	-	-	-	-	-	-
Kommune	1,693	0,072	-	-	-	-	-	-
Andre	1,767	0,170	-	-	-	-	-	-
<i>Branche</i>				<0,001		0,094		
Fremstillingsvirksomhed	-	-	-	-	-	-	-	-
Bygge- og anlægsvirksomhed	-	-	0,705	0,155	1,495	0,293	-	-
Handel, hotel og restaurationsvirksomhed	-	-	0,849	0,014	1,660	0,101	-	-
Anden service	-	-	0,366	0,201	0,627	0,062	-	-
Øvrige/uoplyst	-	-	0,123	0,063	0,842	0,703	-	-
<i>Antal beskæftigede på virksomheden</i>		0,098		0,017		0,942		0,017
3-19	-	-	-	-	-	-	-	-
20-99	0,651	0,034	0,774	0,823	1,238	0,897	0,749	0,348
100+	0,857	0,734	0,559	0,006	1,233	0,945	0,682	0,027
<i>Ligger virksomheden over eller under gennemsnittet mht. anvendelse af nye ledelsesformer som fx teams og selvstyrende grupper</i>		<0,001		0,001		0,224		<0,001
Over gennemsnittet	-	-	-	-	-	-	-	-
Som gennemsnittet	0,340	0,024	0,605	0,595	0,869	0,237	0,353	<0,001
Under gennemsnittet	0,349	0,018	0,441	0,045	0,307	0,084	0,451	0,024

Tabel 3.6 (fortsat)

Resultat af logistisk regressionsanalyse af sandsynligheden for at en leder i høj eller meget høj grad er personligt engageret i det rummelige arbejdsmarked og virksomheders sociale ansvar. Særskilt for stilling.

	Offentligt ansat		Privat ansat		Selvstændig		I alt	
	Odds ratio	P	Odds ratio	P	Odds ratio	P	Odds ratio	P
<i>Indgår det i virksomhedens personalepolitik, at virksomheden skal være socialt ansvarlig?</i>								
		<0,001		<0,001		<0,001		<0,001
Ja, meget vigtigt element	-	-	-	-	-	-	-	-
Ja, vigtigt element	0,469	0,462	0,351	0,003	0,196	0,047	0,613	0,925
Ikke vigtigt el. meget vigtigt element	0,295	0,012	0,496	0,317	0,296	0,247	0,385	<0,001
<i>Alder</i>								
		0,001		0,021		0,807		0,003
20-34	1,131	0,072	0,843	0,514	1,525	0,465	1,008	0,286
35-44	0,465	<0,001	0,720	0,029	1,274	0,790	0,671	<0,001
45-54	0,698	0,390	1,238	0,015	1,053	0,584	0,972	0,313
55-66	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>Giver indholdet af lederens uddannelse en social forståelse?</i>								
		0,205		0,221		0,139		0,126
Ja, i høj grad	-	-	-	-	-	-	-	-
Ja, i nogen grad	0,767	0,597	0,794	0,191	0,336	0,100	0,732	0,051
Nej	0,733	0,329	1,145	0,145	0,578	0,991	0,904	0,610
<i>Antal underordnede</i>								
		0,006		0,082		0,654		0,002
3-5	-	-	-	-	-	-	-	-
6-10	1,877	0,828	0,895	0,023	0,761	0,382	1,122	0,030
11-20	1,747	0,781	1,467	0,251	1,281	0,548	1,440	0,571
21-50	2,601	0,024	1,337	0,617	0,757	0,530	1,664	0,057
51+	2,329	0,193	1,648	0,141	1,705	0,447	1,764	0,048
<i>Har lederen deltaget i kurser/ efteruddannelse om personale- eller ledelsesmæssige spørgsmål de sidste 5 år</i>								
		0,628		<0,001		0,485		0,005
Ja, mindst 5 gange	-	-	-	-	-	-	-	-
Ja, 2-4 gange	1,010	0,628	0,538	0,313	1,492	0,126	0,817	0,943
Ja, 1 gang	1,051	0,620	0,684	0,542	0,563	0,269	0,854	0,694
Nej	0,764	0,193	0,373	<0,001	1,042	0,757	0,624	0,002

Tabel 3.6 (fortsat)

Resultat af logistisk regressionsanalyse af sandsynligheden for at en leder i høj eller meget høj grad er personligt engageret i det rummelige arbejdsmarked og virksomheders sociale ansvar. Særskilt for stilling.

	Offentligt ansat		Privat ansat		Selvstændig		I alt	
	Odds ratio	P	Odds ratio	P	Odds ratio	P	Odds ratio	P
<i>Tradition i lederens familie for at interessere sig for sociale spørgsmål</i>		<0,001		<0,001		0,004		<0,001
I høj grad	-	-	-	-	-	-	-	-
I nogen grad	0,665	0,987	0,567	0,361	0,482	0,701	0,579	0,768
I mindre grad	0,440	0,001	0,245	<0,001	0,294	0,010	0,317	<0,001

Anm.: Analyserne bygger på hhv. 893 obs. (offentligt ansatte), 1.261 obs. (privat ansatte), 514 obs. (selvstændige) og 2.668 obs. (alle).

Tabel 3.6 viser, at ledere i aldersgruppen 35-44 år har den laveste sandsynlighed for at udtrykke et socialt engagement. Sammenhængen mellem socialt engagement og alder er dog forskellig blandt privat og offentligt ansatte ledere. Det er derfor tvivlsomt, om alderen i sig selv har betydning for ledernes sociale engagement.

Endelig fremgår det af tabel 3.6, at lederne i den offentlige sektor har en større sandsynlighed for at udtrykke et socialt engagement end lederne i den private sektor. Der er en knapt nok signifikant tendens til, at selvstændige udtrykker et mindre socialt engagement end privat ansatte ledere. Betragtes særskilt den offentlige sektor ses, at ledere i kommunerne udtrykker et større socialt engagement end lederne i staten (og amterne) – forskellen er dog kun tæt på at være signifikant på et 5 procents niveau. For så vidt angår de ansatte ledere i den private sektor, er det sociale engagement større blandt lederne inden for fremstillingsvirksomhed end blandt ledene inden for andre erhverv. Det er dog kun i forhold til handel, hotel- og restaurationsvirksomhed, at forskellen er signifikant.

Sammenfattende kan de ovennævnte resultater relateres til nogle af de mulige holdningspåvirkende forhold, der blev omtalt i kapitel 2.



Ledernes sociale engagement hænger sammen med *personalepolitikken* i den virksomhed, hvor de er beskæftiget. Der er en tendens til, at socialt engagerede ledere er beskæftiget i virksomheder, hvor socialt engagement ifølge lederne indgår som et vigtigt eller meget vigtigt element i personalepolitikken. Der kan være flere forklaringer herpå, herunder at lederne påvirkes af og/ eller er med til at formulere personalepolitikken i de virksomheder, hvor de er beskæftiget.

Det kan formodes, at ledernes sociale engagement bl.a. påvirkes af *arbejdsopgaverne i deres job og virksomheder*. Det kan være en af forklaringerne på, at offentlige ledere gennemgående udtrykker et større socialt engagement end ledere i den private sektor. Baggrunden for tendensen til, at ledere med mange underordnede udtrykker et større socialt engagement end ledere med få underordnede, kan evt. være, at bevidstheden om personalemæssige problemstillinger øges med antallet af underordnede.

En yderligere type påvirkning kan formodes at udgå fra *lederens familie*. Socialt engagerede ledere kommer især fra familier, hvor der angiveligt er en tradition for at interessere sig for sociale spørgsmål og dårligt stilledes vilkår. Påvirkningen fra familien er muligvis vigtigere end påvirkningen fra den *uddannelse*, lederen har gennemgået. I hvert fald er vurderingen af uddannelsens indhold ikke signifikant i de gennemførte logistiske regressionsanalyser, jf. ovenfor.

Herudover underbygger resultaterne en antagelse om, at det udtrykte sociale engagement også hænger sammen med *lederens professionelle kontaktflade*, dvs. den grad i hvilken lederen påvirkes af nye strømninger vedrørende ledelseskoncepter, herunder socialt ansvar. Deltagelse i efteruddannelse og arbejde på virksomheder, der ligger over gennemsnittet med hensyn til nye ledelsesformer, blev ovenfor anvendt som indikatorer på lederens kontakt med nye strømninger af den antydede art.

Nogle af de sammenhænge, der fremgår af tabel 3.6, kan være svære at forklare og fortolke. Det gælder bl.a. den lidt uregelmæssige sammenhæng mellem alder og socialt engagement og sammenhængen mellem virksomhedens størrelse og socialt engagement.

### 3.3. Holdning til fastholdelse

Som det generelle sociale engagement blev beskrevet i det foregående afsnit er det ikke direkte relateret til lederens arbejdsplads. Det er derimod tilfældet for de specifikke holdningsindikatorer, som tages op i dette og det næste afsnit. Det rummelige arbejdsmarked og virksomheders sociale ansvar i en dansk sammenhæng drejer sig i vidt omfang om henholdsvis fastholdelse og integration af personer med svage jobforudsætninger på arbejdsmarkedet.

Fastholdelse og integration udgør en del af en virksomheds adfærd vedrørende ledelse af menneskelige ressourcer. En privat eller offentlig virksomhed, der vil overleve, kan ikke lade sociale hensyn indgå med meget stor vægt i håndteringen af menneskelige ressourcer, såfremt der er en konflikt mellem sociale hensyn og hensynet til virksomhedens effektivitet og produktivitet. I princippet kunne lederne dog godt ønske, at virksomheden tog sociale hensyn i høj grad, selv om det ikke sker.

Ledernes holdning til fastholdelse er belyst på flere måder i undersøgelsen. Lederne blev bl.a. spurgt, om de ønsker, at deres arbejdsplads fastholder medarbejdere, hvis arbejdsevne nedsættes på grund af fx alder eller sygdom, eller om de tværtimod ønsker, at man så vidt muligt undgår at fastholde sådanne personer. Det fremgår af tabel 3.7, at yderst få ledere (under 10 pct.) eksplicit ønsker at undgå at fastholde sådanne medarbejdere. Over halvdelen af lederne tilkendegiver, at de i høj grad ønsker at fastholde personer, hvis arbejdsevne nedsættes, og en tredjedel ønsker det i nogen grad. Der er i denne henseende ikke forskel på de privat og offentligt ansatte ledere, men de selvstændige giver lidt mindre hyppigt end de to andre grupper udtryk for, at de i høj grad ønsker at fastholde medarbejdere, hvis arbejdsevne nedsættes.

Det nævnte spørgsmål vedrørende ønsker om fastholdelse drejer sig om lederens holdning til, hvad virksomheden bør gøre. Lederne blev også spurgt, om de mente, at det var en del af *deres* (arbejds-) opgave at medvirke til at fastholde medarbejdere, hvis arbejdsevne nedsættes på grund af alder eller sygdom (bilagstabel B.2.4). Over halvdelen giver udtryk for, at det i høj grad indgår som en del af deres arbejde at medvirke til at fastholde medarbejdere, der svækkes på

Tabel 3.7

Ledere fordelt efter ønske om fastholdelse af medarbejdere med nedsat arbejdsevne. Særskilt for stilling. Procent.

	Offentligt ansat	Privat ansat	Selvstændig	I alt
<i>Ønsker De, at Deres arbejdsplads fastholder medarbejdere med nedsat arbejdsevne fx på grund af alder eller sygdom – eller foretrækker De, at man så vidt muligt undgår at fastholde sådanne personer?</i>				
Ønsker i høj grad, at arbejdspladsen fastholder medarbejdere	58	55	44	54
Ønsker det i nogen grad	32	32	35	33
Ønsker hverken det ene eller det andet	4	7	11	7
Foretrækker i nogen grad, at det undgås	4	3	5	4
Foretrækker i høj grad, at det undgås	2	2	4	2
I alt	100	99	99	100
Procentgrundlag	1.000	1.528	442	2.970

grund af alder eller sygdom. En tredjedel anfører, at de i nogen grad gør det. Kun 10 pct. svarer nej på spørgsmålet. Heller ikke her er der væsentlig forskel mellem offentlige ledere og ledere i den private sektor.

Det ligger i den situation, som lederne spørges om, at den nedsatte arbejdsevne er opstået på grund af forhold (alder, sygdom), som medarbejderen ikke selv er skyld i. Spørgsmålet drejer sig om, hvorvidt lederen i denne situation ønsker at tage hensyn til en svag medarbejder. Der er ikke i spørgsmålet forudsat noget om virksomhedens økonomiske forhold, hvorfor man må formode at svarene er afgivet ud fra en forestilling om "normale" (ikke kriselignende) omstændigheder på virksomheden.

Noget andet er en situation, hvor virksomheden som følge af nedgang i mængden eller arten af opgaver bliver nødt til at reducere

personalet. Vil man under disse omstændigheder udelukkende tage hensyn til, hvilke medarbejdere man bedst kan undvære, eller vil man også tage andre (sociale) hensyn? Godt 70 pct. af lederne giver udtryk for, at de er helt eller overvejende enige i, at ledelsen af virksomheden kun vil tage hensyn til, hvilke medarbejdere man bedst kan undvære, såfremt virksomheden er nødt til at reducere arbejdsstyrken (tabel 3.8). 19 pct. af lederne er helt uenige eller overvejende uenige heri. Ved en reduktion af arbejdskraftbehovet mener hovedparten af lederne åbenbart, at man i udvælgelsen af, hvem der skal afskediges, kun vil tage hensyn til virksomhedens behov. De mest "sociale" holdninger på dette område udtrykkes af lederne i den offentlige sektor. 27 pct. af de offentlige ledere er helt eller overvejende uenige i, at virksomheden i en afskedigelsessituation kun vil tage hensyn til, hvem virksomheden bedst kan undvære. Den tilsvarende andel blandt lederne i den private sektor er mere end 10 procentpoint lavere.

Tabel 3.8

Ledere fordelt efter om virksomheden angiveligt kun vil tage hensyn til, hvilke medarbejdere man bedst kan undvære, såfremt arbejdspladsen bliver nødt til at afskedige medarbejdere. Særskilt for stilling. Procent

	Offentligt ansat	Privat ansat	Selvstændig	I alt
<i>Er De enig eller uenig i følgende udsagn: Hvis Deres arbejdsplads blev nødt til at afskedige medarbejdere, ville ledelsen kun tage hensyn til, hvilke medarbejdere man bedst kan undvære</i>				
Helt enig	36	53	58	48
Overvejende enig	25	25	22	24
Hverken enig eller uenig	12	6	9	9
Overvejende uenig	14	9	6	10
Helt uenig	13	7	5	9
I alt	100	100	100	100
Procentgrundlag	1.000	1.530	444	2.975

Skal man kort udtrykke resultatet vedrørende fastholdelse, er det således, at lederne typisk og under normale omstændigheder ønsker at fastholde medarbejdere, hvis arbejdsevne nedsættes på grund af alder eller sygdom. Ved en nedgang i virksomhedens efterspørgsel efter arbejdskraft vil det imidlertid efter ledernes vurdering typisk alene være virksomhedens behov, der er afgørende for, hvilke medarbejdere der fastholdes.

De to spørgsmål vedrørende fastholdelse refererer til forskellige situationer. Derfor er det næppe overraskende, at der ikke er en fuldstændig korrelation mellem svarene på de to spørgsmål, som således i et vist omfang måler to forskellige ting. I det følgende vil blive beskrevet, hvilke ledere som især giver udtryk for ønsker om fastholdelse under hhv. normale forhold og i en afskedigelsessituation.

I tabel 3.9A og 3.9B er anført, hvorledes andelen, som i høj grad ønsker fastholdelse (under normale forhold) varierer mellem forskellige kategorier af ledere. I tabel 3.10B vises tilsvarende resultatet af logistiske regressionsanalyser af, hvorledes nævnte andel afhænger af en række forklarende forhold. I struktureringen af de følgende kommentarer til tabellerne tages udgangspunkt i de overvejelser, som blev præsenteret i kapitel 2.

Først kan det nævnes, at en række forhold omkring det, som i kapitel 2 blev benævnt virksomhedens økonomiske realiteter, ikke kan påvises at hænge sammen med lederens ønske om fastholdelse (ej vist i tabellerne). Fx er der ikke nogen sammenhæng mellem ønsket om fastholdelse og lederens oplevelse af virksomhedens økonomiske situation, og der er heller ikke nogen sammenhæng mellem ønsket om fastholdelse og lederens oplevelse af rekrutteringsvanskeligheder i virksomheden.

Derimod er der en sammenhæng mellem lederens karakteristik af *virksomhedens personalepolitik* og lederens ønske om, at virksomheden fastholder medarbejdere, hvis arbejdsevne nedsættes. I både tabel 3.9B og navnlig 3.10 er der en ret klar tendens til, at ønsket om fastholdelse forekommer hyppigst, såfremt social ansvarlighed indgår som et vigtigt element i virksomhedens personalepolitik. Som i forbindelse med det generelle sociale engagement er der således en vis konsistens mellem lederens holdning og virksomhedens politik.

Tabel 3.9 A

Andel af ledere, der i høj grad ønsker, at virksomheden fastholder personer med nedsat arbejdsevne fx på grund af alder eller sygdom. Særskielt for stilling og udvalgte lederkarakteristika. Procent.

	Offentligt ansat		Privat ansat		Selvstændig		I alt	
	Procent	Procent grundlag	Procent	Procent grundlag	Procent	Procent grundlag	Procent	Procent grundlag
Alle ledere	58	1.000	55	1.523	44	442	55	2.965
Topledere	56	148	49	180	44	421	47	749
<i>Køn</i>								
Mand	63	458	55	1.221	45	326	55	2.005
Kvinde	54	542	57	303	40	115	53	960
<i>Alder</i>								
20-34	42	82	50	286	53	39	48	407
35-44	58	301	61	547	46	131	58	979
45-54	61	376	54	470	43	153	55	998
55-66	60	242	51	221	40	119	53	581
<i>Erhvervsuddannelse</i>								
Ingen	26	56	52	164	37	44	44	264
Erhvervsfaglig udd.	66	210	56	640	40	210	55	1.059
Kort videregående udd.	48	74	59	115	58	26	55	214
Mellemlang videregående udd.	58	419	56	273	44	47	56	739
Lang videregående udd.	62	240	53	326	53	107	56	674
<i>Giver indholdet af lederens uddannelse en social forståelse?</i>								
Ja, i høj grad	64	491	72	127	43	49	64	667
Ja, i nogen grad	56	157	55	191	40	47	54	395
Nej	55	304	53	1.041	46	292	52	1.637
<i>Antal underordnede</i>								
3-5	62	194	59	475	42	179	56	848
6-10	55	265	51	386	46	135	52	785
11-20	57	236	53	290	39	70	53	596
21-50	59	185	55	259	48	43	56	487
51+	59	120	61	114	63	15	60	250

Tabel 3.9 A (fortsat)

Andel af ledere, der i høj grad ønsker, at virksomheden fastholder personer med nedsat arbejdsevne fx på grund af alder eller sygdom. Særskilt for stilling og udvalgte lederkarakteristika. Procent.

	Offentligt ansat		Privat ansat		Selvstændig		I alt	
	Procent	Procent grundlag	Procent	Procent grundlag	Procent	Procent grundlag	Procent	Procent grundlag
<i>Føler lederen sig personligt tæt knyttet til sine underordnede?</i>								
Ja, i meget høj grad	61	38	65	498	53	199	62	1.084
Ja, i høj grad	58	367	56	590	39	166	54	1.119
Ja, i nogen grad	51	175	47	306	41	50	48	531
Nej, eller kun imindre grad	59	76	33	144	10	27	39	237
<i>Tradition i lederens familie for at interessere sig for sociale spørgsmål</i>								
I høj grad	66	405	63	356	57	120	64	881
I nogen grad	57	325	55	522	41	141	53	988
I mindre grad	48	265	51	638	38	172	48	1.075
<i>Er lederen personligt engageret i det rummelige arbejdsmarked og virksomheders sociale ansvar?</i>								
Ja, i meget høj el. høj grad	72	455	67	370	63	98	69	923
I mindre grad	47	476	53	924	41	260	49	1.661
Nej, slet ikke	45	70	47	216	34	71	44	356

En del af forklaringen herpå kan være, at lederen påvirkes af virksomhedens politik.

I kapitel 2 blev nævnt, at ledernes holdninger også kunne formodes at blive påvirket af deres professionelle kontaktflade, uddannelse, familiebaggrund og sociale relationer. Desuden blev anført, at de specifikke holdninger til fastholdelse og integration på lederens arbejdsplads kunne antages at blive påvirket af ledernes generelle sociale engagement.

Tabel 3.9 B

Andel af ledere, der i høj grad ønsker, at virksomheden fastholder personer med nedsat arbejdsevne fx på grund af alder eller sygdom. Særsklit for stilling og udvalgte karakteristika ved virksomheden, hvor lederen er beskæftiget. Procent.

	Offentligt ansat		Privat ansat		Selvstændig		I alt	
	Procent	Procent grundlag	Procent	Procent grundlag	Procent	Procent grundlag	Procent	Procent grundlag
<i>Branche</i>								
Fremstillingsvirksomhed	-	-	63	425	41	51	-	-
Bygge- og anlægs- virksomhed	-	-	61	146	41	79	-	-
Handel, hotel og restaurations virksomhed	-	-	53	370	36	127	-	-
Anden service	-	-	50	552	54	158	-	-
Øvrige/uoplyst	-	-	40	30	38	27	-	-
<i>Offentlig sektor</i>								
Stat	59	202	-	-	-	-	-	-
Amt	61	195	-	-	-	-	-	-
Kommune	55	513	-	-	-	-	-	-
Andre	66	89	-	-	-	-	-	-
<i>Antal beskæftigede på virksomheden</i>								
3-9	46	83	48	160	42	257	44	500
10-19	46	146	41	194	46	108	44	448
20-49	60	179	60	310	47	56	59	545
50-99	61	171	56	246	66	12	58	429
100-199	71	113	61	200	100	2	65	315
200-499	65	109	53	219	22	3	57	331
500+	58	153	60	165	0	0	59	319
<i>Ligger virksomheden over eller under gennemsnittet mht. anvendelse af nye ledelsesformer som fx team og selvstyrende grupper?</i>								
Over gennemsnittet	66	345	62	459	60	84	64	888
Som gennemsnittet	54	584	52	882	41	291	51	1.757
Under gennemsnittet	48	70	54	177	41	48	51	295



Tabel 3.9 B (fortsat)

Andel af ledere, der i høj grad ønsker, at virksomheden fastholder personer med nedsat arbejdsevne fx på grund af alder eller sygdom. Særskkilt for stilling og udvalgte karakteristika ved virksomheden, hvor lederen er beskæftiget. Procent.

	Offentligt ansat		Privat ansat		Selvstændig		I alt	
	Procent	Procent grundlag	Procent	Procent grundlag	Procent	Procent grundlag	Procent	Procent grundlag
<i>Indgår det i virksomhedens personalepolitik, at virksomheden skal være socialt ansvarlig?</i>								
Ja, meget vigtigt el. vigtigt element	63	653	64	690	61	152	63	1.495
Ja, mindre vigtigt element	42	127	42	210	38	60	41	397
Ikke vigtigt element	52	216	50	614	35	218	47	1.048

Med hensyn til sidstnævnte viser både tabel 3.9A og 3.10 en tendens til, at et større *generelt socialt engagement* hænger sammen med et hyppigere ønske om fastholdelse. Som anført i kapitel 2 er det mest rimeligt at fortolke dette som udtryk for, at lederens generelle sociale engagement har indflydelse på den specifikke holdning til fastholdelse på lederens arbejdsplads snarere end, at påvirkningen går den modsatte vej.

Lederens *professionelle kontakflade* er som nævnt ovenfor bl.a. søgt målt gennem et spørgsmål til lederne, om den virksomhed, hvor deer beskæftiget, ligger over eller under gennemsnittet med hensyn til anvendelse af nye ledelsesformer. Som nævnt i det foregående afsnit er lederens generelle sociale engagement større i den kategori af ledere, der er beskæftiget på en virksomhed, som angiveligt ligger over gennemsnittet med hensyn til anvendelse af nye ledelsesformer, end blandt andre ledere. For så vidt angår ønsket om fastholdelse fremgår en vis tendens i samme retning af tabel 3.9B. Den statistiske analyse kan imidlertid ikke bekræfte tendensen, og nævnte variabel vedrørende anvendelse af nye ledelsesformer mv. er derfor ikke med i tabel 3.10. Det peger i retning af, at kontakt med nye ledelseskoncepter mv. i højere grad påvirker det udtrykte generelle sociale engagement end holdningen til at fastholde medarbejdere med nedsat arbejdsevne på egen arbejdsplads.

Tabel 3.10

Resultat af logistisk regressionsanalyse af sandsynligheden for at en leder i høj grad ønsker, at virksomheden fastholder medarbejdere med nedsat arbejdsevne. Særskilt for stilling.

	Offentligt ansat		Privat ansat		Selvstændig		I alt	
	Odds ratio	P	Odds ratio	P	Odds ratio	P	Odds ratio	P
<i>Køn</i>		0,027		0,202		0,109		0,029
Mand	-	-	-	-	-	-	-	-
Kvinde	0,706	0,027	1,202	0,202	0,655	0,109	0,817	0,029
<i>Alder</i>		0,003		0,066		0,498		0,004
20-34	0,464	0,001	1,125	0,688	1,493	0,524	0,983	0,116
35-44	1,254	0,012	1,495	0,008	1,476	0,367	1,418	0,001
45-54	1,194	0,025	1,138	0,724	1,101	0,496	1,159	0,667
55-66	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>Antal underordnede</i>		<0,001		0,010		0,338		<0,001
3-5	-	-	-	-	-	-	-	-
6-10	0,568	0,395	0,704	0,945	1,500	0,385	0,750	0,286
11-20	0,464	0,525	0,687	0,788	0,906	0,407	0,649	0,442
21-50	0,402	0,136	0,546	0,037	0,763	0,338	0,556	0,017
51+	0,312	0,009	0,680	0,808	1,967	0,374	0,582	0,153
<i>Føler lederen sig personligt tæt knyttet til sine underordnede?</i>		0,355		<0,001		0,017		<0,001
Ja, i meget høj grad	-	-	-	-	-	-	-	-
Ja, i høj grad	0,928	0,907	0,693	0,031	0,755	0,104	0,778	0,049
Ja, i nogen grad	0,709	0,083	0,552	0,777	0,821	0,125	0,650	0,549
Nej, eller kun i mindre grad	1,062	0,477	0,275	<0,001	0,112	0,039	0,429	<0,001
<i>Er lederen personligt engageret i det rummelige arbejdsmarked og virksomheders sociale ansvar?</i>		<0,001		0,001		0,006		<0,001
Ja, i meget høj el. høj grad	-	-	-	-	-	-	-	-
I mindre grad	0,311	0,002	0,602	0,028	0,451	0,192	0,461	<0,001
Nej, slet ikke	0,278	0,012	0,616	0,177	0,370	0,058	0,411	<0,001

Tabel 3.10 (fortsat)

Resultat af logistisk regressionsanalyse af sandsynligheden for at en leder i høj grad ønsker at virksomheden fastholder medarbejdere med nedsat arbejdsevne. Særskilt for stilling.

	Offentligt ansat		Privat ansat		Selvstændig		I alt	
	Odds ratio	P	Odds ratio	P	Odds ratio	P	Odds ratio	P
<i>Stilling</i>								0,994
Offentligt ansat	-	-	-	-	-	-	0,990	0,948
Privat ansat	-	-	-	-	-	-	-	-
Selvstændig	-	-	-	-	-	-	0,992	0,986
<i>Branche</i>				<0,001		0,014		
Fremstillingsvirksomhed	-	-	-	-	-	-	-	-
Bygge- og anlægs- virksomhed	-	-	1,336	0,002	1,164	0,987	-	-
Handel, hotel og restaurations virksomhed	-	-	0,758	0,798	0,774	0,054	-	-
Anden service	-	-	0,602	0,031	2,014	0,006	-	-
Øvrige/ uoplyst	-	-	0,489	0,165	1,200	0,945	-	-
<i>Offentlig sektor</i>		0,174						
Stat	-	-	-	-	-	-	-	-
Amt	1,212	0,321	-	-	-	-	-	-
Kommune	0,807	0,040	-	-	-	-	-	-
Andre	1,208	0,461	-	-	-	-	-	-
<i>Antal beskæftigede på virksomheden</i>		<0,001		<0,001		0,903		<0,001
3-19	-	-	-	-	-	-	-	-
20-99	2,334	0,015	2,080	0,002	1,186	0,668	2,021	0,001
100+	2,558	0,002	2,005	0,007	0,798	0,789	2,271	<0,001
<i>Indgår det i virksomhedens personalepolitik, at virksomheden skal være socialt ansvarlig?</i>		0,024		<0,001		0,008		<0,001
Ja, meget vigtigt el. vigtigt element	-	-	-	-	-	-	-	-
Ja, mindre vigtigt element	0,827	0,615	0,842	0,202	0,717	0,604	0,832	0,157
Ikke vigtigt element	0,589	0,007	0,503	<0,001	0,381	0,002	0,536	<0,001

Anm.: Analyserne bygger på hhv. 928 obs. (offentligt ansatte), 1.347 obs. (privat ansatte), 573 obs. (selvstændige) og 2.848 obs. (alle).

Lederens *uddannelse* – om uddannelsen giver en social forståelse – hænger i nogen grad sammen med holdningen til fastholdelse. De ledere, der tilkendegiver, at deres uddannelse i høj grad giver social forståelse, ønsker hyppigere end andre ledere, at deres arbejdsplads fastholder medarbejdere med nedsat arbejdsevne. Det samme gælder ledere, der oplyser, at de kommer fra en *familie med tradition for at interessere sig for sociale spørgsmål og vanskeligt stillede gruppers vilkår* (jf. tabel 3.9A). Disse to variable er imidlertid ikke medtaget i den statistiske analyse i tabel 3.10, fordi man kan argumentere for, at hvis lederens uddannelse og familiebaggrund påvirker holdningen til fastholdelse, så er der tale om en indirekte påvirkning via det generelle sociale engagement, jf. ovenfor.

I kapitel 2 blev anført, at ønsket om at fastholde medarbejdere med nedsat arbejdsevne eventuelt kunne hænge sammen med karakteren af de *sociale relationer mellem lederen og dennes underordnede*. Til belysning heraf fik lederne stillet følgende spørgsmål: “Vil De sige, at De personligt føler Dem tæt knyttet til Deres underordnede (ansatte)?” Der kunne gives svar på en skala med 6 trin fra “Ja, i meget høj grad” til “Nej, slet ikke”. I tabel 3.9A og 3.10 er nogle af kategorierne slået sammen. Det ses, at der for lederne i den private sektor (men ikke den offentlige) er en tendens til, at jo stærkere følelse af personlig tilknytning mellem leder og underordnede, des større sandsynlighed er der for, at lederen ønsker at fastholde medarbejdere, hvis arbejdsevne nedsættes på grund af alder eller sygdom. Sammenhængen, der både fremgår af tabel 3.9A og af den statistiske analyse i tabel 3.10, kan formentlig ses som udtryk for, at der på en arbejdsplads udvikler sig sociale relationer og en solidaritet, der går ud over det, som arbejdet i snæver forstand kræver. Det forekommer vanskeligt at give en plausibel forklaring på, at sammenhængen kun ses i den private sektor.

I tabel 3.9A, 3.9B og 3.10 er inddraget nogle yderligere forhold, hvor det på forhånd er vanskeligt at udtale sig om, hvordan de evt. kan formodes at hænge sammen med holdningen til fastholdelse af medarbejdere med nedsat arbejdsevne. Det drejer sig om lederens køn og alder, antal underordnede samt virksomhedens størrelse og branche/sektor.

I den offentlige sektor er der en tendens til, at de mandlige ledere lidt hyppigere ønsker fastholdelse end de kvindelige. Det gælder, både når man betragter tabel 3.9A og 3.10. Med hensyn til alder forekommer billedet uklart og forvirrende. Blandt offentlige ledere er ønsket om fastholdelse mindst udpræget blandt de 20-34-årige. Denne tendens ses ikke blandt de privat ansatte, hvor variabelen alder ikke er klart signifikant (tabel 3.10).

Af tabel 3.9A fremgår, at holdningen til fastholdelse stort set ikke varierer med antallet af underordnede. Den statistiske analyse i tabel 3.10 peger derimod nærmest i retning af, at sandsynligheden for at ønske fastholdelse er større blandt ledere med 3-5 underordnede end blandt ledere med flere end 5 underordnede. Forklaringen kan eventuelt være, at ledere med 3-5 underordnede, alt andet lige, har en tættere relation til disse end ledere med flere underordnede. Dette ræsonnement implicerer således, at antallet af underordnede betragtes som en yderligere indikator på karakteren af de sociale relationer mellem leder og underordnede.

Med hensyn til virksomhedens størrelse fremgår det ret klart af både tabel 3.9B og 3.10, at det især er ledere på virksomheder med mindst 20 beskæftigede, der ønsker at fastholde. Ønsket om at fastholde medarbejdere med nedsat arbejdsevne er altså mindst udpræget i de små virksomheder.

Endelig ses af både tabel 3.9B og 3.10, at ønsket om fastholdelse er lige udbredt i den offentlige og private sektor. For så vidt angår den offentlige sektor er der ikke klare forskelle mellem stat, amter og kommuner. Både for så vidt angår de privat ansatte og de selvstændige, er branche signifikant i analyserne i tabel 3.10. For så vidt angår de ansatte ledere er der en vis tendens til, at ønsket om fastholdelse er mere udpræget i fremstillingsvirksomhed og bygge- og anlæg end i serviceerhvervene. En tilsvarende tendens ses dog ikke blandt de selvstændige.

Sammenfattende viser ovenstående, at navnlig følgende forhold hænger sammen med ledernes holdning til fastholdelse af medarbejdere, der får nedsat arbejdsevne på grund af fx sygdom og alder:

- *Virksomhedens personalepolitik.* Ledere, som angiver, at socialt ansvar indgår som element i virksomhedens personalepolitik, ønsker oftere, at virksomheden fastholder medarbejdere med nedsat arbejdsevne end ledere, der oplyser, at socialt ansvar ikke er et element i virksomhedens personalepolitik
- *Generelt socialt engagement.* Ledere med et større socialt engagement ønsker oftere, at medarbejdere fastholdes. Ledernes generelle sociale engagement må bl.a. formodes påvirket af lederens professionelle kontaktflade og holdningerne i lederens familie
- *Sociale relationer.* Ledere, der føler sig knyttet til deres underordnede, ønsker oftere, at deres virksomhed fastholder medarbejdere, som får nedsat arbejdsevne, end ledere, som føler sig mindre tæt knyttet til de underordnede. Det er dog kun tilfældet i den private sektor
- *Antal underordnede.* I både den private og den offentlige sektor er der, alt andet lige, en tendens til, at ledere med få (3-5) underordnede hyppigst ønsker, at deres virksomhed fastholder medarbejdere med nedsat arbejdsevne. Forklaringen er måske, at de sociale relationer er mindre anonyme i helt små enheder end i større
- *Virksomhedens størrelse.* Ønsket om fastholdelse er mest udpræget på virksomheder med mindst 20 beskæftigede (sammenlignet med virksomheder med 3-19 beskæftigede)

Disse resultater drejer sig om lederens generelle holdning til fastholdelse. Som nævnt blev lederne også spurgt om deres opfattelse af, om ledelsen i en situation, hvor virksomheden skulle reducere beskæftigelsen, kun vil tage hensyn til virksomhedens behov. Kun få af de variable, der indgår i tabel 3.9A og 3.9B, hænger sammen med lederens svar på dette spørgsmål. I tabel 3.11 er vist resultater fra logistiske regressionsanalyser af lederens svar, hvor kun de forklarende variable, der er signifikante på mindst 5 pct. niveau, er medtaget.<sup>13</sup>

---

13. Enten i analysen omfattende samtlige ledere eller i delanalyserne omfattende ledere inden for hver af de tre stillingskategorier.

Tabel 3.11

Resultat af logistisk regressionsanalyse af sandsynligheden for, at en leder vurderer, at ledelsen på virksomheden kun vil tage hensyn til, hvilke medarbejdere man bedst vil kunne undvære, såfremt virksomheden bliver nødt til afskedige medarbejdere. Særskilt for stilling.

	Offentligt ansat		Privat ansat		Selvstændig		I alt	
	Odds ratio	P	Odds ratio	P	Odds ratio	P	Odds ratio	P
<i>Stilling</i>								<0,001
Privat ansat	-	-	-	-	-	-	-	-
Offentligt ansat	-	-	-	-	-	-	0,452	<0,001
Selvstændig	-	-	-	-	-	-	1,086	<0,001
<i>Branche</i>								
Fremstillingsvirksomhed	-	-	-	-	-	-	-	-
Bygge- og anlægs- virksomhed	-	-	1,079	0,272	0,970	0,152	-	-
Handel, hotel og restaurations- virksomhed	-	-	0,583	0,007	0,526	0,460	-	-
Anden service	-	-	0,791	0,530	0,494	0,277	-	-
Øvrige/ uoplyst	-	-	0,957	0,779	0,376	0,184	-	-
<i>Antal underordnede</i>								
3-5	-	-	-	-	-	-	-	-
6-10	1,112	0,029	1,285	0,003	1,284	0,035	1,162	0,457
11-20	1,538	0,624	0,932	0,714	0,824	0,768	1,155	0,542
21-50	1,965	0,030	0,748	0,189	1,392	0,113	1,190	0,372
51+	1,881	0,115	0,617	0,036	0,174	0,001	0,989	0,381
<i>Indgår det i virksomhedens personalepolitik, at virksomheden skal være socialt ansvarlig?</i>								
		0,059		<0,001		0,872		<0,001
Ja, meget vigtigt el. vigtigt element	-	-	-	-	-	-	-	-
Ja, mindre vigtigt element	1,419	0,204	1,295	0,559	1,075	0,730	1,257	0,780
Ikke vigtigt element	1,424	0,206	1,971	<0,001	0,924	0,676	1,501	<0,001

Anm.: Analyserne bygger på hhv. 984 obs. (offentligt ansatte), 1.387 obs. (privat ansatte), 594 obs. (selvstændige) og 2.965 obs. (alle).

Den klareste tendens i tabel 3.11 er, at lederne i den *private sektor* (og her navnlig de selvstændige) oftere end lederne i den offentlige sektor er af den opfattelse, at ledelsen kun vil tage hensyn til, hvem virksomheden bedst kan undvære, såfremt virksomheden skal reducere beskæftigelsen. For så vidt angår private ansatte ledere er der enkelte signifikante eller næsten signifikante forskelle mellem fremstillingsvirksomhed, hvor flest prioriterer virksomhedens interesser, og visse serviceerhverv.

Herudover spiller lederens karakteristik af *personalepolitikken* en rolle. Hvis der indgår sociale elementer i personalepolitikken, vil ledelsen i en afskedigelsessituation i mindre grad alene tage hensyn til, hvem der bedst kan undværes, end hvis dette ikke er tilfældet. Af tabel 3.11 ses endvidere, at variabelen *antal underordnede* er signifikant for henholdsvis offentligt og privat ansatte, men tendenserne er lidt uklare og forskellige i de to sektorer.

Tabel 3.12

Ledere fordelt efter ønske om ansættelse af personer udefra med nedsat arbejdsevne eller andre vanskeligt stillede grupper. Særskilt for stilling. Procent.

	Offentligt ansat	Privat ansat	Selvstændig	I alt
<i>Ønsker De, at Deres arbejdsplads ansætter personer udefra med nedsat arbejdsevne eller andre vanskeligt stillede grupper – eller foretrækker De, at man så vidt muligt undgår dette</i>				
Ønsker i høj grad, at arbejdspladsen ansætter personer udefra	24	14	10	17
Ønsker det i nogen grad	42	37	32	38
Ønsker hverken det ene eller det andet	17	23	22	20
Foretrækker i nogen grad, at det undgås	9	15	20	14
Foretrækker i høj grad, at det undgås	8	10	17	11
I alt	100	99	101	100
Procentgrundlag	1.004	1.536	448	2.988



Tabel 3.13 A

Andel af ledere der i høj grad ønsker, at virksomheden ansætter personer udefra med nedsat arbejdsevne. Særskilt for stilling og udvalgte lederkarakteristika. Procent.

	Offentligt ansat		Privat ansat		Selvstændig		I alt	
	Procent	Procent grundlag	Procent	Procent grundlag	Procent	Procent grundlag	Procent	Procent grundlag
Alle ledere	24	1.002	14	1.531	10	449	17	2.982
Topledere	28	149	11	182	9	429	13	759
<i>Køn</i>								
Mand	28	460	13	1.228	10	330	16	2.018
Kvinde	22	543	18	303	10	119	19	965
<i>Alder</i>								
20-34	16	83	19	286	31	43	20	412
35-44	27	301	16	548	3	132	18	981
45-54	24	376	11	475	12	153	16	1.004
55-66	25	242	10	223	7	121	15	585
<i>Erhvervsuddannelse</i>								
Ingen	8	56	26	164	4	45	18	265
Erhvervsfaglig udd.	18	210	12	640	6	211	12	1.061
Kort videregående udd.	20	74	18	115	15	26	18	214
Mellemlang videregående udd.	28	418	14	278	16	48	22	744
Lang videregående udd.	29	243	12	329	16	111	18	683
<i>Giver indholdet af lederens uddannelse en social forståelse?</i>								
Ja, i høj grad	31	491	23	128	19	54	29	673
Ja, i nogen grad	17	157	11	192	5	47	13	396
Nej	19	305	12	1.046	10	294	13	1.644
<i>Har lederen deltaget i kurser/efteruddannelse om personale- eller ledelsesmæssige spørgsmål de sidste 5 år?</i>								
Ja, mindst 5 gange	27	379	16	302	6	52	21	732
Ja, 2-4 gange	25	347	16	502	12	103	19	952
Ja, 1 gang	17	86	15	113	5	31	14	230
Nej	22	185	12	608	11	257	13	1.050

Tabel 3.13 A (fortsat)

Andel af ledere der i høj grad ønsker, at virksomheden ansætter personer udefra med nedsat arbejdsevne. Særskilt for stilling og udvalgte lederkarakteristika. Procent.

	Offentligt ansat		Privat ansat		Selvstændig		I alt	
	Procent	Procent grundlag	Procent	Procent grundlag	Procent	Procent grundlag	Procent	Procent grundlag
<i>Antal underordnede</i>								
3-5	18	194	16	476	8	182	15	852
6-10	25	266	13	388	5	135	16	788
11-20	21	236	10	291	14	74	15	602
21-50	25	185	17	261	18	44	20	490
51+	38	120	15	115	30	15	27	250
<i>Tradition i lederens familie for at interessere sig for sociale spørgsmål</i>								
I høj grad	30	406	18	360	15	122	23	887
I nogen grad	21	327	14	524	10	145	16	996
I mindre grad	20	265	12	641	6	173	13	1.079
<i>Er lederen personligt engageret i det rummelige arbejdsmarked og virksomheders sociale ansvar?</i>								
Ja, i meget høj el. høj grad	33	454	23	372	21	104	27	929
I mindre grad	18	476	13	927	8	262	14	1.665
Nej, slet ikke	10	72	7	220	2	71	7	363

Tabel 3.13 B

Andel af ledere der i høj grad ønsker, at virksomheden ansætter personer udefra med nedsat arbejds-  
evne. Særskielt for stilling og udvalgte karakteristika ved virksomheden, hvor lederen er ansat. Procent.

	Offentligt ansat		Privat ansat		Selvstændig		I alt	
	Procent	Procent grundlag	Procent	Procent grundlag	Procent	Procent grundlag	Procent	Procent grundlag
<i>Branche</i>								
Fremstillingsvirksomhed	-	-	16	426	11	51	-	-
Bygge- og anlægs- virksomhed	-	-	6	146	2	81	-	-
Handel, hotel og restaurations virksomhed	-	-	17	371	10	133	-	-
Anden service	-	-	13	559	14	159	-	-
Øvrige/uoplyst	-	-	6	30	7	27	-	-
<i>Offentlig sektor</i>								
Stat	25	204	-	-	-	-	-	-
Amt	28	195	-	-	-	-	-	-
Kommune	23	514	-	-	-	-	-	-
Andre	22	89	-	-	-	-	-	-
<i>Antal beskæftigede på virksomheden</i>								
3-9	20	83	4	160	8	260	9	502
10-19	16	146	9	196	12	112	12	454
20-49	28	180	16	312	15	56	20	548
50-99	21	170	15	246	19	14	18	430
100-199	30	113	18	203	33	2	22	318
200-499	25	109	14	221	0	3	17	333
500+	28	153	20	166	0	0	24	319
<i>Ligger virksomheden over eller under gennemsnittet mht. anvendelse af nye ledelsesformer som fx team og selvstyrende grupper?</i>								
Over gennemsnittet	30	346	21	463	22	87	24	897
Som gennemsnittet	20	583	12	886	8	294	14	1.763
Under gennemsnittet	33	71	12	177	5	48	16	296

Tabel 3.13 B (fortsat)

Andel af ledere der i høj grad ønsker, at virksomheden ansætter personer udefra med nedsat arbejdsevne. Særskilt for stilling og udvalgte karakteristika ved virksomheden, hvor lederen er ansat. Procent.

	Offentligt ansat		Privat ansat		Selvstændig		I alt	
	Procent	Procent grundlag	Procent	Procent grundlag	Procent	Procent grundlag	Procent	Procent grundlag
<i>Indgår det i virksomhedens personalepolitik, at virksomheden skal være socialt ansvarlig?</i>								
Ja, meget vigtigt el. vigtigt element	28	652	17	697	17	158	22	1.507
Ja, mindre vigtigt element	15	127	11	210	4	60	11	397
Ikke vigtigt element	17	219	12	615	7	220	12	1.054

### 3.4. Holdning til integration

Ledernes holdning til integration er betydeligt mere forbeholden end holdningen til fastholdelse, jf. tabel 3.12. 17 pct. ønsker i høj grad, at deres virksomhed ansætter personer udefra med nedsat arbejdsevne eller andre vanskeligt stillede grupper. 38 pct. ønsker det i nogen grad. 25 pct. giver udtryk for, at de foretrækker at undgå at ansætte personer med nedsat arbejdsevne mv. udefra. 20 pct. ønsker hverken det ene eller det andet.

Til forskel fra den generelle holdning til fastholdelse er der her en tydelig forskel mellem de offentlige ledere og lederne i den private sektor. Omkring to tredjedele af de offentligt ansatte ledere ønsker i høj grad eller i nogen grad, at deres virksomhed bidrager til integration – noget tilsvarende gælder 51 pct. af de privat ansatte ledere og 42 pct. af de selvstændige.

Nævnte spørgsmål vedrørende holdningen til integration drejer sig om ledernes holdning til, hvad virksomheden bør gøre. Som i forbindelse med fastholdelse blev lederne også spurgt, om de mente, at det var en del af deres opgave at medvirke til integration. Over halvdelen af lederne svarer nej hertil (bilagstabel B.2.5, bilag 2). Kun 14

Tabel 3.14

Resultat af logistisk regressionsanalyse af sandsynligheden for, at en leder i høj grad ønsker at virksomheden ansætter personer udefra med nedsat arbejdsevne. Særskilt for stilling.

	Offentligt ansat		Privat ansat		Selvstændig		I alt	
	Odds ratio	P	Odds ratio	P	Odds ratio	P	Odds ratio	P
<i>Køn</i>		0,037		0,368		0,313		0,601
Mand	-	-	-	-	-	-	-	-
Kvinde	0,695	0,037	0,818	0,368	0,605	0,313	0,939	0,601
<i>Alder</i>		0,022		<0,001		0,002		<0,001
20-34	0,825	0,228	2,740	<0,001	4,858	<0,001	2,138	<0,001
35-44	1,719	0,002	1,816	0,195	0,265	<0,001	1,525	0,232
45-54	1,056	0,738	1,145	0,036	1,376	0,585	1,105	0,011
55-66	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>Antal underordnede</i>		0,120		0,092		0,076		0,211
3-5	-	-	-	-	-	-	-	-
6-10	1,615	0,145	0,807	0,485	0,570	0,001	0,934	0,740
11-20	1,092	0,278	0,512	0,055	1,896	0,623	0,730	0,049
21-50	1,154	0,498	0,763	0,762	4,850	0,275	0,828	0,437
51+	1,770	0,087	0,635	0,576	14,020	0,020	1,067	0,219
<i>Stilling</i>								<0,001
Offentligt ansat	-	-	-	-	-	-	1,657	0,002
Privat ansat	-	-	-	-	-	-	-	-
Selvstændig	-	-	-	-	-	-	1,198	0,711
<i>Branche</i>				0,114		0,053		
Fremstillingsvirksomhed	-	-	-	-	-	-	-	-
Bygge- og anlægs- virksomhed	-	-	0,518	0,036	0,388	0,069	-	-
Handel, hotel og restaurations virksomhed	-	-	1,295	0,025	1,628	0,382	-	-
Anden service	-	-	1,058	0,321	2,906	0,007	-	-
<i>Offentlig sektor</i>		0,411						
Stat	-	-	-	-	-	-	-	-
Amt	1,217	0,137	-	-	-	-	-	-
Kommune	0,863	0,457	-	-	-	-	-	-
Andre	0,795	0,402	-	-	-	-	-	-

Tabel 3.14 (fortsat)

Resultat af logistisk regressionsanalyse af sandsynligheden for, at en leder i høj grad ønsker, at virksomheden ansætter personer udefra med nedsat arbejdsevne. Særskiit for stilling.

	Offentligt ansat		Privat ansat		Selvstændig		I alt	
	Odds ratio	P	Odds ratio	P	Odds ratio	P	Odds ratio	P
<i>Antal beskæftigede på virksomheden</i>								
3–19	-	-	-	-	-	-	-	-
20–99	1,453	0,401	2,718	0,010	0,337	0,639	1,967	0,015
100+	1,567	0,160	2,978	0,001	0,313	0,744	2,206	<0,001
<i>Indgår det i virksomhedens personalepolitik, at virksomheden skal være socialt ansvarlig?</i>								
Ja, meget vigtigt el. vigtigt element	-	-	-	-	-	-	-	-
Ja, mindre vigtigt element	0,478	0,082	0,491	0,063	0,963	0,403	0,511	0,021
Ikke vigtigt element	0,409	0,006	0,458	0,010	0,436	0,066	0,436	<0,001
<i>Er lederen personligt engageret i det rummelige arbejdsmarked og virksomheders sociale ansvar?</i>								
Ja, i meget høj el. høj grad	-	-	-	-	-	-	-	-
I mindre grad	0,495	0,943	0,466	0,873	0,501	0,408	0,482	0,806
Nej, slet ikke	0,254	0,020	0,204	<0,001	0,078	0,086	0,217	<0,001

Anm.: Analyserne bygger på hhv. 933 obs. (offentligt ansatte), 1.335 obs. (privat ansatte), 495 obs. (selvstændige) og 2.871 obs. (alle).

pct. af lederne mener, at det i høj grad indgår som en del af deres opgave at medvirke til integration – 32 pct. giver udtryk for, at det er tilfældet i nogen grad. Der er også her en markant forskel mellem offentlige ledere, hvor 58 pct. mener (i høj grad eller i nogen grad), at det er deres opgave at medvirke til integration, og ledere i den private sektor, hvor 39 pct. giver udtryk for denne opfattelse.

I tabel 3.13A og 3.13B er anført, hvorledes andelen, der i høj grad ønsker integration varierer mellem forskellige grupper af ledere. I tabel 3.14 vises tilsvarende resultatet af logistiske regressionsanalyser af, hvorledes nævnte andel afhænger af en række forklarende forhold.

Det fremgår af både tabel 3.13B og navnlig 3.14, at ønsket om integration forekommer hyppigere blandt ledere, der vurderer, at socialt ansvar er et vigtigt eller meget vigtigt element i *personalepolitikken* på deres arbejdsplads, end blandt ledere, der ikke tilkendegiver dette.

Det ses videre af både tabel 3.13A og 3.14, at ledernes *generelle sociale engagement* hænger sammen med ønsket om integration. Jo større engagement i det rummelige arbejdsmarked og virksomheders sociale ansvar, des hyppigere ønsker lederen, at hans/ hendes virksomhed ansætter personer udefra med nedsat arbejdsevne og andre vanskeligt stillede personer. Af tabel 3.13A ses, at ønsket om integration i nogen grad også hænger sammen med henholdsvis lederens vurdering af, om hans/hendes uddannelse giver en social forståelse, og lederens oplysning om tradition i familien for at interessere sig for sociale spørgsmål. Disse to aspekter er ikke inddraget i den statistiske analyse i tabel 3.14, fordi man kan argumentere for, at hvis lederens uddannelse og familiebaggrund påvirker holdningen til integration, så er der tale om en indirekte påvirkning via det generelle sociale engagement.

Med hensyn til *virksomhedens størrelse* er der en tendens til, at ønsket om integration udtrykkes mindre hyppigt af ledere på virksomheder med under 20 beskæftigede, end af ledere på større virksomheder. Tendensen er dog kun signifikant for privat ansatte ledere (tabel 3.14).

Den statistiske analyse (tabel 3.14) bekræfter klart, at ledere i den *offentlige sektor* hyppigere ønsker, at deres arbejdsplads ansætter personer udefra med nedsat arbejdsevne mv., end ledere i den private sektor, hvor der i denne henseende hverken er signifikant forskel mellem selvstændige og ansatte ledere eller klart signifikante forskelle mellem brancher, jf. at variabelen *branche* ikke er signifikant i tabel 3.14. Der er dog en tendens til, at ønsket om integration er mindst inden for bygge- og anlægsvirksomhed. For så vidt angår

den offentlige sektor, er der ikke klare forskelle mellem stat, amter og kommuner.

Der er en vis tendens (navnlig i den private sektor) til, at ønsket om integration udtrykkes hyppigere af ledere, der arbejder på virksomheder, der befinder sig over gennemsnittet med hensyn til anvendelse af nye ledelsesformer, end af ledere, der arbejder på virksomheder, som ikke karakteriseres på denne måde, jf. tabel 3.13A. Den statistiske analyse kan dog ikke bekræfte tendensen, og den nævnte variabel indgår derfor ikke i tabel 3.14.

Endelig fremgår, at der ikke synes at være klare eller konsistente sammenhænge mellem ønsket om integration og henholdsvis køn, alder, erhvervsuddannelse, deltagelse i efteruddannelse og antal underordnede (tabel 3.13A). Billedet virker mudret, og de tendenser, der i nogle tilfælde kan anes, er ikke de samme i de tre stillingsgrupper. I den statistiske analyse er lederens køn, erhvervsuddannelse og antal underordnede ikke signifikant. Erhvervsuddannelse er ikke medtaget i tabel 3.14. Derimod er variabelen alder signifikant i den statistiske analyse, idet ønsket om integration udtrykkes sjældnere, jo ældre lederen er. Tendensen er dog ikke konsistent gennemgående i alle tre stillingskategorier.

### 3.5. Sammenfatning

I kapitlet blev sondret mellem generelt socialt engagement (personligt engagement i det rummelige arbejdsmarked og virksomheders sociale ansvar) og specifik holdning til, at den virksomhed, hvor lederen arbejder, fastholder medarbejdere, der får nedsat arbejdsevne, henholdsvis ansætter personer udefra, der har nedsat arbejdsevne eller i øvrigt er vanskeligt stillet.

Med hensyn til det generelle sociale engagement kan konstateres meget stor spredning. Nogle ledere er socialt engagerede i meget høj grad, andre slet ikke. Holdningen til fastholdelse er helt overvejende positiv, og de fleste ledere mener, at de som en del af deres ledelsesopgave bør medvirke til, at medarbejdere, der får nedsat arbejdsevne på grund af alder eller sygdom, fastholdes i beskæftigelse. På den anden side er de fleste også enige i, at ledelsen i en afskedigelsessituation kun vil tage hensyn til, hvilke medarbejdere virksomheden



bedst kan undvære. Svarene tyder på, at selv om virksomheder under normale omstændigheder vil forsøge at fastholde medarbejdere med svage jobforudsætninger, kan denne adfærd ændre sig, såfremt virksomheden af en eller anden grund må indskrænke.

Holdningen til integration er betydelig mere forbeholden end holdningen til fastholdelse. Godt halvdelen af lederne ønsker i et eller andet omfang, at deres arbejdsplads ansætter personer udefra med nedsat arbejdsevne eller andre vanskeligt stillede grupper. Den tilsvarende andel med en positiv holdning til fastholdelse er 87 pct. Den primære årsag til forskellen, der på forskellig vis også er konstateret i andre undersøgelser, må være, at virksomheden og dens medarbejdere ofte har en direkte egeninteresse i fastholdelse, mens den direkte egeninteresse er betydelig mindre eller endog "negativ", når det drejer sig om integration. En supplerende årsag kan være, at der på en virksomhed kan udvikle sig sociale relationer og en solidaritet, der går ud over, hvad arbejdet i snæver forstand kræver. En sådan solidaritet eksisterer ifølge sagens natur ikke umiddelbart mellem virksomheden og svage grupper udenfor. En fjerdedel af lederne i undersøgelsen giver direkte udtryk for, at deres arbejdsplads bør undgå at ansætte personer udefra med nedsat arbejdsevne mv.

Det udtrykte *sociale engagement* er mere udbredt blandt lederne i den offentlige end i den private sektor. Det samme gælder en positiv holdning til integration og til prioritering af andet end virksomhedshensyn i en afskedigelsessituation. Derimod er ønsket om fastholdelse lige udbredt i de to sektorer. Inden for den offentlige sektor er der med hensyn til de anførte holdninger ikke markante og systematisk gennemgående forskelle mellem ledere inden for staten, amterne og kommunerne. Resultaterne vedrørende variationen mellem erhvervshovedgrupper i den private sektor er vanskelige at overskue og sammenfatte. I det omfang, der er forskelle, synes de i nogen grad at gå i retning af, at det sociale engagement er større blandt ledere inden for fremstillingsvirksomhed end blandt ledere inden for serviceerhverv.

Lederens stilling inden for virksomheden kan bl.a. udtrykkes ved, om vedkommende er topleder og antallet af underordnede. Hvorvidt lederen er topleder eller ej synes ikke at have en klar sammenhæng med holdningerne i relation til det rummelige arbejdsmarked.

Med hensyn til holdningernes variation med antallet af underordnede ser man i nogen grad samme tendens som i forbindelse med sammenhængen mellem holdninger og virksomhedens størrelse. Alt andet lige er ledere på virksomheder med over 100 medarbejdere mere positive over for både fastholdelse og integration end ledere på små virksomheder med under 20 medarbejdere.

For alle de undersøgte holdninger gælder, at ledernes indstillinger hænger sammen med lederens karakteristik af *personalepolitikken* på den virksomhed, hvor lederen arbejder. Der er en tendens til, at ledere med sociale holdninger navnlig er beskæftiget på virksomheder, hvor socialt ansvar indgår som et vigtigt element i personalepolitikken. Det kan fortolkes som udtryk for flere forskellige processer, herunder at lederne påvirkes af politikken på de virksomheder, hvor de arbejder, at lederne selv er med til at formulere politikken, og at ledere med sociale holdninger søger og opnår beskæftigelse på virksomheder, hvor socialt ansvar indgår som element i personalepolitikken.

Holdningen til fastholdelse og integration kan herudover formodes påvirket af lederens *sociale relationer* til de personer, lederen eventuelt skal træffe beslutning om at fastholde og integrere. Undersøgelsen støtter delvis en sådan formodning, når det drejer sig om fastholdelse. Jo større tilknytning lederen oplever at have til sine underordnede, des hyppigere udtrykkes en positiv holdning til, at virksomheden fastholder medarbejdere, der får nedsat arbejdsevne. Sammenhængen findes dog kun i den private sektor. En tilsvarende sammenhæng har på det foreliggende grundlag ikke kunnet konstateres for så vidt angår integration.<sup>14</sup>

Der er en forholdsvis klar sammenhæng mellem ledernes generelle sociale engagement og holdningen til fastholdelse og integration, hvilket kan fortolkes som udtryk for, at *det generelle sociale engagement* påvirker de specifikke arbejdspladsrelaterede indstillinger.

---

14. For at få en indikator for de sociale relationer i lokalområdet fik lederne bl.a. stillet følgende spørgsmål: "Vil De sige, at Deres arbejdsplads er tæt knyttet til det lokalområde, den ligger i?". Ledernes svar på dette spørgsmål hænger imidlertid ikke sammen med holdningen til integration.

En del af de holdninger, som undersøges her, kan betragtes som bestanddele i et nyt ledelseskoncept, hvor socialt ansvar ses som en positiv ting. I hvert fald er ordene og udtrykkene nye, jf. “det rummelige arbejdsmarked” og “virksomheders sociale ansvar”. Man kunne formode, at sådanne nye fænomener, herunder også fx anvendelse af nye ledelsesformer som selvstyrende grupper og team, udbreder sig til virksomheder efter et bestemt mønster. I undersøgelsen blev de adspurgte ledere bedt om at oplyse, om den virksomhed, hvorpå de var beskæftiget, efter deres vurdering lå over eller under gennemsnittet med hensyn til anvendelse af de nye ledelsesformer. Der er en klar tendens til, at det generelle sociale engagement er større på virksomheder, som ifølge de adspurgte ledere ligger over gennemsnittet med hensyn til anvendelse af nye ledelsesformer, end på virksomheder, der angiveligt ligger under gennemsnittet på dette område. Tendensen, der dog ikke er udpræget for så vidt de øvrige holdninger, kan fortolkes som udtryk for, at *ledernes professionelle kontaktflade* påvirker aspekter af deres sociale engagement. Det samme kan det forhold, at det generelle sociale engagement er større blandt ledere, der har deltaget i efteruddannelse vedrørende personalemæssige spørgsmål end blandt ledere, der ikke har deltaget i efteruddannelse.

Med hensyn til *ledernes baggrund* kan konstateres, at de ledere, der stammer fra familier, hvor der ifølge lederne i høj grad har været en tradition for at interessere sig for sociale spørgsmål og dårligt stillede vilkår, udtrykker klart større engagement i det rummelige arbejdsmarked og virksomheders sociale ansvar, end de ledere, der efter deres eget udsagn ikke stammer fra sådanne familier. Det tyder på, at aktuelle holdninger til virksomheders sociale ansvar og det rummelige arbejdsmarked blandt andet er et resultat af påvirkninger, som lederne har været udsat for uden for arbejdssituationen og tidligere i deres liv. De socialt engagerede ledere har ifølge eget udsagn hyppigere gennemført uddannelser, der giver en forståelse af sociale forhold og dårligt stillede vilkår, end ledere, der ikke er socialt engagerede. Den statistiske analyse tyder dog på, at det er familiebaggrunden snarere end ledernes uddannelse, som selvstændigt påvirker ledernes aktuelle sociale engagement.

De offentlige ledere adskiller sig fra lederne i den private sektor på flere punkter vedrørende deres baggrund. Der er fx flere kvinder

blandt offentlige ledere end blandt lederne i den private sektor, ligesom lederne inden for det offentlige i gennemsnit er ældre end lederne i den private sektor. Disse forhold har dog begrænset, om overhovedet nogen, betydning som forklaring af offentlige leders større sociale engagement. Derimod er der forskel mellem de offentlige ledere og lederne i den private sektor med hensyn til deres uddannelse, og hvilke type familie de kommer fra. Offentlige ledere angiver oftere end lederne i den private sektor, at de kommer fra familier, hvor der har været tradition for interesse for sociale spørgsmål og dårligt stillede vilkår. Og de angiver oftere, at den uddannelse, de har, giver en social forståelse.

Selv om der er metodemæssige problemer ved en undersøgelse som den foreliggende, hvor nogle forhold (fx social tradition i familien) måles ved hjælp af retrospektive spørgsmål, giver de nævnte resultater dog anledning til at formode, at rekrutteringen til henholdsvis den offentlige og den private sektor er med til at forklare forskellene mellem sektorerne med hensyn til socialt engagement og holdninger til det rummelige arbejdsmarked.

Umiddelbart kunne man muligvis forvente, at kvindelige ledere ville have en mere "menneskelig" indstilling, dvs. i højere grad ville prioritere sociale hensyn end mandlige ledere. Ser man på alle kvindelige og mandlige ledere kan det konstateres, at de kvindelige ledere lidt oftere udtrykker generelt socialt engagement. Denne forskel forsvinder imidlertid, når man betragter de tre stillingsgrupper (selvstændige, offentligt og privat ansatte) hver for sig, og holdningen til fastholdelse er mere positiv blandt de mandlige end blandt de kvindelige ledere. Konklusionen må være, at der ikke er gennemgående eller klare kønsforskelle med hensyn til kvinders og mænds holdninger på de nævnte områder.

Sammenhænge mellem de undersøgte holdninger og alder forekommer forvirrende og uklare. Bedømmelsen af, hvilken aldersgruppen, der er mest positiv over for det rummelige arbejdsmarked, varierer alt efter, hvilken holdning man betragter. Det generelle sociale engagement synes at være størst blandt de over 44-årige. Holdningen til fastholdelse er mest positiv blandt de 35-44-årige, hvorimod holdningen til integration er mest positiv blandt de 20-34-årige.

# FASTHOLDELSE OG INTEGRATION

### 4.1. Indledning

Det rummelige arbejdsmarked drejer sig om fastholdelse og integration på arbejdsmarkedet af personer med svage jobforudsætninger. Målgruppen for fastholdelse er allerede beskæftigede, herunder langvarigt sygemeldte, mens integration retter sig mod personer, som ikke er i beskæftigelse, fx (langtids-) ledige, langvarige kontanthjælpsmodtagere, førtidspensionister og personer med handicap. Integration kan også rette sig mod personer med anden etnisk baggrund end dansk/vesteuropæisk, såfremt denne er årsag til, at de pågældende har vanskeligt ved at komme i beskæftigelse.

I dette kapitel vil lederens adfærd med hensyn til fastholdelse og integration blive belyst. Hovedspørgsmålet er, hvad der karakteriserer de ledere, som har fastholdt henholdsvis integreret personer med svage jobforudsætninger, eller med andre ord: Hvem er i praksis de socialt ansvarlige ledere? Fokus er således på *adfærd* snarere end holdninger. Kapitlets sigte er primært beskrivende, men det vil også blive diskuteret, hvad der kan forklare lederens, dvs. virksomhederens, adfærd.

### 4.2. Fastholdelse

Begrebet fastholdelse tager udgangspunkt i en situation, hvor en beskæftiget person er på vej ud af arbejdsmarkedet på grund af sygdom, nedslidning, alder eller andre forhold. Fastholdelse består

i aktive handlinger fra virksomhedens side over for denne medarbejder, som uden disse handlinger med stor sandsynlighed ville miste tilknytningen til arbejdsmarkedet. Handlingerne kan fx bestå i samtaler med medarbejderen, efteruddannelse, tilpasning af arbejdsopgaver, vejledning og støtte, herunder evt. også af økonomisk art til lægehjælp o.lign. Det endelige resultat af disse handlinger, dvs. fastholdelsen, er emnet for dette afsnit.

Man kan sondre mellem to slags fastholdelse. Den ene form, der kan sammenlignes med en ukompliceret sygdomsperiode, indebærer, at medarbejderen har nedsat arbejdsevne i en vis periode, hvorefter den pågældende via en indsats bl.a. fra virksomhedens side vender tilbage til fuld arbejdsdygtighed. Ved den anden form for fastholdelse er der tale om, at virksomheden fortsat beskæftiger en medarbejder, selv om denne permanent har en reduceret arbejdsevne i forhold til det normale. I denne undersøgelse er det den sidstnævnte form for fastholdelse, der er i fokus.

I undersøgelsen fik lederne stillet to spørgsmål vedrørende fastholdelse, nemlig fastholdelse med offentligt løntilskud henholdsvis uden. I begge spørgsmål blev der eksplicit refereret til medarbejdere med nedsat arbejdsevne. Situationer, hvor der er tale om et offentligt løntilskud, er entydige og lette at identificere. Det er vanskeligere at afgøre, hvornår der er tale om fastholdelse uden tilskud. Spørgsmålet herom var formuleret på følgende måde: "Er en eller flere af Deres underordnede blevet fastholdt uden tilskud fra det offentlige, selv om den/de pågældende af en eller anden grund har nedsat arbejdsevne og ikke lever op til de normale præstationskrav?". Det er altså eksplicit understreget i spørgsmålet, at det drejer sig om medarbejdere med lav produktivitet.

Forudsætningen for, at fastholdelse kan komme på tale, er, at én eller flere medarbejdere på en virksomhed har fået nedsat arbejdsevne. Sandsynligheden for, at fastholdelse finder sted, må derfor, alt andet lige, stige med virksomhedens størrelse. Desuden må sandsynligheden for, at fastholdelse praktiseres, være særlig stor på virksomheder med mange ældre medarbejdere, som har en større risiko end yngre for at få dårligt helbred. Generelt må sandsynligheden for fastholdelse blive større, jo flere der er under risiko for at få nedsat arbejdsevne.

Ifølge sagens natur er det i en undersøgelse som den foreliggende vanskeligt at tage hensyn til, hvorledes antallet af potentielt fastholdte varierer. I undersøgelsen er det sket ved også at medtage følgende spørgsmål til lederne: "Har der inden for de sidste 2 år været medarbejdere blandt Deres underordnede, som har fået nedsat arbejdsevne, og som ikke er blevet fastholdt?" Medarbejdere, der har fået nedsat arbejdsevne, må enten være blevet fastholdt eller ikke fastholdt. Det nævnte spørgsmål er således et forsøg på at opfange også de tilfælde, hvor fastholdelse ikke har fundet sted.

Samtlige analyser vedrørende fastholdelse (og integration) i denne rapport er alene gennemført for arbejdsledere. Som nævnt i kapitel 2 defineres arbejdsledere i denne undersøgelse som ledere, der ikke er leder for andre ledere. Der er altså tale om det laveste ledelsesniveau i en virksomhed. I nogle (små) virksomheder vil arbejdslederen samtidig være topleder, dvs. den eneste leder. Grunden til, at kun arbejdsledere indgår, er, at der spørges til fastholdelse (og integration) blandt lederens underordnede. Hvis en analyse af fastholdelse (og integration) medtager ledere på alle niveauer, vil en bestemt fastholdt person i princippet kunne "tælle dobbelt", idet den pågældende kan være underordnet (direkte eller indirekte) for to eller flere ledere. Man kan undgå dette ved kun at medtage enten arbejdsledere eller topledere i en analyse. Her har man valgt at koncentrere sig om arbejdslederne, bl.a. fordi de udgør næsten 60 pct. af undersøgelsens ledere, hvorimod toplederne kun udgør 25 pct.

Af tabel 4.1 fremgår, at 31 pct. af arbejdslederne oplyser, at mindst én underordnet medarbejder enten er blevet fastholdt eller ikke fastholdt (inden for de sidste 2 år). Lederne blev spurgt, om der p.t. blandt de underordnede er mindst én medarbejder, der er blevet fastholdt med eller uden tilskud. I princippet kan den nedsatte arbejdsevne, der er baggrunden for fastholdelsen, være opstået på et hvilket som helst tidspunkt, dvs. også for mere end to år siden. Derimod er begivenheden ikke-fastholdelse afgrænset til en periode på de seneste to år.

---

15. Og som samtidig angiver, at man ikke har undladt at fastholde nogen.

Af tabel 4.1 fremgår videre, at 26 pct. af arbejdslederne oplyser, at mindst én underordnet medarbejder er blevet fastholdt med eller uden tilskud, hvorimod 6 pct. oplyser, at mindst én medarbejder *ikke* er blevet fastholdt inden for de sidste to år.

Tabel 4.1

Andel af arbejdsledere der har fastholdt henholdsvis ikke fastholdt mindst én underordnet medarbejder med nedsat arbejdsevne inden for de sidste 2 år. Særskiilt for stilling.

	Offentligt ansat		Privat ansat		Selvstændig		I alt	
	Procent	Procent grundlag	Procent	Procent grundlag	Procent	Procent grundlag	Procent	Procent grundlag
Har fastholdt eller undladt at fastholde mindst én medarbejder med nedsat arbejdsevne	37	721	30	1.028	19	309	31	2.058
Har fastholdt mindst én medarbejder med nedsat arbejdsevne:								
Med eller uden tilskud	30	721	26	1.028	17	309	26	2.058
Med tilskud	17	721	10	1.028	4	309	12	2.058
Uden tilskud	16	721	18	1.028	13	309	17	2.058
Har undladt at fastholde mindst én medarbejder med nedsat arbejdsevne	10	721	5	1.028	2	309	6	2.058
Har fastholdt mindst én medarbejder (og ikke undladt at fastholde nogen) <sup>1</sup>	73	267	82	308	87	58	79	633

1) Procentgrundlag i denne linie er arbejdsledere, der har fastholdt eller ikke fastholdt mindst én underordnet medarbejder med nedsat arbejdsevne inden for de sidste 2 år



Tabel 4.2

Andel af arbejdsledere, der har fastholdt mindst én underordnet medarbejder med nedsat arbejdsevne inden for de sidste 2 år [og ikke undladt at fastholde nogen]. Særskiit for stilling.

	Offentligt ansat		Privat ansat		Selvstændig		I alt	
	Procent	Procent grundlag	Procent	Procent grundlag	Procent	Procent grundlag	Procent	Procent grundlag
<i>Antal beskæftigede på virksomheden</i>								
3-19	81	53	94	82	89	48	89	183
20-99	71	110	82	110	78	9	76	228
100 +	71	97	74	115	100	1	73	213
<i>Antal underordnede</i>								
3-5	87	41	88	96	81	27	86	164
6-10	85	81	82	92	100	12	85	185
11-20	69	80	79	72	93	14	75	166
21+	55	66	71	47	75	5	62	119
<i>Vurdering af virksomhedens økonomiske situation</i>								
Særdeles god eller ret god	82	80	84	211	92	38	84	328
Nogenlunde	78	97	85	66	80	14	81	177
Mindre god eller ikke god	61	84	56	27	78	6	61	118
<i>Indgår det i virksomhedens personalepolitik, at virksomheden skal være socialt ansvarlig?</i>								
Ja, meget vigtigt eller vigtigt element	72	170	89	130	93	22	80	322
Ja, mindre vigtigt element	87	29	70	37	87	10	79	76
Ikke vigtigt element	70	66	78	140	83	26	76	232
<i>Er lederen personligt engageret i det rummelige arbejdsmarked og virksomheders sociale ansvar?</i>								
Ja, i meget høj el. høj grad	79	132	91	86	87	16	84	233
I mindre grad	67	120	83	194	89	34	78	347
Nej, slet ikke	66	16	42	25	90	7	57	48

Anm.: Tabellen omfatter arbejdsledere, som har fastholdt eller ikke fastholdt mindst én underordnet medarbejder inden for de sidste 2 år.

Tabel 4.3

Resultat af logistisk regressionsanalyse af sandsynligheden for, at en leder, der inden for de sidste 2 år har oplevet, at mindst én underordnet har fået nedsat arbejdsevne, har fastholdt mindst en medarbejder i beskæftigelse.

	Odds ratio	I alt P
<i>Stilling</i>		0,456
Privat ansat	-	-
Offentligt ansat	0,743	0,290
Selvstændig	1,072	0,650
<i>Antal beskæftigede på virksomheden</i>		0,013
3–19	-	-
20–99	0,455	0,156
100+	0,397	0,023
<i>Vurdering af virksomhedens økonomiske situation</i>		<0,001
Særdeles god eller ret god	-	-
Nogenlunde	0,853	0,107
Mindre god eller ikke god	0,329	<0,001
<i>Indgår det i virksomhedens personalepolitik, at virksomheden skal være socialt ansvarlig?</i>		0,322
Ja, meget vigtigt el. vigtigt element	-	-
Ja, mindre vigtigt element	0,945	0,708
Ikke vigtigt element	0,700	0,182
<i>Er lederen personligt engageret i det rummelige arbejdsmarked og virksomheders sociale ansvar?</i>		<0,001
Ja, i meget høj el. høj grad	-	-
I mindre grad	0,690	0,223
Nej, slet ikke	0,269	0,001

Anm.: Analysen bygger på 496 observationer

Tabellen viser, at såvel fastholdelse som ikke-fastholdelse forekommer hyppigere i den offentlige end i den private sektor. Sættes arbejdsledere, der oplyser, at der har fundet fastholdelse sted i forhold til dem, der oplyser, at der er forekommet enten fastholdelse eller ikke fastholdelse, fås 79 pct., jf. tabel 4.1. Selv om dette tal ikke udtrykker, hvor mange *personer*, der fastholdes i forhold til dem, der i

alt får nedsat arbejdsevne, tyder det alligevel på, at fastholdelse på det danske arbejdsmarked forekommer langt hyppigere end ikke fastholdelse, når medarbejdere får nedsat arbejdsevne. Andre undersøgelser viser tilsvarende tendenser, jf. fx Kruhøffer & Høgelund (2001), hvor det skønnes, at omtrent 70 pct. af de medarbejdere, som i løbet af et år bliver langvarigt syge eller får nedsat arbejdsevne, fastholdes i beskæftigelse. Af denne undersøgelse fremgår også, at sandsynligheden for at blive fastholdt er større i den private end i den offentlige sektor. En tilsvarende tendens ses i tabel 4.1. 73 pct. af de arbejdsledere, der i den offentlige sektor enten har fastholdt eller ikke fastholdt mindst én medarbejder, oplyser, at de har fastholdt mindst én medarbejder med nedsat arbejdsevne. De tilsvarende tal for privat ansatte ledere og selvstændige er henholdsvis 82 pct. og 87 pct.

Med udgangspunkt i de overvejelser, der blev præsenteret i kapitel 2, er gennemført en række analyser af, hvilke yderligere forhold der hænger sammen med andelen af fastholdte. De forhold, som ifølge analyserne er af betydning, er anført i tabel 4.2 og 4.3.

Af tabel 4.2 ses, at der er en tendens til, at fastholdelse hyppigst finder sted på de mindste virksomheder og hos ledere, som har forholdsvis få underordnede (3-10). Den ovenfor anførte undersøgelse (Kruhøffer & Høgelund, 2001) fandt, at sandsynligheden for fastholdelse i 1998 var større i virksomheder med under 50 beskæftigede end i virksomheder med mindst 50 beskæftigede. En tilsvarende tendens konstateres i 2000, men kun for offentlige virksomheder.

Det ses videre af tabel 4.2, at fastholdelse forekommer lidt hyppigere i virksomheder, hvor socialt ansvar indgår i personalepolitikken, i virksomheder med en angiveligt god eller nogenlunde økonomisk situation og hos arbejdsledere, der i høj eller meget høj grad er personligt engageret i det rummelige arbejdsmarked og virksomheders sociale ansvar. Ingen af disse sammenhænge forekommer dog synderligt udprægede.

I tabel 4.3 er anført resultater af en logistisk regressionsanalyse af, hvorledes sandsynligheden for fastholdelse varierer med de nævnte forhold og stilling. Antallet af underordnede er dog ikke medtaget i analysen, da det hænger kraftigt sammen med antal beskæftigede på

virksomheden. Det ses, at sandsynligheden for fastholdelse er større på virksomheder med under 20 beskæftigede end på virksomheder med mindst 100 beskæftigede.

Herudover fremgår af tabel 4.3, at sandsynligheden for fastholdelse øges med en mere positiv vurdering af virksomhedens økonomiske situation. Denne variabel bygger på ledernes svar på følgende spørgsmål: "Vil De sige, at arbejdspladsens økonomiske situation er særdeles god, ret god, nogenlunde, mindre god eller ikke så god?" Der kunne vælges én af de anførte svarmuligheder. Spørgsmålet antages at måle, i hvilken grad der opleves at være rigelige eller knappe ressourcer i virksomheden. Det nævnte resultat kan derfor fortolkes på den måde, at jo rigeligere ressourcer en virksomhed har, des større sandsynlighed for, at virksomheden fastholder medarbejdere, der får nedsat arbejdsevne.

Herudover ses, at de (relativt få) ledere, der slet ikke er personligt engagerede i det rummelige arbejdsmarked, har en lavere sandsynlighed for at fastholde end ledere, der i meget høj eller høj grad er personligt engagerede i det rummelige arbejdsmarked og virksomheders sociale ansvar. Derimod hænger ledernes karakteristika af virksomhedens personalepolitik tilsyneladende ikke sammen med sandsynligheden for fastholdelse.

Hvis man i den analyse, der er anført i tabel 4.3, fjerner variabelen "vurdering af virksomhedens økonomiske situation", bliver stilling signifikant på den måde, at offentlige ledere fastholder *mindre* end ledere i den private sektor (jf. også ovenfor). Når vurderingen af virksomhedens økonomiske situation inddrages i modellen, bliver stilling derimod, som det ses, ikke signifikant. Dette kan hænge sammen med, at lederne i den offentlige sektor har en langt mindre positiv vurdering af den økonomiske situation på de virksomheder, hvor de er beskæftiget, end lederne i den private sektor. 44 pct. af samtlige offentligt ansatte arbejdsledere vurderer, at den økonomiske situation på deres arbejdsplads er særdeles god eller ret god. Den tilsvarende andel blandt de privat ansatte arbejdsledere er 74 pct. og blandt de selvstændige 66 pct. Dette kunne lede frem til en formodning om, at forklaringen på, at de offentlige virksomheder fastholder mindre end de private bl.a. kunne ligge i deres økonomiske situation. Oplevelsen af ressourceknaphed er markant større

blandt ledere inden for det offentlige end blandt lederne i den private sektor. Nævnte resultater kunne populært sagt tolkes på den måde, at de offentlige ledere ikke i så høj grad som lederne i den private sektor oplever, at der er råd til at fastholde. Forklaringen på forskellen mellem den offentlige og den private sektor kan dog også ligge i andre forhold. Fx kunne det tænkes, at medarbejdere i den offentlige sektor, der får nedsat arbejdsevne, er svagere (fx mere syge) end privat ansatte, som får nedsat arbejdsevne, og derfor fastholdes mindre hyppigt. Det er dog på det foreliggende grundlag ikke muligt at vurdere, om dette er tilfældet.

I kapitel 2 blev de forhold, der eventuelt kunne forklare fastholdelse (og integration), opdelt i fem kategorier: virksomhedens arbejdskraftefterspørgsel, virksomhedens interesser, virksomhedens økonomiske situation og personalepolitik samt ledernes holdninger.

Den gennemførte analyse tyder på, at *ledernes holdning* har betydning. Sandsynligheden for fastholdelse er mindst blandt den (mindre) gruppe af ledere, der slet ikke er personligt engageret i det rummelige arbejdsmarked og virksomheders sociale ansvar. Det forhold, at fastholdelse hyppigst finder sted i mindre enheder (virksomheder, afdelinger) kan eventuelt også have en holdningsmæssig forklaring. Man kan tænke sig, at ledere i mindre enheder er mere tilbøjelige til at fastholde, hvis der i gennemsnit er tættere sociale relationer i sådanne enheder end i større, eller hvis fastholdelse har større betydning for arbejdsmoralen i små enheder end i større.<sup>16</sup>

Der er som nævnt ikke nogen klar sammenhæng mellem lederens karakteristika af *virksomhedens personalepolitik* og tilbøjeligheden til at fastholde, og den statistiske analyse kunne ikke påvise en signifikant sammenhæng mellem disse to forhold, således som de er målt

---

16. I det foregående kapitel blev konstateret, at variabelen "lederens oplevede tilknytning til de underordnede" hang sammen med ønsket om at fastholde. Jo mere lederen føler sig knyttet til de underordnede, des større andel ønsker at fastholde. Tilsvarende er der også en sammenhæng mellem den oplevede tilknytning til de underordnede og adfærdens fastholdelse. Den oplevede tilknytning til de underordnede er dog ikke medtaget som forklarende variabel i analysen her, fordi den oplevede tilknytning også kan være et *resultat* af fastholdelse ud over at være en årsag hertil.

her. Det kan tolkes som udtryk for en forholdsvis løs kobling mellem adfærden fastholdelse og forekomsten af sociale elementer i virksomhedens personalepolitik. Det forhold, at fastholdelse hyppigst ses i små virksomheder, underbygger en antagelse om, at fastholdelse ikke generelt er motiveret eller dikteret af en skriftlig personalepolitik, idet mindre virksomheder sjældnere end større har en sådan politik. Dette forhindrer selvfølgelig ikke, at der for bestemte virksomheder kan være en klar sammenhæng mellem politik og praksis.

I kapitel 2 blev anført en række argumenter for, at forhold omkring *virksomhedens arbejdskraftefterspørgsel* eventuelt kunne påvirke tilbøjeligheden til fastholdelse. Ingen af de antagelser, der blev nævnt, finder dog entydig støtte i undersøgelsens materiale. Således er der ikke nogen klar sammenhæng mellem fastholdelse på den ene side og på den anden side: a) Udviklingen i virksomhedens beskæftigelse det sidste år, b) Kvalifikationskravene i lederens enhed (mængden af ikke-faglærte opgaver), c) Arbejdsopgavernes delelighed (mængden af opgaver i lederens enhed der kan opdeles i deltidsjob), d) Oplevet arbejdskraftmangel (vanskeligheder på virksomheden ved at rekruttere og fastholde kvalificerede medarbejdere). Der er dog en tendens til, at sandsynligheden for fastholdelse er mindst, hvis lederen angiver, at ingen opgaver kan opdeles i deltidsjob. En sådan sammenhæng skulle også forventes (jf. kapitel 2), men sammenhængen er ikke signifikant i en statistisk analyse.<sup>17</sup>

Endvidere har det ikke betydning for sandsynligheden for fastholdelse, i hvilket omfang lederens virksomhed afsætter til offentlige institutioner mv., hvilket vel støtter en antagelse om, at fastholdelse ikke generelt praktiseres af hensyn til eksterne interessenter, fx for at få et godt image.

---

17. Det kan tilføjes, at der er en vis tendens til, at sandsynligheden for fastholdelse mindskes, jo mere præstationskravene til de underordnede ifølge lederen er steget i de senere år. Sammenhængen er imidlertid slet ikke signifikant i den statistiske analyse.

Derimod ser det som nævnt ud til, at lederens oplevelse af *virksomhedens økonomiske situation* hænger sammen med sandsynligheden for fastholdelse. Det er nærliggende at fortolke det på den måde, at fastholdelse, således som det er målt i denne undersøgelse, gennemgående er et slags overskudsphænomæn. Som nævnt i kapitel 3 er ønsket om fastholdelse under normale omstændigheder (dvs. når virksomheden ikke generelt skal afskedige) meget udbredt. Populært sagt tyder undersøgelsens resultater på en tendens til, at man fastholder, hvis der opleves at være råd til det.

Resultaterne synes i nogen grad at harmonere med Holt (1998), som spurgte et repræsentativt udsnit af virksomheder om deres motiver for at fastholde. Det vigtigste motiv for både offentlige og private virksomheder var, at fastholdelse er “..en social forpligtigelse”. Denne svarmulighed blev nævnt af omkring halvdelen af de virksomheder, som havde fastholdt. Det næstvigtigste motiv, der blev nævnt af næsten lige så mange, var, at “det var vigtigt at fastholde medarbejdernes kompetence og erfaring”. Svar som “det kunne betale sig økonomisk”, “det var vigtigt for virksomhedens omdømme” eller “det var vigtigt for samarbejds klimaet” blev kun nævnt af ret få.

## 4.3. Integration

### 4.3.1. Indledning

I forbindelse med det rummelige arbejdsmarked betyder integration, at en virksomhed ansætter personer udefra med svage jobforudsætninger. Man ansætter arbejdskraft med den formodede laveste produktivitet eller arbejdskraft, som af andre grunde vurderes som mindre attraktiv. Det er dog ikke så ligetil at afgøre, hvornår der foreligger “integration”. Det mest nærliggende kunne eventuelt være at definere begrebet ud fra objektive kriterier på basis af fx længden af den forudgående periode uden arbejde for personer, der opnåede beskæftigelse. Man kunne fx sige, at der forelå integration, såfremt en virksomhed ansatte en person, som havde været uden ordinært arbejde og modtaget dagpenge/ kontanthjælp i mindst 2 år. En indvending mod at bruge et kriterium af denne art i den foreliggende undersøgelse er imidlertid, at det er vanskeligt at operationalisere, idet ledere formentlig langt fra altid er klar over nyansattes foregående beskæftigelses- og ledigheds karriere.

I undersøgelsen har man valgt at arbejde med følgende typer af integration. For det første siges der at foreligge integration, når der blandt lederens underordnede er ansat én eller flere personer udefra med et *offentligt løntilskud*. De vigtigste ordninger i denne forbindelse er jobtræning, fleksjob, skånejob og revalidering. En anden type integration foreligger, når der blandt lederens underordnede er rekrutteret en eller flere personer udefra, som virksomheden *ikke udbetaler løn* til. Det kan være personer i arbejdsprøvning, praktikanter af forskellige typer eller personer under (for-) revalidering. Her bruges for nemheds skyld udtrykket *praktikanter mv.* om disse personer. Det var eksplicit understreget i spørgsmålet til lederne, at der skulle være tale om personer, som på en eller anden måde var vanskeligt stillet. Almindelige praktikanter fra det ordinære uddannelsessystem skulle således ikke medregnes. En tredje form for integration foreligger, hvis virksomheden rekrutterer personer udefra med *fysisk eller psykisk handicap*. Denne form for integration kan overlape med de foregående, men gør det ikke nødvendigvis. I spørgeskemaet var det op til lederne selv at afgøre, hvad der i denne forbindelse skulle forstås ved fysisk eller psykisk handicap. En fjerde form drejer sig om rekruttering af medarbejdere med *anden etnisk baggrund end dansk/vesteuropæisk*. Spørgsmålet til lederne herom var formuleret på følgende måde: “Er der én eller flere personer med en anden etnisk baggrund end vesteuropæisk eller amerikansk blandt Deres underordnede?”.

Forudsætningen for, at en virksomhed kan praktisere integration, er, at der er et udbud til virksomheden af de nævnte typer arbejdskraft. For så vidt angår potentielle løntilskudspersoner og praktikanter mv. må det formodes, at udbudet er forholdsvis stort, og at det ikke er koncentreret til bestemte egne af landet. Selv om der ikke foreligger konkrete opgørelser, må det antages, at der ofte er et “overudbud” af løntilskudspersoner og praktikanter i forhold til det antal personer, som i hvert fald de private virksomheder faktisk beskæftiger. Hvis det er rigtigt, kan ansættelse af løntilskudspersoner og praktikanter mv. tilnærmelsesvist ses som udtryk for virksomhedernes (ledernes) adfærd. Med hensyn til personer med anden etnisk baggrund end dansk/vesteuropæisk må udbudets geografiske fordeling antages at spille en væsentlig rolle, idet antallet af indvandrere ikke er jævnt fordelt i landet. Sandsynligheden for, at en virksomhed rekrutterer de nævnte typer af personer må forventes at



stige med antallet af de pågældende personer, der befinder sig i virksomhedens arbejdskraftopland.

I kapitel 2 blev formuleret en række antagelser om forhold, der eventuelt kan påvirke lederes beslutninger vedrørende integration. Disse antagelser har været udgangspunkt for de gennemførte analyser, der omfatter tre former for integration: Beskæftigelse af personer med løntilskud og praktikanter mv. (afsnit 4.3.2), personer med handicap (afsnit 4.3.3) og indvandrere (afsnit 4.3.4).

#### 4.3.2. Løntilskud og praktikanter mv.

En fjerdedel af samtlige arbejdsledere oplyser, at der blandt deres underordnede er beskæftiget mindst én person med løntilskud eller praktikant mv., jf. tabel 4.4. 22 pct. angav, at der var ansat mindst én person med løntilskud. Heraf oplyste de fleste (16 pct. af samtlige), at de havde mindst én person i jobtræning. Halvt så mange (8 pct. af samtlige) oplyste, at der var mindst én person beskæftiget i fleksjob. 7 pct. af arbejdslederne angav, at der var beskæftiget mindst én praktikant mv. blandt deres underordnede. Af tabel 4.4 fremgår, at arbejdslederne i den offentlige sektor oftere end arbejdslederne i den private oplyser, at de har beskæftiget mindst én af de

Tabel 4.4

Andel af arbejdsledere, der oplyser, at der blandt deres underordnede er mindst én person ansat udefra med løntilskud, henholdsvis mindst én person (praktikant mv.) som ikke modtager løn fra virksomheden. Særskilt for stilling.

	Offentligt ansat	Privat ansat	Selvstændig	I alt
Personer med løntilskud	33	16	17	22
Heraf:				
Jobtræning	26	10	14	16
Fleksjob	12	7	4	8
Personer uden lønudbetaling fra virksomheden (praktikanter mv.)	10	6	5	7
Personer med løntilskud og personer uden lønudbetaling i alt	37	19	20	25
Procentgrundlag	721	1.028	309	2.058

nævnte kategorier. Derimod er der kun små eller ingen forskelle mellem privat ansatte arbejdsledere og selvstændige.

Der er gennemført en række analyser af, hvorledes andelen af arbejdsledere, der har mindst én løntilskudsperson eller praktikant under sig, varierer, jf. tabel 4.5. Tilsvarende analyser er gennemført for så vidt angår arbejdsledere med mindst én medarbejder i henholdsvis jobtræning og fleksjob (tabel 4.6 og 4.7) samt for så vidt angår arbejdsledere, der oplyser, at mindst én af de underordnede er praktikant mv. (tabel 4.8). I det følgende gennemgås resultaterne. For overskuelighedens skyld vises kun resultaterne af de statistiske analyser. I alle analyser er antallet af underordnede medtaget som forklarende variabel, fordi det ifølge sagens natur må være således, at jo flere underordnede, des større vil sandsynligheden alt andet lige være for, at der blandt arbejdslederens underordnede er mindst én person af en hvilken som helst nærmere defineret type. Øvrige variable er kun medtaget i de respektive modeller i tabellerne, hvis deres signifikansniveau er 0,10 eller mindre.

Hvis man blot undersøger tovejssammenhængene mellem *ledernes sociale engagement* og beskæftigelse af de nævnte kategorier af personer, finder man i alle tilfælde en klar tendens. Jo større socialt engagement, des større sandsynlighed for at beskæftige mindst én medarbejder af de nævnte typer. 17 pct. af de arbejdsledere, der angiveligt ikke er personligt engagerede i det rummelige arbejdsmarked og virksomheders sociale ansvar, har mindst én løntilskudsperson eller praktikant mv. beskæftiget mod 36 pct. af dem, der udtrykker en høj grad af personligt engagement. Tilsvarende tendens findes, såfremt man særskilt betragter beskæftigelse i jobtræning, fleksjob og praktikanter mv. Spørgsmålet er imidlertid, om det sociale engagement i sig selv kan formodes at have betydning, eller om det er således, at andre forhold (fx om lederen er beskæftiget i den private eller den offentlige sektor) påvirker både det sociale engagement og beskæftigelse af de nævnte grupper.

Betragtes de analyser i tabel 4.5 – 4.8, der omfatter samtlige arbejdsledere, fremgår det, at der er en sammenhæng mellem ansættelse af personer udefra i fleksjob og beskæftigelse af praktikanter mv. på den ene side og ledernes generelle sociale engagement på den anden. De ledere, der tilkendegiver, at de ikke er personligt engage-

Tabel 4.5

Resultat af logistisk regressionsanalyse af sandsynligheden for, at der blandt en arbejdsleders underordnede er beskæftiget mindst én person (praktikant o.l.) uden lønudbetaling fra virksomheden eller ansat mindst en person udefra med løntilskud. Særskilt for stilling.

	Offentligt ansat		Privat ansat		Selvstændig		Alle	
	Odds ratio	P	Odds ratio	P	Odds ratio	P	Odds ratio	P
<i>Stilling</i>								<0,001
Privat ansat	-	-	-	-	-	-		
Offentligt ansat	-	-	-	-	-	-	1,816	<0,001
Selvstændig	-	-	-	-	-	-	1,022	0,137
<i>Branche</i>				<0,001		-		
Fremstillingsvirksomhed	-	-	-	-	-	-	-	-
Bygge- og anlægs- virksomhed	-	-	2,829	0,555	-	-	-	-
Handel, hotel og restaurations virksomhed	-	-	4,439	0,001	-	-	-	-
Anden service	-	-	1,733	0,056	-	-	-	-
Øvrige/ uoplyst	-	-	4,070	0,185	-	-	-	-
<i>Offentlig sektor</i>		0,003						
Stat	-	-	-	-	-	-	-	-
Amt	2,322	0,072	-	-	-	-	-	-
Kommune	2,643	0,002	-	-	-	-	-	-
Andre	1,147	0,173	-	-	-	-	-	-
<i>Antal beskæftigede på virksomheden</i>		0,011		0,009				<0,001
3-19	-	-	-	-	-	-	-	-
20-99	1,681	0,003	1,531	0,004	-	-	1,487	<0,001
100+	0,896	0,094	0,805	0,036	-	-	0,713	<0,001
<i>Udviklingen i virksom- hedens beskæftigelse det sidste år</i>				0,002				
Stigende	-	-	-	-	-	-	-	-
Uændret	-	-	0,473	0,001	-	-	-	-
Faldende	-	-	0,893	0,215	-	-	-	-

Tabel 4.5 (fortsat)

Resultat af logistisk regressionsanalyse af sandsynligheden for, at der blandt en arbejdsleders underordnede er beskæftiget mindst én person (praktikant o.l.) uden lønudbetaling fra virksomheden eller ansat mindst en person udefra med løntilskud. Særskilt for stilling.

	Offentligt ansat		Privat ansat		Selvstændig		Alle	
	Odds ratio	P	Odds ratio	P	Odds ratio	P	Odds ratio	P
<i>Vurdering af virksomhedens muligheder for at tiltrække/fastholde arbejdskraft</i>								
		0,003						0,015
Meget gode el. ret gode	-	-	-	-	-	-	-	-
Nogenlunde	1,485	0,003	-	-	-	-	1,568	0,014
Mindre gode eller Dårlige	0,726	0,012	-	-	-	-	1,386	0,433
<i>Antal underordnede</i>								
3-5	-	-	-	-	-	-	-	-
6-10	1,107	0,859	0,764	<0,001	1,113	0,166	1,063	0,005
11-20	0,983	0,368	1,970	0,133	1,971	0,642	1,489	0,529
21+	1,532	0,104	3,607	<0,001	3,788	0,129	2,389	<0,001
<i>Er der opgaver blandt underordnede, der kan udføres af ikke-faglærte?</i>								
		0,002		<0,001				<0,001
Ja, de fleste	-	-	-	-	-	-	-	-
Ja, en del	1,824	0,001	0,735	0,172	-	-	1,445	<0,001
Nej	0,842	0,047	0,328	<0,001	-	-	0,656	<0,001
<i>Er der opgaver blandt underordnede, der kan udføres på deltid?</i>								
		0,003		0,032				<0,001
Ja, de fleste	-	-	-	-	-	-	-	-
Ja, en del	0,808	0,066	1,200	0,024	-	-	0,864	0,032
Nej	0,248	0,002	0,598	0,016	-	-	0,422	<0,001

Tabel 4.5 (fortsat)

Resultat af logistisk regressionsanalyse af sandsynligheden for, at der blandt en arbejdsleders underordnede er beskæftiget mindst én person (praktikant o.l.) uden lønudbetaling fra virksomheden eller ansat mindst en person udefra med løntilskud. Særskilt for stilling.

	Offentligt ansat		Privat ansat		Selvstændig		Alle	
	Odds ratio	P	Odds ratio	P	Odds ratio	P	Odds ratio	P
<i>Er lederen personligt engageret i det rummelige arbejdsmarked og virksomheders sociale ansvar?</i>		0,002				0,003		0,001
Ja, i meget høj eller høj grad	-	-	-	-	-	-	-	-
Ja, i nogen eller mindre grad	0,827	0,132	-	-	0,530	0,768	0,792	0,688
Nej	0,370	0,001	-	-	0,233	0,002	0,571	0,001

Anm.: Analyserne bygger på hhv. 517 obs. (offentligt ansatte), 698 obs. (privat ansatte), 368 obs. (selvstændige) og 1.583 obs. (alle).

rede i det rummelige arbejdsmarked og virksomheders sociale ansvar, er mindre tilbøjelige til at ansætte personer udefra i fleksjob og beskæftige praktikanter mv. end ledere, der i et eller andet omfang er socialt engagerede. Der er dog ikke nogen jævn sammenhæng mellem ansættelse af personer udefra i fleksjob og socialt engagement, idet sandsynligheden for at ansætte personer i fleksjob udefra er større blandt de ledere, der angiver, at de kun i nogen eller mindre grad er socialt engagerede end blandt de ledere, der angiveligt er socialt engagerede i meget høj eller høj grad. Med hensyn til jobtræning kan analysen (jf. tabel 4.6) ikke påvise, at det sociale engagement har betydning (undtagen blandt selvstændige, hvor der er en svag og ikke klart signifikant tendens i forventet retning). Resultaterne tyder derfor på, at ledernes sociale engagement har større betydning i forbindelse med fleksjob og praktikanter mv., end når det drejer sig om rekruttering af personer i jobtræning.

En sammenligning mellem de tre stillingsgrupper (offentligt ansat, privat ansat og selvstændig) i tabel 4.5 – 4.8 peger på, at ledernes sociale engagement har større betydning i den offentlige sektor end blandt privat ansatte ledere. For så vidt angår de offentligt ansatte er

Tabel 4.6

Resultat af logistisk regressionsanalyse af sandsynligheden for, at der blandt en arbejdsleders underordnede er ansat mindst én person udefra i jobtræning. Særskilt for stilling.

	Offentligt ansat		Privat ansat		Selvstændig		Alle	
	Odds ratio	P	Odds ratio	P	Odds ratio	P	Odds ratio	P
<i>Stilling</i>								<0,001
Privat ansat	-	-	-	-	-	-	-	-
Offentligt ansat	-	-	-	-	-	-	2,400	<0,001
Selvstændig	-	-	-	-	-	-	1,104	0,110
<i>Branche</i>				0,001				
Fremstillingsvirksomhed	-	-	-	-	-	-	-	-
Bygge- og anlægsvirksomhed	-	-	0,725	0,080	-	-	-	-
Handel, hotel og restaurationsvirksomhed	-	-	2,596	0,003	-	-	-	-
Anden service	-	-	1,028	0,242	-	-	-	-
Øvrige/ uoplyst	-	-	2,359	0,215	-	-	-	-
<i>Offentlig sektor</i>		<0,001						
Stat	-	-	-	-	-	-	-	-
Amt	5,278	0,021	-	-	-	-	-	-
Kommune	5,731	0,001	-	-	-	-	-	-
Andre	3,021	0,938	-	-	-	-	-	-
<i>Antal beskæftigede på virksomheden</i>		0,015						0,003
3–19	-	-	-	-	-	-	-	-
20–99	0,947	0,105	-	-	-	-	0,846	0,292
100+	0,458	0,004	-	-	-	-	0,528	0,001
<i>Udviklingen i virksomhedens beskæftigelse det sidste år</i>				<0,001				0,031
Stigende	-	-	-	-	-	-	-	-
Uændret	-	-	0,318	0,006	-	-	0,679	0,079
Faldende	-	-	0,447	0,410	-	-	0,753	0,593

Tabel 4.6 (fortsat)

Resultat af logistisk regressionsanalyse af sandsynligheden for, at der blandt en arbejdsleders underordnede er ansat mindst én person udefra i jobtræning. Særskilt for stilling.

	Offentligt ansat		Privat ansat		Selvstændig		Alle	
	Odds ratio	P	Odds ratio	P	Odds ratio	P	Odds ratio	P
<i>Vurdering af virksomhedens muligheder for at tiltrække/ fastholde arbejdskraft</i>		0,001						
Meget gode el. ret gode	-	-	-	-	-	-	-	-
Nogenlunde	2,583	<0,001	-	-	-	-	-	-
Mindre gode eller dårlige	1,545	0,863	-	-	-	-	-	-
<i>Antal underordnede</i>		0,283		<0,001		0,443		<0,001
3-5	-	-	-	-	-	-	-	-
6-10	1,384	0,493	1,324	0,005	0,819	0,198	1,369	0,134
11-20	1,026	0,286	3,860	0,008	1,701	0,485	1,785	0,405
21+	1,652	0,157	5,447	<0,001	2,132	0,424	2,800	<0,001
<i>Er der opgaver blandt underordnede, der kan udføres af ikke-faglærte?</i>		0,005		0,031		0,034		<0,001
Ja, de fleste	-	-	-	-	-	-	-	-
Ja, en del	0,862	0,132	1,203	0,038	0,855	0,116	1,088	<0,001
Nej	0,384	0,001	0,565	0,020	0,213	0,009	0,425	<0,001
<i>Er der opgaver blandt underordnede, der kan udføres på deltid?</i>		0,028						0,002
Ja, de fleste	-	-	-	-	-	-	-	-
Ja, en del	0,855	0,127	-	-	-	-	0,820	0,133
Nej	0,305	0,013	-	-	-	-	0,414	0,001

Tabel 4.6 (fortsat)

Resultat af logistisk regressionsanalyse af sandsynligheden for, at der blandt en arbejdsleders underordnede er ansat mindst én person udefra i jobtræning. Særskilt for stilling.

	Offentligt ansat		Privat ansat		Selvstændig		Alle	
	Odds ratio	P	Odds ratio	P	Odds ratio	P	Odds ratio	P
<i>Indgår det i virksomhedens personalepolitik, at virksomheden skal være socialt ansvarlig?</i>		0,016						0,022
Ja, meget vigtigt element	-	-	-	-	-	-	-	-
Ja, vigtigt element	1,128	0,060	-	-	-	-	0,985	0,215
Mindre vigtigt element	0,585	0,005	-	-	-	-	0,680	0,006
<i>Er lederen personligt engageret i det rummelige arbejdsmarked og virksomheders sociale ansvar?</i>						0,040		
Ja, i meget høj eller høj grad	-	-	-	-	-	-	-	-
Ja, i nogen eller mindre grad	-	-	-	-	0,403	0,301	-	-
Nej	-	-	-	-	0,358	0,143	-	-

Anm.: Analyserne bygger på hhv. 517 obs. (offentligt ansatte), 698 obs. (privat ansatte), 368 obs. (selvstændige) og 1.583 obs. (alle).

lederens sociale engagement signifikant i alle tabeller undtagen tabel 4.6 (jobtræning). For så vidt angår privat ansatte er lederens sociale engagement kun signifikant i tabel 4.7 (fleksjob), og her er sammenhængen ikke jævn.

Der er ingen tydelig sammenhæng mellem lederens karakteristik af *virksomhedens personalepolitik* og beskæftigelse af løntilskudspersoner og praktikanter mv. udefra. Andelen af arbejdsledere, der ifølge nævnte mål praktiserer integration, varierer mellem 22 pct. og 29 pct., hvor sidstnævnte andel findes blandt de arbejdsledere, der i størst udstrækning mener, at socialt ansvar indgår som element i virksomhedens personalepolitik. Tilsvarende bliver lederens karak-



Tabel 4.7

Resultat af logistisk regressionsanalyse af sandsynligheden for, at der blandt en arbejdsleders underordnede er ansat mindst én person udefra i fleksjob. Særskilt for stilling.

	Offentligt ansat		Privat ansat		Selvstændig		Alle	
	Odds ratio	P	Odds ratio	P	Odds ratio	P	Odds ratio	P
<i>Antal beskæftigede på virksomheden</i>								
3-19	-	-	-	-	-	-	-	-
20-99	2,323	0,007	-	-	-	-	2,591	<0,001
100 +	1,268	0,528	-	-	-	-	1,696	0,788
<i>Udviklingen i virksomhedens beskæftigelse det sidste år</i>								
Stigende	-	-	-	-	-	-	-	-
Uændret	2,008	0,003	0,570	0,011	-	-	-	-
Faldende	0,732	0,107	1,729	0,007	-	-	-	-
<i>Vurdering af virksomhedens muligheder for at tiltrække/fastholde arbejdskraft</i>								
Meget gode el. ret gode	-	-	-	-	-	-	-	-
Nogenlunde	2,967	<0,001	-	-	-	-	-	-
Mindre gode eller dårlige	0,704	0,015	-	-	-	-	-	-
<i>Antal underordnede</i>								
3-5	-	-	-	-	-	-	-	-
6-10	1,681	0,136	0,166	<0,001	1,101	0,888	0,788	0,212
11-20	0,882	0,172	1,515	0,001	0,589	0,396	1,097	0,387
21+	1,551	0,349	0,695	0,822	3,136	0,263	0,972	0,936
<i>Er der opgaver blandt underordnede, der kan udføres af ikke-faglærte?</i>								
Ja, de fleste	-	-	-	-	-	-	-	-
Ja, en del	-	-	0,690	0,278	-	-	0,846	0,122
Nej	-	-	0,253	0,002	-	-	0,406	<0,001

Tabel 4.7 (fortsat)

Resultat af logistisk regressionsanalyse af sandsynligheden for, at der blandt en arbejdsleders underordnede er ansat mindst én person udefra i fleksjob. Særskilt for stilling.

	Offentligt ansat		Privat ansat		Selvstændig		Alle	
	Odds ratio	P	Odds ratio	P	Odds ratio	P	Odds ratio	P
<i>Er der opgaver blandt underordnede, der kan udføres på deltid?</i>								
				0,014				0,001
Ja, de fleste	-	-	-	-	-	-	-	-
Ja, en del	-	-	1,707	0,006	-	-	1,304	<0,001
Nej	-	-	0,020	0,018	-	-	0,310	0,001
<i>Indgår det i virksomhedens personalepolitik, at virksomheden skal være socialt ansvarlig?</i>								
				0,001				<0,001
Ja, meget vigtigt element	-	-	-	-	-	-	-	-
Ja, vigtigt element	-	-	0,323	0,139	-	-	0,450	0,080
Mindre vigtigt element	-	-	0,268	0,011	-	-	0,398	0,006
<i>Er lederen personligt engageret i det rummelige arbejdsmarked og virksomheders sociale ansvar?</i>								
		0,004		0,001				<0,001
Ja, i meget høj eller høj grad	-	-	-	-	-	-	-	-
Ja, i nogen eller mindre grad	0,764	0,059	1,944	0,001	-	-	1,164	0,001
Nej	0,159	0,002	0,441	0,004	-	-	0,361	<0,001

Anm.: Analyserne bygger på hhv. 517 obs. (offentligt ansatte), 698 obs. (privat ansatte), 368 obs. (selvstændige) og 1.583 obs. (alle).

Tabel 4.8

Resultat af logistisk regressionsanalyse af sandsynligheden for, at der blandt en arbejdsleders underordnede er beskæftiget mindst én person (praktikant o. lign.) uden lønudbetaling fra virksomheden. Særskilt for stilling.

	Offentligt ansat		Privat ansat		Selvstændig		Alle	
	Odds ratio	P	Odds ratio	P	Odds ratio	P	Odds ratio	P
<i>Branche</i>				<0,001				
Fremstillingsvirksomhed	-	-	-	-	-	-	-	-
Bygge- og anlægsvirksomhed	-	-	0,359	0,027	-	-	-	-
Handel, hotel og restaurationsvirksomhed	-	-	5,575	<0,001	-	-	-	-
Anden service	-	-	1,548	0,575	-	-	-	-
Øvrige/uoplyst	-	-	7,275	0,007	-	-	-	-
<i>Udviklingen i virksomhedens beskæftigelse det sidste år</i>						0,019		
Stigende	-	-	-	-	-	-	-	-
Uændret	-	-	-	-	0,165	0,242	-	-
Faldende	-	-	-	-	0,170	0,427	-	-
<i>Vurdering af virksomhedens muligheder for at tiltrække/ fastholde arbejdskraft</i>				0,030				
Meget gode el. ret gode	-	-	-	-	-	-	-	-
Nogenlunde	-	-	1,962	0,014	-	-	-	-
Mindre gode eller dårlige	-	-	0,807	0,161	-	-	-	-
<i>Antal underordnede</i>		0,061		0,813		0,151		0,057
3-5	-	-	-	-	-	-	-	-
6-10	3,432	0,050	0,827	0,403	4,242	0,612	1,649	0,659
11-20	2,554	0,629	1,269	0,481	3,653	0,870	1,828	0,302
21+	3,048	0,250	1,095	0,876	8,298	0,191	1,903	0,270
<i>Er der opgaver blandt underordnede, der kan udføres af ikke-faglærte?</i>				<0,001				
Ja, de fleste	-	-	-	-	-	-	-	-
Ja, en del	-	-	0,235	0,005	-	-	-	-
Nej	-	-	0,328	0,238	-	-	-	-

Tabel 4.8 (fortsat)

Resultat af logistisk regressionsanalyse af sandsynligheden for, at der blandt en arbejdsleders underordnede er beskæftiget mindst én person (praktikant o.l.) uden lønudbetaling fra virksomheden. Særskilt for stilling.

	Offentligt ansat		Privat ansat		Selvstændig		Alle	
	Odds ratio	P	Odds ratio	P	Odds ratio	P	Odds ratio	P
<i>Er der opgaver blandt underordnede, der kan udføres på deltid?</i>								
								0,029
Ja, de fleste	-	-	-	-	-	-	-	-
Ja, en del	-	-	-	-	-	-	0,904	0,085
Nej	-	-	-	-	-	-	0,373	0,009
<i>Indgår det i virksomhedens personalepolitik, at virksomheden skal være socialt ansvarlig?</i>								
				0,004				
Ja, meget vigtigt element	-	-	-	-	-	-	-	-
Ja, vigtigt element	-	-	0,256	0,017	-	-	-	-
Mindre vigtigt element	-	-	0,372	0,308	-	-	-	-
<i>Er lederen personligt engageret i det rummelige arbejdsmarked og virksomheders sociale ansvar?</i>								
		<0,001				0,043		<0,001
Ja, i høj grad	-	-	-	-	-	-	-	-
Ja, i nogen eller mindre grad	0,358	0,921	-	-	2,467	0,014	0,550	0,827
Nej	0,139	0,012	-	-	0,240	0,048	0,277	<0,001

Anm.: Analyserne bygger på hhv. 517 obs. (offentligt ansatte), 698 obs. (privat ansatte), 368 obs. (selvstændige) og 1.583 obs. (alle).

teristik af virksomhedens personalepolitik ikke signifikant i analysen i tabel 4.5 (jf. at denne variabel ikke er med i tabellen). Derimod fremgår det af tabel 4.6 og 4.7, at hvis socialt ansvar ikke er et vigtigt eller meget vigtigt element i personalepolitikken, er der en mindre sandsynlighed for ansættelse af personer i jobtræning (tabel 4.6) og fleksjob (4.7), end hvis socialt ansvar angiveligt indgår som et meget vigtigt element i personalepolitikken. Sammenhængen ved-

rørende jobtræning (som i øvrigt ikke er jævn, jf. tabel 4.6) findes dog kun i den offentlige sektor, mens sammenhængen vedrørende fleksjob kun ses blandt privat ansatte arbejdsledere (tabel 4.7). For så vidt angår ansættelse af praktikanter mv. er der (jf. tabel 4.8) en tendens til, at lederens karakteristik af personalepolitikken har den forventede betydning, men tendensen er dog kun delvis signifikant. Alt i alt er der en vis tendens til, at lederens karakteristik af virksomhedens personalepolitik hænger sammen med lederens adfærd vedrørende integration. Sammenhængen findes dog kun under visse omstændigheder, og det er på det foreliggende grundlag vanskeligt at pege på et systematisk og meningsfyldt mønster med hensyn til, hvilke omstændigheder det drejer sig om.

I kapitel 2 blev argumenteret for, at forhold vedrørende *virksomhedens arbejdskraftefterspørgsel* kunne formodes at have betydning for lederes beslutninger vedrørende integration. Det drejer sig om virksomhedens samlede arbejdskraftefterspørgsel, kvalifikationskrav, arbejdsopgavernes delelighed samt mangel på arbejdskraft.

For de privat ansatte ledere er der en tendens til, at sandsynligheden for integration er større blandt ledere, der oplyser, at virksomhedens samlede beskæftigelse har været stigende inden for det sidste år, end blandt ledere på virksomheder med uændret beskæftigelse (tabel 4.5 og 4.6). Forskellen mellem virksomheder med stigende og faldende beskæftigelse går i forventet retning, men den er ikke signifikant. Sandsynligheden for at have mindst én person i fleksjob er for så vidt angår privat ansatte større for arbejdsledere på virksomheder med faldende end for arbejdsledere på virksomheder med stigende beskæftigelse, mens det er omvendt i den offentlige sektor (tabel 4.7). Kun for så vidt angår jobtræning (tabel 4.6) finder man således en vis tendens i den forventede retning, dvs. til at en stigning i virksomhedens samlede arbejdskraftefterspørgsel øger sandsynligheden for, at en leder praktiserer integration. Forklaringen på, at tendensen ikke findes for så vidt angår fleksjob kan evt. ligge i, at fleksjobberne kan være blevet ansat over en længere periode end den periode på ét år, som udviklingen i virksomhedens beskæftigelse drejer sig om.

En betydelig del af de personer, som kan benævnes "kandidater for integration", har en ringe uddannelsesmæssig baggrund. Derfor skulle man forvente, at sandsynligheden for integration er mindst

blandt arbejdsledere, der oplyser, at ingen af opgaverne i lederens enhed kan udføres af ikke-faglærte. Det fremgår af tabel 4.5-4.8, at der er en vis gennemgående tendens i denne retning både blandt offentligt ansatte og privat ansatte ledere. Tendensen synes at være mest gennemgående for så vidt angår jobtræning (tabel 4.6).

Det fremgår af tabel 4.5-4.8, at der ligeledes er en tendens til, at sandsynligheden for integration er mindre blandt de arbejdsledere, der oplyser, at ingen af arbejdsopgaverne i lederens enhed kan opdeles i deltid/job, end blandt de arbejdsledere, som tilkendegiver, at en del eller de fleste opgaver kan. I det omfang integration involverer ansættelse af personer med mindre produktivitet end svarende til en ordinært ansat person på fuld tid, skulle man som nævnt i kapitel 2 forvente en tendens af den netop anførte art.

De nævnte resultater støtter en tese om, at sandsynligheden for integration øges, såfremt virksomheden efterspørger arbejdskraft i et omfang og af en art, som harmonerer med forudsætningerne hos de personer, som kan beskæftiges med løntilskud og som praktikanter mv.

I kapitel 2 blev bl.a. formuleret den antagelse, at integration ville forekomme hyppigere, såfremt virksomheden i øvrigt havde haft vanskeligheder med at rekruttere og fastholde kvalificeret arbejdskraft. Antagelsen bygger på den formodning, at integration kan være udtryk for, at virksomheden ansætter den mindst attraktive arbejdskraft, når andre muligheder er udtømte eller for kostbare. I den offentlige sektor er der en vis, men ikke helt klar, tendens i denne retning, for så vidt angår jobtræning (tabel 4.6), men slet ikke for så vidt angår fleksjob (tabel 4.7). For så vidt angår privat ansatte ledere, finder nævnte antagelse så godt som ingen støtte i de gennemførte analyser. Kun når det drejer sig om praktikanter mv., ses en vis, men igen inkonsistent, tendens i den nævnte retning. Samlet støtter resultaterne ikke en antagelse om, at mangel på arbejdskraft, herunder rekrutteringsproblemer, generelt spiller en væsentlig rolle for virksomheders beslutninger vedrørende ansættelse af personer med løntilskud.

Af det foregående afsnit fremgik, at ledernes vurdering af virksomhedens økonomiske situation så ud til at hænge sammen med tilbøjeligheden til at fastholde medarbejdere med nedsat arbejdsevne

mv. Det kan imidlertid ikke påvises, at bedømmelsen af virksomhedens økonomiske situation har betydning i forbindelse med sandsynligheden for at ansætte personer udefra med løntilskud eller beskæftige praktikanter mv.

Sammenfattende fremgår det af ovenstående, at ledernes holdninger og virksomhedens personalepolitik på nogle punkter hænger sammen med sandsynligheden for ansættelse af løntilskuds personer og praktikanter mv. udefra. Sammenhængene går i den forventede retning, men de er – navnlig for så vidt angår personalepolitikken – ikke særlig gennemgående, og en del af sammenhængene er ikke jævne. For så vidt angår forhold relateret til virksomhedernes arbejdskraftefterspørgsel støtter resultaterne en tese om, at jo mere der efterspørges arbejdskraft af et omfang og en art, som svarer til de potentielt integreredes, desto større sandsynlighed for integration. Der er kun en svag og uklar tendens til, at udviklingen i virksomhedens samlede beskæftigelse hænger sammen med sandsynligheden for integration.

Resultaterne tyder på, at de anførte former for integration ikke alene kan forklares med udgangspunkt i virksomhedsrelaterede forhold, men at ledernes holdninger også spiller en vis rolle. Dette synes at være konsistent med Holt (1998), som spurgte virksomheder om deres motiver til at ansætte langtidsledige mv. Det vigtigste motiv både blandt offentlige og private virksomheder var, at der var tale om en "social forpligtelse". Dette svar blev nævnt af 59 pct. af dem, der beskæftigede langtidsledige mv. 43 pct. anførte som grund, at det kunne betale sig økonomisk.

I tabellerne 4.5-4.8 er også inddraget forhold, som ikke direkte er relateret til de overvejelser, der blev præsenteret i kapitel 2. Det drejer sig om virksomhedens størrelse, stilling, branche i den private sektor og ansættelsesområde i den offentlige.<sup>18</sup>

---

18. Det kan tilføjes, at man også har undersøgt sammenhængen mellem lederens vurdering af udviklingen i præstationskravene til de underordnede og de former for integration, som belyses i kapitlet. Der kan imidlertid ikke påvises klare sammenhænge.

Af tabel 4.5-4.8 ses, at virksomhedens størrelse i nogle henseender hænger sammen med beskæftigelse af løntilskudspersoner. For så vidt angår private virksomheder, er der en signifikant sammenhæng mellem virksomhedens størrelse og sandsynligheden for at beskæftige løntilskudspersoner og/eller praktikanter. Sandsynligheden er størst på virksomheder med 20-99 beskæftigede og mindst på virksomheder med over 99 beskæftigede (tabel 4.5). Når man særskilt betragter jobtræning, fleksjob og praktikanter mv., ses imidlertid ingen signifikant sammenhæng mellem virksomhedens størrelse og sandsynligheden for integration. For så vidt angår den offentlige sektor, viser tabel 4.5, at sandsynligheden for integration ligeledes er størst på virksomheder med 20-99 beskæftigede. Denne tendens skyldes især mønstret vedrørende fleksjob (tabel 4.7), hvorimod sandsynligheden for at beskæftige personer i jobtræning nærmere er jævnt faldende med virksomhedens størrelse, eller i hvert fald mindre på virksomheder med over 99 beskæftigende end på virksomheder med op til 99 beskæftigede. For de selvstændige kan antallet af beskæftigede ikke påvises at have betydning, hvilket bl.a. skal ses på baggrund af, at en meget stor del af de selvstændige er beskæftiget på ret små virksomheder. Samlet er sandsynligheden for integration mindst på virksomheder med mindst 100 beskæftigede og størst på virksomheder med 20-99 beskæftigede.

Endvidere fremgår af tabellerne 4.5-4.8, at der på visse punkter er forskel mellem den offentlige og den private sektor, når det drejer sig om ansættelser af de nævnte typer. Der er en klar tendens til, at sandsynligheden for at beskæftige personer i jobtræning er større i den offentlige sektor end i den private. Der er ikke signifikant forskel mellem privat ansatte og selvstændige på dette område.

I den offentlige sektor er sandsynligheden for at beskæftige personer i jobtræning større i kommuner og amter end i staten. Med hensyn til sandsynligheden for at beskæftige personer i fleksjob udefra og praktikanter mv. er der ikke klare forskelle mellem stat, amter og kommuner. For så vidt angår den private sektor fremgår, at ansatte arbejdsledere inden for handel, hotel- og restauration med større sandsynlighed har personer i jobtræning og praktikanter mv. under sig end arbejdsledere inden for fremstillingsvirksomhed. For så vidt angår fleksjob, synes der ikke at kunne konstateres branchemæssige forskelle.



Afslutningsvist skal det nævnes, at man har inddraget arbejdsløshedsprocenten i lederens bopælsamt som indikator på udbudet af potentiel løntilskudsarbejdskraft ud fra den betragtning, at antallet af marginaliserede må stige med arbejdsløshedsprocenten. Der har imidlertid ikke kunnet påvises signifikante sammenhænge mellem nævnte indikator og sandsynligheden for integration, fx for at beskæftige løntilskudspersoner i jobtræning.

#### 4.3.3. Personer med handicap

Lederne blev spurgt, om der blandt deres underordnede var ansat én eller flere personer udefra med fysisk eller psykisk handicap. 6 pct. af de ansatte arbejdsledere og 4 pct. af de selvstændige oplyste, at der p.t. var beskæftiget mindst én person med handicap i lederens enhed. Der var op til lederne selv at definere, hvad der i denne forbindelse skulle forstås ved handicap.

Der er gennemført en række analyser af, hvorledes andelen af arbejdsledere, der beskæftiger mindst én person med handicap, varierer mellem forskellige grupper. Der kan ikke konstateres nogen signifikant forskel mellem den private og den offentlige sektor, jf. tabel 4.9, hvor det i øvrigt er anført, hvilke forhold der er fundet som værende af betydning i forbindelse med forklaringen af variationer i sandsynligheden for at beskæftige personer med handicap.

For samtlige arbejdsledere synes to forhold at være de mest betydende (bortset fra antal underordnede). Det drejer sig om *ledernes sociale engagement* og *virksomhedens personalepolitik*. I den offentlige sektor er det alene lederens karakteristik af virksomhedens personalepolitik, der kan påvises at have signifikant betydning for beskæftigelse af handicappede. I den private sektor hænger lederens karakteristik af virksomhedens personalepolitik ikke sammen med sandsynligheden for at beskæftige personer med handicap. Derimod er der for så vidt angår de privat ansatte arbejdsledere en tendens til, at jo større socialt engagement, des større sandsynlighed for at beskæftige mindst én person med handicap.

Endvidere er der en tendens til, at sandsynligheden for beskæftigelse af personer med handicap er større i private virksomheder med under 20 medarbejdere end i private virksomheder med mindst 100 beskæftigede. Der er i denne sammenhæng ikke signifikant forskel

Tabel 4.9

Resultat af logistisk regressionsanalyse af sandsynligheden for, at en arbejdsleder har mindst én underordnet med handicap. Særskilt for stilling.

	Offentligt ansat		Privat ansat		Selvstændig		I alt	
	Odds ratio	P	Odds ratio	P	Odds ratio	P	Odds ratio	P
<i>Stilling</i>								0,161
Privat ansat	-	-	-	-	-	-	-	-
Offentligt ansat	-	-	-	-	-	-	0,657	0,317
Selvstændig	-	-	-	-	-	-	0,715	0,718
<i>Antal beskæftigede på virksomheden</i>		0,834		0,043		0,784		0,308
3-19	-	-	-	-	-	-	-	-
20-99	1,291	0,640	0,394	0,119	1,303	0,659	0,709	0,538
100+	1,214	0,850	0,428	0,241	6,984	0,505	0,659	0,286
<i>Antal underordnede</i>		0,532		<0,001		0,132		<0,001
3-5	-	-	-	-	-	-	-	-
6-10	1,560	0,570	0,969	0,003	0,617	0,144	1,203	0,006
11-20	1,838	0,215	2,307	0,968	4,387	0,112	2,634	0,103
21+	1,096	0,566	12,118	<0,001	5,381	0,340	5,065	<0,001
<i>Indgår det i virksomhedens personalepolitik, at virksomheden skal være socialt ansvarlig?</i>		0,001		0,279		0,117		0,161
Ja, meget vigtigt eller vigtigt element	-	-	-	-	-	-	-	-
Ja, mindre vigtigt element	0,393	0,949	0,497	0,113	0,947	0,295	0,533	0,220
Ikke vigtigt element	0,162	0,004	0,808	0,657	0,235	0,048	0,494	0,074
<i>Er lederen personligt engageret i det rummelige arbejdsmarked og virksomheders sociale ansvar?</i>		0,849		<0,001		0,798		0,002
Ja, i høj el. meget høj grad	-	-	-	-	-	-	-	-
I mindre grad	1,143	0,575	0,290	0,390	1,104	0,536	0,525	0,936
Nej, slet ikke	0,757	0,682	0,160	0,042	0,452	0,525	0,288	0,041

Anm.: Analyserne bygger på hhv. 548 obs. (offentligt ansatte), 740 obs. (privat ansatte), 370 obs. (selvstændige) og 1.666 obs. (alle).

mellem virksomheder med 3-19 beskæftigede og virksomheder med 20-99 beskæftigede.

Der kan yderligere for den private sektor konstateres nogle sammenhænge mellem sandsynligheden for at beskæftige handicappede på den ene side og arbejdsopgavernes karakter (mængden af ikke-faglærte opgaver, opgavernes delelighed) og virksomhedens økonomiske situation på den anden. De nævnte variable er ikke medtaget i den model, hvis resultater er vist i tabel 4.9, idet de konstaterede sammenhænge kun delvis er signifikante og desuden vanskelige at fortolke.

#### 4.3.4. Indvandrere

I afsnittet bruges udtrykket indvandrere om personer med anden etnisk baggrund end dansk/vesteuropæisk. Som nævnt blev denne kategori defineret på følgende måde i spørgsmålet til lederne: "Er der én eller flere personer blandt Deres underordnede med anden etnisk baggrund end vesteuropæisk eller amerikansk?" 30 pct. af de offentligt ansatte, 22 pct. af de privat ansatte og 14 pct. af de selvstændige arbejdsledere svarede ja hertil. Forskellen mellem sektorerne forsvinder imidlertid i en statistisk analyse, hvor en række andre forhold inddrages, jf. tabel 4.10.

I den analyse, der omfatter samtlige arbejdsledere, hænger lederens *sociale engagement* sammen med sandsynligheden for at beskæftige indvandrere. Ledere, der ikke er socialt engagerede, er mindre tilbøjelige til at beskæftige indvandrere. Når der opdeles på de tre stillingsgrupper, er tendensen dog kun signifikant blandt privat ansatte arbejdsledere. Blandt de selvstændige findes samme tendens, men den er ikke signifikant.

I den offentlige sektor hænger *virksomhedens personalepolitik* derimod sammen med sandsynligheden for at beskæftige indvandrere. Hvis socialt ansvar er et meget vigtigt element i personalepolitikken, er sandsynligheden for, at der beskæftiges indvandrere mv. større. Det er ikke tilfældet i den private sektor, hvilket er baggrunden for, at der for samtlige arbejdsledere ikke kan konstateres nogen signifikant sammenhæng mellem lederens karakteristika af virksomhedens personalepolitik og sandsynligheden for at beskæftige indvandrere.

Tabel 4.10

Resultat af logistisk regressionsanalyse af sandsynligheden for, at en arbejdsleder har mindst én underordnet med en anden etnisk baggrund end dansk/vesteuropæisk. Særskilt for stilling.

	Offentligt ansat		Privat ansat		Selvstændig		I alt	
	Odds ratio	P	Odds ratio	P	Odds ratio	P	Odds ratio	P
<i>Stilling</i>								0,335
Privat ansat	-	-	-	-	-	-	-	-
Offentligt ansat	-	-	-	-	-	-	1,231	0,309
Selvstændig	-	-	-	-	-	-	1,105	0,984
<i>Branche</i>				<0,001		0,053		
Fremstillingsvirksomhed	-	-	-	-	-	-	-	-
Bygge- og anlægs- virksomhed	-	-	0,252	0,705	0,804	0,206	-	-
Handel, hotel og restaurations- virksomhed	-	-	0,651	0,010	1,459	0,696	-	-
Anden service	-	-	0,453	0,161	1,299	0,453	-	-
Øvrige/uoplyst	-	-	0,029	0,026	9,610	0,002	-	-
<i>Offentlig sektor</i>		0,574						
Stat	-	-	-	-	-	-	-	-
Amt	0,929	0,394	-	-	-	-	-	-
Kommune	1,311	0,290	-	-	-	-	-	-
Andre	1,236	0,656	-	-	-	-	-	-
<i>Antal beskæftigede på virksomheden</i>		0,370		0,010		0,526		0,001
3-19	-	-	-	-	-	-	-	-
20-99	1,198	0,953	1,606	0,728	2,293	0,974	1,498	0,492
100+	1,468	0,184	2,250	0,005	4,760	0,692	1,879	0,001
<i>Antal underordnede</i>		0,015		<0,001		0,017		<0,001
3-5	-	-	-	-	-	-	-	-
6-10	1,335	0,468	1,136	<0,000	2,004	0,275	1,333	0,002
11-20	1,429	0,782	2,924	0,030	5,162	0,204	2,190	0,078
21+	2,611	0,002	5,230	<0,001	10,123	0,145	3,791	<0,001

Nogle forhold, der har at gøre med udbudet af arbejdskraft med anden etnisk baggrund end dansk/vesteuropæisk og *virksomhedens arbejds-kraftefterspørgsel*, hænger sammen med beskæftigelse af indvandrere.

Tabel 4.10 (fortsat)

Resultat af logistisk regressionsanalyse af sandsynligheden for, at en arbejdsleder har mindst én underordnet med en anden etnisk baggrund end dansk/vesteuropæisk. Særskilt for stilling.

	Offentligt ansat		Privat ansat		Selvstændig		I alt	
	Odds ratio	P	Odds ratio	P	Odds ratio	P	Odds ratio	P
<i>Er der opgaver blandt underordnede, der kan udføres af ikke-faglærte?</i>								
Ja, de fleste	-	-	-	-	-	-	-	-
Ja, en del	1,466	0,120	1,220	0,013	0,517	0,329	0,976	0,094
Nej	1,168	0,882	0,583	0,006	0,594	0,700	0,638	0,002
<i>Vurdering af virksomhedens økonomiske situation</i>								
Særdeles god eller ret god	-	-	-	-	-	-	-	-
Nogenlunde	1,139	0,358	0,976	0,406	1,593	0,152	0,984	0,389
Mindre god eller ikke god	1,846	0,008	0,622	0,157	0,442	0,282	1,223	0,186
<i>Vurdering af virksomhedens muligheder for at tiltrække/fastholde arbejdskraft</i>								
Meget gode	-	-	-	-	-	-	-	-
Ret gode	1,301	0,584	1,481	0,810	0,618	0,042	1,265	0,637
Nogenlunde eller mindre gode	1,375	0,386	2,410	0,001	2,357	0,008	1,797	0,001
<i>Etniske minoriteters andel af befolkningen i amtet, hvor lederen er bosat</i>								
Over gennemsnittet	2,382	<0,001	1,768	0,015	3,159	0,038	1,836	<0,001
Under gennemsnittet	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>Indgår det i virksomhedens personalepolitik, at virksomheden skal være socialt ansvarlig?</i>								
Ja, meget vigtigt eller vigtigt element	-	-	-	-	-	-	-	-
Ja, mindre vigtigt element	0,483	0,023	1,126	0,669	5,045	0,028	0,795	0,358
Ikke vigtig element	0,581	0,388	1,055	0,976	2,195	0,963	0,806	0,430

Tabel 4.10 (fortsat)

Resultat af logistisk regressionsanalyse af sandsynligheden for, at en arbejdsleder har mindst én underordnet med en anden etnisk baggrund end dansk/vesteuropæisk. Særskilt for stilling.

	Offentligt ansat		Privat ansat		Selvstændig		I alt	
	Odds ratio	P	Odds ratio	P	Odds ratio	P	Odds ratio	P
<i>Er lederen personligt engageret i det rummelige arbejdsmarked og virksomheders sociale ansvar?</i>		0,996		0,008		0,097		0,009
Ja, i høj el. meget høj grad	-	-	-	-	-	-	-	-
Ja, i nogen eller mindre grad	1,003	0,951	0,658	0,562	0,388	0,350	0,737	0,920
Nej, slet ikke	1,034	0,929	0,341	0,007	0,334	0,283	0,528	0,019

Anm.: Analyserne bygger på hhv. 518 obs. (offentligt ansatte), 703 obs. (privat ansatte), 362 obs. (selvstændige) og 1.583 obs. (alle).

For det første gælder for alle tre stillingsgrupper, at hvis lederne bor i et amt med en overgennemsnitlig andel af indvandrere i befolkningen, øges sandsynligheden for, at arbejdslederen beskæftiger indvandrere blandt de underordnede. Det må vel fortolkes som udtryk for en tendens til, at jo større udbud af arbejdskraft med anden etnisk baggrund end dansk/vesteuropæisk, des større efterspørgsel. Denne sammenhæng er særdeles signifikant.

For det andet ses, at analysen, der omfatter alle arbejdsledere, viser, at hvis ingen arbejdsopgaver i lederens enhed kan udføres af ikke-faglærte, mindskes sandsynligheden for at beskæftige indvandrere.

Det må fortolkes på den måde, at sandsynligheden for at beskæftige indvandrere øges, såfremt arbejdskraftefterspørgslen matcher den lave uddannelsesmæssige baggrund, som mange indvandrere har. Sammenhængen kan kun påvises for de privat ansatte ledere.

For det tredje kan man konstatere, at sandsynligheden for at beskæftige indvandrere er større, hvis virksomheden inden for de senere år har haft mindre gode eller ikke gode muligheder for at til-

trække og fastholde arbejdskraft, end hvis virksomheden ifølge de interviewede arbejdsledere har haft lettere ved at tiltrække/fastholde kvalificeret arbejdskraft. Sammenhængen kan kun konstateres i den private sektor. En mulig fortolkning er, at indvandrere navnlig beskæftiges, såfremt det i øvrigt er vanskeligt at rekruttere/ fastholde arbejdskraft. I givet fald kan forklaringen være, at arbejdsgivere først begynder at overveje at beskæftige indvandrere, når der ikke mere er tilstrækkelig arbejdskraft med en dansk baggrund. En anden forklaring kunne i princippet være, at de arbejdspladser, hvor indvandrere er beskæftiget, er de mindst attraktive, hvorfor sådanne arbejdspladser både beskæftiger indvandrere og i øvrigt har vanskeligt ved at rekruttere/fastholde arbejdskraft.

I den offentlige sektor hænger rekrutterings-/fastholdelsesproblemer ikke sammen med sandsynligheden for at beskæftige indvandrere. Her har vurderingen af virksomhedens økonomiske situation derimod betydning. Arbejdsledere på offentlige virksomheder med en mindre god økonomisk situation beskæftiger med større sandsynlighed indvandrere end arbejdsledere på andre offentlige arbejdspladser.

Endvidere fremgår, at sandsynligheden for at beskæftige indvandrere er større på virksomheder med over 100 medarbejdere end på mindre virksomheder. Sammenhængen kan dog kun påvises for de privat ansatte ledere. Forklaringen herpå kan bl.a. være, at holdningen til indvandrere er mere positiv på de større private virksomheder end på de mindre. Tidligere undersøgelser viser både i 1999 og 2001 meget klart denne tendens, som dog også kan skyldes, at der udvikles positive holdninger til indvandrere navnlig på de arbejdspladser, hvor de er beskæftiget (Høgelund & Kruhøffer, 2000, Boll & Kruhøffer, 2002).

#### 4.4. Sammenfatning

I dette kapitel er arbejdsledernes adfærd med hensyn til fastholdelse og integration blevet belyst, herunder navnlig hvilke forhold der hænger sammen med disse former for adfærd. Arbejdsledere omfatter ledere, der ikke har andre ledere under sig. I det følgende opsummeres resultaterne primært, for så vidt angår alle arbejdsledere, dvs. uden en opdeling efter offentligt ansatte, privat ansatte og selvstændige.

Ledernes udtrykte *personlige engagement i det rummelige arbejdsmarked og virksomheders sociale ansvar* synes at have betydning for både fastholdelse og integration, herunder ansættelse udefra af personer i fleksjob, beskæftigelse af praktikanter mv. samt personer med handicap og anden etnisk baggrund end dansk/vesteuropæisk. Rekruttering af personer i jobtræning ser derimod ikke ud til at hænge sammen med lederens udtrykte sociale engagement.

Der er en sammenhæng mellem lederens karakteristik af *virksomhedens personalepolitik* som præget af større eller mindre socialt ansvar og rekruttering udefra af personer til fleksjob og jobtræning. Sammenhænge er dog kun markante for henholdsvis privat ansatte og offentligt ansatte arbejdsledere. Desuden er der for så vidt angår den offentlige sektor en sammenhæng mellem lederens karakteristik af virksomhedens personalepolitik og beskæftigelse af personer med handicap og personer med anden etnisk baggrund end dansk/vesteuropæisk. Derimod kan det ikke påvises, at lederens karakteristik af virksomhedens personalepolitik hænger sammen med fastholdelse.

For så vidt angår fastholdelse (men ikke generelt integration), ser det ud til, at *virksomhedens økonomiske situation* er relevant. Den foreliggende undersøgelse peger på, at fastholdelse gennemgående især praktiseres, hvis lederen vurderer, at virksomheden er i en god økonomisk situation, dvs. har forholdsvis rigelige ressourcer. Fastholdelse kan derfor fortolkes som et slags overskudsfænomen.

Herudover hænger en række aspekter relateret til *virksomhedens arbejdskraftefterspørgsel* og arbejdskraftudbudet sammen med integration. Med hensyn til udbudet kunne det påvises, at jo flere indvandrere, der bor i lederens bopælsamt, des større sandsynlighed for, at der blandt lederens underordnede er mindst én person med anden etnisk baggrund end dansk/vesteuropæisk. Med hensyn til efterspørgslen kunne det konstateres, at virksomhedens samlede arbejdskraftefterspørgsel, kvalifikationskrav og arbejdsopgavernes delighed havde betydning for nogle former for integration.



# GIV PLADS PÅ DIN ARBEJDSPLADS

### 5.1. Indledning

Den politik, der sigter mod at øge arbejdsmarkedets rummelighed, kan i princippet betjene sig af i hvert fald tre typer af midler eller instrumenter med henblik på at påvirke virksomhederne. For det første kan man ad lovgivningens vej eller på anden måde pålægge virksomhederne at iværksætte bestemte handlinger eller foranstaltninger – fx kræve at en vis andel af de beskæftigede i den enkelte virksomhed skal komme fra “udsatte grupper”. I forbindelse med det rummelige arbejdsmarked har sådanne direkte handlingsstyrende tiltag fx i form af kvoteordninger indtil videre ikke været bragt i anvendelse. Der synes at være en vis konsensus om det uhenigtsmæssige i denne type ordninger. Dog kan man sige, at kvotelignende ordninger findes, når der opstilles måltal for udbygningen af det rummelige arbejdsmarked, således som det fx er sket på statens område. Et andet middel er økonomiske incitament. Her pålægger man ikke virksomhederne at gøre noget bestemt, men bestemte typer adfærd eller tiltag støttes økonomisk. Det mest anvendte middel af denne type er forskellige løntilskudsordninger, hvor virksomheder får et tilskud, såfremt de ansætter (eller fastholder) bestemte kategorier af personer. Et tredje instrument består i på en eller anden måde – fx via en kampagne – at forsøge at påvirke virksomhedernes holdninger og viden i håb om, at de – eller i hvert tilfælde nogle af dem – så vil ændre eller modificere deres adfærd i retning af at fastholde og integrere udsatte grupper i større om-

fang. Kampagneinstrumentet var været flittigt brugt i forbindelse med det rummelige arbejdsmarked siden 1994.

Bl.a. har Beskæftigelsesministeriet gennemført kampagnen "Giv plads på din arbejdsplads" i perioden fra september 2001 til og med 2002. Kampagnen omfattede en række elementer, herunder TV-spots, annoncer, inspirationsmateriale, oplysning og etablering af en særlig hjemmeside ([www.givplads.dk](http://www.givplads.dk)). Kampagnen var i særlig grad rettet mod arbejdspladserne, både offentlige og private.

Som led i kampagnen blev i slutningen af september og begyndelsen af oktober 2001 udsendt en række breve og startpakker til *samtlig*e danske private og offentlige virksomheder med mindst 5 beskæftigede. Ved en virksomhed forstås i denne forbindelse et fysisk-geografisk afgrænset arbejdssted, som udgør en ledelsesmæssig enhed. Denne del af kampagnen var i især målrettet mod virksomheder med mindst 20 beskæftigede.

Virksomheder med 5-19 beskæftigede (ca. 19.600) fik tilsendt et brev på 1½ A-4 side underskrevet af den daværende socialminister Henrik Dam Kristensen. Brevet oplyser om kampagnen og dens forskellige elementer. Der henvises til kampagnens hjemmeside, og det nævnes, at man her bl.a. kan finde navn og telefon nr. på en lokal kontaktperson. Virksomheder med mindst 20 ansatte fik tilsendt en startpakke (en papæske 28\*31\*4 cm.) indeholdende et brev fra socialministeren på en A-4 side, en debatavis bl.a. med en række eksempler og konkrete cases vedrørende rummelige arbejdspladser samt en 2002-kalender, hvor der for hver måned var anført en oplysning eller et argument vedrørende det rummelige arbejdsmarked. Desuden indeholdt pakken en folder med et svarkort. I folderen var der henvisning til en lokal kommunal kontaktperson samt til de regionale virksomhedsnetværk. På svarkortet, som kunne indsendes i en ligeledes vedlagt portofri svarkuvert til kampagnesekretariatet, kunne afkrydses forskellige muligheder vedrørende evt. ønsker om at få tilsendt materiale mv. eller at blive kontaktet af konsulenten fra kommunen. Under alle omstændigheder ville man, hvis man indsendte kortet, få tilsendt nyhedsbreve og andet inspirationsmateriale i de følgende 6 måneder. I alt blev udsendt startpakker til ca. 53.000 virksomheder med 2099 beskæftigede og ca. 3.500 startpakker til virksomheder med mindst 100 beskæftigede. Startpak-

kerne var ens bortset fra debatavisen, som var specielt målrettet til hver af de to størrelseskategorier af virksomheder.

Som nævnt blev materialet til virksomhederne udsendt i slutningen af september og starten af oktober måned 2001, dvs. omkring 1½ - 2½ måned, før lederne i den foreliggende undersøgelse blev interviewet i november-december 2001. Det gav mulighed for at spørge lederne, om de kendte til det materiale, som virksomheden havde fået tilsendt. Ud over deres kendskab til kampagnen blev lederne også stillet et enkelt spørgsmål om deres holdning hertil. I det følgende vil ledernes svar på disse spørgsmål blive beskrevet. Kun ledere på virksomheder med mindst 5 beskæftigede indgår i dette kapitel. Det drejer sig om 96 pct. af de interviewede ledere.

## 5.2. Kendskab til kampagnen

Lederne fik stillet følgende spørgsmål: "Har Deres virksomhed så vidt De ved fået tilsendt materiale i efteråret 2001 om socialministeriets kampagne om det rummelige arbejdsmarked? Kampagnen hedder: Giv plads på din arbejdsplads." Der var fire svarmuligheder: a) Ja, har set materialet helt eller delvist b) Ja, men har ikke set materialet c) Nej d) Ved ikke. De personer, der svarede nej eller ved ikke, blev spurgt: "Har De på anden måde hørt om denne kampagne?" Der kunne svares ja eller nej hertil. På grundlag af disse to spørgsmål er de interviewede ledere inddelt i fire grupper:

- *Har set tilsendt materiale:* Lederen oplyser at have set det tilsendte materiale helt eller delvist
- *Ikke set tilsendt materiale:* Lederen oplyser, at virksomheden har fået tilsendt materiale, men at han/hun ikke selv har set det
- *Hørt om kampagnen:* Lederen svarer nej eller ved ikke til spørgsmålet, om virksomheden har fået tilsendt materiale fra kampagnen, men oplyser at have hørt om kampagnen på anden måde end gennem tilsendt materiale til virksomheden
- *Ikke hørt om kampagnen:* Lederen svarer nej eller ved ikke til spørgsmålet, om virksomheden har fået tilsendt materiale fra kampagnen, og oplyser at han/hun heller ikke har hørt om kampagnen på anden måde

Af tabel 5.1 fremgår, at 29 pct. af de interviewede ledere på virksomheder med mindst 5 beskæftigede efter eget udsagn har set det materiale, som virksomheden har fået tilsendt. 14 pct. tilkendegiver, at de ved, at virksomheden har fået tilsendt materialet, men at de ikke selv har set det. Lige så mange har hørt om kampagnen på anden måde, mens 44 pct. slet ikke mener at have hørt om kampagnen.

Af tabel 5.1. ses også, at kendskabet til kampagnen er mere udbredt i den offentlige end i den private sektor. Halvdelen af de privat ansatte ledere og 44 pct. af de selvstændige har ikke hørt om kampagnen. Den tilsvarende andel blandt de offentlige ledere er 31 pct. Nogenlunde tilsvarende forskelle ses, såfremt man alene betragter toplederne. 60 pct. af de offentlige topledere har efter eget udsagn set det tilsendte materiale om kampagnen, 50 pct. af de privat ansatte topledere og 33 pct. af de selvstændige.

Tabel 5.1

Ledere fordelt efter deres oplyste kendskab til kampagnen: "Giv plads på din arbejdsplads". Særskilt for ledernes stilling og niveau. Procent.

Stilling/niveau	Kendskab til kampagnen				I alt	Procentgrundlag
	Har set tilsendt materiale	Ikke set tilsendt materiale	Hørt om kampagnen	Ikke hørt om kampagnen		
<i>Alle ledere</i>	29	14	14	44	101	2.812
Topleder	43	9	11	36	99	650
Mellemlider	30	16	18	36	100	591
Underordnet leder	22	15	14	49	100	1.570
Offentligt ansat	39	18	12	31	100	963
Offentligt ansat, topleder	60	13	7	19	99	139
Privat ansat	21	12	15	52	100	1.479
Privat ansat, topleder	50	5	11	34	100	158
Selvstændig	33	9	14	44	100	370

Tabel 5.2

Ansatte ledere fordelt efter deres oplyste kendskab til kampagnen: "Giv plads på din arbejdsplads". Særskilt for offentligt og privat ansatte samt antal ledelsesniveauer over lederen på virksomheden. Procent.

Offentligt eller privat ansat/antal ledelsesniveauer over lederen	Kendskab til kampagnen				I alt	Procentgrundlag
	Har set tilsendt materiale	Ikke set tilsendt materiale	Hørt om kampagnen	Ikke hørt om kampagnen		
<i>Offentligt ansat</i>						
0 (topleder)	60	13	7	19	99	139
1	40	18	12	30	100	300
2	36	16	13	35	100	309
3	36	26	17	21	100	141
4 eller flere	19	19	8	55	101	73
<i>Privat ansat</i>						
0 (topleder)	50	5	11	34	100	159
1	21	11	15	52	99	606
2	17	14	14	54	99	399
3	13	14	21	52	100	181
4 eller flere	6	16	16	62	100	134

Det ses yderligere af tabel 5.1, at jo højere ledelsesniveau, des større andel oplyser at have set materiale fra kampagnen. Kun 22 pct. af de underordnede ledere har set det tilsendte materiale fra kampagnen, 30 pct. af mellemlederne og 43 pct. af toplederne. Forklaringen herpå kan være, at det i princippet er toplederen, der modtager post, som sendes til virksomheden. Kun hvis toplederen mener, at det er relevant, videregives modtaget post til fx underordnede ledere. Tabel 5.1 kunne tyde på, at toplederen i nogle tilfælde ikke videregiver information om, at virksomheden har modtaget materiale fra kampagnen "Giv plads på din arbejdsplads" – eller kun videregiver det til nogle af de underordnede ledere. Mere generelt kan man forestille sig, at *jo mere centralt lederen er placeret i virksomhedens kommunikationsnetværk i forhold til toplederen, des større er sandsynligheden (alt andet lige) for, at man har set det tilsendte materiale vedrørende kampagnen*. Oplysningerne i tabel 5.2 synes umiddelbart at støtte en sådan antagelse. Det ses, at der både for privat og offentligt ansatte ledere er en temmelig klar tendens til, at jo lavere place-

ring i ledelseshierarkiet, des mindre andel har set materialet fra kampagnen. I øvrigt fremgår det også af denne tabel, at de privat ansatte ledere på et givet niveau mindre hyppigt end de offentligt ansatte ledere på samme niveau tilkendegiver at have set materialet fra kampagnen.

Egentlig kunne man måske forvente, at alle topledere ville oplyse, at de havde set materialet, idet der som nævnt blev udsendt materiale til alle virksomheder. Når dette ikke er tilfældet, kan det bl.a. skyldes, at ikke alle kan huske, at de har set materialet.<sup>19</sup> Et bekræftende svar på spørgsmålet fordrer selvsagt både, at man har set materialet, og at man kan huske dette. En anden forklaring på, at ikke alle topledere svarer bekræftende på, at de har set materialet, kunne være, at posten i større virksomheder ofte sorteres af en sekretær el. lign., som videregiver mindre vigtig post direkte til de relevante personer på virksomheden.

---

19. En anden forklaring kan i princippet være, at nogle virksomheder på grund af fejl i udsendelsesproceduren eller i adressematerialet ikke har fået det udsendte materiale. Oplysninger stillet til rådighed af det kommunikationsfirma, som stod for kampagnen, tyder imidlertid ikke på, at disse og lignende forhold kan være forklaringen.

Tabel 5.3

Ledere fordelt efter deres oplyste kendskab til kampagnen: "Giv plads på din arbejdsplads". Særskilt for dels om det indgår i virksomhedens politik, at den skal være socialt ansvarlig, dels om der i lederens enhed er ansat mindst én person udefra med løntilskud (jobtræning, fleksjob mv.) Procent.

	Kendskab til kampagnen				I alt	Procent- grundlag
	Har set tilsendt materiale	Ikke set tilsendt materiale	Hørt om kam- pagnen	Ikke hørt om kam- pagnen		
<i>Indgår det i virksomhedens personalepolitik, at virksomheden skal være socialt ansvarlig?</i>						
Ja, meget vigtigt element	40	18	10	31	99	510
Ja, vigtigt element	34	15	13	38	100	930
Ja, mindre vigtigt element	24	10	17	48	99	376
Nej	23	10	16	50	99	679
Ved ikke	13	13	13	61	100	306
<i>Er der ansat mindst én person udefra med løntilskud (fx jobtræning, fleksjob) i lederens enhed?</i>						
Ja	43	15	12	30	100	714
Nej	23	13	15	49	100	1.962

Det er nærliggende at forvente, at ledere på virksomheder, hvor rummelighed og socialt ansvar indgår i personalepolitikken, i særlig grad vil bemærke og huske kampagnen. For det første fordi topledere på sådanne virksomheder formentlig hyppigere vil sørge for, at det tilsendte materiale kommer videre i organisationen. For det andet fordi både ledere og topledere på sådanne virksomheder vil opleve materialet som mere relevant end ledere på andre virksomheder. Og det, som forekommer relevant, bemærkes og huskes. Af tabel 5.3 fremgår, at der er en ret klar tendens til, at ledere på virksomheder med en socialt ansvarlig personalepolitik hyppigere oplyser at have set det tilsendte materiale end ledere på virksomheder, hvor social ansvarlighed ikke indgår i personalepolitikken. Det fremgår også, at ledere, i hvis enheder der er ansat mindst én løntilskuds-person udefra, hyppigere end andre ledere angiver, at de har set materiale fra kampagnen. Med andre ord synes man at kunne slutte, at

Tabel 5.4

Ledere fordelt efter deres oplyste kendskab til kampagnen: "Giv plads på din arbejdsplads". Særskilt for lederens sociale engagement. Procent.

	Kendskab til kampagnen				I alt	Procentgrundlag
	Har set tilsendt materiale	Ikke set tilsendt materiale	Hørt om kampagnen	Ikke hørt om kampagnen		
<i>Vil De sige, at De selv er personligt engageret i det rummelige arbejdsmarked og virksomheders sociale ansvar?</i>						
Ja, i meget høj grad	51	17	9	23	100	372
Ja, i høj grad	41	16	8	35	100	526
Ja, i nogen grad	26	13	19	42	100	820
Ja, i mindre grad	24	15	12	49	100	308
Nej, ikke særligt	19	10	17	54	100	445
Nej, slet ikke	9	12	14	64	99	328

*kampagnen især bemærkes og huskes af ledere på de virksomheder, hvor socialt ansvar i forvejen indgår i virksomhedens politik og praksis.*

Som nævnt i kapitel 3 er der en sammenhæng mellem virksomhedens politik og lederens sociale engagement. Sammenhængen kan skyldes, at virksomheden påvirker lederen, at lederen påvirker virksomheden eller at socialt ansvarlige ledere selekteres til socialt ansvarlige virksomheder. Men det må forventes, at også lederens eget sociale engagement har betydning for, om kampagnen bemærkes og huskes. Af tabel 5.4 ses, at der er en særdeles kraftig sammenhæng mellem lederens sociale engagement og kendskab til kampagnen. Halvdelen af de ledere, som tilkendegiver, at de i meget høj grad er personligt engageret i det rummelige arbejdsmarked og virksomheders sociale ansvar, har set det tilsendte materiale – mod lige knapt 10 pct. af dem, der slet ikke er socialt engageret. Næsten to tredjedele af dem, der slet ikke er personligt engagerede i virksomheders sociale ansvar, har ikke hørt om kampagnen – mod kun 23 pct. af dem, som i meget høj grad er personligt engagerede i det rummelige arbejdsmarked og virksomheders sociale ansvar. Dvs. at *kampagnen især bemærkes og huskes af de i forvejen socialt engagerede ledere.*



Nu kunne man i princippet forestille sig, at baggrunden for de nævnte sammenhænge er, at kampagnen havde påvirket lederne og virksomhederne i retning af at blive mere socialt engagerede. Bl.a. i betragtning af, at der kun gik ca. 2 mdr. fra modtagelse af brev/kampagnemateriale til interviewet til den foreliggende undersøgelse forekommer nævnte antagelse dog ikke videre sandsynlig. En virksomheds personalepolitik eller en persons holdninger til et fænomen ændrer sig næppe i større omfang på så kort tid.

De socialt engagerede ledere er formentlig også de ledere, der ved mest om det rummelige arbejdsmarked mv. Fx er der en sammenhæng mellem socialt engagement og kendskab til fleksjobordningen, jf. kapitel 3. Tilsvarende er der en tydelig sammenhæng mellem kendskab til kampagnen og viden om, hvad ordningen med fleksjob går ud på.<sup>20</sup> Det tyder på, at *kampagnen navnlig bemærkes af de ledere, som i forvejen har viden om det rummelige arbejdsmarked og om personalepolitiske problemstillinger mere generelt*. Undersøgelsens ledere blev spurgt om deres efteruddannelsesaktivitet, læsning af magasiner mv. om personalepolitiske problemstillinger og om deltagelse i arrangementer om sådanne emner. Helt gennemgående finder man, at det er de i de nævnte henseender mest aktive ledere, som især har bemærket kampagnen.<sup>21</sup>

Ovenfor blev det nævnt, at lederne i den offentlige sektor oftere oplyser, at de har bemærket kampagnen end privat ansatte ledere. I princippet kunne forklaringen på dette være, at de offentlige ledere hyppigere er beskæftiget på socialt ansvarlige arbejdspladser og gennemgående er mere socialt engagerede end ledere beskæftiget i den private sektor. Resultaterne i tabel 5.5 og 5.6 tyder dog ikke på dette, i hvert fald kan det ikke være den eneste forklaring. Af tabel 5.5 ses, at de offentligt ansatte ledere hyppigere har set det tilsendte materiale fra kampagnen end de privat ansatte ledere - også når man særskilt betragter ledere inden for de enkelte kategorier afgrænset efter om socialt ansvar indgår som et element i virksomhedens politik

---

20. Tabel ikke medtaget

21. Tabeller ej medtaget.

og efter om der i lederens enhed er ansat mindst én løntilskudsperson udefra. Selv om de selvstændige ikke adskiller sig så meget fra de offentlige ledere, synes man alt i alt fra tabellen at kunne slutte, at kampagnen ikke bemærkes hyppigere af de offentlige ledere end af lederne i den private sektor, fordi socialt ansvar oftere indgår i virksomhedernes politik og praksis inden for det offentlige end i den private sektor.

En tilsvarende konklusion fremgår af tabel 5.6. Inden for de fleste grupper af ledere med samme niveau af socialt engagement er der tydelige forskelle mellem de offentlige og de privat ansatte ledere med hensyn til andelen, som har bemærket kampagnen "Giv plads på din arbejdsplads". Forskellen mellem den offentlige og den private sektor med hensyn til opmærksomheden omkring kampagnen skyldes således ikke, at de offentlige ledere gennemgående karakteriserer sig selv som mere socialt engagerede end lederne i den private sektor.

I indledningen til dette kapitel blev nævnt, at de små virksomheder med 5-19 beskæftigede blot fik tilsendt et brev som led i kampagnen, mens virksomheder med mindst 20 beskæftigede fik tilsendt en startpakke. Umiddelbart kunne man forvente, at en pakke lettere bemærkes og huskes end et brev. Derfor kunne man umiddelbart forvente, at ledere på virksomheder med mindst 20 medarbejdere hyppigere ville have bemærket kampagnen end ledere på de mindre virksomheder med 5-19 beskæftigede.

Da der er en vis samvariation mellem nogle af de forhold, der hænger sammen med, om lederne har bemærket kampagnen, har man gennemført nogle logistiske regressionsanalyser af, hvordan sandsynligheden for, at lederen oplyser at have set det tilsendte materiale om kampagnen, afhænger af udvalgte forhold. Analyserne er gennemført for samtlige ledere og ansatte ledere i den private og offentlige sektor (tabel 5.7), for topledere (tabel 5.8) og for ansatte ledere, der ikke er topledere (tabel 5.9).

Samtlige analyser viser, at lederens personlige engagement i det rummelige arbejdsmarked og virksomheders sociale ansvar har betydning for, om lederen tilkendegiver at have set det materiale fra kampagnen, som virksomheden havde fået tilsendt. Ledere, som er

Tabel 5.5

Andel af ledere, der har set tilsendt materiale vedr. kampagnen: "Giv plads på din arbejdsplads" samt andelen, der ikke har hørt om kampagnen. Særskilt for stilling og om det indgår i virksomhedens politik, at den skal være socialt ansvarlig, hhv. om der i lederens enhed er ansat mindst én person udefra med løntilskud (jobtræning, fleksjob). Procent.

	Offentligt ansat		Privat ansat		Selvstændig	
	Har set tilsendt materiale	Ikke hørt om kampagnen	Har set tilsendt materiale	Ikke hørt om kampagnen	Har set tilsendt materiale	Ikke hørt om kampagnen
<i>Indgår det i virksomhedens personalepolitik, at virksomheden skal være socialt ansvarlig?</i>						
Ja, meget vigtigt element	50	21	27	45	42	31
Ja, vigtigt element	42	25	26	45	37	46
Ja, mindre vigtigt element	28	39	18	56	42	41
Nej	33	46	19	54	26	46
Ved ikke	21	50	8	67	19	75
<i>Er der ansat mindst én person udefra med løntilskud (fx jobtræning, fleksjob)?</i>						
Ja	52	21	30	39	40	40
Nej	30	39	18	55	32	45

Anm.: Procentgrundlaget i de enkelte linjer er: Offentligt ansatte: 267, 365, 119, 109, 101, 365 og 345. Privat ansatte: 201, 469, 206, 402, 195, 266 og 1.146. Selvstændige: 42, 97, 51, 167, 11, 83 og 273.

personligt engagerede i høj grad eller meget høj grad, har hyppigere set materialet end ledere, der slet ikke er engagerede.

For *toplederne* (tabel 5.8) er det personlige sociale engagement den væsentligste faktor af betydning for, om det tilsendte materiale bemærkes og huskes. Herudover spiller toplederens stilling en rolle. Selvstændige giver, alt andet lige, sjældnere udtryk for, at de har set det tilsendte materiale end ansatte ledere i den private (og offentlige) sektor. Der er en svag tendens til, at offentlige topledere hyppigere end privat ansatte topledere giver udtryk for, at de har set det tilsendte materiale, men tendensen er ikke signifikant. Den væsentligste skillelinie for toplederens vedkommende på dette område synes derfor at gå mellem ansatte ledere og selvstændige. Der er ingen

Tabel 5.6

Andel af ledere, der har set tilsendt materiale vedr. kampagnen: "Giv plads på din arbejdsplads" samt andelen, der ikke har hørt om kampagnen. Særskilt for stilling og lederens sociale engagement. Procent.

	Offentligt ansat		Privat ansat		Selvstændig	
	Har set tilsendt materiale	Ikke hørt om kampagnen	Har set tilsendt materiale	Ikke hørt om kampagnen	Har set tilsendt materiale	Ikke hørt om kampagnen
<i>Vil De sige, at De selv er personligt engageret i det rummelige arbejdsmarked og virksomheders sociale ansvar?</i>						
Ja, i meget høj grad	57	17	41	32	54	19
Ja, i høj grad	49	27	32	40	41	46
Ja, i nogen grad	35	27	20	51	31	49
Ja, i mindre grad	29	44	18	55	46	28
Nej, ikke særligt	22	44	15	59	28	49
Nej, slet ikke	11	65	8	68	13	50

Anm.: Procentgrundlaget i de enkelte linjer er: Offentligt ansatte: 197, 235, 285, 70, 107 og 70. Privat ansatte: 144, 230, 438, 194, 264 og 202. Selvstændige: 31, 62, 100, 46, 74 og 55.

klar tendens til, at topledere på virksomheder med mindst 20 beskæftigede, der som nævnt fik tilsendt en startpakke, hyppigere end topledere på virksomheder med 5-19 beskæftigede, som fik tilsendt et brev, har bemærket og husket det, de fik tilsendt. Ej heller kan det for topledernes vedkommende påvises, at social ansvarlighed i virksomhedens personalepolitik har betydning for, om man bemærker og husker det tilsendte materiale om kampagnen. Det kan evt. hænge sammen med, at det for navnlig topledernes vedkommende kan være vanskeligt at sondre klart mellem lederens personlige sociale engagement og virksomhedens politik.

For *ansatte ledere, der ikke er topledere*, har det klar betydning, hvilken sektor lederen er beskæftiget indenfor (tabel 5.9). Offentlige ledere, der ikke er topledere, bemærker og husker, alt andet lige, hyppigere det tilsendte materiale vedrørende kampagnen "Giv plads på din arbejdsplads" end de tilsvarende ledere i den private sektor. Det samme gælder ledere, der er beskæftiget på virksomheder med en

Tabel 5.7

Resultat af en logistisk regressionsanalyse af sandsynligheden for at have set det materiale, virksomheden havde fået tilsendt i forbindelse med kampagnen: "Giv plads på din arbejdsplads".

	Offentligt ansat		Privat ansat		Alle ledere	
	Odds ratio	P	Odds ratio	P	Odds ratio	P
<i>Stilling</i>						<0,001
Offentligt ansat	-	-	-	-	1,654	<0,001
Privat ansat	-	-	-	-	-	-
Selvstændig	-	-	-	-	0,884	0,040
<i>Antal beskæftigede på virksomheden</i>		0,001		0,772		0,025
5-19	1,898	0,001	0,943	0,772	1,340	0,025
20+	-	-	-	-	-	-
<i>Har virksomheden en personaleafdeling?</i>		0,014		0,947		0,059
Ja	1,530	0,014	1,011	0,947	1,226	1,513
Nej	-	-	-	-	-	-
<i>Indgår det i virksomhedens personalepolitik, at virksomheden skal være socialt ansvarlig?</i>		0,039		0,011		0,001
Ja, vigtigt eller meget vigtigt element	1,379	0,011	1,644	0,016	1,538	0,001
Ja, mindre vigtigt element	0,786	0,106	1,255	0,923	1,186	0,758
Nej	-	-	-	-	-	-
<i>Ledelsesniveau</i>		0,018		<0,001		<0,001
Topleder	-	-	-	-	-	-
Ej topleder	0,600	0,018	0,236	<0,001	0,365	<0,001
Antal underordnede		0,057		<0,001		<0,001
3-5	-	-	-	-	-	-
6-10	1,269	0,877	1,154	0,141	1,308	0,422
11-20	1,209	0,604	1,262	0,439	1,215	0,111
21+	1,837	0,009	2,682	<0,001	2,405	<0,001

personalepolitik, hvor socialt ansvar indgår som et (meget) vigtigt element. Eventuelt kan dette fortolkes på den måde, at det tilsendte materiale om kampagnen hyppigere spredes til andre ledere end toplederen på virksomheder, hvor socialt ansvar spiller en rolle i personalepolitikken end på virksomheder, hvor dette ikke er tilfældet.

Tabel 5.7 (fortsat)

Resultat af en logistisk regressionsanalyse af sandsynligheden for at have set det materiale, virksomheden havde fået tilsendt i forbindelse med kampagnen: "Giv plads på din arbejdsplads".

	Offentligt ansat		Privat ansat		Alle ledere	
	Odds ratio	P	Odds ratio	P	Odds ratio	P
<i>Ansættelsestid på virksomheden</i>		0,969		0,001		0,002
Under 4 år	0,993	0,969	0,517	0,001	0,685	0,002
Mindst 4 år	-	-	-	-	-	-
<i>Er der ansat mindst én person udefra med løntilskud (fx jobtræning, fleksjob) i lederens enhed?</i>						
		<0,001		0,006		<0,001
Ja	-	-	-	-	-	-
Nej	0,489	<0,001	0,612	0,006	0,608	<0,001
<i>Er lederen personligt engageret i det rummelige arbejdsmarked og virksomheders sociale ansvar?</i>						
		<0,001		<0,001		<0,001
Ja, i meget høj eller høj grad	5,799	<0,001	5,342	<0,001	4,893	<0,001
Ja, i nogen grad eller mindre grad	2,847	0,477	2,089	0,581	2,417	0,478
Nej	-	-	-	-	-	-

Anm.: Analyserne bygger på følgende antal observationer: 2.677 (alle ledere), 888 (offentligt ansatte) og 1.393 (privat ansatte).

Det fremgår videre af tabel 5.9, at kampagnen hyppigst bemærkes af ledere med over 20 underordnede (i forhold til ledere med et færre antal underordnede) og af ledere, der under sig har mindst én løntilskudsperson ansat udefra. Det kan vel ses som endnu et udtryk for, at kampagnen hyppigst bemærkes af de ledere, som den opleves at være mest relevant for. Yderligere fremgår det, at ansættelsestiden på virksomheden har betydning. Ansættelsestiden kan betragtes som en indikator for, hvor centralt lederen er placeret i virksomhedens kommunikationsstruktur i forhold til topledelsen. Ledere med en lav ansættelsestid har muligvis ikke de kontakter og den position i forhold til toplederen som ledere med lang ansættelsestid. Det kan være forklaringen på, at lederen med en virksomhedsanciennitet på mindst 4 år hyppigere tilkendegiver at have set det tilsendte materiale om kampagnen end ledere med en kortere ansættelsestid. Endelig fremgår af tabel 5.9, at det i denne sammenhæng er uden be-

Tabel 5.8

Resultat af en logistisk regressionsanalyse af sandsynligheden for at have set det materiale, virksomheden havde fået tilsendt i forbindelse med kampagnen "Giv plads på din arbejdsplads". Topledere.

	Odds ratio	P
<i>Stilling</i>		0,010
Offentligt ansat	1,097	0,112
Privat ansat	-	-
Selvstændig	0,587	0,002
<i>Antal beskæftigede på virksomheden</i>		0,227
5-19	-	-
20-99	1,391	0,109
100+	0,951	0,499
<i>Indgår det i virksomhedens personalepolitik, at virksomheden skal være socialt ansvarlig?</i>		
Ja, vigtigt eller meget vigtigt element	1,116	0,469
Ja, mindre vigtigt element	0,939	0,640
Nej	-	-
<i>Er der ansat mindst én person udefra med løntilskud (fx jobtræning, fleksjob) i lederens enhed?</i>		0,119
Ja	-	-
Nej	0,729	0,119
<i>Er lederen personligt engageret i det rummelige arbejdsmarked og virksomheders sociale ansvar?</i>		0,003
Ja, i meget høj eller i høj grad	3,373	0,002
Ja, i nogen grad eller mindre grad	2,573	0,101
Nej	-	-

Anm.: Analysen bygger på 608 observationer

tydning, om lederen er ansat på en virksomhed med under eller over 20 beskæftigede.

Af tabel 5.7, der både omfatter topledere og andre ledere, fremgår endog, at det er lederne (i den offentlige sektor) på virksomheder med 5-19 beskæftigede, der *hyppigst* rapporterer, at de har set det materiale fra kampagnen, som virksomheden har fået tilsendt. Man

Tabel 5.9

Resultat af en logistisk regressionsanalyse af sandsynligheden for at have set det materiale, virksomheden havde fået tilsendt i forbindelse med kampagnen "Giv plads på din arbejdsplads". Ansatte ledere der ikke er topledere.

	Odds ratio	P
<i>Stilling</i>		
Offentligt ansat	1,754	< 0,001
Privat ansat	-	-
<i>Antal beskæftigede på virksomheden</i>		
5-19	-	-
20+	0,838	0,259
<i>Har virksomheden en personaleafdeling?</i>		
Ja	1,215	0,132
Nej	-	-
<i>Indgår det i virksomhedens personalepolitik, at virksomheden skal være socialt ansvarlig?</i>		
Ja, vigtigt eller meget vigtigt element	1,884	< 0,001
Ja, mindre vigtigt element	0,361	0,962
Nej	-	-
<i>Antal underordnede</i>		
3-5	-	-
6-10	1,174	0,464
11-20	1,072	0,125
21+	2,020	< 0,001
<i>Anciennitet på virksomheden</i>		
Under 4 år	0,724	0,026
Mindst 4 år	-	-
<i>Er der ansat mindst én person udefra med løntilskud (fx jobtræning, fleksjob) i lederens enhed?</i>		
Ja	-	-
Nej	0,521	< 0,001

kan således med det foreliggende datamateriale ikke underbygge en hypotese om, at en startpakke oftere bemærkes og huskes end et brev. Det betyder selvfølgelig ikke, at det så er ligegyldigt, om det er



Tabel 5.9 (fortsat)

Resultat af en logistisk regressionsanalyse af sandsynligheden for at have set det materiale, virksomheden havde fået tilsendt i forbindelse med kampagnen "Giv plads på din arbejdsplads". Ansatte ledere der ikke er topledere.

	Odds ratio	P
<i>Er lederen personligt engageret i det rummelige arbejdsmarked og virksomheders sociale ansvar?</i>		< 0,001
Ja, i meget høj eller i høj grad	5,974	< 0,001
Ja, i nogen grad eller mindre grad	2,439	0,990
Nej, slet ikke	-	-

Anm.: Analysen bygger på 2.005 observationer.

det eller det andet, der udsendes. Effekten af en startpakke kan således meget vel tænkes at være større end effekten af et brev.

Samlet fremgår det af tabel 5.7, at de angivne forklarende faktorer i tabellens forspalte kun delvis har den samme betydning for ansatte ledere i den offentlige og private sektor. Ud over virksomhedens størrelse er der forskelle for så vidt angår ansættelsestid og om virksomheden har en personaleafdeling, som kun har signifikant betydning i henholdsvis den private og den offentlige sektor. Hvis der er en personaleafdeling (der fx kan distribuere modtaget materiale), øges sandsynligheden i den offentlige sektor for, at lederen har set (og kan huske) det materiale om rummelighedskampagnen, som virksomheden havde fået tilsendt. Fælles for de ansatte ledere i henholdsvis den offentlige og den private sektor er betydningen af antal underordnede, socialt ansvar som element i virksomhedens personalepolitik, om der er en løntilskudsperson ansat udefra i lederens enhed samt lederes udtrykte personlige sociale engagement. Yderligere er det i begge sektorer således, at det tilsendte materiale hyppigst bemærkes (og huskes) af toplederne. Forskellen mellem topledere og andre ledere synes at være større i den private sektor end den offentlige (jf. også tabel 5.2 ovenfor). En mulig fortolkning heraf er, at de offentligt ansatte topledere hyppigere end deres privat ansatte kollegaer har videregivet det tilsendte materiale om kampagnen "Giv plads på din arbejdsplads" til andre ledere i organisationen.

Endelig ses det af tabel 5.7, at det for samtlige ledere gælder, at kampagnen, målt ved andelen der har set det tilsendte materiale, har haft størst gennemslag i den offentlige sektor.

### 5.3. Holdning til kampagnen

De ledere, som oplyste, at de havde set det materiale, som virksomheden havde fået tilsendt, eller som på anden måde havde hørt om kampagnen, blev spurgt om deres holdning til kampagnen: "Hvilken af følgende tre muligheder beskriver bedst Deres holdning til denne kampagne: a) positiv interesse, b) ingen eller lille interesse, c) negativ holdning, fx irritation?" Respondenten kunne vælge mellem disse tre muligheder samt en fjerde benævnt "ingen holdning overhovedet". Man må formode, at kampagnen har mulighed for at have en tilsigtet effekt på de ledere, som svarer "positiv interesse", hvilket dog ikke er ensbetydende med, at kampagnen faktisk har påvirket alle disse ledere. Men andelen af ledere, som kampagnen har kunnet påvirke, kan næppe være større end andelen, der vælger svaret "positiv interesse". Man lader sig næppe påvirke (i tilsigtet retning) af en kampagne, som fremkalder lille eller ingen interesse eller en direkte negativ holdning. 67 pct. af de ledere, som på en eller anden måde havde hørt om kampagnen, valgte muligheden "positiv interesse". 25 pct. valgte muligheden "ingen eller lille interesse", mens henholdsvis 2 pct. og 6 pct. valgte mulighederne "negativ holdning" og "ingen holdning overhovedet". Det er således kun meget få, der giver udtryk for direkte uvilje overfor kampagnen. De, der har hørt om kampagnen, er typisk enten positive (de fleste) eller indifferente.

Det antal ledere, som udtrykker positiv interesse over for kampagnen, kan ses som en indikator for kampagnens gennemslagskraft. I forhold til det samlede antal ledere udgør nævnte antal 37 pct. – altså godt en tredjedel. Andelen blandt topledere er nogenlunde den samme (35 pct.). Andelen er størst blandt de offentlige ledere (54 pct.) og offentlige topledere (62 pct.), mindre blandt de privat ansatte ledere (30 pct.) og privat ansatte topledere (36 pct.) og mindst blandt de selvstændige (26 pct.).

I det følgende vil vi se på den andel, der udtrykker positiv interesse for kampagnen i forhold til dem, som på en eller anden måde har

Tabel 5.10

Andel af ledere, der udtrykker positiv interesse over for kampagnen: "Giv plads på din arbejdsplads" set i forhold til de ledere, der på en eller anden måde har hørt om kampagnen. Særskilt for stilling, ledelsesniveau samt socialt ansvar i virksomhedens personalepolitik og lederens personlige sociale engagement. Særskilt for stilling. Procent.

	Offentligt ansat		Privat ansat		Selvstændig		I alt	
	Procent	Procent grundlag	Procent	Procent grundlag	Procent	Procent grundlag	Procent	Procent grundlag
<i>Alle ledere</i>	78	682	63	730	48	241	67	1.652
<i>Lederniveau</i>								
Topleder	76	119	57	112	47	231	57	461
Mellemlider	85	170	64	206	-	-	73	382
Underordnet leder	75	392	64	412	-	-	70	808
<i>Indgår det i virksomhedens personalepolitik, at virksomheden skal være socialt ansvarlig?</i>								
Ja, meget vigtigt element	85	211	77	120	62	32	80	363
Ja, vigtigt element	78	282	72	258	56	65	73	605
Ja, mindre vigtigt element	69	76	48	92	41	33	55	501
Nej	68	111	52	257	40	108	53	477
<i>Er lederen personligt engageret i det rummelige arbejdsmarked og virksomheders sociale ansvar?</i>								
Ja, i meget høj grad	91	168	79	98	81	30	86	296
Ja, i høj grad	80	178	76	136	60	35	76	349
Ja, i nogen grad	77	208	61	223	48	63	66	494
Ja, i mindre grad	57	41	72	88	34	35	60	165
Nej, ikke særligt	59	61	45	112	39	45	48	218
Nej, slet ikke	56	25	40	71	28	31	40	127

Tabel 5.11

Resultat af logistiske regressionsanalyser af sandsynligheden for at have en positiv holdning til kampagnen "Giv plads på din arbejdsplads" - givet, at man har kendskab til kampagnen. Særskilt for virksomhedsstørrelse.

	Virksomheder med 5-19 beskæftigede		Virksomheder med mindst 20 beskæftigede	
	Odds ratio	P	Odds ratio	P
<i>Stilling</i>		0,059		0,001
Offentligt ansat	1,330	0,047	1,730	0,034
Privat ansat	-	-	-	-
Selvstændig	0,596	0,027	1,187	0,778
<i>Ledelsesniveau</i>		0,152		0,490
Topleder	-	-	-	-
Ej topleder	1,540	0,152	1,162	0,490
<i>Indgår det i virksomhedens personalepolitik, at virksom- heden skal være socialt ansvarlig?</i>		0,003		< 0,001
Ja, meget vigtigt eller vigtigt element	2,192	0,001	1,941	< 0,001
Ja, mindre vigtigt element	0,935	0,177	1,029	0,118
Nej	-	-	-	-
<i>Er lederen personligt engageret i det rummelige arbejdsmarked og virksomheders sociale ansvar?</i>		< 0,001		< 0,001
Ja, i meget høj eller i høj grad	5,166	<0,001	4,441	<0,001
Ja, i nogen grad eller mindre grad	2,218	0,918	1,986	0,729
Nej	-	-	-	-
<i>Kendskab til kampagnen:</i>		0,001		0,156
Set tilsendt materiale	-	-	-	-
Ikke set tilsendt materiale	1,367	0,421	0,971	0,255
Hørt om kampagnen på anden måde	3,028	0,001	1,358	0,054

Anm.: Analyserne bygger på 457 observationer (virksomheder med 5-19 beskæftigede) og 1.087 observationer (virksomheder med mindst 20 beskæftigede).

hørt om kampagnen for dermed at belyse, hvilke forhold der hænger sammen med en positiv holdning – givet at man på en eller anden måde har fået kendskab til kampagnen.

Af tabel 5.10 ses, at den positive holdning er mest udbredt blandt de offentlige ledere (78 pct.) og mindst udbredt blandt de selvstændige (48 pct.) – med de privat ansatte ledere i en mellemposition (63 pct.). Et tilsvarende, om end knapt så udpræget, mønster ses i de fleste af de undergrupper, som lederne er opdelt efter i tabel 5.10. Forskellen mellem de offentlige ledere og lederne i den private sektor med hensyn til holdning til kampagnen “Giv plads på din arbejdsplads” skyldes derfor ikke – i hvert fald ikke udelukkende – hverken, at de offentlige ledere gennemgående er mere socialt engagerede end lederne i den private sektor, eller at socialt ansvar hyppigere indgår i de offentlige arbejdspladsers personalepolitik end i de private arbejdspladsers.

Det fremgår videre af tabellen, at holdningen til kampagnen er mere positiv på de arbejdspladser, hvor socialt ansvar indgår som led i personalepolitikken, end på de arbejdspladser, hvor dette ikke er tilfældet. Desuden stiger andelen med en positiv holdning med den grad, i hvilken lederen karakteriserer sig selv som socialt ansvarlig.

Umiddelbart er der ingen sammenhæng mellem, hvordan man har hørt om kampagnen (fx om man har set det materiale, der blev sendt til virksomheden) og holdningen til den. Man kunne evt. have forventet en sammenhæng. Dels fordi dem med en positiv holdning til kampagnen selv kan have søgt at få fat i det materiale, virksomheden fik tilsendt. Dels fordi man kunne formode, at kampagnen i højere grad ville fremkalde en positiv holdning hos dem, der havde set det materiale, som virksomheden fik tilsendt, end hos dem, som havde hørt om kampagnen på anden måde. Ingen af disse antagelser finder således støtte i det foreliggende materiale. Ej heller synes virksomhedens størrelse at have en umiddelbar sammenhæng med holdningen til kampagnen.

I tabel 5.11 ses resultater af to logistiske regressionsanalyser af sandsynligheden for at have en positiv holdning til (udtrykke positiv interesse over for, jf. ovenfor) kampagnen “Giv plads på din arbejdsplads”. Analyserne er gennemført for ledere på virksomheder

med henholdsvis 5-19 beskæftigede (der alene fik tilsendt et brev i forbindelse med kampagnen) og ledere på virksomheder med mindst 20 beskæftigede (der fik tilsendt en startpakke, jf. ovenfor). Analysen bekræfter de ovenfor nævnte resultater. Ledere, der er ansat på virksomheder, hvor socialt ansvar er et vigtigt eller meget vigtigt element i personalepolitikken og ledere, som udtrykker et højt eller meget højt personligt socialt engagement, er i særlig grad positivt indstillet over for kampagnen. Derimod er der ikke forskel på ledere, der henholdsvis har set det materiale, som virksomheden har fået tilsendt, og ledere, som ikke har set materialet med hensyn til holdningen til kampagnen. De mest positive er de ledere, der har hørt om kampagnen på anden måde end via det materiale, som virksomheden fik tilsendt i forbindelse med kampagnen. Det gælder både for ledere på virksomheder med 5-19 beskæftigede og for ledere på virksomheder med mindst 20 beskæftigede. Andre analyser, herunder analyser særskilt for topledere hhv. ledere, der ikke er topledere, viser samme resultater.

Desuden viser alle de gennemførte analyser, at sandsynligheden for at udtrykke positiv interesse for kampagnen - givet at man har kendskab til den, og givet at der også tages hensyn til lederens personlige engagement og vurderingen af socialt ansvar i virksomhedens personalepolitik - er større i den offentlige end i den private sektor.

## 5.4. Sammenfatning

Dette kapitel har belyst danske lederes kendskab og holdning til Beskæftigelsesministeriets kampagne vedrørende det rummelige arbejdsmarked "Giv plads på din arbejdsplads". Som led i kampagnen blev i starten af oktober måned 2001 udsendt en række breve og startpakker til samtlige private og offentlige virksomheder (arbejdspladser) med mindst 5 beskæftigede. I november-december 2001 blev lederne spurgt, om de havde set det materiale, som virksomheden havde fået tilsendt, eller om de i øvrigt havde hørt om kampagnen. Dem, der havde hørt om kampagnen, blev spurgt om deres holdning hertil.

Godt halvdelen af de ansatte *topledere* og en tredjedel af de selvstændige oplyser, at de har *set det materiale om kampagnen*, som virk-

somheden havde fået tilsendt omkring to måneder tidligere. Over halvdelen (56 pct.) af samtlige ledere havde på den ene eller anden måde *hørt om kampagnen*. Analyserne viser, at det ikke er tilfældigt, hvem kampagnen når. Således har bl.a. følgende kategorier af ledere størst sandsynlighed for at have bemærket og husket kampagnen:

- *Topledere* og ledere med mange underordnede snarere end ledere på et lavere hierarkisk niveau/med færre underordnede
- Ledere på *virksomheder, hvor socialt ansvar er et vigtigt element i personalepolitikken* snarere end ledere på virksomheder, hvor socialt ansvar har en lavere prioritet i personalepolitikken
- Ledere, som udtrykker et *personligt socialt engagement*, snarere end ledere, som ikke er personligt engagerede i det rummelige arbejdsmarked og virksomheders sociale ansvar

Kampagnen bemærkes og huskes altså især på de i forvejen socialt ansvarlige virksomheder og af de i forvejen socialt engagerede ledere. Det er også her holdningen til kampagnen er mest positiv. I øvrigt har to tredjedele af de ledere, som havde hørt om kampagnen, en positiv holdning til den. Meget få er direkte negative.

Endelig blev det konstateret, at de offentlige ledere oftere har kendskab til kampagnen end lederne i den private sektor, ligesom de oftere er positivt indstillet til kampagnen. Dette skyldes ikke, at de offentlige ledere gennemgående udtrykker et større personligt socialt engagement end lederne i den private sektor. Det skyldes heller ikke, at personalepolitikken på offentlige arbejdspladser ifølge lederne oftere indeholder sociale elementer end politikken på private virksomheder. Den sektor, lederen er beskæftiget inden for, ser ud til at have en selvstændig betydning for kampagnens gennemslagskraft således som denne er målt i nærværende undersøgelse.





# DATAINDSAMLING OG MATERIALE

## Dataindsamling

Sigtet med dataindsamlingen til den foreliggende undersøgelse var at interviewe et så vidt muligt repræsentativt udsnit af ledere. I Danmark findes imidlertid ingen totaldækkende registre, hvorfra en stikprøve af ledere kunne udtrækkes. Ledernes Hovedorganisation med omkring 72.000 beskæftigede medlemmer organiserer overvejende privat ansatte ledere og langt fra alle. Købmandsstandens virksomhedsregister indeholder kun data om ledere på højere niveauer, og data om ledere på offentlige arbejdspladser er temmelig sparsomme i dette register (Rosdahl, 2002). Ej heller findes der i Danmarks Statistik registre, hvorfra en tilfredsstillende stikprøve af ledere direkte kunne udtages.

I princippet kunne en stikprøve af ledere dannes ved først at udtrække et antal virksomheder og dernæst alle eller en stikprøve af ledere på disse virksomheder. En sådan metode har dog adskillige ulemper bl.a. af praktisk karakter, og formodningen taler for, at en sådan stikprøves kvalitet ikke ville blive særlig god.

På denne baggrund valgte man i den foreliggende undersøgelse at udtrække en stikprøve af ledere ved screening. Det indebærer, at der trækkes en stor stikprøve af hele befolkningen, af hvilke kun dem, der oplyser at være ledere, interviewes mere indgående.

Begrebet “leder” kan defineres på forskellige måder. Man kan tage udgangspunkt i de arbejdsfunktioner, en person udfører, dvs. om der er tale om “ledelsesfunktioner”, eller man kan tage udgangspunkt i, om en person har formel autoritet over én eller flere underordnede i en organisation. I den foreliggende undersøgelse valgte man at bruge sidstnævnte kriterium. For det første fordi undersøgelsens tema – fastholdelse og ansættelse af bestemte persongrupper, herunder personer med nedsat arbejdsevne – gjorde dette udgangspunkt mest relevant. For det andet fordi det i en surveybaseret undersøgelse blev anset for lettere operationelt at afgrænse ledere fra ikke-ledere på basis af, om man har underordnede, end på basis af om man udfører “ledelsesfunktioner”. Om man har underordnede, er dog ikke helt uproblematisk som kriterium. Fx kan nogle personer måske mene, at de har underordnede på trods af, at de ikke har fået tildelt nogen formel autoritet i organisationen.

Af samtlige beskæftigede i arbejdsstyrken har omkring 25 pct. mindst én underordnet efter egne oplysninger, jf. stikprøvebaserede interviewundersøgelser (Rosdahl, 2002). Heraf oplyser ca. en tredjedel, at de kun har én eller to underordnede. I undersøgelsen besluttede man at udelade denne kategori. Begrundelsen var bl.a., at ledere med meget få underordnede er mindre relevante i betragtning af undersøgelsens tema end ledere med mange underordnede. Undersøgelsens ledere blev således afgrænset som *beskæftigede (herunder såvel lønmodtagere som selvstændige), som har mindst 3 underordnede i deres aktuelle beskæftigelse*. Denne gruppe udgør skønsmæssigt omkring 11 procent af befolkningen i alderen 20-66 år (Rosdahl, 2002). Som udgangspunkt ønskede man at interviewe ca. 2.500 af de således afgrænsede ledere.

Ifølge Socialforskningsinstituttets erfaringer er det muligt at finde telefonnumre på ca. 87 pct. af en simpel tilfældig stikprøve af den samlede befolkning. Svarprocenten i Socialforskningsinstituttets surveyundersøgelser ligger ofte på omkring 75 pct. Under hensyntagen til andet bortfald kunne svarprocenten netto derfor forventes at være på ca. 60 pct. Såfremt de 2.500 interview med ledere skulle tilvejebringes via screening af en simpel tilfældig stikprøve af den samlede 20-66-årige befolkning, skulle stikprøvens størrelse derfor være på ca. 38.000 personer ( $= 2.500 / (0,60 * 0,11)$ ). En så stor stikprøve ville imidlertid gøre undersøgelsen særdeles kostbar.

Derfor ønskede man at trække en mindre, men stratificeret stikprøve på en sådan måde, at udvalgssandsynligheden blev gjort størst for de strata med den største andel ledere. Som stratifikationskriterium valgte man at bruge registerbaserede oplysninger i Danmarks Statistik om befolkningens beskæftigelse (den registerbaserede arbejdsstyrkestatistik, RAS) november 1999, som på udtrækstidspunktet (efteråret 2001) var det seneste tidspunkt, for hvilket der fandtes egnede beskæftigelsesoplysninger i Danmarks Statistik.

Populationen blev i udgangspunktet afgrænset som hele den danske befolkning, der ville være 20-66 år pr. 1.1.2002, og som boede i Danmark i august 2001. Den således afgrænsede population (3.340.397 personer<sup>1</sup>) blev opdelt i 6 strata. Stratum 1-5 omfatter personer, hvis hovedstilling ult. november 1999 var "erhvervs-mæssigt beskæftiget" (jf. RAS), undtagen:

- a) Selvstændige, der *ikke* er arbejdsgivere
- b) Medarbejdende ægtefæller
- c) Uddannelsessøgende og børn
- d) Lønmodtagere uden nærmere angivelse (u.n.a.)  
(jf. Danmarks Statistiks socioøkonomiske kode)
- e) Lønmodtagere: andre (jf. Danmarks Statistiks socioøkonomiske kode)
- f) Personer i støttet beskæftigelse

Stratum 1-5 blev dannet på grundlag af oplysninger i RAS om arbejdsgiver- og socioøkonomisk status ult. *nov.1999*. Stratum 1-5 omfatter:

- Stratum 1. Selvstændige, der er arbejdsgivere
- Stratum 2. Lønmodtagere: Topledere
- Stratum 3. Lønmodtagere: Højeste niveau
- Stratum 4. Lønmodtagere: Mellemste niveau
- Stratum 5. Lønmodtagere: Grundniveau

---

1. Ifølge oplysninger leveret fra Danmarks Statistik til Socialforskningsinstituttet. analyse.

Stratum 6 omfatter personer, der ikke indgår i nogle af de øvrige strata 1-5. Socialforskningsinstituttet ønskede ikke at udtrække personer fra stratum 6, som omfatter 45 pct. af befolkningen i alderen 20-66 år, idet man på basis af analyser bl.a. med udgangspunkt i Danmarks Statistiks arbejdsstyrkeundersøgelse 1999 havde skønnet, at kun nogle få procent af de beskæftigede med mindst 3 underordnede (dvs. ledere i undersøgelsens forstand) på et givet tidspunkt befinder sig i stratum 6.<sup>2</sup> Det blev således skønnet, at undersøgelsen kun ville "miste" få ledere, hvis man på forhånd udelod 45 pct. af den 20-66-årige befolkning fra undersøgelsens population. En sådan fremgangsmåde ville indebære en væsentlig økonomisk besparelse.

Den gruppe, hvorfra stikprøven er trukket (undersøgelsens *bruttopopulation* = stratum 1-5), er således afgrænset som 20-66-årige pr. 1.1.2002, som boede i Danmark i august 2001, og som i november 1999 var beskæftiget "enten" som lønmodtagere i én af fire socio-økonomiske grupper (topledere, højeste niveau, mellemste niveau eller grundniveau, jf. Danmarks Statistiks opdeling) "eller" som selvstændige, der var arbejdsgivere (også en kategori i Danmarks Statistiks registerbaserede arbejdsstyrkestatistik). Bruttopopulationen udgør 1.825.460 personer.<sup>3</sup> Den resterende del af den 20-66-årige befolkning pr. 1.1.2002, som boede i Danmark i august 2001, udgør 1.514.937 personer (= stratum 6).

Undersøgelsens *population af ledere*, dvs. den gruppe som undersøgelsen kan udtale sig om, omfatter de personer i bruttopopulationen, som på interviewtidspunktet i november-december 2001 havde mindst 3 underordnede i deres daværende beskæftigelse.

- 
2. Socialforskningsinstituttet har i forbindelse med en anden undersøgelse direkte adgang til at foretage analyser på lønmodtagerdelen af Danmarks Statistiks arbejdsstyrkeundersøgelser i 4. kvartal 1999 og 2001.
  3. Ifølge oplysninger leveret fra Danmarks Statistik til Socialforskningsinstituttet. Af tekniske grunde blev der udtrukket en lille stikprøve fra stratum 6, men disse personer (94 i alt) blev efterfølgende udeladt af undersøgelsens stikprøve.

Der blev trukket en stratificeret stikprøve på 14.461 personer, jf. tabel B.1.1. Inden for hvert stratum blev stikprøven udtrukket ved simpel tilfældig udvælgelse. Der blev påbegyndt (telefon-) interview med 11.016 personer af de 14.461 personer, dvs. med 76,2 pct. De 23,8 pct., der ikke blev interviewet, deler sig i tre nogenlunde lige store grupper: a) Personer, der ikke har telefon, b) personer, der ikke kunne træffes pr. telefon trods flere forsøg, c) personer der ikke ønskede at lade sig interviewe. Af de interviewede personer havde 80 ikke besvaret visse centrale spørgsmål i skemaet om beskæftigelsesstatus, antal underordnede eller arten af beskæftigelse. Det samlede antal brugbare interview udgør derfor 10.936 (= 11.016 – 80), svarende til 75,6 pct. af stikprøven.

Tabel B.1.1

Bruttopopulation, stikprøve og antal interview.

Stratum	1.	2.	3.	4.	5.	6.
	Bruttopopulation	Stikprøve	Antal interview	Vægte (1/3)	Interviewede ledere	Beregnet antal ledere i bruttopopulationen (5*4)
1	71.316	1.651	1.152	61,906	375	23.215
2	69.175	3.008	2.233	30,979	1.453	45.012
3	297.012	3.033	2.439	121,776	511	62.228
4	381.543	3.056	2.394	159,375	422	67.256
5	1.006.414	3.713	2.718	370,277	239	88.496
I alt	1.825.460	14.461	10.936		3.000	286.207

Anm.: Se forklaring i teksten.

Spørgeskemaet var opdelt i 2 skemaer – skema 1 og 2. I skema 1 identificeres “lederne” – som nævnt afgrænset som beskæftigede (lønmodtagere eller selvstændige) med mindst 3 underordnede/ansatte – og der spørges om lederens stillingsbetegnelse. Skema 2 besvares kun af lederne. 10.936 personer besvarede skema 1. Heraf oplyste 3000, at de havde mindst 3 underordnede, dvs. at disse personer også besvarede skema 2.

## Undersøgelsens materiale

I tabel B.1.1 ses, hvorledes samtlige 10.936 interviewede og de 3.000 interviewede ledere fordeler sig efter stratum. I tabellen er også angivet vægte samt et skøn over det faktiske (opregnede) antal ledere i bruttopopulationen. Da undersøgelsens stikprøve er stratificeret, har man overalt i nærværende rapport opereret med vægtede tal med mindre andet er anført eksplicit. De benyttede vægte er de vægte, der ses i tabel B.1, multipliceret med  $(3000/286.207)$ . Herved vil det samlede antal vægtede observationer være lig med det samlede antal uvægtede (faktiske) observationer. De statistiske analyser, som præsenteres i rapporten, er baseret på det vægtede antal observationer. Herved bliver parameterestimererne i princippet korrekte, mens signifikanssandsynlighederne vil have en tendens at blive overvurderede, hvilket betyder, at der bør lægges hovedvægt på de sammenhænge, som er helt klart signifikante.

Hvis svarprocenten blandt ledere og ikke-ledere er den samme inden for hvert stratum, kan det samlede opregnede antal ledere skønnes til godt 286.000 personer. Hvis svarprocenten blandt lederne er mindre end gennemsnittet, skal dette tal i et eller andet omfang forhøjes. Ifølge sagens natur har man imidlertid ikke mulighed for at vurdere svarprocenten særskilt for lederne.

Ifølge Danmarks Statistiks spørgeskemabaserede arbejdsstyrkeundersøgelse 4. kvartal 2001 var der skønsmæssigt 391.000 beskæftigede lønmodtagere med mindst 3 underordnede i alderen 20-66 år. For at få et skøn over det samlede antal ledere i nærværende undersøgelses forstand i 2001 skal til dette tal lægges antallet af selvstændige med mindst 3 ansatte. Ifølge den foreliggende undersøgelse kan dette antal skønnes til mindst 43.000 personer, hvilket indebærer, at det samlede antal ledere (= beskæftigede med mindst 3 underordnede/ ansatte) i 2001 kan skønnes til mindst 434.000 personer. Heraf kan den foreliggende undersøgelse i princippet udtale sig om de 286.000 personer, dvs. om ca.  $2/3$ .

Såfremt disse tal tages for pålydende, skulle der således være mindst 148.000 ( $434.000$  minus  $286.000$ ) beskæftigede personer med mindst 3 underordnede i november-december 2001, der indgår i stratum 6, som i alt omfatter 1.514.937 personer. 9,8 pct. af personerne i stratum 6 skulle således efter disse oplysninger være ledere.

Dette forekommer at være en høj andel i betragtning af sammensætningen af stratum 6 (jf. nedenfor) og en tilsvarende andel i stratum 5 på 9 pct. (= 239/ 2718, jf. tabel B.1.1). Stratum 6 består af følgende kategorier opdelt efter beskæftigelsesstatus november 1999 efter Danmarks Statistiks kriterier:<sup>4</sup>

1. Selvstændige, der ikke var arbejdsgivere (108.135 personer)
2. Medarbejdende ægtefæller (12.472 personer)
3. Lønmodtagere: andre (244.250 personer)
4. Lønmodtagere uden nærmere angivelse (177.917 personer)
5. Støttet beskæftigelse (25.717 personer)
6. Uddannelsessøgende, der ikke indgår i nogen af overstående grupper (269.596 personer)
7. Ikke beskæftigede i øvrigt (676.850 personer)

Gruppe 3 er ifølge Danmarks Statistik (2002b) “en restgruppe. Som eksempel på arbejdsopgaver i denne hovedgruppe kan nævnes rengøringsarbejde, budtjeneste, vagtarbejde samt pakke- og transportarbejde uden brug af maskiner”. Gruppe 4 indeholder personer, der ikke kan dannes socioøkonomisk status for ved foreliggende statistikregistre. Gruppen indeholder i den registerbaserede arbejdsstyrkestatistik en overrepræsentation af yngre mennesker, af indvandrere og personer beskæftiget i små private virksomheder med under 10 fuldtidsbeskæftigede (Danmarks Statistik, 2002a). Derfor havde Socialforskningsinstituttet forventet, at der kun ville være få ledere i denne gruppe, som ifølge sagens natur ikke optræder i den spørgeskemabaserede arbejdsstyrkeundersøgelse, hvor socioøkonomisk status bestemmes på basis af interviewsvarene. Og som nævnt havde man på forhånd regnet med, at stratum 6 samlet ville omfatte forholdsvis få ledere. Forklaringen på, at en større andel (ca. 1/3) af lederne end forventet åbenbart tilhører stratum 6, kan bl.a. være, at der mod forventning indgår en del ledere i gruppe 4 ovenfor. En anden forklaring kan være, at der er en forholdsvis betydelig mobilitet fra stratum 6 til en status som leder 2 år senere. Begge forklaringer, hvoraf den førstnævnte formentlig er den mest plausible, trækker i

---

4. Ifølge oplysninger leveret fra Danmarks Statistik til Socialforskningsinstituttet.

retning af, at navnlig de yngre ledere er underrepræsenteret i undersøgelsens materiale.

På grundlag af ovenstående må det antages, at undersøgelsens interviewmateriale med ledere er tilnærmelsesvist repræsentativt for de nævnte 286.000 ledere<sup>5</sup>, dvs. for en gruppe omfattende højst to tredjedele af danske ledere i november-december 2001. Repræsentativiteten i forhold til samtlige mindst 434.000 ledere kan delvis belyses på basis af oplysninger fra Danmarks Statistiks arbejdsstyrkeundersøgelse 4. kvartal 2001.

Ifølge denne arbejdsstyrkeundersøgelse (AKU) var der i 4. kvartal 2001 252.000 beskæftigede lønmodtagere i den *private sektor*, som efter egen oplysning havde mindst 3 underordnede. Den foreliggende undersøgelse (FU) omfatter i opregnede tal 147.000 beskæftigede lønmodtagere med mindst 3 underordnede i den private sektor. Kvindeandelen blandt lederne er 23 pct. i AKU's materiale og 20 pct. i FU's. Der er relativt flere yngre og færre ældre ledere i AKU end i FU. 30 pct. og 19 pct. af lederne er under 35 år ifølge henholdsvis AKU og FU. Den foreliggende undersøgelse omfatter derfor formentlig en overvægt af privat ansatte ledere med forholdsvis lang ledererfaring. Ifølge AKU havde 38 pct. af lederne i den private sektor 3-5 underordnede, mens det tilsvarende tal ifølge FU var 31 pct. 17 pct. af de privat ansatte AKU-ledere havde over 20 underordnede mod 25 pct. af FU-lederne.

Ifølge arbejdsstyrkeundersøgelsen (AKU) var der i 4. kvartal 2001 139.000 beskæftigede lønmodtagere i den *offentlige sektor*, som efter egen oplysning havde mindst 3 underordnede. Den foreliggende undersøgelse (FU) omfatter i opregnede tal 96.000 beskæftigede lønmodtagere med mindst 3 underordnede i den offentlige sektor.

---

5. Denne formodning bygger også på en bortfaldsanalyse, der viser, at der kun er begrænsede variationer i den samlede svarprocent mellem kvinder og mænd (3,9 procentpoint) og forskellige aldersgrupper (4,4 procentpoints forskel mellem højeste og laveste svarprocent). Forskellen mellem svarprocenten for danske og ikke danske statsborgere er dog større. (8,5 procentpoint). Desuden er der en systematisk tendens til, at svarprocenten gennemgående er lidt større i jyske amter end i amter mv. på Sjælland, herunder København og Frederiksberg kommuner.



Kvindeandelen blandt de offentligt ansatte ledere er 46 pct. i AKU's materiale og 54 pct. i FU's. Der er forholdsmæssigt lidt flere yngre og lidt færre ældre ledere i AKU end i FU. 12 pct. og 8 pct. er under 35 år ifølge henholdsvis AKU og FU. Den foreliggende undersøgelse omfatter derfor formentlig også for så vidt angår den offentlige sektor en overvægt af ledere med henholdsvis lang ledererfaring. Ifølge AKU havde 28 pct. af de offentligt ansatte ledere 3-5 underordnede, mens det tilsvarende tal ifølge FU var 20 pct. 29 pct. af offentligt ansatte AKU-ledere havde over 20 underordnede mod 31 pct. af FU-lederne.

Den nævnte underrepræsentation af yngre i FU sammenlignet med AKU betyder også, at andelen af privat ansatte ledere af det samlede antal ansatte ledere er en smule mindre i FU (61 pct.) end i AKU (64 pct.).

De anførte sammenligninger vedrører lønmodtagere med mindst 3 underordnede.<sup>6</sup> Tilsvarende sammenligninger kan ikke gennemføres for selvstændige, men ifølge en tidligere beregning (Rosdahl, 2002) var der i november 1999 skønsmæssigt omkring 51.000 selvstændige med mindst 3 ansatte. Til sammenligning omfatter den foreliggende undersøgelse i opregnede tal 43.000 selvstændige med mindst 3 ansatte.

Den samlede fordeling af undersøgelsens ledere på de tre grupper: selvstændige, privat ansatte og offentligt ansatte er 15 pct., 51 pct.

---

6. Der er yderligere foretaget en sammenligning mellem FU og AKU med hensyn til henholdsvis de privat og offentligt ansatte ledes fordeling efter antal beskæftigede på den virksomhed, hvor de arbejder (antal beskæftigede var kategoriseret i følgende grupper: under 20, 20-49, 50-99, 100-199, 200-499 og mindst 500). For de privat ansattes vedkommende er de to fordelinger næsten ens bortset fra, at undersøgelsens materiale er en smule overrepræsenteret med ledere på virksomheder med 200-499 ansatte og tilsvarende underrepræsenteret med ledere på virksomheder med mindst 500 ansatte. For de offentlige ledes vedkommende er undersøgelsen overrepræsenteret med ledere på virksomheder med under 20 ansatte. 24 pct. af FU's offentlige ledere er beskæftiget på denne kategori af virksomheder mod 17 pct. af AKU's. Herudover adskiller de to fordelinger for så vidt angår de offentlige ledere sig ikke nævneværdigt fra hinanden.

og 34 pct. Ifølge et tidligere skøn (Rosdahl, 2002a) var den tilsvarende fordeling i 1999 næsten den samme: 13 pct., 53 pct. og 34 pct. Det må derfor formodes, at undersøgelsens ledere på denne variabel fordeler sig nogenlunde som samtlige ledere sidst i 2001.

Set i forhold til samtlige ledere er undersøgelsens materiale som nævnt bl.a. overrepræsenteret med ledere over 35 år, hvilket navnlig vil sige ledere med flere end 5 underordnede. Det betyder formentlig, at undersøgelsens materiale i højere grad er repræsentativt for lederne på højt niveau, herunder topledere, end for ledere på lavere niveauer.

I opregnede tal omfatter undersøgelsen godt 72.000 topledere, dvs. ledere som på deres fysisk-geografisk afgrænsede virksomhed ikke har nogen ledere over sig. Det nævnte antal topledere må omtrentligt svare til antallet af virksomheder i undersøgelsens forstand. Alle virksomhederne har mindst 4 beskæftigede, idet alle lederne har mindst 3 underordnede. Af de godt 72.000 virksomheder er 19 pct. offentlige, mens 81 pct. er private. I følge Danmarks Statistiks erhvervsregister var der i år 2000 godt 79.000 virksomheder med mindst 5 beskæftigede (jf. Kruhøffer & Høgelund, 2001), hvoraf 18 pct. var offentlige (inkl. selvejende institutioner). Ifølge Danmarks Statistiks generelle erhvervsstatistik var der i november 2000 godt 97.000 arbejdssteder med mindst 5 job, hvoraf 22 pct. var offentlige (Danmarks Statistik, 2002a). En sammenligning af størrelsesfordelingerne i de nævnte opgørelser viser ikke meget store forskelle, men for såvel den private som den offentlige sektor fremgår det, at den foreliggende undersøgelse i nogen grad er overrepræsenteret med virksomheder med mindst 50 beskæftigede, og underrepræsenteret med virksomheder med under 50 beskæftigede set i forhold til de nævnte opgørelser vedr. samtlige virksomheder fra Danmarks Statistik.

Ovenfor har man sammenlignet undersøgelsens ledere med andre opgørelser, der benytter tilnærmelsesvist samme definition af ledere som nærværende undersøgelse. Det er også muligt at sammenligne lederne i den foreliggende undersøgelse med de ledere, der indgår i det såkaldte ledelsesbarometer (Det danske ledelsesbarometer, 2002). Denne undersøgelse bygger på postspørgeskemabesvarelser fra 976 ledere ud af en stikprøve på 1497 personer. Også denne stik-

prøve, som alene omfatter ansatte ledere, var stratificeret. Lederne blev tilfældigt udvalgt fra en række opslagsværker og elektroniske databaser. 58 pct. af ledelsesbarometrets (LB's) ledere var ansat i den private sektor mod 61 pct. af den foreliggende undersøgelses (FU's) ansatte ledere. 25 pct. af LB's ledere var kvinder mod 33 pct. af FU's. LB's ledere er gennemgående ældre end FU's ledere. 45 pct. af LB's ledere var over 50 år, mod 30 pct. af FU's ledere. 19 pct. af LB's ledere var under 40 år, mod 35 pct. af FU's. Med hensyn til uddannelse omfatter FU en større andel med en erhvervsfaglig uddannelse end LB, hvor andelen med en videregående uddannelse til gengæld er større. Både forskellene i aldersfordeling og uddannelsesniveau peger i retning af, at LB's ledere i gennemsnit er placeret på et højere niveau i virksomhederne end FU's ledere. LB's ledere fordeler sig på følgende måde på følgende tre grupper: topleder, mellemleder og underordnet leder: 28, 49 og 23. Den tilsvarende fordeling af FU's ledere er noget anderledes: 25, 21 og 54. Selv om de anvendte definitioner af begreberne ikke er helt ens i de to undersøgelser, synes det klart, at LBs ledere i gennemsnit befinder sig på et højere ledelsesniveau end FU's ledere. Det kan tilføjes, at omkring halvdelen af LB's ledere har ledere, som refererer til dem. Det samme gælder knapt en tredjedel af FU's ansatte ledere.



## BILAG 2

# BILAGSTABELLER

### Bilagstabel B.2.1

Ledere fordelt efter om indholdet af deres uddannelse vurderes at give forståelse af sociale spørgsmål og dårligt stilledes vilkår. Særskielt for stilling. Procent.

	Offentligt ansat	Privat ansat	Selvstændig	I alt
<i>Vil De sige, at indholdet af Deres uddannelse giver en forståelse af sociale spørgsmål og dårligt stilledes vilkår?</i>				
Ja, i høj grad	52	10	14	25
Ja, i nogen grad	16	14	12	15
Ja, men kun i mindre grad	6	6	5	6
Nej, ikke særligt	10	25	21	19
Nej, slet ikke	16	46	48	35
I alt	100	101	100	100
Procentgrundlag	954	1.370	394	2.718

## Bilagstabel B.2.2

Andel af ledere der vurderer, at indholdet af deres uddannelse i høj grad giver en forståelse af sociale spørgsmål og dårligt stilledes vilkår, særskiilt for uddannelse og stilling. Procent.

	Offentligt ansat		Privat ansat		Selvstændig		I alt	
	Procent	Procent grundlag	Procent	Procent grundlag	Procent	Procent grundlag	Procent	Procent grundlag
<i>Uddannelse:</i>								
Lærling, efg- eller erhvervsskoleuddannelse	19	138	6	550	4	184	8	873
Anden faglig uddannelse	39	72	14	88	28	27	26	187
Kort videregående uddannelse	53	74	8	115	18	26	25	214
Mellemlang videregående uddannelse	73	419	13	279	26	48	47	745
Lang videregående uddannelse	39	242	13	332	20	111	23	685

## Bilagstabel B.2.3

Ledere fordelt efter om der i deres familie vurderes at have været en tradition for at interessere sig for sociale spørgsmål og dårligt stilledes vilkår. Særskiilt for stilling. Procent.

	Offentligt ansat	Privat ansat	Selvstændig	I alt
<i>Vil De sige, at der i Deres familie har været en tradition for at interessere sig for sociale spørgsmål og dårligt stilledes vilkår?</i>				
Ja, i høj grad	41	24	28	30
Ja, i nogen grad	33	34	33	34
Ja, men kun i mindre grad	8	11	9	10
Nej, ikke særligt	11	19	16	16
Nej, slet ikke	7	12	14	11
I alt	100	100	100	101
Procentgrundlag	999	1.529	440	2.967

## Bilagstabel B.2.4

Ledere fordelt efter om de mener, at det er deres opgave at medvirke til, at medarbejdere på arbejdspladsen, der får nedsat arbejdsevne på grund af alder eller sygdom, fastholdes på virksomheden. Særskilte for stilling. Procent.

	Offentligt ansat	Privat ansat	Selv- stændig	I alt
<i>Mener De, at det er Deres opgave at medvirke til, at medarbejdere på arbejdspladsen, der får nedsat arbejdsevne på grund af alder eller sygdom, fastholdes på virksomheden?</i>				
Ja, i høj grad	59	55	51	56
Ja, i nogen grad	32	35	33	34
Nej	9	11	15	10
I alt	100	101	99	100
Procentgrundlag	1.007	1.534	448	2.985

## Bilagstabel B.2.5

Ledere fordelt efter om de mener, at det er deres opgave at medvirke til at få personer ansat udefra, der har nedsat arbejdsevne eller i øvrigt er vanskeligt stillet. Særskilte for stilling. Procent

	Offentligt ansat	Privat ansat	Selv- stændig	I alt
<i>Mener De, at det er Deres opgave at medvirke til at få personer ansat udefra, der har nedsat arbejdsevne eller i øvrigt er vanskeligt stillet?</i>				
Ja, i høj grad	22	9	12	14
Ja, i nogen grad	36	30	27	32
Nej	41	61	61	54
I alt	99	100	100	100
Procentgrundlag	1.004	1.535	448	2.986





# LITTERATUR

Andersen, D. & Bach, H.B (1998)

Virksomhedernes brug af løntilskud – og langtidslediges senere job-situation. København: Socialforskningsinstituttet 98:12.

Boll, J. & Kruhøffer, A. (2002)

Virksomheders sociale engagement. Årbog 2002. København: Soci-alforskningsinstituttet 02:19.

Danmarks Statistik (2001)

Registerbaseret arbejdsstyrkestatistik 1. januar 2000. Statistiske Efterretninger. Arbejdsmarked. 2001:23. 3. maj 2001.

Danmarks Statistik (2002a)

Erhvervsbeskæftigelsen 2000. Statistiske Efterretninger: Generel er-hvervsstatistik. 2002:6. 18.4.2002.

Danmarks Statistik (2002b)

Registerbaseret arbejdsstyrkestatistik 1. januar 2001. Statistiske Efterretninger: Arbejdsmarked. 2002:17. 18.4.2002.

Danmarks Statistik (2002c)

Arbejdsmarkedspolitiske foranstaltninger 2001. Statistiske Efterret-ninger: Arbejdsmarked. 2002:28. 11.6.2002.

Danske arbejdspladser (2002)

Danske arbejdspladser – Plads til alle? Resultater og perspektiver fra

Socialforskningsinstituttets forskning om arbejdsmarkedets rummelighed. København: Socialforskningsinstituttet 02:6.

Det danske ledelsesbarometer (2002)

Dansk ledelse anno 2002 – Statusrapport og dokumentationsrapport. Århus og København: Handelshøjskolen i Århus og Ledernes Hovedorganisation.

Det nationale netværk af virksomhedsledere (1999a)

Servicemedarbejderen. København: Socialministeriet.

Det nationale netværk af virksomhedsledere (1999b)

Sideproduktion. En gevinst for virksomhed og medarbejdere. København: Socialministeriet.

Hohnen, P. (2000)

Fleksjob. En vej til et rummeligere arbejdsmarked? København: Socialforskningsinstituttet 00:18.

Holt, H. (1998)

En kortlægning af danske virksomheders sociale ansvar. København: Socialforskningsinstituttet 98:1.

Hussain, M.A. & Geerdsen, L.P. (1998)

Erhvervene og de langtidslidende. København: Socialforskningsinstituttet 98:8.

Høgelund, J. & Kruhøffer, A. (2000)

Virksomheders sociale engagement. Årbog 2000. København: Socialforskningsinstituttet 00:13.

Kruhøffer, A. & Høgelund, J. (2001)

Virksomheders sociale engagement. Årbog 2001. København: Socialforskningsinstituttet 01:12.

Larsen, M. & Weise, H. (1999)

Virksomheders sociale engagement. København: Socialforskningsinstituttet 99:16.

Rosdahl, A. (2000)

The Social Responsibility of Enterprises. Employment of the Long-term Unemployed, the Disabled and Persons with a Reduced Capacity for Work. Copenhagen: The Danish National Institute of Social Research. Working Paper 16:2000.

Rosdahl, A. (2002a)

The Social responsibility of Firms and Managers. Copenhagen: The Danish National Institute of Social Research. March 2002.

Rosdahl, A. (2002b)

The Policy to Promote Social Responsibility of Enterprises in Denmark. Copenhagen: The Danish National Institute of Social Research. Working Paper 10:2002.



# SOCIALFORSKNINGSINSTITUTTETS UDGIVELSER SIDEN 1.1.2002

- 02:1 Boll, J. & Qvortrup Christensen, T.: Kontanthjælpsmodtagere og arbejdsmarkedet. Casestudie fra Vestegnen. 2002. 103 s. ISBN 87-7487-676-7. Kr. 80,00.
- 02:2 Filges, T., Harsløf, I. & Nord-Larsen, M.: Revalidering – deltagere, forløb og effekter. 2002. 103 s. ISBN 87-7487-677-5. Kr. 105,00.
- 02:3 Bach, H.B.: Kontanthjælpsmodtageres aktivering og arbejdsudbud. 2002. 149 s. ISBN 87-7487-678-3. Kr. 120,00.
- 02:4 Carøe Christiansen, C. & Hohnen, P.: Betingelser for børns sociale ansvar. 2002. 177 s. ISBN 87-7487-679-1. Kr. 135,00.
- 02:5 Hansen, H.: Elements of Social Security A comparison covering: Denmark, Sweden, Finland, Austria, Germany, The Netherlands, Great Britain, Canada. 2002. 383 s. Kun udgivet elektronisk: /<http://www.sfi.dk/sw1317.asp>.
- 02:6 Danske arbejdspladser – Plads til alle? Resultater og perspektiver fra Socialforskningsinstituttets forskning om arbejdsmarkedets rummelighed. 2002. 73 s. ISBN 87-7487-681-3. Kr. 50,00.
- 02:7 Strange, M.: Unge krænkere. 2002. 170 s. ISBN 87-7487-684-8. Kr. 130,00.
- 02:8 Christensen, E. & Ottosen, M.H.: Børn og familier. 2002. 60 s. ISBN 87-7487-685-6. Kr. 50,00.
- 02:9 Weatherall, J.H.: Vejen til førtidspension. En analyse af overgangen til førtidspension i befolkningen. 2002. 82 s. ISBN 87-7487-686-4. Kr. 65,00.

- 02:10 Christensen, E. & Egelund, T.: Børnesager. Evaluering af den forebyggende indsats. 2002. 218 s. ISBN 87-7487-687-2. Kr. 165,00.
- 02:11 Børnesager i korte træk. Evaluering af den forebyggende indsats. 2002. 44 s. ISBN 87-7487-688-0. Kr. 40,00
- 02:12 Når der er brug for hjælp. Kommunens hjælp til børn og deres forældre. 2002. 28 s. ISBN 87-7487-689-9.
- 02:13 Egelund, T. & Thomsen, S.A.: Tærskler for anbringelse. En vignetundersøgelse om socialforvaltningernes vurdering i børnesager. 2002. 204 s. ISBN 87-7487-690-2. Kr. 165,00.
- 02:14 Olsen, H.: Attitudes towards the disabled in Denmark. 2002. 28 s. ISBN 87-7487-691-0.
- 02:15 Bengtsson, S.: Bestemmer forvaltningen om du får førtidspension? – kommunens forvaltningspraksis og tilkendelse af førtidspension. 2002. ISBN 87-7487-692-9. Kr. 90,00.
- 02:16 Bach, H.B.: Aktiv socialpolitik – en sammenfatning af evalueringer af revalidering og aktivering. 2002. 114 s. ISBN 87-7487-693-7. Kr. 90,00.
- 02:17 Kvist, J. (red.): Beskæftigelsespolitik i et nyt Europa. 2002. 109 s. ISBN 87-7487-694-5. Kr. 85,00.
- 02:18 Kvist, J. (red.): Velfærdspolitik i et nyt Europa. 2002. 120 s. ISBN 87-7487-695-3. Kr. 90,00.
- 02:19 Boll, J. & Kruhøffer, A.: Virksomheders sociale engagement. Årbog 2002. 2002. 162 s. ISBN 87-7487-696-1. Kr. 130,00.
- 02:20 Boll, J. & Kruhøffer, A.: Virksomheders sociale engagement. Årbog 2002 – Sammenfatning. 2002. 32 s. ISBN 87-7487-699-6. Kr. 30,00.
- 02:21 Boll, J. & Kruhøffer, A.: Social responsibility of enterprises. Yearbook 2002 – Summary. 2002. 32 s. ISBN 87-7487-698-8. Kr. 30,00.
- 02:22 Ploug, N. (red.): Velfærd i Europa. Resultater og perspektiver fra Socialforskningsinstituttets komparative velfærdsforskning. 2002. 57 s. ISBN 87-7487-700-3. Kr. 50,00.
- 02:23 Andersen, D. & Heide Ottosen, M. (red.): Børn som respondenter. Om børns medvirken i survey. 2002. 218 s. ISBN 87-7487-703-8. Kr. 175,00.
- 02:24 Heide Ottosen, M. & Torbenfeldt Bengtsson, T.: Et differentieret fællesskab. Om relationer i børnehaver, hvor der er børn med handicap. 2002. 224 s. ISBN 87-7487-704-6. Kr. 175,00.

- 02:25 Carøe Christiansen, C. & Schmidt, G. (red.): Mange veje til integration. Resultater og perspektiver fra Socialforskningsinstituttets forskning om etniske minoriteter. 2002. 76 s. ISBN 87-7487-705-4. Kr. 65,00.
- 02:26 Bonke, J.: Tid og velfærd. 2002. 112 s. ISBN 87-7487-709-7. Kr. 90,00.
- 02:27 Bonke, J. & Munk, M.D.: Fordeling af velfærd i Danmark. Resultater og perspektiver fra Socialforskningsinstituttets forskning om velfærdsfordeling. 2002. 60 s. ISBN 87-7487-707-0. Kr. 50,00.
- 02:28 Schmidt, G.: Tidsanvendelse blandt pakistanere, tyrkere og somaliere – Et Integrationsperspektiv. 2002. 148 s. ISBN 87-7487-708-9. Kr. 150,00.
- 03:01 Clausen, T.: Når hørelsen svigter. Om konsekvenserne af hørenedsættelse i arbejdslivet, uddannelsessystemet og for den personlige velfærd. 2003. 228 s. ISBN 87-7487-713-5. Kr. 165,00.
- 03:02 Bjørn, N. H. (red.): Indenfor – udenfor. Resultater og perspektiver fra Socialforskningsinstituttets forskning om integration og marginalisering. 2003. 54 s. ISBN 87-7487-711-9. Kr. 60,00.
- 03:03 Hagedorn-Rasmussen, P. & A. Kamp: Mangfoldighedsledelse. Mellem vision og praksis. 223 s. ISBN 87-7487-713-5. Kr. 165,00.
- 03:04 Egelund, T. & A.D. Hestbæk: Anbringelse af børn og unge uden for hjemmet. En forskningsoversigt. 404 s. ISBN 87-7487-714-3. Kr. 285,00.

Social Forskning er instituttets nyhedsblad. Det udkommer fire gange om året og orienterer i en lettilgængelig form om resultaterne af instituttets arbejde. Lejlighedsvis udkommer Social Forskning som udvidet temanummer med bidragydere udefra.

Abonnementet er gratis, kan tegnes ved henvendelse til instituttet. Emne-opdelte lister over instituttets publikationer kan ses på instituttets hjemmeside: [www.sfi.dk](http://www.sfi.dk). Hver titel er forsynet med en kort omtale, og der er mulighed for at bestille rapporterne via hjemmesiden. En fuldstændig liste over instituttets udgivelser kan fås ved henvendelse til Socialforskningsinstituttet tlf. 33 48 09 46, e-mail: [library@sfi.dk](mailto:library@sfi.dk).





## LEDERNE OG DET SOCIALE ENGAGEMENT

Forskningsleder: Cand.polit. Lisbeth Pedersen  
Forskningsafdelingen Beskæftigelse og erhverv

ISSN 1396-1810  
ISBN 87-7487-715-1

Sats og tilrettelæggelse: KPTO  
Omslagsillustration: john.eley.dk  
Oplag: 1.000  
Trykkeri: Phønix Trykkeriet A/S

Socialforskningsinstituttet  
Herluf Trolles Gade 11  
1052 K  
Tlf. 33 48 08 00  
Fax 33 48 08 33

Socialforskningsinstituttets publikationer kan frit citeres med tydelig angivelse af kilden. Skrifter, der omtaler, anmelder, henviser til eller gengiver Socialforskningsinstituttets publikationer, bedes sendt til instituttet.

# LEDERNE OG DET SOCIALE ENGAGEMENT

Hvordan ser danske lederes sociale engagement ud – og har det indflydelse på hvor rummeligt det danske arbejdsmarked er? Har offentlige og private ledere det samme engagement, og handler de derefter?

Socialforskningsinstituttet har interviewet 3.000 ledere i offentlige og private virksomheder i Danmark, og fremlægger her resultaterne af denne undersøgelse af ledernes sociale engagement, som er den første af sin slags. Fastholder lederne medarbejdere med nedsat arbejdsevne på grund af fx sygdom eller alder, og tager de sådanne medarbejdere ind som nye udefra, er de behandlede emner. Endelig afdækker undersøgelsen også, om lederne har bemærket Beskæftigelsesministeriets kampagne "Gør plads på din arbejdsplads", der blev gennemført i 2001-2002.