



Ledelse er EN SVÆR TING...

Aldrig før har så mange taget kurser og uddannelse i ledelse. Alligevel føler mange ledere, at de har svært ved at håndtere opgaven, og mange medarbejdere giver deres leder dumpekarakter.

Af Mette Swartz

Ifølge Erhvervs- og Byggestyrelsen bruger danske virksomheder ca. fire milliarder kroner om året på uddannelse og kurser om ledelse. Alligevel viser en undersøgelse fra hovedorganisationen FTB, at hele 80 procent af medlemmerne i ledende stillinger føler sig inkompetente i deres job og har svært ved at håndtere ledelsesopgaven.

HVER TREDJE MEDARBEJDER HAR EN DÅRLIG LEDER

Ifølge direktør Susanne Teglkamp fra konsulenthuset Teglkamp & Co har en dårlig chef stor indvirkning på medarbejdernes trivsel. Medarbejdere med en dårlig leder føler større arbejdspress, de mistrives og er desuden mere negative over for forandringer i forhold til medarbejdere med en god leder, viser en undersøgelse fra Teglkamp & Co fra 2007, som er baseret på 679 besvarelser blandt medarbejdere i private og offentlige virksomheder. Desuden konkluderer hver tredje medarbejder i undersøgelsen, at de har en rigtig dårlig leder.

- Selv om undersøgelsen er tre år gammel, tror jeg ikke, billedet har ændret sig. Temperaturen i virksomhederne er ikke god, når det kommer til ledelsens håndtering af medarbejdere. Forskellen i dag, hvor krisen er kommet ind over, er, at medarbejderne ikke flytter sig i samme grad som tidligere, fordi de ikke tør, og dermed affinder de sig i højere grad med en dårlig leder. Men en dårlig ledelse skaber ofte mistrivsel og koster dyrt for virksomheden, fordi medarbejderne ikke leverer varen, forklarer Susanne Teglkamp.

EVALUERING AF LEDELSEN

Ifølge Susanne Teglkamp retter for mange ledere deres fokus opadtil og udadtil. Men meget var vundet ved også at fokusere nedadtil på medarbejderne.

- Bare ved at udvide sit fokus ville meget være vundet. Desuden kunne man forsøge at evaluere ledelsen internt i virksomheden. Det har man netop gode muligheder for i revisorbranchen, hvor man typisk er flere partnere. Hvis en af partnerne har ledelsesopgaven i forhold til medarbej-

derne, så kan de andre partnere lave en evaluering. Det er relevant at spørge: Hvordan vil vi have det med vores medarbejdere? Og hvordan vil vi lede her hos os? Det kan man tage en drøftelse af blandt partnerne, og det vil garanteret være mere givende end at gå på endnu et kursus, pointerer Susanne Teglkamp.

STORE KRAV TIL LEDELSEN

Der er ingen tvivl om, at det er vanskeligt at være leder i dag. Medarbejderne har store forventninger og stiller store krav til deres leder.

I en anden undersøgelse fra Teglkamp & Co. er det tydeligt, at medarbejderne har som højeste prioritet, at der er udviklingsmuligheder i jobbet, og at der er en god chef. I undersøgelsen viser det sig, at en god leder skal have mange personlige egenskaber som f.eks. troværdighed, ærlighed, overblik og selvindsigt.

Desuden har medarbejderne prioriteret følgende:

- 72 pct. vil inddrages i beslutninger, der vedrører deres arbejde og dem selv.
- 53 pct. vil have en leder, der delegerer opgaver og ansvar.
- 37 pct. forventer en leder, der er god til at informere.
- 37 pct. vil have en leder, der lytter og tager dem alvorligt.
- 36 pct. forventer en coachende ledelsesstil. ■

Få viden om stress og trivsel

Væksthus for ledelse – artikler og fif til, hvordan ledere kan udvikle deres forhold til medarbejderne, om motivation og fastholdelse af medarbejdere m.m. Se mere: www.lederweb.dk

Center for ledelse – tema om fravær og fastholdelse og en masse artikler og værktøjer til hjælp med udvikling af virksomheden, lederen og medarbejderen. Se mere: www.cfl.dk

Fra stress til trivsel – værktøjer og gode råd, når du ønsker at fremme trivsel på arbejdspladsen. Se mere: www.trivsel.arbejdsmiljoviden.dk

Stressforeningen – en uafhængig privat non-profit interesseorganisation og patientforening, som formidler viden og rådgiver ud fra princippet om hjælp – selvhjælp. Se mere: www.stressforeningen.dk

Læs også **fakta og myter om stress** på: www.arbejdsmiljoviden.dk/Aktuelt/Temaer/stress-tema.aspx

10 råd til at forebygge stress

- 1 Gør én ting ad gangen
- 2 Prioriter din tid
- 3 Hold pauser og hold fri
- 4 Skab dagligt overblik
- 5 Vær realistisk – du er ikke uundværlig
- 6 Giv udtryk for dine ønsker og behov
- 7 Dyrk motion regelmæssigt
- 8 Lær dine symptomer på stress at kende
- 9 Brug tid på venner og familie
- 10 Lev dit liv i balance med dine værdier

Kilde: Stressklinikken

10 symptomer på stress

- 1 Hovedpine, hjertebanken, mavesmerter
- 2 Nedsat potens, vægttab
- 3 Ulyst, træthed, irritabilitet
- 4 Hukommelses- og koncentrationsbesvær
- 5 Angst, nedsat humoristisk sans
- 6 Søvnløshed, hyperventilering
- 7 Manglende engagement, nedsat præstationsevne
- 8 Aggressivitet, øget brug af stimulanser
- 9 Ubeslutsom, opgivende
- 10 Hyppige infektioner, øget sygefravær

Kilde: Bo Netterstrøm, dr.med., speciallæge i samfunds- og arbejdsmedicin

