

Bragt i Magisterbladet den 30/3-2007

## Tæt sammenhæng mellem trivsel og ledelse

**Hver tredje ansatte trives dårligt i jobbet på grund af deres leder, og af dem ser tre ud af fire sig om efter andet arbejde, viser en ny rundspørge. Især de højtuddannede flygter fra arbejdspladser, hvor lederne ikke honorerer deres krav, advarer konsulenten bag undersøgelsen**

Af Pernille Siegumfeldt · [psi@dm.dk](mailto:psi@dm.dk)

**Dårlige ledere får** medarbejderne til at flygte.

En ny rundspørge blandt knap 700 ansatte på private og offentlige arbejdspladser dokumenterer, at dårlig trivsel er hverdagen for hver tredje medarbejder, og at problemerne hænger nøje sammen med deres leder.

Rundspørgen påpeger også, at ringe personaleledelse koster arbejdspladserne dyrt. Tre ud af fire medarbejdere, der angiver at have en dårlig leder, kigger sig nemlig om efter andet arbejde.

Det er konsulent i Teglkamp & Co. Susanne Teglkamp, der har gennemført undersøgelsen i samarbejde med jobportalen Stepstone. Susanne Teglkamp vurderer, at det ikke mindst er konflikt-skyhed på lederniveau i virksomhederne, der er problemet.

"Dårlige økonomiske resultater får konsekvenser øjeblikkeligt de fleste steder. Men dårlig personaleledelse kan få lov at trække ud i evigheder, fordi de økonomiske konsekvenser er mere indirekte", siger hun.

Hun taler om en Rip, Rap og Rup-effekt på lederniveau.

"Topledere er alt for tilbøjelige til at give personaleansvaret til nogen, der ligner dem selv. Nogen, de deler stil og styrker med. I stedet for at skabe et klima, hvor man fx diskuterer adfærd og personlige kompetencer, kan de i stedet bekræfte hinanden i den måde, de håndterer personalespørgsmål på. På den måde opstår en kultur, som er uhyre vanskelig at navigere i for medarbejdere, der ikke føler sig værdsat, fordi de har andre styrker eller evner", forklarer Susanne Teglkamp.

Undersøgelsen er ikke opdelt i faggrupper eller uddannelsesniveauer. Alligevel tør Susanne Teglkamp godt bekræfte, at det især er de højtuddannede, der ikke finder sig i at arbejde under en dårlig leder.

"De stiller særligt store krav til deres ledere, men forventningerne går begge veje, og der bliver jo også stillet store krav den anden vej rundt. Derfor går de højtuddannede efter arbejdspladser, hvor motivation og medindflydelse er andet end ballonord", pointerer hun.

I lyset af hvor store omkostninger den dårlige trivsel har for såvel virksomhederne som medarbejderne, kan det undre hende, at der fortsat er så lidt fokus på god ledelse.

"Lederuddannelse, mentorordninger. En bevidsthed om at sammensætte ledere med forskellige køn og kompetencer. Rekruttering af ledere baseret på, hvad udfordringerne er, og hvad der skal til for at løfte dem frem for anciennitet og faglig ballast. Man kan sætte ind på mange niveauer, men min oplevelse er, at det desværre mange steder går den gale vej. Tag nu kommunerne efter reformen. Her er fx langt færre tunge politiske og administrative poster besat med kvinder i dag", understreger Susanne Teglkamp.