

Trivsel fremmes af indflydelse og gode opgaver – mistrivsel af en dårlig chef!

Af: *Susanne Teglkamp, ledelsesrådgiver i Teglkamp & Co. www.tegkamp.dk*



Går du glad på arbejdet de fleste dage, så har du formentlig både interessante opgaver, indflydelse på dit arbejde, kompetencer til at løse dine opgaver og gode kollegaer. Men trives du ikke på arbejdet, så er det højst sandsynligt fordi, du har en dårlig chef og for mange opgaver. Det er den helt overordnede konklusion på den undersøgelse om sammenhængen mellem trivsel på arbejdspladsen, sygefravær og ønske om jobskifte. Knap 1.000 har deltaget i undersøgelsen og har bidraget med deres erfaringer og personlige historier.

Overordnede konklusioner

Vi har analyseret de mange data og udover de mere forventelige resultater, er der også kommet nogle interessante sammenhænge frem.

Af helt overordnede konklusioner kan fremhæves følgende:

- Tillid, indflydelse og anerkendelse fremmer trivslen på arbejdspladsen.
- Chefen er den største negative motivationsfaktor. Knap halvdelen af de medarbejdere som ikke trives på arbejdspladsen, har angivet chefen som en af de væsentligste årsager.
- Medarbejdere der trives har langt færre sygedage end medarbejdere, der mistrives på arbejdspladsen. Hver 4. medarbejder der mistrives har haft over 15 sygedage det seneste år. Tilsvarende har kun knapt hver 20. medarbejder, der trives har over 15 sygedage det seneste år.
- Dårlig trivsel på arbejdspladsen øger trangen til at søge væk. 8 ud af 10 medarbejdere, der ikke trives på arbejdet er aktivt jobsøgende.

Sådan får du en glad medarbejder

Det er ikke raketvidenskab at skabe trivsel på arbejdspladsen og glade medarbejdere. Det allervigtigste er at sørge for at medarbejderne har interessante opgaver, at de har rimelig stor indflydelse på løsningen af egne opgaver og at de føler sig godt klædt på til at løse opgaverne. Derudover er det også vigtigt at skabe et miljø, hvor samarbejdet mellem kollegaer fremmes. Man kan sige at det er klassiske opgaver i forhold til at bedrive ledelse.

Lige godt halvdelen af deltagerne, nærmere bestemt 53% har angivet, at de trives langt det meste af tiden på arbejdet.

Hvad er årsagen til at du for det meste trives på dit arbejde?



Tillid, indflydelse og anerkendelse fremmer trivselen

Mange af deltagerne i undersøgelsen har uddybet, hvorfor de trives på deres arbejde. Anerkendelse, indflydelse og at chefen udviser tillid til medarbejderne går igen i mange af kommentarerne. Her er udvalgt et par af kommentarerne:

"Jeg har i udstrakt grad mulighed for at påvirke processer, source og finde nye indsatsområder, der giver værdi enten i forhold til jeg skaber luft i min kalender til nye spændende tiltag eller jeg gør hverdagen lettere for vores CIO."

"At føle sig kompetent, værdsat gennem tillid og respekt i forhold til at fungere ud fra en hjemmearbejdsplads uden at virksomhed eller leder overvåger mig men har tillid til at jeg udfører mit arbejde."

"Jeg bliver anerkendt, desværre ikke af min chef men af mine kollegaer og det trækker det hele op."

"Jeg arbejder i en lille virksomhed hvor der er kort fra tanke til handling og hvor jeg i høj grad er med til at påvirke udvikling og retning for virksomheden. Det er ekstremt motiverende at man selv kan påvirke situationen og se resultaterne."

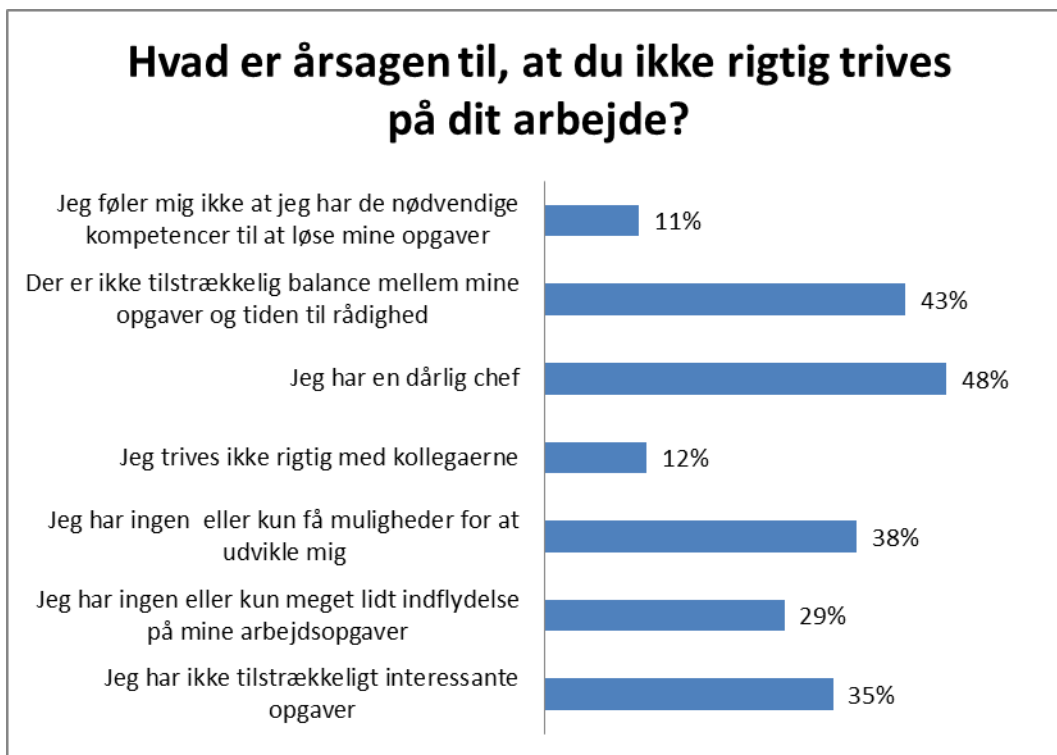
"Sætter stor pris på godt psykisk arbejdsmiljø med åbenhed og tillid mellem medarbejdere og ledelse. Kom fra job med dårligt psykisk arbejdsmiljø og ondt i maven."

Chefen er den største negative motivationsfaktor

Vi kan have nok så gode opgaver, men hvis vi har en dårlig chef, så kan det være svært at holde fast i motivationen. Udover en dårlig chef, så betyder det også

noget, hvis vi ikke vi føler, at der er en tilstrækkelig balance mellem arbejdsopgaver og den tid der er til rådighed.

Knapt halvdelen af deltagerne i undersøgelsen svarende til 47% har angivet at deres trivsel på arbejdet er svingende eller at der er flest af de dage, hvor de ikke rigtig trives på arbejdet.



Hvad er så dårlig ledelse?

Også her har deltagerne været flittige med at uddybe, hvad de oplever som en dårlig chef eller dårlig ledelse. Her kommer et par eksempler, som dækker mange af kommentarerne:

"Mistillid fra min leder."

"Ikke nok ledelsesstøtte."

"Manglende fælles mål. Hvad skal prioriteres. Drift VS udvikling."

"Vores topledelse er helt spejlblanke i forhold til forståelsen af vores kerneopgaver og rammerne for at løse disse er derfor ikke på nogen måde i overensstemmelse med behovet. Og samtidig er de detaljestyrende og mangler den fornødne ydmyghed overfor de dygtige fagpersoner som arbejder i organisationen."

"Jeg har lige fået ny chef, men før det kunne jeg ikke få min chef i tale i en periode på over 10 måneder. Ikke et eneste møde lykkedes det at holde."

"Min chef svinger meget og har fyret mig pludseligt af to omgange og genansat mig. Det har skabt stor frustration og utryghed hos mig."

For meget og for lidt fordærver alt

Ubalance mellem mængden af arbejdsopgaver og tiden til rådighed er næst efter en dårlig chef, det som flest i undersøgelsen peger på som årsag til, at de mistrives. Det er hverken godt at have for meget eller for lidt at lave. Det går ud over trivslen og kan føre til stress og sygemeldinger. Ubalancen peger i den sidste ende tilbage på lederen og er som oftest et udtryk for dårlig ledelse. Nogle af deltagerne beskriver det således:

"Mangel på ressourcer betyder konstant højt tempo og mangel på tid til fordybelse, læring og udvikling (hvor jeg henter min energi). Min chef ser det ikke og interesserer sig ikke for det, udstikker ikke strategier eller planer. "

"Jeg er faktisk en af de få der har for meget tid, og min chef har efter flere opfordringer ikke fundet flere opgaver til mig."

"For meget brandslukning, for mange opgaver, altid fokus på økonomi."

"Jeg mangler tid til at være så grundig, som jeg gerne vil og jeg mangler sparring fra min chef."

"Jeg har til tider for lidt at lave og bliver så bange for at være overflødig, selvom min funktion er vigtig."

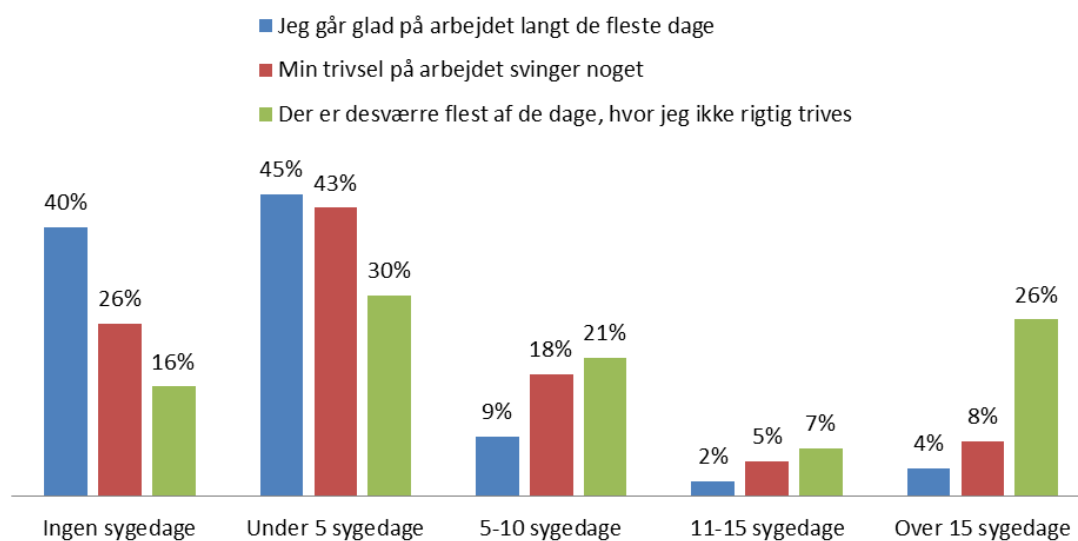
Medarbejdere der trives har færre sygedage

Det kan helt entydigt slås fast, at der er en sammenhæng mellem trivsel på arbejdspladsen og antallet af sygedage. 85% af de medarbejdere der trives på arbejdet har ingen eller under 5 sygedage mod kun 46% af de medarbejdere der ikke trives på arbejdet.

Hver 4. medarbejder der ikke trives har haft over 15 sygedage det seneste år, hvor det kun er knapt hver 20. medarbejder der trives på arbejdet.

Det helt korte og indlysende konklusion er, at det kan svare sig at arbejde med trivsel på arbejdspladsen – både rent menneskeligt men altså også i forhold til bundlinjen i den enkelte virksomhed og i sidste ende i forhold til samfundsøkonomien.

Sygedage inden for det seneste år (ekskl. barns 1. sygedag)



Deltagernes refleksioner over sygefravær

Flere hundrede af deltagerne har valgt at kommentere deres svar omkring sygefravær. Når man ser bort fra sygefravær der skyldes operationer og brækkede lemmer og almindelige forkølelser, så er der også mange, der selv peger på, at deres sygefravær hænger sammen med deres trivsel på arbejdet – både dem der trives og dem der ikke trives på arbejdet. En dårlig chef er en af de hyppigst angivne årsager til meget sygefravær.

Her er udvalgt et par refleksioner:

"Jeg tror de nul sygedage hænger sammen med trivsel og at jeg er lige netop tilpas udfordret. Bliver en opgave presset har jeg altid mulighed for at trække på en kollega/sparring med chefen. "

"Jeg har været sygemeldt kort pga mistrivsel og ingen mulighed for at tilpasse arbejde til resten af livet. Jeg har stadig sygedage fordi jeg er demotiveret, stresset/frustreret og det ikke giver mening at tage på arbejde."

"Er sygemeldt med stress pga af min dårlige chef."

"Jeg har haft flere sygedage i år, da jeg oplever et langt højere arbejdspress end tidligere. Vi er for få på arbejde til for mange opgaver."

"For meget overarbejde og for lidt respekt fra chefen resulterede i en indlæggelse pga. stress."

Sådan forebygger deltagerne sygefravær

Det er selvfølgelig ikke alt sygdom der kan forebygges, men noget kan man selv gøre. Nogle af deltagerne har deres bud på, hvad der udover trivsel er afgørende for, at de har få sygedage. Her er et par eksempler:

"Jeg cykler 25-30 km om dagen. Tid der bliver brugt til at reflektere og forberede dagen / efterbehandle dagen. Desuden bilder jeg mig ind at det er sandt og med til at forbygge sygdom."

"Har mulighed for at arbejde hjemme – og gør det en sjælden gang imellem."

"En gang imellem kan jeg nøjes med en hjemmearbejdsdag, hvor jeg ellers ville have meldt mig syg."

"Har netop 'taget' 5 sygedage grundet stress-symptomer. Prøver at fange det i tide – denne gang."

Og så er der dem, der tager på arbejdet for kunderne/brugerne og kollegaernes skyld:

"Jeg overvejer jævnligt at sygemeldte mig, men føler mig for forpligtet overfor patienter og nærmeste kolleger, så jeg kører bare trist og frustreret afsted hver morgen."

"Er af den gamle skole. Der er kunder der er afhængige af at opgaverne bliver udført, selv om det er svært med manglende opbakning."

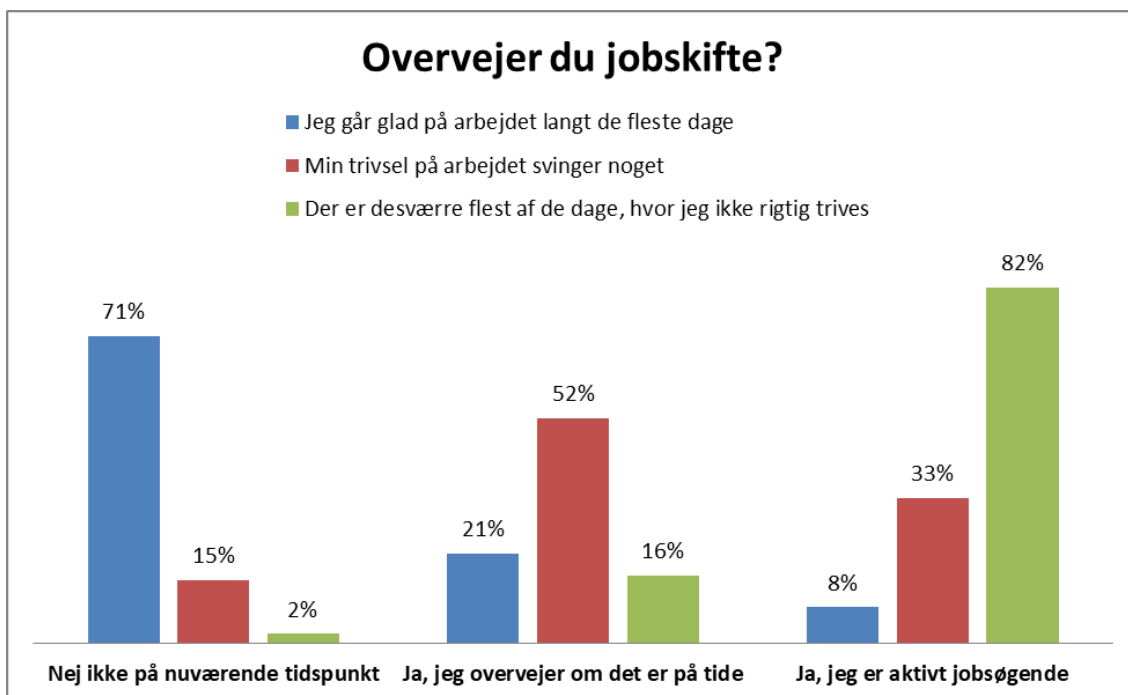
Dårlig trivsel øger trangen til at komme væk

Undersøgelsen viser, at der er en direkte sammenhæng mellem manglende trivsel på arbejdspladsen og ønsket om at søge væk.

Undersøgelsen viser at 8 ud af 10 medarbejdere, der ikke trives på jobbet er aktivt jobsøgende. Er det blot en enkelt medarbejder, så behøver det ikke at være et problem. Men hvis der er generel mistroivsel på arbejdspladsen, så kan ledelsen se ind i en fremtid med regulær masseflugt af medarbejdere.

Medarbejderflugt kan have alvorlige konsekvenser for virksomheden. Den bliver drænet for erfaring og kompetencer og medarbejdere, der er ikke trives og søger aktivt væk fra virksomheden, leverer som regel ikke den samme høje engageret arbejdsindsats, som medarbejdere der trives og ønsker at være i virksomheden. Endnu værre er det i virkeligheden, når man gerne vil væk for virksomheden, men ikke kan få nyt job. Af kommentarerne fremgår det, at en del gerne vil skifte job, men af forskellige årsager, har det vist sig at være meget vanskeligt.

Trives man på arbejdet viser undersøgelsen at knapt hver 3. medarbejder alligevel overvejer at søge væk eller rent faktisk er aktivt jobsøgende. Det skal man som ledelse ikke være bekymret over. Det er som regel altid sundt for en virksomhed, hvis der er en vis udskiftning blandt medarbejderne. Det vil også være helt naturligt, at medarbejdere rykker videre, som et led i en almindelige udvikling og trang til at prøve kræfter med nye udfordringer.



Grunde til at blive i jobbet

Trivsel på arbejdet er det helt grundlæggende årsag til, at man ikke ønsker at skifte job. Derudover nævner deltagerne i undersøgelsen en række konkrete grund til at de lige nu ikke overvejer at skifte job, eksempelvis:

"Jeg har alle de udfordringer, jeg ønsker i en organisation med højt fagligt niveau og trivsel. Så jeg har ikke brug for forandring p.t. "

"Hvis ikke det var formin nærmste chef, havde jeg skiftet job. "

"Jeg er i en virksomhed hvor værdisæt og kolleger er helt i top og jeg har den arbejdsuge jeg ønsker mig - så lever jeg med det svingende indhold. "

Der er dog også nogle som ude lukkende bliver af økonomiske årsager, og det er måske ikke det bedste udgangspunkt hverken for virksomheden eller for medarbejderen, eksempelvis:

"Bliver alene pga. Fastholdelsesbonus. "

Grunde til skifte job

Der er selvfølgelig mange grunde til at skifte job. Nogle gange er det bare tid til at prøve noget nyt, men andre gange er det båret af at være udsat for dårlig ledelse eller manglende muligheder for udvikling. Her er et par kommentarer, der er dækkende for rigtig mange af deltagerne, der ønsker at skifte job:

"- mange forandringer i virksomheden, der virker ustruktureret, giver usikkerhed - usikkerhed omkring ledelsens kompetencer pga. underskud flere år i træk - stressende arbejdsopgaver. "

"Vi har været igang med integration i snart et år og vi er stadig ikke på vej i den rigtige retning. Det magter jeg ikke længere. "

"Jeg vil skifte i løbet af 2018 - netop fordi jeg ikke har en chef som vil udvikle medarbejderne, og som jeg føler har nogle andre prioriteter for arbejdet end jeg. "

"For yderligere udvikling og eventuel lønstigning er det ikke udelukket jeg kunne finde noget andet. "

"Det ser ikke ud til, at jeg får mine udviklingsønsker opfyldt. "

Når alderen står i vejen for et jobskifte

Det burde ikke være sådan men ikke desto mindre kan alderen være en stopklods for at skifte job. Mange bliver på jobbet alene fordi de oplever, at deres alder står i vejen. Nedenfor et par kommentarer fra deltagere på 50+ år:

"Med en alder på 58 er det nok vanskeligt. "

"Alder 61, pæn løn - svært at finde noget, uden et væsentligt løntab."

"Har rudekuverter, regninger der skal betales, så kan ikke bare quitte.. Er over 50, så får svært ved at skifte. Kender markedet. Så går på arbejde for at tjene penge - udelukkende. "

"Man prøver at få det bedste ud af det, og er kommet til et punkt i livet hvor man bare skal overleve. Man lærer at leve med inkompetente ledere."

"Har den alder hvor det er ved at være sidste chance for at prøve noget andet, men orker ikke rigtigt søge noget andet."

Når man siger op uden at have noget andet

Nogle gange kan man også mistrives så meget i jobbet, at man selv siger op uden at have noget andet på hånden. Det er modigt men kan også være fuldstændigt nødvendigt for ikke at miste sig selv eller gå ned med stress eller anden trivselsrelateret sygdom. Et par af deltagerne beskriver deres valg således:

"Jeg har netop opsagt mit job uden et andet på hånden. Mine grundværdier kan ikke forenes med den organisation, jeg er i, og jeg ønsker ikke at miste mig selv i det forkerte job."

"Jeg sagde mit job op uden at have et nyt på grund af dårlig trivsel og manglende mulighed for at udvikle mig."

Om undersøgelsen

Dette er en overordnet opsamling på undersøgelsen. Flere delrapporten vil følge.

Undersøgelsen er gennemført over internettet i løbet af december måned 2017.

Undersøgelsen er anonym. Der er indkommet ialt 973 besvarelser.

Besvarelserne er fordelt således:

- 355 mænd og 618 kvinder
- 588 privatansatte, 271 offentligt ansat og 60 selvstændige
- 435 medarbejdere, 142 projektledere, 186 mellemledere 106 chefer og 63 direktører.

- 518 trives langt det meste af tiden på arbejdet og 455 har angivet at de ikke rigtigt trives på arbejdet.

Susanne Teglkamp er konsulent og direktør i Teglkamp & Co. Hun er uddannet jurist og reserveofficer og har suppleret med flere lederuddannelser senest Executive Board Programme på INSEAD. Susanne Teglkamp fik Ildsjælsprisen 2012 af DJØFs Brancheforening Selvstændige.

Susanne Teglkamp har tung ledelsesmæssig erfaring og har bl.a. været kommunaldirektør, HR-direktør i to forskellige it-virksomheder og udviklingschef. Hun har i mange år arbejdet som managementkonsulent, karriererådgiver og facilitator. Susanne Teglkamp sluttede sin karriere som reserveofficer som oberstløjtnant. Susanne Teglkamp er i 2015 blevet tilknyttet Forsvarsakademiets Censorkorps som censor i faget ledelse. Derudover har Susanne Teglkamp udgivet flere bøger, hvoraf den seneste udkom oktober 2016: Fusioner og forandringsledelse i praksis. Se mere på www.tegkamp.dk

Januar 2018