

Konflikthåndtering

**Leders rolle i og evne til at løse
personalemæssige konflikter på arbejdspladsen**



Sammenfatning

Denne rapport beskæftiger sig med arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø, konflikthåndtering og vanskelige ledelsesmæssige dilemmaer, som de ser ud på offentlige og private arbejdspladser anno 2005. Resultaterne bygger på en spørgeskemaundersøgelse blandt godt 1200 repræsentativt udvalgte ledere på alle niveauer. Svarprocenten i undersøgelsen var 45.

Resultaterne viser, at det går godt med det psykiske arbejdsmiljø på et flertal af de danske virksomheder, men også at der er mere end en tredjedel af offentlige og private arbejdspladser, hvor det psykiske arbejdsmiljø kun vurderes som "nogenlunde" eller decideret dårligt.

Svarene fra deltagerne i undersøgelsen viser, at der er 8 procent af virksomhederne, hvor der er et meget højt konfliktniveau, og 16 procent af virksomhederne oplever mobningsproblemer. Det er ikke nødvendigvis de samme virksomheder, men der er ofte en sammenhæng mellem konfliktniveau og mobningsproblemer. En del af mobningen udspringer netop af konflikter, der ikke bliver løst ordentligt og med tiden vokser sig større. Ofte flyttes fokus også, så man til sidst helt glemmer, hvad konflikten egentlig drejede sig om, og der kun er det personlige nag og mobningen tilbage.

Undersøgelsen understreger, at lederen har en nøglerolle, når problemer med det psykiske arbejdsmiljø skal løses. Samtidig viser resultaterne dog med al tydelighed, at man finder det bedste arbejdsklima på de virksomheder, hvor både den øverste ledelse, mellemlederne og medarbejderne støtter op omkring arbejdet med at løse problemer med det psykiske arbejdsmiljø.

Det psykiske arbejdsmiljø

I denne undersøgelse tages der udgangspunkt i ledernes vurdering af arbejdsmiljøet på private virksomheder og offentlige arbejdspladser. Lederne er naturligvis ikke i stand til at give det fulde billede af det psykiske arbejdsmiljø på en arbejdsplads, lige som den enkelte medarbejder heller ikke er det. Alligevel må lederne formodes at have et godt kendskab til en stor del af de konflikter og problemer, der eventuelt er på virksomheden, og derfor vil de ofte også være i stand til at give en god vurdering af arbejdsmiljøet.

Tabel 1 viser, hvordan lederne beskriver det generelle psykiske arbejdsmiljø på deres arbejdsplads i dag. Til sammenligning er vist svarene på et tilsvarende spørgsmål, der blev stillet til Lederne Hovedorganisations faste Lederpanel i 2003.

Tabel 1: Hvordan vil du beskrive det psykiske arbejdsmiljø på din arbejdsplads?

	2003	2005
Meget godt	16%	15%
Godt	48%	47%
Nogenlunde	26%	26%
Dårligt	8%	9%
Meget dårligt	2%	3%
I alt	100%	100%

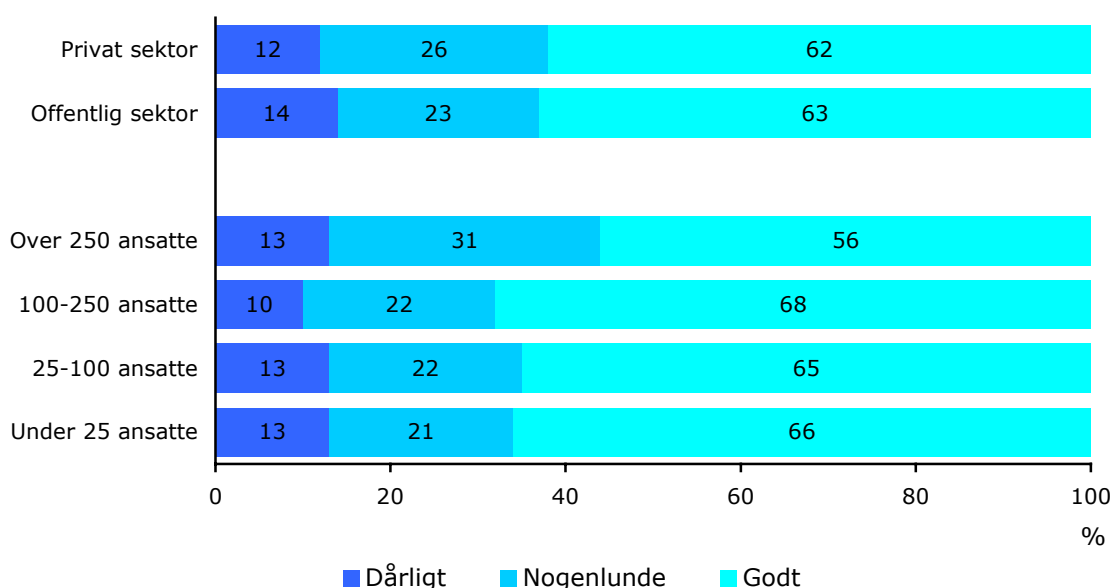
Generelt vurderer 62 procent af lederne, at det psykiske arbejdsmiljø på deres virksomhed er meget godt eller godt, mens yderligere 26 procent beskriver det som "nogenlunde". De resterende 12 procent mener, at det psykiske arbejdsmiljø på deres virksomhed er decideret dårligt. Hvis man tager de positive briller på, er det altså næsten to ud af tre virksomheder, hvor det psykiske arbejdsmiljø er godt. Omvendt må det også siges, at være ganske markant, når

mere end hver tiende arbejdsplads har et dårligt arbejdsmiljø, og at det er næsten 40 procent af alle virksomheder, som ikke har et godt psykisk arbejdsmiljø.

I forhold til svarene i en tilsvarende undersøgelse i 2003 er niveauet for det psykiske arbejdsmiljø stort set uændret. Igen kan man tage de positive briller på og konstatere, at det psykiske arbejdsmiljø ikke er blevet værre de seneste par år, på trods af at mange mener, at tonen på de danske arbejdspladser er blevet mere rå og stressniveauet er stigende. Omvendt må det betegnes som mindre godt, at der fortsat er et stort antal arbejdspladser, hvor det psykiske arbejdsmiljø ikke er godt.

I figur 1 er ledernes vurdering af det psykiske arbejdsmiljø på deres virksomhed fordelt efter, om det er en offentlig eller privat arbejdsplads, samt om der er tale om en stor eller lille virksomhed.

Figur 1: Hvordan vil du beskrive det psykiske arbejdsmiljø på din arbejdsplads?



Undersøgelsen afslører, at der ikke er væsentlige forskelle i det psykiske arbejdsmiljø på offentlige og private arbejdspladser. Tilsvarende er der heller ikke markante forskelle mellem store og små virksomheder. Der er dog en lille tendens til, at det psykiske arbejdsmiljø bedømmes dårligere på de store virksomheder.

Konflikter på arbejdspladsen

Et højt konfliktniveau på arbejdspladsen kan være et af flere tegn på et dårligt psykisk arbejdsmiljø. Det gælder såvel konflikter medarbejderne indbyrdes, mellem medarbejdere og ledere samt internt i ledergruppen. Et lavt konfliktniveau er dog ingen garanti for et godt arbejdsmiljø. Hvis der under en stille overflade ligger mange ulmende konflikter, kan det i høj grad medvirke til frustration og dårligt psykisk arbejdsmiljø blandt både ledere og medarbejdere.

Konflikter behøver dog ikke nødvendigvis at være negative. Mange vil formentlig nikke genkendende til den forløsning, der kan ligge i en åben konflikt, hvis den vel at mærke fører til en form for løsning og en vis grad af forståelse mellem de implicerede. En konflikt som ikke løses med en vis grad af forståelse fra de implicerede, vil derimod sjældent være frugtbar for sam-

arbejdet og medarbejdertilfredsheden på virksomheden, og vil også med stor sandsynlighed vende tilbage eller genopstå i en ny forklædning.

I undersøgelsen er lederne blevet spurgt om deres vurdering af konfliktniveauet mellem forskellige medarbejdergrupper. Svarene er vist i tabel 2.

Tabel 2: Omfanget af konflikter på arbejdspladsen

	I høj grad	I nogen grad	Slet ikke	Ved ikke	I alt
Der er mange konflikter mellem medarbejderne	2%	62%	33%	3%	100%
Der er mange konflikter mellem medarbejdere og ledere	3%	63%	32%	2%	100%
Der er mange konflikter mellem ledere	5%	50%	42%	3%	100%

Omkring to ud af tre ledere svarer, at der er en del konflikter mellem medarbejderne og mellem medarbejdere og ledere. For at sammenfatte konfliktniveauet på virksomheder er der dannet en samlet vurdering ud fra de tre spørgsmål. Definitionen er nærmere beskrevet i fodnoten. Ud fra den definition har 8 procent af virksomhederne et meget højt konfliktniveau, mens yderligere 31 procent har et højt konfliktniveau. Undersøgelsen understreger de ofte vanskelige vilkår ledere har i deres arbejde, og det store behov der er for ledere, som er i stand til dels at undgå at skabe konflikter og dels at løse de konflikter, som alligevel opstår.

Tabel 3: Virksomhedernes konfliktniveau¹

	2005
Arbejdspladser med meget højt konfliktniveau	8%
Arbejdspladser med højt konfliktniveau	31%
Arbejdspladser med middel konfliktniveau	45%
Arbejdspladser med lavt konfliktniveau	16%

Mobning

En særlig del af et dårligt psykisk arbejdsmiljø er mobning. Mobning kan defineres som² krænkende handlinger overfor offeret, som virker sårende eller nedværdigende. Der er tale om gentagne handlinger, som foregår over en længere periode. Det væsentlige er, om offeret oplever handlingerne som krænkende, og ikke om det foregår bevidst, eller om det er et udtryk for ubetænksomhed fra mobberens eller mobbernes side. Arbejdstilsynet skønner, at mellem 2 og 4 procent af alle på arbejdsmarkedet udsættes for mobning på arbejdspladsen.

Mobning kan foregå på mange niveauer. Der kan være tale om mobning mellem medarbejdere eller at lederen deltager i mobning af en medarbejder. Det kan også foregå den anden vej,

¹ Der er stillet tre spørgsmål om konflikter i undersøgelsen, som afdækker, om der er konflikter mellem medarbejdere, om ledere og medarbejdere har mange konflikter, og om der er konflikter internt i ledergruppen. Virksomheder, hvor der er svaret i høj grad til mindst et af de tre spørgsmål, er defineret til at have et meget højt konfliktniveau. Hvis der er svaret mindst "i nogen grad" i alle tre tilfælde, er konfliktniveauet defineret som højt. Endelig defineres konfliktniveauet som lavt, hvis der slet ikke er konflikter mellem de tre medarbejdergrupper.

² AT-vejledning: Mobning og seksuel chikane. Arbejdstilsynet, marts 2002.

hvor det er lederen, som mobbes af sine medarbejdere, og endelig kan en leder blive mobbet af sine overordnede eller kolleger i ledergruppen.

Lederne i undersøgelsen er blevet spurgt om, hvordan de vurderer omfanget af mobning på deres nuværende arbejdsplads. Svarene fremgår af tabel 4.

Tabel 4: Mobning mellem forskellige medarbejdergrupper

	Ja, i adskillige tilfælde	Ja, i enkelte tilfælde	Nej, aldrig	Ved ikke	I alt
Har du oplevet en eller flere medarbejdere i din afdeling mobbe en anden medarbejder over en længere periode inden for de seneste tre år?	5%	43%	50%	2%	100%
Har du som leder, set i bakspejlet, været med til at mobbe en medarbejder inden for de seneste tre år?	1%	16%	79%	4%	100%
Har du selv som leder været udsat for mobning fra dine medarbejdere inden for de seneste tre år?	2%	23%	74%	1%	100%
Har du selv som leder været udsat for mobning fra andre i ledergruppen inden for de seneste tre år?	3%	24%	71%	2%	100%

En betydelig del af lederne har oplevet, at en eller flere medarbejdere har mobbet en kollega over en længere periode. Således har 5 procent oplevet det i adskillige tilfælde på deres nuværende arbejdsplads inden for de seneste tre år, mens yderligere 43 procent har været ude for det i enkelte tilfælde. Det er altså næsten hver anden leder, som har oplevet mobning mellem medarbejderne inden for de seneste tre år. Dertil kommer tilfælde af mobning, som lederen ikke får kendskab til. Samtidig er der 27 procent af lederne, som selv har oplevet at blive mobbet af medarbejderne.

Mobning i den anden retning, hvor det er lederen, som mobber en medarbejder, er heller ikke et ukendt fænomen. 1 procent af lederne erkender, at de i adskillige tilfælde har været med til at mobbe en medarbejder, mens yderligere 16 procent har gjort det i enkelte tilfælde. Der er her tale om en vurdering, hvor lederne set i bakspejlet, erkender at de (måske) ubevidst har medvirket til mobning. Det er derfor et lidt usikkert skøn.

I tabel 5 er der opstillet et samlet mål for omfanget af mobningsproblemer på private og offentlige arbejdspladser. Definitionen er nærmere beskrevet i fodnoten. Resultaterne viser, at 16 procent af virksomhederne har mobningsproblemer, mens yderligere 49 procent har oplevet enkelte tilfælde af mobning. Kun 35 procent kan sige sig helt fri for mobningsproblemer.

Tabel 5: Andel af virksomheder med mobningsproblemer³

	2003	2005
Arbejdspladser med mobningsproblemer	18%	16%
Arbejdspladser med enkelte mobningstilfælde	47%	49%

³ Der er stillet fire spørgsmål om mobning i undersøgelsen (se tabel 4), som afdækker, om der foregår mobning mellem medarbejdere, om lederen mobber medarbejdere, om medarbejdere mobber lederen, og hvor der foregår mobning internt i ledergruppen. Virksomheder, hvor der er svaret ja til, at det er sket enten "i adskillige tilfælde" eller "i enkelte tilfælde" til tre af de fire spørgsmål, er defineret til at have et mobningsproblem.

Arbejdspladser helt uden mobning	36%	35%
----------------------------------	-----	-----

Tabel 5 viser også den udvikling, der har været i omfanget af mobningsproblemer. Resultaterne af undersøgelsen viser, at der stort set er tale om status quo. De små forskydninger, der har været, er ikke større end, at de kan skyldes statistisk usikkerhed.

En væsentlig viden at have i arbejdet med at nedbringe omfanget af mobning er, hvor mobningen har sit udspring. Her skelnes ofte mellem rovmobning og konfliktmobning. Rovmobning er, når offeret ikke har gjort noget, som har sat mobningen i gang. Der er altså tale om, at mobberen har lyst til eller et behov for at trykke (ofte udsatte) kolleger.

Konfliktmobning udspringer derimod af konflikter, der ikke bliver løst ordentligt og med tiden vokser sig større. Ofte flyttes fokus også, så man til sidst helt glemmer, hvad konflikten egentlig drejede sig om, og der kun er det personlige nag og mobningen tilbage. At en stor del af mobningen begynder som konflikter, understreges af resultaterne i tabel 6. Det fremgår, at virksomheder med lavt konfliktniveau også har færre mobningsproblemer end virksomheder, der ofte har konflikter. Som nævnt tidligere er det afgørende ikke nødvendigvis, om der er konflikter på virksomheden, men snarere om man er i stand til at løse dem på en konstruktiv måde.

Tabel 6: Sammenhæng mellem konfliktniveau og omfang af mobning

	Konfliktniveau på virksomheden				
	Meget højt	Højt	Mellem	Lavt	I alt
Virksomheder med mobningsproblemer	28%	21%	13%	9%	16%
Virksomheder med enkelte tilfælde af mobning	61%	51%	50%	36%	49%
Mobningsfri virksomheder	11%	28%	37%	55%	35%
I alt	100%	100%	100%	100%	100%

Lederens ansvar

Svarene i tabel 4 viser, at mobning foregår i alle retninger på virksomhederne, og at bestræbelserne på at komme det til livs derfor også må være et fælles ansvar.

Alligevel har lederen en særlig rolle i indsatsen mod mobning. Det uddybes i svarene i tabel 7. Her mener 96 procent af lederne i undersøgelsen, at løsningen af problemerne med mobning kræver lederens aktive medvirken. 81 procent peger på, at mobning skal løses af leder og medarbejdere i fællesskab. Kun 4 procent synes, at mobning skal løses af de implicerede medarbejdere selv.

Tabel 7:

Hvem har hovedansvaret for, at problemer med mobning på arbejdspladsen løses?

De implicerede medarbejdere	4%
Lederen	12%
Leder og medarbejdere i fællesskab	84%

Den bedste løsning er naturligvis, hvis lederen helt kan forhindre, at der finder mobning sted på arbejdspladsen. Selv om en del potentielle konflikter uden tvivl kan tages i opløbet, er det dog næppe realistisk, helt at undgå dem. Som det fremgår af tabel 8, er der 2 procent af lederne, som erkender, at de, set i bakspejlet, i adskillige tilfælde for sent eller slet ikke har gre-

bet ind i situationer, hvor en medarbejder er blevet mobbet. Yderligere 34 procent svarer, at der har været enkelte tilfælde, hvor de ikke greb ind.

Tabel 8: Hvad gør lederen, når han oplever mobning af andre?

	Ja, i adskillige tilfælde	Ja, i enkelte tilfælde	Nej, aldrig	Ved ikke	I alt
Har du, set i bakspejlet, for sent eller slet ikke reageret på mobning af en medarbejder?	2%	34%	55%	9%	100%
Har du grebet ind over for mobning i andre afdelinger end din egen?	5%	31%	62%	2%	100%

Som det fremgår af tabel 7, mener langt størstedelen af lederne, at de har et ansvar for at komme mobningsproblemerne til livs. Enten som hovedansvarlig for at løse problemerne eller i samarbejde med de implicerede medarbejdere. Spørgsmålet er, om den enkelte leders ansvar gælder for hele virksomheden eller om det kan indskrænkes til kun at omhandle lederens egen afdeling. Direkte adspurgte svarer 36 procent, at de i et eller flere tilfælde har grebet ind over for mobning i andre afdelinger end deres egen.

Selve det at påpege andres fejl eller direkte gribe ind i andre leders opgaver kan umiddelbart lyde som en vanskelig situation, men tilsyneladende mener rigtig mange ledere, at de har et ansvar for at gribe ind, hvis de er vidne til, at andre ledere håndterer deres opgave dårligt.

Et er at gribe ind i enkeltssituationer, hvor lederkolleger håndterer deres opgaver dårligt. Noget andet er at blande sig andres ledelsesstil. Som det fremgår af tabel 9, er der 77 procent af lederne i undersøgelsen, der mener at det i orden at blande sig i andres ledelsesstil. Der er altså ikke noget, der umiddelbart tyder på berøringsangst for at tage en diskussion med lederkolleger om ledelsesmæssige problemer af selv mere personlig karakter. Som det senere fremgår af tabel 14, er der dog samtidig over 60 procent af lederne, som synes, at det er vanskeligt at sige til en lederkollega, at han måske burde gribe sin ledelsesopgave anderledes an.

Tabel 9: Samarbejdet i ledergruppen

	Helt enig	Delvis enig	Delvis uenig	Helt uenig	Ved ikke	I alt
Ledere har et ansvar for at standse andre ledere, hvis de håndterer deres opgave dårligt	42%	50%	5%	2%	1%	100%
Det vil være utidigt at blande sig i andres ledelsesstil	2%	20%	43%	34%	1%	100%
Jeg diskuterer jævnligt ledelsesmæssige problemstillinger med mine lederkolleger	28%	48%	14%	7%	3%	100%
Samarbejdet i ledergruppen er godt	28%	49%	15%	6%	2%	100%

Arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø

Der er gennem de senere år kommet stadig mere fokus på det psykiske arbejdsmiljø. Det gælder ikke mindst områder som mobning, sexchikane og stress. Spørgsmålet er imidlertid om

den stigende bevågenhed betyder, at der arbejdes konkret med problemstillingerne på virksomhederne.

Lederne i undersøgelsen er blevet spurgt om, hvor ofte det psykiske arbejdsmiljø har været drøftet i Samarbejdsudvalget, Sikkerhedsorganisationen eller lignende i løbet af de seneste tre år. Svarene, der fremgår af tabel 10, viser at der er 21 procent af virksomhederne, hvor emnet overhovedet ikke har været diskuteret i Samarbejds- eller Sikkerhedsorganisationen i løbet af de seneste tre år. På 30 procent af virksomhederne diskuterer man ofte det psykiske arbejdsmiljø, mens man på 44 procent af virksomhederne har diskuteret det enkelte gange. Det er ofte på de mindre virksomheder, man ikke diskuterer det psykiske arbejdsmiljø i mere formelle samarbejdsorganer, alene af den grund at de slet ikke er etableret, men også blandt større virksomheder er der en del, som aldrig har emnet på dagsordenen. I de virksomheder, som har flere end 25 ansatte, og som altså er forpligtiget til at have en Sikkerhedsorganisation, er der stadig 18 procent, som ikke tager det psykiske arbejdsmiljø op.

Tabel 10: Har det psykiske arbejdsmiljø været drøftet i Samarbejdsudvalget, Sikkerhedsorganisationen eller lignende i løbet af de seneste tre år?

	Alle virksomheder
Ofte	30%
Enkelte gange	44%
Én gang	5%
Aldrig	21%
I alt	100%

Tabel 11 viser, at der er en tydelig sammenhæng mellem det psykiske arbejdsmiljø, og hvorvidt det er et emne, som man diskuterer under mere formaliserede forhold som for eksempel Samarbejdsudvalg eller Sikkerhedsorganisation. De virksomheder, hvor man ofte diskuterer det psykiske arbejdsmiljø, har i gennemsnit et væsentlig bedre arbejdsklima end virksomheder, hvor det ikke tages op.

Tabel 11: Sammenhæng mellem psykisk arbejdsmiljø og hvor ofte det psykiske arbejdsmiljø har været drøftet i Samarbejdsudvalget, Sikkerhedsorganisationen eller lignende i løbet af de seneste tre år?

	Godt	Nogenlunde	Dårligt	I alt
Ofte	71%	22%	7%	100%
Enkelte gange	61%	25%	14%	100%
En gang	48%	38%	14%	100%
Aldrig	46%	36%	18%	100%

En del af forklaringen på, at det psykiske arbejdsmiljø sjældent eller aldrig diskuteres i Sikkerhedsorganisation eller Samarbejdsudvalg kan være, at det kan være vanskelige og ofte meget personlige sager at behandle. 12 procent af lederne i undersøgelsen synes i høj grad, det er vanskeligt at behandle det psykiske arbejdsmiljø på virksomheden, mens yderligere 50 procent synes, at det er vanskeligt i nogen grad.

Tabel 12: Hvordan forholder forskellige personalegrupper på virksomhederne sig til arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø?

	I høj grad	I nogen grad	Slet ikke	I alt
Psykisk arbejdsmiljø er et vanskeligt emne at tage op til behandling på virksomheden	12%	50%	38%	100%
Den øverste ledelse støtter op om arbejdet med at løse problemer med det psykiske arbejdsmiljø	34%	51%	15%	100%
Mellemlederne støtter op om arbejdet med at løse problemer med det psykiske arbejdsmiljø	31%	62%	6%	100%
Medarbejderne støtter op om arbejdet med at løse problemer med det psykiske arbejdsmiljø	22%	72%	6%	100%

Som det fremgik af tabel 7, mener langt de fleste ledere, at det er et fælles anliggende mellem ledere og medarbejdere, at der bliver taget hånd om eventuelle mobningsproblemer på virksomhederne. Spørgsmålet er, hvilken opbakning der er til arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø fra forskellige medarbejdergrupper. Efter ledernes vurdering er der i nogen grad opbakning til arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø fra såvel den øverste ledelse, mellemledere og medarbejdere. Set med de negative briller kan svarene fortolkes som, at støtten er lidt lunken. Omvendt vil en optimistisk vurdering fremhæve, at det trods alt er relativ få virksomheder, hvor der slet ikke er opbakning til arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø.

Tabel 13 illustrerer den betydning, det har for mobningskulturen på virksomhederne, at der er opbakning fra forskellige medarbejdergrupper til arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø. Som det tidligere er nævnt, er der i dag 16 procent af virksomhederne, der har mobningsproblemer, mens der er 35 procent, der efter ledernes vurdering kan sige sig helt fri for problemer med mobning.

Ser man nærmere på de virksomheder, hvor der er opbakning fra den øverste ledelse til arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø er der kun 11 procent af virksomhederne, der har store mobningsproblemer. Bedst ser det ud på de virksomheder, hvor medarbejderne i høj grad bakker om omkring arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø. Her er det kun 7 procent, som har mobningsproblemer. Omvendt kan der konstateres massive mobningsproblemer på virksomheder, hvor ingen af de tre medarbejdergrupper tager ansvar i forhold til at forbedre det psykiske arbejdsmiljø. Tabellen viser altså med al tydelighed, hvor vigtigt det er, at alle medarbejdergrupper tager arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø alvorligt, når man ønsker at komme problemerne med mobning til livs.

Tabel 13: Hvordan påvirker det omfanget af mobningsproblemer, hvis forskellige personalegrupper på virksomhederne støtter op om arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø?

	Mobningsproblemer	Enkelte mobningstilfælde	Mobningsfri
Den øverste ledelse støtter op om arbejdet med at løse problemer med det psykiske arbejdsmiljø	11%	51%	38%
Mellemlederne støtter op om arbejdet med at løse problemer med det psykiske arbejdsmiljø	10%	49%	41%
Medarbejderne støtter op om arbejdet med at løse problemer med det psykiske arbejdsmiljø	7%	49%	44%
Både den øverste ledelse, mellemlederne og medarbejderne støtter op om arbejdet med at løse problemer med det psykiske arbejdsmiljø	9%	46%	46%
Hverken den øverste ledelse, mellemlederne eller medarbejderne støtter op om arbejdet med at løse problemer med det psykiske arbejdsmiljø	47%	40%	13%
Alle virksomheder	16%	49%	35%

Ledelsesmæssige dilemmaer

Som omtalt i forbindelse med tabel 6 er en betydelig del af mobningen på arbejdspladserne konfliktmobning. Det vil sige, at mobningen udspringer af konflikter, der ikke bliver løst ordentligt og med tiden vokser sig større.

I den forbindelse er deltagerne i undersøgelsen blevet spurgt om, hvor vanskeligt det er at håndtere 20 udvalgte ledelsesmæssige dilemmaer. Der er ikke tale om en udtømmende liste, men snarere et udpluk af de ledelsesmæssige dilemmaer medlemmerne af Ledernes Hovedorganisation ønsker at drøfte, når der afholdes konferencer og medlemsmøder, eller når de søger sparring om ledelsesmæssige problemer.

En del af de vanskeligste dilemmaer, er netop dem, hvor der ligger en potentiel konflikt mellem lederen og medarbejderne. Således oplever mange ledere det som vanskeligt, når de står over for at skulle gennemføre store jobmæssige ændringer mod medarbejdernes ønsker, og når de bliver mødt af modsatrettede krav fra for eksempel medarbejdere, topledelse og kunder. Det er netop et af ledernes lod, ikke at kunne gøre alle tilfredse, og det er derfor også ekstra vigtigt, at lederen gør sig den rolle klar. Samtidig ligger der her potentielle konflikter mellem leder og medarbejder – ikke mindst hvis de svære, men nødvendige ledelsesmæssige beslutninger opfattes som forfordeling af en eller flere medarbejdere.

Svarene i tabel 14 understreger også et andet væsentligt ledelsesmæssigt dilemma. 63 procent af lederne i undersøgelsen peger på, at de har vanskeligt ved at få tid til den personalemæssige del af ledelsesopgaven, fordi driftsopgaverne tager for stor en del af tiden. Problemstillingen er meget interessant i denne sammenhæng, hvor lederen har en nøglerolle i at håndtere konflikter og mobningsproblemer på arbejdspladsen.

Tabellen afslører dog også, at det "kun" er 40 procent af lederne, som synes, det er svært at håndtere personlige konflikter/mobning mellem medarbejdere.

Tabel 14: Hvor vanskelige er disse situationer at håndtere for dig som leder?

	Svært	Ikke svært
At gennemføre store jobmæssige ændringer mod medarbejdernes ønsker.	77%	23%
At tilfredsstille modsatrettede krav fra for eksempel medarbejdere, topledelse og kunder	70%	30%
At driftsopgaver tager al tid, så jeg ikke får tid til udviklingsopgaver	70%	30%
At fastholde og tiltrække de bedst kvalificerede medarbejdere, når konkurrenterne overbyder på løn og andre personalegoder	67%	33%
At inddrage medarbejderens planlagte ferie/fridage på grund af et vigtigt projekt.	63%	37%
At driftsopgaver tager al tid, så jeg ikke får tid til personaleledelse	63%	37%
At sige til en lederkollega, at han måske burde gribe sin ledelsesopgave anderledes an	61%	39%
At acceptere altid at skulle låne medarbejdere ud til andre afdelinger og sjældent selv kunne låne medarbejdere	59%	41%
At finde tid nok til at give medarbejderne alle relevante informationer	58%	42%
At bevare loyalitet for ledelsen i en situation, hvor du deler medarbejdernes synspunkter	55%	45%
At prioritere mellem dit job og privatliv	54%	46%
At gennemføre en advarselssamtale	49%	51%
At håndtere medarbejderes personlige problemer som for eksempel alkoholmisbrug eller vold i hjemmet.	46%	54%
At medarbejdere vil kompetenceudvikles indenfor områder, virksomheden ikke har brug for	40%	60%
At håndtere personlige konflikter/mobning mellem medarbejdere	40%	60%
At forklare medarbejderne hvorfor nogle af dem får en højere lønstigning end andre	39%	61%
At mægle mellem to medarbejdere der er væsentligt uenige om opgaveløsningen	32%	68%
At sige til en stresset medarbejder, at han/hun skal arbejde mindre, selv om afdelingens resultater er meget afhængige af ham/hende	31%	69%
At stole på at medarbejderne kan løse opgaverne på egen hånd	26%	74%
At fokusere på det der er bedst for hele virksomheden frem for snævre mål for egen afdeling	26%	74%

Om undersøgelsen

Ledernes Hovedorganisation har oprettet et LederPanel, der består af et bredt udsnit af ledere fra alle niveauer og brancher i dansk erhvervsliv. Lederpanelet består af 1209 ledere, og de 548 indkomne svar giver dermed en svarprocent på 45.

Undersøgelsen er gennemført som en internetbaseret spørgeskemaundersøgelse februar 2005