

Rene linjer giver balance i ARBEJDSLIVET

Der er stor chance for, at man trives og er tryk i jobbet, hvis man får afstemt forventningerne til ens arbejdsopgaver. Det sker dog langtfra alle steder. En løsning kan være, at lederen afstikker de overordnede retningslinjer, så medarbejderne tydeligt kan se, hvorfor de løser en bestemt opgave.

Tekst: Birgit Bruun Christensen Foto: Thomas Tolstrup

Ligger du søvnløs, fordi du er usikker på, hvad ledere og kolleger forventer af dig? Så kan forklaringen sandsynligvis være, at du ikke har fået afstemt dine forventninger med chef eller medansatte.

Ifølge erhvervpsykolog og forfatter Pernille Rasmussen, GrowPeople, er det tilfældet for mange arbejdstagere.

– Der er en tendens til, at folk ikke får afstemt deres forventninger til hinanden, og det giver grobund for misforståelser, konflikter og stress. Derfor er det rigtig vigtigt med klare linjer, siger Pernille Rasmussen.

– Hvis forventningerne er afstemt, er der større chance for succes, trivsel og tryk i jobbet.

Pernille Rasmussen mener, at der er flere forklaringer på, hvorfor der ikke er mere opmærksomhed på at afstemme forventninger.

– Det kan være svært at nå i en travl hverdag, eller også vil man ikke være til unødigt besvær ved hele tiden at banke på chefens dør, fordi man vil have aftalt alt muligt. Det kan også handle om, at vi simpelthen bærer rundt med hver vores "verdensbil-

lede" af, hvad vi forventer, men aldrig får talt om det. Mange medarbejdere gør derfor ting, som slet ikke forventes af dem, siger Pernille Rasmussen og fortsætter:

– Folk tænker simpelthen ikke over, hvor vigtigt det er. Og det kan godt undre mig, når man ved, hvor meget det betyder for arbejdsmiljøet.

Hun siger, at det hverken behøver at tage lang tid eller være særlig vanskeligt at afstemme forventninger. Det handler om at have fokus på det.

Behovet er blevet større

I jobbet som erhvervpsykolog oplever Pernille Rasmussen, at der er blevet langt mere behov for forventningsafstemning end tidligere.

– I dag er mange job kendetegnet ved, at medarbejderne er meget selvkørende og selvledende. Derfor må lederen generelt være mere opmærksom på løbende at få afstemt forventninger og hjælpe medarbejderne til at gøre det indbyrdes. Det skal ikke kun foregå ved MUS-samtalerne.

Hun mener, det især er aktuelt i forbindelse med team- og projektopgaver. Et klassisk eksempel er, at man ikke får aftalt og afstemt forventninger til, hvornår man begynder og slutter en arbejdsdag, hvis man skal være færdig med en opgave til en bestemt tid. For hvad betyder det, at nogle pludselig skal hente børn, og andre sidder tilbage og knokler løs, fordi projektet skal være færdigt?

– Det kan virkelig give surhed, irritationer og



Ved at gøre missionen klar og tydelig vil der være færre ting, som man vil have behov for at skulle have afstemt.

Anders Raastrup Kristensen, adjunkt og ph.d. fra Copenhagen Business School.



4 gode råd til at få afstemt forventningerne

1. Tal jævnligt ud om jeres gensidige forventninger
2. Aftal, hvordan opgaverne løses fra begyndelsen
3. Afklar rollefordeling og forventninger
4. Gå til lederen med uklarheder.

Kilde: Erhvervspsykolog Pernille Rasmussen er forfatter blandt andet til bogen "Livet efter stress", der omtales på side 52.



samarbejdsproblemer og måske føre til konflikter, hvis man ikke får aftalt præmisserne for samarbejdet og herunder rollefordelingen. Derfor bør det være et fast punkt på dagsordenen, når man tager hul på en ny opgave, eller der for eksempel sker ændringer i arbejdsgange (læs også "Forventninger på kontrakt" side 33).

Og hovedansvaret for at afstemme forventninger ligger hos lederen, mener Pernille Rasmussen.

– Ansvarer ligger primært hos lederen. Men det er også medarbejderens ansvar. Hvis der er noget usagt, man ikke har fået afstemt og fået styr på, så skal man sørge for at få det afklaret, siger hun.

Fordele og ulemper

Adjunkt og ph.d. Anders Raastrup Kristensen fra Copenhagen Business School er enig i, at vi i dag er tvunget til at afstemme forventninger, eftersom det ikke er givet på forhånd, hvordan man løser en opgave bedst muligt.

– Det har længe været et vilkår for vidensarbejdere, men det gælder også for andre medarbejdergrupper. Det handler om organiseringen af arbejdet, og man kan sige, at den måde, som vidensarbejde er organiseret på, så at sige er flyttet ind i andre brancher, siger han.

Det kan blandt andet være omsorgsarbejde eller produktionsarbejde, hvor man ønsker fleksibilitet, og at arbejdet er tilpasset efter kunden eller borgerens ønsker og behov.

Det positive er, at medarbejderne har indflydelse og ansvar i den type arbejde. Men det stiller nye krav til medarbejderne om at udvikle deres personlige og sociale kompetencer, siger Anders Raastrup Kristensen.

Han ser også en fare ved, at det kan blive et individuelt projekt, hvor det forventes, at medarbejderne hele tiden stiller

spørgsmål for at afstemme deres forventninger, hvis der er noget, de synes ikke er i orden.

– Hvis folk for eksempel går ned med stress eller er kommet i ubalance, kan det let komme til at hedde sig, at det er vedkommendes egen skyld, fordi personen ikke har været god nok til at afstemme sine forventninger hverken i forhold til leder og kolleger eller på hjemmefronten. Det samme kan blive tilfældet, hvis kvaliteten af en arbejdsopgave ikke er god nok, siger han.

Kan reduceres

Efter hans opfattelse er medarbejderne ikke klædt på til at kunne afstemme de mange forventninger, ligesom han heller ikke er sikker på, at det er den rigtige vej at gå.

– Jeg frygter, at det bliver en trend, at alle medarbejdere skal på kurser for at få opbygget specielle kompetencer, der gør dem i stand til at afstemme forventninger på alle tænkelige niveauer.

Det er ikke en løsning, jeg er tilhænger af, og jeg mener, at behovet for at afstemme forventninger kan begrænses. Usikkerheden om, hvad der forventes, kan hænge sammen med,

at ledelsen har en tendens til at skubbe problemer over på medarbejdernes banehalvdel, siger han.

– Forklaringen er, at medarbejderne gerne selv vil styre, de vil selv bestemme, og det afholder nogle ledere fra at blande sig, fordi de er usikre på, hvad de ellers skal gøre. Ledelsen får på den måde mere karakter af at være til rådighed i form af coach og støtte.

Behov for klassiske ledelsesdyder

Ifølge Anders Raastrup Kristensen er der behov for at genoplive de klassiske ledelsesdyder. Ledere skal sørge for at afstikke de overordnede linjer og kommunikere dem ud, så medarbejderne tydeligt kan se, hvorfor de løser en opgave.

– Man skal ikke tage selvledelsen fra medarbejderne, men i højere grad holde medarbejderne fast på kerneydelsen, så folk kan se, hvordan deres indsats bidrager til det, som forbindes med virksomheden.

Ved at gøre missionen tydelig vil der efter min opfattelse være færre ting, som man vil have behov for at skulle have afstemt, siger han. □

Læs mere om bl.a. krav og forudsælgelighed i arbejdet på: www.arbejdsmiljoviden.dk
Klik på fanebladet "Trivsel".



Mange medarbejdere gør ting, som slet ikke forventes af dem.

Pernille Rasmussen, erhvervspsykolog og forfatter hos GrowPeople.

