VÆKSTHUS FOR LEDELSE



5 min. 02-02-2018

5 belastninger der knækker din medarbejder

Stress kan skyldes mange ting på både arbejds- og privatfronten. Men både arbejdsmiljøforskning og konsulenterfaringerpeger på, at særligt fem belastninger kantvinge medarbejderne i knæ, hvis du ikke er opmærksom. Læs her om de fem belastninger på arbejdspladsen, og hvordan I sammen overvinder dem.

Skribentinfo



Mads Kristoffer Lund

Projektleder

BrancheFællesskab for Arbejdsmiljø for Velfærd & Offentlig Administration



Marie Kingston

Autoriseret psykolog, ejer af Kingston Consulting

En medarbejder, der oplever balance mellem belastninger og ressourcer, vil føle sig kompetent og opleve, at han har rimelig kontrol over sit arbejde. Når der ikke er balance, og han overvældes af krav, som han føler sig ude af stand til at håndtere, træder stressreaktionen ind. Alvorlig stress opstår, når den enkelte oplever, at omgivelsernes krav over længere tid overstiger vedkommendes ressourcer.

Stress er ikke en automatisk reaktion på en skæv balance mellem belastninger og ressourcer, men en oplevet ubalance. Derfor kan der være store individuelle forskelle på, hvornår man udvikler stress. Det, som stresser én medarbejder, påvirker måske ikke altid kollegerne. Forskellene kan skyldes forskellige opgaver, roller, erfaringer og personligheder.

Det er ikke altid, du kan fjerne belastende krav på arbejdspladsen – kompleksitet og deadlines kan fx være givne. Men du kan påvirke, hvor meget kravene belaster.

Fem typiske belastninger

Der er fem forhold omkring arbejdet, der ofte opleves særligt belastende, som du som leder kan se nærmere på.

1. Urealistiske krav

Nogle gange kan dine medarbejdere opleve krav og forventninger til deres opgaveløsning som uklare eller urealistiske – og derfor måske stressende. Det kan fx skyldes omfanget, tidspresset, kvalitetsniveauet, medarbejderens opfattelse af opgaven, eller at de ikke har kompetencerne til at levere det, der forventes af dem.

Når medarbejdere oplever, at krav er urealistiske, er det ofte i forbindelse med, at de skifter rolle, funktion eller arbejdsopgaver - eller hvis udefrakommende ændringer pludselig hæver kravene til, hvad de skal præstere eller forringer deres mulighed for at gøre det.

Uden nogenlunde klare krav til den fælles opgaveløsning ender den enkelte medarbejder med selv at måtte definere, hvad der er godt nok. For nogle ambitiøse og pligtopfyldende medarbejdere kan det betyde, at de opstiller urealistiske krav til sig selv. For andre kan det betyde, at de sænker barren og dermed trækker produktiviteten nedad.

Begge tilfælde kalder på nærværende og tydelig ledelse for at genskabe realisme og tydelighed i kravene. Som leder kan du fx:

- Tale jævnligt med dine medarbejdere om krav til kvantitet og kvalitet: Hvad forventes der af dem i deres rolle? Hvornår er det 'godt nok'?
- Sætte fokus på prioritering ved at drøfte med dine medarbejdere, hvad der er jeres kerneopgave, og i det lys: Hvilke opgaver skal vi prioritere højt, og hvilke kan vente, til der er bedre tid?
- Arbejde med at planlægge arbejdet og opgaveflowet sammen med medarbejderne. Hvilke opgaver er hhv. nemme og svære at løse, og hvorfor? Kan vi gøre noget for, at opgaveflowet bliver bedre, fx henover måneden?
- Gå direkte i dialog med de enkelte medarbejdere, der aktuelt har for meget at lave. Er der mulighed for at nedprioritere nogle opgaver eller delegere mere til andre?

2. Uklare roller og opgaver

Også selvom der er klare forventninger til et fælles resultat, kan det belaste de enkelte medarbejdere eller team ikke at vide, hvilke bidrag netop de hver især ventes at levere, og hvilken rolle de spiller i samarbejdet om kerneopgaven.

Uklare roller er således en potentiel stressfaktor. Heldigvis er der meget, du kan gøre for at sikre, at medarbejderne kender deres opgaver og roller og har kompetencerne og redskaberne til at lykkes i dem.

- Brug tid på gensidig forventningsafstemning, og lyt nøje til, hvordan de enkelte medarbejdere oplever og definerer deres opgave og rolle.
- Sørg for at afgrænse og tydeliggøre medarbejdernes ansvar i den fælles arbejdsdeling: Hvad skal de, og

hvad skal de ikke stå på mål for?

- Skab en kultur, hvor det er tilladt at sige: “Jeg forstår ikke opgaven eller min rolle i den fuldt ud”.

- Brug de fire hv-spørgsmål til sammen med medarbejderne at skabe klarhed om opgaver og roller: Hvad er opgaven? Hvorfor skal den løses? Hvordan skal det gøres? Hvem spiller hvilke roller i opgaveløsningen?

3. Store forandringer

Hyppige forandringer: Ændringer i organisationen, nye systemer, ændrede referenceforhold, nye team, fusioner, strukturændringer mv. Både små og store ændringer kan føre til et element af uforudsigelighed og få medarbejdere til at spekulere over fx: Forsvinder mine arbejdsopgaver? Får jeg helt nye ansvarsområder? Skal jeg arbejde sammen med nye kolleger? På nye måder? Kan jeg finde ud af de nye it-systemer? Har jeg – eller kan jeg få – de kompetencer, der skal til for fortsat at levere et godt stykke arbejde

Forandringer kan med andre ord rokke ved hverdagens etablerede balancer. Medarbejderne kan blive usikre på, om de gør det godt nok og/eller på deres rolle og plads i fællesskabet. Derfor kan forandringer være en belastning og en kilde til stress, hvis ikke processen håndteres rigtigt.

- Som nærmeste leder spiller du en vigtig rolle i at facilitere forandringer og derigennem påvirke, hvordan de opleves af medarbejderne. Det handler helt overordnet om at være en god forandringsleder med alt, hvad det indebærer. Bl.a. at du som leder er en tydelig rollemodel, der med din egen adfærd skaber psykologisk sikkerhed i organisationen.

- Tal selv med din chef og dine lederkolleger om forandringerne, og hvordan I skal håndtere dem.

- Inddrag så tidligt som muligt arbejdsmiljøgruppen i forandringsprocessen. Afklar fx medarbejdernes muligheder for at få indflydelse på forandringens forløb og behovet for støtte og kompetenceudvikling i forbindelse med forandringen.

- Vær i løbende dialog med dine medarbejdere om de forandringer, der er sket, og som kommer til at ske. Du kan næsten ikke kommunikere eller lytte for meget. Selv når der ikke er nyt at berette, kan kommunikation være ønskværdig, for så ved medarbejderne, at der ikke sker noget afgørende lige nu.

- Planlæg, hvad der kan planlægges, og hold fast i de strukturer, der giver mening og sikrer en vis kontinuitet. Hold fx fast i jeres afdelingsmøder og 1:1-møder.

- Tal med den enkelte medarbejder om, hvad forandringen kommer til at betyde for vedkommende. Nogle gange er der tale om små forandringer, der kan fylde meget i tankerne. Andre gange er det større ændringer for den enkelte, og så kan du hjælpe medarbejderen til at genvinde en følelse af kontrol ved at drøfte ændringerne, og hvad det konkret vil kræve af medarbejderen.

4. Høj kompleksitet

Høj kompleksitet kan svække medarbejdernes oplevelse af at kunne løse deres opgaver og nå deres mål. Hverdagen kan opleves uoverskuelig og vanskelig at håndtere, fordi der er mange bolde i luften og mange indbyrdes afhængige sagsgange. I tværgående samarbejder kan den enkelte medarbejder føle sig

ansvarlig for noget, vedkommende faktisk ikke selv kan styre eller kontrollere.

Der er mange måder, du som leder kan hjælpe dine medarbejdere med at håndtere kompleksiteten – og dermed reducere denne stress-faktor:

- Hav fokus på kerneopgaven, dvs. den værdi, I skal skabe for brugere, borgere eller andre afdelinger. Det kan være med til at fastholde mening, retning og prioriteringer, når kompleksiteten er høj.
- Se sammen på organisationsdiagrammet, og lav gerne en lille interessentanalyse, så I får et overblik over, hvilke samarbejdsrelationer der er afgørende for, at I kan løse kerneopgaven.
- Tal med den enkelte medarbejder om, hvad hans eller hendes ansvar og mandat er. Gør det tydeligt, hvad medarbejderen ikke kan og skal tage ansvar for.
- Lyt til medarbejdernes frustrationer over kompleksiteten, og vær rummelig. Det kan i sig selv lette belastningen, at medarbejderne oplever sig hørt, forstået og anerkendt.

5. Vanskeligt samarbejde

Samarbejde er en central del af langt de fleste arbejdsfunktioner. Derfor kan prisen for dårligt samarbejde være høj – både for trivsel og produktivitet. Derfor er det afgørende, at du som leder har blik for, når det ikke fungerer optimalt. Undersøg, om medarbejderne har overblik over og forstår, hvem der er deres vigtigste samarbejdsrelationer.

- Drøft mulige årsager til det dårlige samarbejde. Tag afsæt i, at en sag altid har flere sider, og at alle medarbejdere gerne vil levere et godt stykke arbejde.
- Coach medarbejderne til i første omgang selv at forbedre samarbejdet – hvad oplever de selv vil kunne gøre en forskel?
- Hvis det er nødvendigt, så spørg, hvordan du kan fremme det gode samarbejde. Skal de implicerede fx have en fælles samtale om opgaven? Eller er der behov for mere strukturelle løsninger på problemerne?

Læs meget mere om, hvordan du kan styrke balancen mellem belastninger og ressourcer i BFA's nye hæfte 'Forstå og forebyg stress' og i 'Stop stress - håndbog for ledere', Friis Andersen og Kingston, Klim 2016.

Læs også:

Publikation: Ledelse uden grænser

6 myter der skaber mere stress

Tjek om du er i farezonen for stress