VÆKSTHUS FOR LEDELSE



5 min. 05-08-2021

5 råd: Undgå at dræne dine medarbejderes hjerner

Din vigtigste ledelsesopgave er at beskytte dine medarbejderes kognitive kapacitet, fordi kloge hoveder er dit største aktiv. Og du køber deres tankevirksomhed i dyre domme. Læs her, hvordan du skaber en hjernevenlig arbejdsplads. Hemmeligheden er at behandle folk forskelligt.

Skribentinfo



Pia Hauge

Ledelsesrådgiver og forfatter

”No shit, Sherlock”, tænker du sikkert, når du nu læser, at folk er forskellige: Men hey Watson, helt elementært er det nok ikke. For så ville alle organisationer starte med at spørge deres medarbejdere, hvordan de arbejder allerbedst – og så planlægge ud fra det. Men sådan foregår det sjældent.

Vi mennesker har brug for stimuli. Vores arbejdsevne er blandt andet bestemt af de stimuli, vi bliver udsat for. De to psykologer Robert M. Yerkes og John Dillingham Dodson beskrev allerede i 1908, Yerkes-Dodson-loven, der fortæller, at vores præstation er afhængig af vores arousal, vores fysiske og mentale vågenhed. Deres lov fortæller, at vi er ineffektive både ved meget lave og meget høje stimuli-niveauer. Ved meget lave stimuli er vi sløve og ugidelige. Ved meget høje stimuli trækker vi os ind i os selv – eller kollapser. Alle mennesker har et optimalt stimulations-niveau, hvorpå de præsterer bedst. Her kører det, man er vågen og veltilpas. Man er hverken understimuleret eller overstimuleret.

Udfordringen for dig er, at det optimale stimulationsniveau er forskelligt fra person til person – i det samme lokale. Det tidspunkt, hvor vi rejser os, kaster hovedtelefonerne på skrivebordet og brøler ud over kontoret: ”Nu må I kraftedeme holde kæft. Jeg skrider!” er vidt forskelligt.

Læs også: Derfor er tillid så afgørende i dit team

Beskyt den kognitive kapacitet på kontoret

For det stimulationssøgende flokdyr giver et kontor med mange mennesker mulighed for socialisering og input, som giver energi. Storrumskontoret kan derfor være attråværdigt frem for cellekontorets adskillende vægge eller hjemmearbejdets ensomhed. Men det indebærer også støj og afbrydelser, som hjernen skal bruge kræfter på at håndtere – og så der er mindre hjernekapacitet tilbage til tænkearbejdet. Det pligtopfyldende kontordyr vil måske forskanse sig bag høreværn og høje papirbunker for at kunne koncentrere sig, mens videndeling og hjælpsomhed tørrer ind.

Din opgave som leder er at ramme et optimalt stimulations-niveau for hver enkelt medarbejder. Hvor personen føler sig stimuleret, inspireret og inkluderet … men på den anden side heller ikke kollapser, når der skal løses komplekse opgaver med hårde deadline i et miljø med konstante afbrydelser.

Læs også: Den psykologiske tryghed er vigtigere end nogensinde før

Så hvordan gør du hjerner til stjerner på kontoret? Her kommer fem forslag:

1. Anerkend kompleksitet i opgaverne

Det er en meget veldokumenteret pointe, at mennesker, der udfører kompliceret arbejde, bliver langt mere påvirket af støj og afbrydelser, end mennesker, der udfører mere rutinepræget arbejde. Jo mere ensartet arbejdet er, og jo mindre refleksion der er behov for i de enkelte dele af arbejdet, jo bedre kan man leve med forstyrrelser.

Når du udfører simpelt rutinearbejde, kan du sagtens fortsætte planmæssigt efter en forstyrrelse. Når jeg vasker op, ved jeg for eksempel godt, hvor jeg skal fortsætte, selvom jeg lige skal skrue ned for kartofterne undervejs. Men sidder du derimod med en kompleks opgave, hvor du holder mange tanker i luften på en gang, så går det galt. Boldene ryger på gulvet om ørerne på dig, når du bliver afbrudt.

Forslag: Anerkend, at nogle medarbejdere sidder med mere komplekse opgaver end andre. Giv dem fleksibilitet, hjemmearbejde og adgang til stillerum. De fleste jobs byder også på rutineopgaver, som så på andre tidspunkter fint kan udføres med lidt kaffesnak om ørerne.

Læs også: Kompenserende ledelse: Kan du holde til det?

2. Dyrk flair for fordybelse

Evnen til fordybelse er værdifuld i alle vidensorganisationer, da det at kunne fastholde en tankerække fx er forudsætning for at komme frem til noget radikalt nyt. Men det er forskelligt, hvor let vi har ved at fordybe os.

En lidt karikeret opsummering: Introverte personer kan sagtens fokusere i et inferno af fodboldsnak og ringende telefoner, fordi de let bliver opslugt af deres egen tankevirksomhed og ikke er fremmede for grundighed og eftertænksomhed. Men de overstimuleres tidligere end ekstroverte i et åbent kontor.

Ekstroverte bliver til gengæld ikke så let overstimuleret i et åbent kontor, men henter energi blandt andre

mennesker. De bliver dog lettere optaget af det, der sker om ørerne på dem, hvilket kan koste på kvaliteten i arbejdet. Men det er ikke nødvendigvis dem, der trives bedst i storrummet, der er de mest effektive medarbejdere.

Forslag: Gør det let for dine medarbejdere at arbejde på en måde, der passer til deres personlighed, så de kan udfolde sig. Hvis du er heldig at have medarbejdere, som har for flair fordybelse, så spørg dig selv, om du passer godt på denne gave? Fordybelse forudsætter grundlæggende, at der er uforstyrret tid og ro til rådighed, og at man er motiveret for opgaven.

Læs også: 10 sætninger du skal undgå

3. Giv folk kontrol over deres omgivelser

Grundopskriften på stress er, at der er høje forventninger til en samtidig med, at man ikke selv har indflydelse på, om man lykkes med en bestemt opgave eller ej. At man føler sig fanget i en presset situation. Derfor er støj og forstyrrelser, som man ikke har kontrol over, langt mere generende end støj og forstyrrelser, som man selv kan kontrollere.
Vi synes i øvrigt – helt urimeligt – at trælse typer støjer mere, når de tygger tyggegummi eller taler i telefon. Det skyldes, at individuelle følelsesmæssige præferencer styrer, hvad vi opfatter som støj. Vi bliver mere forstyrret af mennesker, vi ikke kan lide, end af mennesker, vi synes godt om.

Vores privatsfære er også forskellig, og mennesker, der har et stort behov for privathed, kæmper mere med at finde arbejdsglæde i et storrumskontor. De har sværere ved at koncentrere sig, når folk kommer for tæt på eller kan følge med i, hvad de laver på deres skærm.

Forslag: Giv dine medarbejdere kontrol over deres egen arbejdssituation – og vær lydhør, hvis de ikke synes, at deres plads fungerer. Sørg for let adgang til både arbejdsro, og mindst lige så vigtigt; let adgang til steder med mulighed for samtale.

Læs også: Lyt for at forstå - ikke for at svare

4. Forebyg en negativ stress-støj-spiral

En stresset hjerne er ringere til at tilegne sig viden og bearbejde information. For ikke at nævne, at dens kreative og analytiske kraft er reduceret. At undgå alvorlig stress er altså en direkte vej til at beskytte den kognitive kapacitet på arbejdspladsen.

En hjerne, der i forvejen er stresset, er desuden mere sårbar over for støj og forstyrrelser, så stress og støj er en uheldig kombination, der kan forstærke hinanden. Hjernen i alarmberedskab har antennerne ude, og selv ganske få ændringer i synsfeltet eller i lydbilledet vil løbe med hele opmærksomheden. Især pludselige og uvante lyde er svære at abstrahere fra, så man kan blive sat helt ud af drift af så lidt som knitrende karamelpapir eller en printer, der starter.

Forslag: Vær særligt opmærksom på at skabe gode forhold for medarbejdere, der er pressede, så du undgår en negativ stress-støj-spiral. Du kan øge tolerancen over for støj ved at have et godt psykisk arbejdsmiljø – og du kan mindske stress ved at have god akustik.

Læs også: Advarsel: Disse 9 ting får dine medarbejdere til at smutte

5. Lyt til hørelsen

Måske er du selv i det skjulte begyndt at skrue lidt mere op for lyden på DR's dramaudsendelser? Det er virkeligheden for alle, at hørelsen bliver lidt dårligere med alderen.

Når hørelsen er forringet, kommer arbejdshukommelsen på overarbejde i et lokale med meget baggrundsstøj. Vores hjerne bruger mange kræfter på at filtrere i støjen, så det væsentlige bliver tilbage. Det vil sige, at der er mindre båndbredde tilbage til at forstå og huske det, vi læser og hører – og vi bliver trætte i hovedet.

Forslag: Vær særlig omhyggelig med at skabe gode lydforhold for medarbejdere med dårlig hørelse. (Det kan også være unge mennesker, der har slidt på hørelsen med høj musik). Giv dem en "beskyttet" plads og høj grad af frihed til at vælge, hvor de vil arbejde, når de skal koncentrere sig. Hjemme måske – eller udendørs? Vær åben om emnet, så dine medarbejdere tør tale med dig om det.

Læs også: 7 råd om trivsel i travlhed

Fordybelse som fundament for fællesskab

Det er muligt at forkæle både den enkelte og fællesskabet på en gang, hvis medarbejderne har mulighed for at arbejde på en måde, der passer til lige præcis dem og deres opgaver. Hvor medarbejderen ikke trækker sig fra fællesskabet, fordi han eller hun føler sig overstimuleret eller har svært ved at nå sine opgaver. Men hvor medarbejderne føler sig motiverede og glade i låget, fordi de let kan udføre et godt stykke arbejde. Så får de måske overskud til at lægge høreværnene og sige: "Hey, har du brug for hjælp til noget?"

Artiklen er baseret på bogen "Kontorkoma – fra støj til fordybelse i dit arbejde", hvor du kan læse mere om, hvordan du skaber en hjernevenlig arbejdsplads.