VÆKSTHUS FOR LEDELSE



7 min. 30-09-2021

Advarsel: 4 tegn på at jeres kultur er for familiær

Kulturen på arbejdspladsen skal helst adskille sig fra kulturen i familien. At stille dem op overfor hinanden kan skærpe dit blik for den sunde kultur på jeres arbejdsplads. Læs om fire guidelines, der sætter jeres arbejdskultur under lup.

Skribentinfo



Søren Braskov
Erhverspsykolog
HumanAct

Er du i tvivl om, jeres arbejdsplads er psykisk sund? Det kan være svært at vide, hvis man ikke har noget at måle kulturen med. For hvad er egentlig sundt og hensigtsmæssigt på en arbejdsplads, og hvad er mere problematisk?

Antropolog Anne Knudsen stiller kulturen på en arbejdsplads op imod kulturen i familien. Det er to kulturer, de fleste af os kender, og som er og helst skal være meget forskellige.

Nogle gange sker der imidlertid det på en arbejdsplads, at kulturen ubevidst glider over i en mere familieagtig retning. Det kan give bøvl og konflikter.

Artiklen sætter fire guidelines op, som udspringer af sammenligningen af kulturen på arbejdet og i familien. Du kan bruge disse guidelines til at sætte arbejdspladsens kultur under lup og til at tale med medarbejderne om, hvordan I holder fast i en professionel kultur.

Læs også: Kærlighed øger jobtilfredsheden

Familie versus arbejde

Familier kan have mange forskellige former, og de kan ændre sig undervejs i barndommen. Ikke desto mindre danner den fundamentet for vores socialisering og vores forståelse af samspil mellem mennesker. Ideelt set bærer familiekulturen nogle særlige kendetegn.

For det første er man født ind i familien og hører derfor automatisk til. Man skal ikke gøre sig fortjent til at være der. For det andet oplever man stærke følelser i familien – både vores egne følelser for de andre, og de andres følelser for os. For det tredje møder man andres forventninger til os, men de er ofte implicitte. Og endelig oplever man i familien, at tilværelsen kan være både urimelig og uretfærdig.

Anderledes er det med arbejdspladser. Her kommer man, fordi man skal gøre noget, og man er kun på arbejdspladsen i kraft af den funktion, man udfylder. Man tøjler i højere grad sine følelser, og omgangstonen skulle gerne være venlig. Til gengæld skal ens rolle og arbejdspladsens forventninger til en helst være eksplicitte. Ligeledes skal man helst opleve, at man bliver rimeligt og retfærdigt behandlet.

Hvis du sætter familie og arbejde op mod hinanden, ser det ud som nedenstående. Der vil selvfølgelig være gråzoner.

Model: Familie versus arbejde

Temaer	**Familie**	**Arbejde**
Kultur	Væren	Gøren
Emotionelle klima	Kærlighed/had	Venlighed
Funktioner	Implicit	Eksplicit
Fairness	Urimelighed	Rimelighed

På mange arbejdspladser er der imidlertid en tendens til, at det psykiske arbejdsmiljø trækker i retning af at blive for familieagtigt. Det sker især på mindre arbejdspladser og i afdelinger eller teams, hvor man har arbejdet sammen i mange år.

Kultur: Væren versus gøren

Ideelt set skulle det helst være sådan, at du føler dig tryg i familien, lader op derhjemme og på intet tidspunkt er nervøs for, at du bliver ”fyret”. Det er en stærk værdi i familiekulturen at holde sammen til døden

os skiller – også selvom man måske ikke længere er så attraktiv eller nyttig, eller præcis opfylder bestemte funktioner og roller. Du skal ikke gøre dig fortjent til at være der – alene din eksistens berettiger dig til at være en del af familien.

Derimod kommer du grundlæggende på en arbejdsplads, fordi du skal gøre noget. Du har, som leder eller medarbejder, en opgave og nogle funktioner at udfylde, som du får en løn for. Forsvinder opgaven eller funktionen, forsvinder du også. Det er ikke dig som person, man har ansat, men dig som person og med de kompetencer, du måtte have. Du skal ikke på noget tidspunkt være i tvivl om, at du er på arbejdspladsen, fordi du skal gøre noget. Producere noget. Betjene nogen. Udvikle noget. Lede nogen, eller hvad det end måtte være.

Det betyder ikke en utryg arbejdsplads. Det skulle gerne være forudsigeligt, hvorfor man er ansat, eller hvorfor man måske bliver afskediget. På arbejdet skal du føle dig tryg, hvis du er nyttig. Et arbejde skal du gøre dig fortjent til og selvfølgelig både gerne værdsættes og anerkendes for.

Hvis du eller dine medarbejdere grundlæggende oppebærer en kultur, hvor I tænker, at I bare hører til, og ingen vil vove at afskedige jer, er der stor sandsynlighed for, at I laver for lidt.

Emotionelt klima: Kærlighed/had versus venlighed

I familien møder man følelser, som kommer både indefra og udefra – det jeg føler for andre, og det andre føler for mig. Familier kan være forskellige i forhold til, hvordan og hvorvidt der gives udtryk for følelser, men oftest betragtes det som et sundt tegn, hvis følelser får plads – selvfølgelig helst de varme og kærlige, men også vrede og frustrationer.

Læs også: 7 trin til at tæmme din rasende medarbejder

Du har naturligvis også følelserne med dig, når du går på arbejde, men her er det hensigtsmæssigt, at du tøjler dem. Her bliver det bøvlet, hvis man får stærke kærlige følelser for hinanden. Eller vrede og aggressive følelser. Ikke at begge følelser ikke kan komme i spil på en arbejdsplads, men man skal have det som en fordring til sig selv og til medarbejderne, at man tøjler sine følelser og lader venlighed være den dominerende følelse.

Omgangsformen skulle gerne kunne betegnes som *venlig.* Det betyder ikke, at man bliver gjort tandløs, men man skal udtrykke meninger i forhold til opgaven og problemstillingen, og ikke de følelser, som det måtte involvere. Man kan godt både være venlig og samtidig markere sine grænser.

Når der er konflikter på en arbejdsplads, er der altid stærke følelser på spil. Det går som regel også, hvis det er kortvarigt, og man hurtigt falder ned igen. Fortsætter det, går det imidlertid galt. Det påvirker både samarbejdet og opgaveløsningen i negativ retning.

Når man arbejder professionelt med konfliktløsning, anerkender man følelserne, der er til stede. Er en medarbejder blevet råbt ad, er det forståeligt, hvis vedkommende føler sig krænket eller er vred over det. Men når det handler om at løse en konflikt, er det vigtigt, at de stærke følelser bliver håndteret, så de højere mentale processer kan komme i gang. Det er hjælpsomt at dampe af, så de involverede kan tænke mere klart og begynde at møde hinanden med nysgerrighed og venlighed som de dominerende følelser.

Læs også: Mød konflikten, leder

Funktioner: Implicit versus eksplicit

Det er som regel i familien, man første gang møder forventninger fra andre, i form af roller og ansvar. Ofte er roller og funktioner i familien mere eller mindre implicitte. Man er ikke altid bevidst om sine roller, og nogle gange opdager man først som voksen, at man altid har haft en bestemt rolle i familien – for eksempel som ”den der husker at købe gaver til far eller mor på mærkedage”.

Senere i livet bliver man så den, som altid får ansvaret for at købe gaver til kollegaerne.

Roller i familien kan diskuteres. Måske har man brug for at vende, hvorfor det implicit er ens opgave at tage sig af hele familiens vasketøj.

Omvendt er det på en arbejdsplads hensigtsmæssigt, at der er fokus på at gøre opgaver, rutiner og privilegier så eksplicitte, at alle ved, hvem der gør hvad og hvorfor. Og hvis nogle har privilegier, hvad er så årsagen til det?

Det kan fx være, at det altid er Ulla, der skriver mødereferater i teamet, ”Det er jo så nemt for Ulla”, tænker alle andre. Det er det måske også for Ulla, men det er ikke det samme som, at Ulla skal skrive referat hver gang, med mindre det eksplicit er aftalt. Men over tid er det blevet sådan, og måske bliver det konfliktfyldt den dag, hvor Ulla siger fra.

På de fleste arbejdspladser er der opgaver og privilegier, som flertallet gerne vil have. Det kan være det attraktive hjørnekontor, tid til forskning på en travl hospitalsafdeling eller timer i multimedierummet i stedet for undervisning, hvis man er lærer. Og tildelingen af goderne går ikke altid op. For at undgå konflikter og mistrivsel er det vigtigt, at det er eksplicit for alle, hvordan fordelingen er foregået, og hvorfor.

Det er oftest sværest at trække organisationen mod det eksplicitte, når en eller flere medarbejdere godt selv ved, at de har nogle implicitte privilegier – det er uklart, hvorfor de har fået dem. At nogle selv godt ved, at de har ”tiltusket” sig privilegierne på mere eller mindre uærlig vis.

Fairness: Urimelighed versus rimelighed

I familien oplever man også, at langt fra alt er rimeligt eller retfærdigt. Min lillebror var - i mit perspektiv - min fars øjesten og fik privilegier, som jeg aldrig fik. Min søster skulle aldrig støvsuge bilen. Urimeligheder er en del af livet, og man lærer at leve med det. Fx at storebroren er og bliver den ældste af os, med alt hvad deraf følger. Eller at forældre bliver syge. Man skal gerne lære at rumme og forstå verdens urimeligheder, da man ikke bliver smidt ud af familien eller kan vælge den fra, fordi man ikke finder det rimeligt.

Derimod er det hensigtsmæssigt, at man som medarbejder oplever, at arbejdspladsen er kendetegnet ved rimelighed. Det betyder ikke millimeterdemokrati, men det påvirker den psykiske trivsel, hvis oplevelsen blandt medarbejderne er det modsatte. Hvis fx en kollega med samme anciennitet og kompetencer får mere i løn, end man selv får, er det svært ikke at blive muggen.

Fairness er derfor en potent faktor i det psykiske arbejdsmiljø, du bør være meget opmærksom på, fordi mennesker har en tendens til at trække goder og fordelagtige betingelser til sig. Omvendt er det også

vigtigt, at arbejdspladsen ikke falder i den grøft, hvor alt skal være millimeterretfærdigt, og alle er følsomme overfor de mindste forskelle, og tolker, dem som urimeligheder.

Lederens ansvar

Psykologer vurderer vores evne til at tage et helikopterperspektiv som et tegn på en mental modenhed. Det gælder også på en arbejdsplads, hvor samme modenhed gerne skal fremmes. Men når mennesker er i konflikt med hinanden og bliver emotionelle, mister de overblikket og helikopterperspektivet. Når konflikter og dårligt samarbejde florerer, regredierer organisationen til at blive mere umoden og mister perspektiv på, hvad der er rimeligt eller urimeligt. Den negative spiral er vigtig at få brudt. Et sted at begynde er at lytte til, hvis medarbejderne oplever mangel på fairness.

Både ledere og medarbejdere har et ansvar og en forpligtigelse til at understøtte et godt psykisk arbejdsmiljø, men som leder har du et særligt ansvar. For du har magten til at adressere problemstillinger, og her kan ”familie/arbejde modellen” være hjælpsom. Den er nem at gå i dialog med hinanden om og giver mulighed for at få talt om, hvad I hver især forstår ved gøren, venlighed, eksplicit og rimelighed. Det giver mening for de fleste, at det er hensigtsmæssigt for det psykiske arbejdsmiljø at holde sig ovre på ”arbejde-siden”, selvom der uundgåeligt er et træk i retning af ”familie-siden”, og det behøver ikke at lede til et koldt og kedeligt arbejdsmiljø.

Forhåbentlig kan du etablere forståelse af og opbakning til, hvad der skal kendetegne arbejdsmiljøet, og dermed også opnå legitimitet til vedholdende at trække i den retning, fordi det fremmer det gode arbejdsmiljø og minimerer konflikter og lav produktivitet.