VÆKSTHUS FOR LEDELSE



4 min. 04-11-2021

Psykolog: Tal om krav og forventninger når I skal samarbejde

Taler du med dine medarbejdere om jeres gensidige forventninger? Hvis ikke, kan det føre til konflikter og stress, når I skal samarbejde om fælles mål. Læs om forskellen på krav og forventninger, og hvordan du bedst får dem afstemt med medarbejderne.

Skribentinfo



Ivan Doulgerof

Chefpsykolog

Doulgerof & Lamberg ApS

Det er vanskeligt at formulere krav og forventninger, ligesom det kan være vanskeligt at prioritere dem. Men hvis du ikke italesætter krav og forventninger overfor medarbejderne, kan det føre til rolleuklarhed, frustration, stress – og i sidste ende: opgivenhed og udbrændthed.

Det kan fx være lederen, der tror, at hendes krav og forventninger står krystalklare i medarbejdernes bevidsthed, alt imens medarbejderne reelt ikke ved, hvad lederen forventer af dem, og heller ikke ved, hvornår de har udført deres arbejde godt nok.

Krav og forventninger påvirker relationen mellem mennesker. Og da mennesker stort set altid har forventninger (og nogle gange krav) til andre, er det en god ide at formulere dem og få dem afstemt.

Hvad er en forventning?

En af hjernens vigtigste funktioner er at skabe mening i en kompleks, og social verden. Fx i forhold til at kunne forstå og forklare vores egen og andres adfærd, men også i forhold til at kunne forudsige vores egen og andres fremtidige adfærd.

Forventninger hjælper os med at skabe mening. De fungerer som en forståelsesramme for, hvordan vores og andres adfærd bliver fortolket og kategoriseret. Fx i forhold til, hvornår en adfærd er passende og rigtigt prioriteret.

Forventninger kan både være negative og positive. Og de kan forstås som mentale referencepunkter, som kan påvirke den enkeltes tænkning, følelser, motivation, holdninger og adfærd.

Den måde, man opfatter, vurderer og fortolker ting på, bliver også påvirket af forventninger.

4 former for forventninger

- Erfaringsbaserede forventninger – som tager afsæt i tidligere oplevelser.
- Værdibaserede forventninger – der er knyttet an til "bør" og "ideelt set", og som kan være vanskeligt opnåelige.
- Interessebaserede forventninger – som er knyttet an til ønsker og egne interesser.
- Informationsbaserede forventninger – som tager afsæt i den information, man har til rådighed, og som kan vise sig at være urealistiske, hvis man råder over upræcis eller forkert information.

Forventninger, der både kan knyttes til os selv og til andre, er ikke altid rationelle eller sammenhængende. Og de er heller ikke statiske. Forventninger fungerer som forestillinger, man bevidst gør sig om noget fremtidigt, og de kan både kan være realistiske eller urealistiske.

Nogle eksempler er:

- En urealistisk erfaringsbaseret forventning er, når lederen tænker, at en ellers dygtig medarbejder sagtens kan løse en ny type opgave – uden at der dog er sammenhæng mellem det ansvar, der konkret følger med opgaven, og medarbejderens færdigheder og beslutningskompetence.
- Der er tale om modsatrettede forventningsformer, når lederen forventer, at en given opgave løses hurtigst muligt, mens medarbejderne forventer at skulle løse opgaven på bedste faglige vis.

Forventninger til samarbejde

I forhold til samarbejde, kan vores forventninger være relateret til:

- Samarbejdet i sig selv – fx i forhold til: "Hvordan skal vi samarbejde?"
- Ens eget indsats eller bidrag til samarbejdet – fx i forhold til: ”Hvor meget skal jeg bidrage til samarbejdet?"
- Andres indsatser og bidrag – fx i forhold til: "Hvor meget vil andre bidrage til samarbejdet?"
- Normer i gruppen eller teamet – fx i forhold til: "Hvornår er det okay at holde pauser? " eller "Hvor hurtigt skal vi arbejde?"
- Forskellige sociale aspekter ved samarbejdet.

Når du italesætter dine forventninger, sørger du for, at det implicitte bliver eksplicit.

Når man går fra det underforståede, men ikke direkte udtrykte til det direkte udtrykte, vil det mindske risikoen for misforståelser og skuffelse.

Hvad er et krav?

Krav er mere konkrete og "håndfaste" end forventninger. Et krav kan forstås som en nødvendighed, som ubetinget skal være på plads.

I et samarbejde er et krav en ufravigelig betingelse, der skal opfyldes af dem, du samarbejder med. Et eksempel på et krav kunne være, at aftaler skal overholdes.

Desuden - at skal du have besked, hvis en aftale ikke kan overholdes, så der kan indgås en ny aftale. Det er også vigtigt, at du selv kan leve op til de krav, du fremsætter overfor andre.

Et eksempel på vejen frem

Der er mange måder, du og dine medarbejdere gensidigt kan afklare krav og forventninger. En formel fremgangsmåde, som du måske vil kunne lade dig inspirere af, kunne være:

- Fortæl dine medarbejdere, at du ønsker et møde, hvor du vil præsentere dine forventninger og krav til dem. Fortæl dem, at de skal forberede sig på også at skulle præsentere deres forventninger og krav til dig som leder.

- Reflektér dernæst over dine medarbejdere, over dig selv, den opgave, du skal til at engagere dig i, og over det fremtidige samarbejde.

- Skriv de forventninger, du har til dine medarbejdere, til slutresultatet af opgaven, eller til det fremtidige samarbejde.

- Skriv de eventuelle krav, som du måtte have i forhold til dine medarbejdere, til dig selv, til slutresultatet af opgaven, eller til det fremtidige samarbejde.

- Hold mødet.

Indled mødet med at fortælle om dine tanker om samarbejde, og om hvorfor det er vigtigt, at I kan få afstemt jeres krav og forventninger. Søg dernæst gensidig afklaring ved at:

- Præsentere og redegøre for dine forventninger og krav. Husk at give plads til afklarende spørgsmål og dialog om det, du præsenterer. Spørg fx direkte ind til, hvilke forventninger og krav gruppen kan/ikke kan honorere.

- Nå til enighed om de præsenterede forventninger og krav. Husk at godkende eventuelle justeringer i dine forventninger og krav på baggrund af jeres dialog – for der kan jo være visse ting, dine medarbejdere måske ikke er i stand til at honorere.

- Lytte til de forventninger og krav, som dine medarbejdere præsenterer. Stil afklarende spørgsmål, hvis du er i tvivl eller er usikker på noget. Gå i dialog om de fremsatte forventninger og krav – og justér eventuelt i dine medarbejderes forventninger og krav.

- Nå til enighed om de præsenterede og eventuelt justerede forventninger og krav.

- Beslut, gerne i fællesskab, hvornår og hvordan I skal følge op på de elementer, I har drøftet.
- Nedskrive og fremsende resumé af mødet til dine medarbejdere.

Opfølgning

Følg op på den gensidige afklaring for at du og dine medarbejdere kan følge op på, om I overholder aftalerne. Der er mange måder, du kan gennemføre opfølgning.

Hvis du holder et opfølgningsmøde, kan du melde ud, at det er blevet tid til at gennemføre et opfølgningsmøde omkring de tidligere formulerede krav og forventninger – og fortæl dem, at du vil fremsende invitationer til alle, herunder genfremsende resuméet af jeres første møde.

Ved mødets begyndelse kan du med fordel:

- Initiere dialoger om hvilke krav og forventninger, der er blevet mødt/ikke mødt, hvad du og dine medarbejdere skal gøre for at sikre jer, at kravene og forventningerne bliver mødt fremover.
- Nå til enighed om, hvornår og hvordan der skal følges op på de elementer, I har drøftet.
- Nedskrive og fremsende et resumé af mødet til alle dine medarbejdere.

Og når I er klar, så tag gerne skridtet videre i styrkelsen af samarbejdet:

Formulér, med afsæt i den enkeltes funktionsbetingelser (vilkår som den enkelte fungerer bedst under), de fælles arbejdsvilkår (spilleregler for samarbejde), som I kan være enige om at tilbyde hinanden i gruppen, og som I fremover ønsker at arbejde under.