VÆKSTHUS FOR LEDELSE



3 min. 07-01-2021

Sådan skal du tolke dine medarbejderes brok

Har du medarbejdere, der brokker sig over alt fra tomme kaffekander, dårlig vagtplanlægning og mental modvind på cykelstierne? For at håndtere medarbejdernes frustrationer skal du finde ud af, hvad medarbejderne egentlig udtrykker med deres frustrationer. Tolker du frustrationerne rigtigt, kan det skabe muligheder for et bedre arbejdsmiljø.

Skribentinfo



Jacob Thorsen

Selvstændig organisationspsykolog

Selvstændig organisationspsykolog

For at kunne håndtere medarbejdernes frustrationer er du nødt til at forsøge at kortlægge og forstå, hvad medarbejderne udtrykker med deres frustrationer – for det kan være mange ting.

Ifølge psykolog Leslie Greenberg (2002) kan frustrationer have forskellige funktioner og forskellige udtryk. De kan inddeles i følgende fire kategorier:

- Frustrationer som udtryk for primære følelser
- Frustrationer som udtryk for sekundære følelser
- Frustrationer som udtryk for instrumentelle følelser
- Frustrationer som udtryk for ikke-mødte behov

Frustrationer som udtryk for primære følelser

Primære følelser er ifølge Greenberg vores grundlæggende følelser. Det er dem, vi kommer i kontakt med om natten, når vi ikke kan sove, eller dem, vi kun deler med de nærmeste. Primære følelser kendetegner, hvordan vi virkelig har det indadtil.

Nogle medarbejdere kan fx være retmæssigt frustrerede og vrede på hinanden og ledelsen. Andre kan være vrede på kollegaen, der glemte at videreformidle en besked fra de pårørende, atter andre kan være frustreret på kollegaen, der glemte at sætte kaffekoppen i opvaskemaskinen eller på lederen, der fratog medarbejderen hendes eneste fridag i weekenden.

Medarbejderne kan med andre ord være vrede på mangt og meget. Derfor bliver det din opgave at forstå, hvad de er vrede over, og hvem de er vrede på.

Læs også: Lyt til brok og øg medarbejdernes motivation

Frustrationer som udtryk for sekundære følelser

Sekundære følelser har til formål at kommunikere til omverdenen, at vi mistrives, dog uden at afsløre de nærmere deltaljer. På den måde mener Greenberg, at sekundære følelser skjuler vores primære følelser. Dette skaber en situation, hvor medarbejderne ikke kommunikerer udadtil om, hvad de føler indeni. Dette kan sætte dig på overarbejde. Medarbejdernes frustrationer kan i dette tilfælde dække over andre og ofte stærkere følelser, fx frygt, afmagt eller sorg.

Nogle medarbejdere kan fx være bange for, om de er gode nok i sig selv, bange for at lave fejl, bange for at kollegerne er bedre end dem, eller de føler sig afmægtige. Måske fordi disse medarbejdere er vidne til noget, de har svært ved at stå inde for eller udholde, eller fordi de ikke oplever at få den anerkendelse for deres arbejdsindsats, de føler, de har krav på.

Læs også: Sæt en stopper for brokkehovederne

Frustrationer som udtryk for instrumentelle følelser

Instrumentelle følelser er ifølge Greenberg en tredje kategori af følelser og adskiller sig væsentligt fra de to andre kategorier. Instrumentelle følelser kan forstås som ”pseudofølelser”, fordi medarbejderne i situationen udtrykker en følelse, som dog ikke er oprigtig.

Instrumentelle følelser udtrykkes med andre ord for at opnå noget særligt, enten fra modparten eller fra gruppen.

I dette tilfælde kan medarbejdernes frustrationer udtrykkes med ønsket om at skabe sammenhold i og på tværs af grupper. Alle er enige om noget. Sammen kan der udpeges en fælles fjende at brokke sig over, hvad end fjenden bliver landets eller kommunens politikere, den øverste ledelse eller en pågående pårørende.

På samme måde kan brok over kollegaer eller en leder være en måde at beskytte sig på. Det bedste forsvar er som bekendt et angreb. Ved at brokke sig over andre kan vedkommende bevare oplevelsen af kontrol – ”for jeg gjorde det altså før dig, og så er det altså mig, der har mest ret!”.

Læs også: Leder: Sådan kom vi brok i krogene til livs

Frustrationer som udtryk for ikke-mødte behov

Du kan også anlægge et fjerde perspektiv på medarbejdernes frustrationer og behov for at brokke sig. Her er de negative og svære følelser udtryk for, at medarbejderen eller gruppen har behov, der ikke er blevet afdækket eller imødekommet.

Lige for tiden savner mange medarbejdere hinanden og det fællesskab, de tidligere har oplevet. Dette udtrykkes imidlertid som brok. Andre kan savne andet, måske en ledelse, der er mere synlig og nærværende, måske en ledelse, der giver anerkendelse og ser dem for det, de gør og er. Andre kan savne daglig sparring og faglig udvikling i opgaven.

5 råd til at undersøge dine medarbejderes frustrationer:

Således kan medarbejdernes frustrationer skjule meget og andet end det, du tror. Du skal derfor lytte til det, medarbejderne siger og ikke mindst det, de ikke siger. Medarbejderne er sjældent opmærksomme på, hvorfor de brokker sig, og hvad årsagen hertil er. Derfor har de brug lyttende og opmærksomme ledere til at afkode, så de kan få det bedre – hver for sig og sammen.

- **Afsæt tid og rum af til at lytte til medarbejdernes frustrationer.** Ryd gerne dagsordenen til et møde, hvor I ikke skal tale om andet. Det giver fornemmelsen af, at du tager deres frustrationer seriøst.

- **Start mødet med at italesætte, hvad du ser, hører og oplever.** Sig, at der sikkert er mange årsager til, at medarbejderne har det, som de har det, men at du oprigtigt gerne vil lytte til dem med henblik på at blive klogere. De skal have fornemmelsen af, at du gerne vil hjælpe.

- **Lad medarbejderne tale, uden at du går i forsvar.** Lyt til dem, stil opklarende og nysgerrige spørgsmål. *Hvor længe har de været frustreret? Hvad handler deres frustrationer om? Er der noget, de ikke siger? Skjuler deres frustrationer noget andet? Hvad tænker de kunne være løsninger på deres frustrationer?*

- **Opsummér, hvad du hører, de siger.** Italesæt gerne, hvad du med udgangspunkt i ovenstående teori tror er på spil hos medarbejderne. Det giver fornemmelsen af, at du har hørt dem og tager dem seriøst.

- **Afslut med at lave aftaler. H**vad kan medarbejderne selv gøre hver især? Hvad kan de være bedre til som gruppe for at undgå, at frustrationerne tager overhånd og bliver en kultur? Hvad har de brug for, at du tager handling på? Under sidste punkt er det vigtigt, at du forholder dem, hvad de realistisk kan forvente af dig. Hvis du lover for meget, kan det give anledning til flere frustrationer paradoksalt nok.