

Vær opmærksom på

Når du som leder/formand kan fyre, hyre og/eller forhandle løn og vilkår, så har du per definition magt over dine medarbejdere. Man ved fra forskning, at medarbejderne primært indretter sig efter lederens adfærd. Det betyder, at din tilstand og adfærd i højere grad påvirker stemningen, ofte mere end de øvrige medarbejdere tilsammen kan påvirke. Du har altså en meget direkte indflydelse på dine medarbejders psykologiske sikkerhed og generelle trivsel.

Anbefalingerne her stammer fra vores undersøgelse om psykologisk sikkerhed i byggebranchen, hvor vi besøgte flere byggepladser for at observere, hvordan kommunikation og samarbejde fungerede. Bringer du disse indsigter med ind i din hverdag, skulle du gerne kunne undgå mange samarbejdsudfordringer og skabe mere mental sundhed for hele dit team.

VÆR EKSTRA OPMÆRKSOM PÅ GRUPPER OG MØDESITUATIONER

Observationer på byggepladser lærte os, at tonen mellem smågrupper og par, der arbejder sammen, er rimelig god, mens de værste drillerier foregik i større grupper, pauser og møder. Det er altså især, når flere er samlet, at du skal være særligt opmærksom på dynamikken i teamet. Det er også her, du kan sætte standarden for en god tone og sørge for, at humoren er fair for alle – også de, der er lidt anderledes. Det gøres bedst ved selv at gå forrest med den gode, kammeratlige adfærd, som hele teamet vil nyde godt af.



LEDELSESANSVARET – SÆT STANDARDEN OG TILBYD HJÆLP

Du har et ansvar for, at byggeriet skrider frem, men kan ikke selv gøre alt. Derfor er det en god idé at lade dine medarbejdere have det faglige og konkrete ansvar for opgavens udførelse. Det er okay, at du ikke er ekspert og inde i detaljen på alle områder. Det kan du kompensere for ved at inddrage dine medarbejdere i opgaveløsningen.

Dit ansvar er at sætte en ramme om arbejdet, der hjælper dine medarbejdere med at orientere sig. Det giver sikkerhed for dem at vide, hvad du forventer af dem, og

at de er i stand til at leve op til det (og hvis ikke, at de kan få guidance). Det gør du ved at definere kvaliteten, sætte realistiske mål og uddelegere mål – fx for dagens arbejde.

Når vi 'mestrer' vores opgaver, øges både trivsel, motivation og faglighed. Alle har noget, de er specielt gode til – dem, der løser opgaverne i hverdagen, kender dem bedst. Når du giver en medarbejder eller et team en opgave, så spørg, hvordan de vil løse den, og opfordr dem til selv at finde den bedste løsning. Vær klar med hjælp, og jo mere uerfarne medarbejdere er, des mere skal du følge op – indtil de og du ved, at de kan selv.

DEL ANSVARET FOR OPGAVEN – FÅ ALLE TIL AT TAGE ANSVAR

Måske forstår du heller ikke altid, hvorfor mange medarbejdere ikke tager mere ansvar?

Den årsag, vi oplevede, var primært, at ansvaret ikke fordeles tydeligt, og dermed er det uklart, hvem der tager ansvar for hvad. Hvis du siger, 'I skal huske at rydde op', eller 'se nu at få saltet om morgen, alle sammen', så betyder 'I' og 'alle sammen', reelt '**ikke nogen**'. Det betyder, at ansvaret for at have det ryddeligt og få saltet er bolde, der hænger i luften, uden at nogen griber dem. Det kan du undgå ved at sætte navn på den/dem, der skal påtage sig et ansvar, eller endnu bedre, spørg: "hvem gør hvad, for at sørge for, at der er ryddet op, inden vi går hjem" – og så lade folk byde ind.

EFFEKTIV SAMMENSÆTNING AF TEAMS

Når du er bevidst om at sammensætte arbejdende teams, hjælper du til at skabe bedre sammenhold og sikrer alle dine medarbejdere de bedste vilkår for at udvikle sig, føle sig sikre og arbejde effektivt.

Samtidig kan de stærke løfte dem, der har brug for mere hjælp. Du kan sammensætte teams, hvor håndværkere kan lære af hinanden og komplementere hinandens styrker. Sørg for, at sjakket løfter samlet frem for i adskilte teams. Hvis ikke du har forsøgt dig med dette tidligere, så vær forberedt på, at ændringer kan skabe modstand. Forbered folk på det og evaluer undervejs – men giv det en rimelig chance (fx tre måneder), så folk reelt oplever det gode i at løfte i flok.



AFLØNNING OG SAMARBEJDE

Hvis du har indflydelse på det, så afprøv aflønningsformer (fx mix af akkord, timeløn og fælles bonus), der stimulerer samarbejde, så undgår I, at nogen sækker bagud, fordi dine folk hjælper der, hvor behovet er, og med fokus på at optimere alles præstation. Det opnås ved en aflønningsform, hvor det er ligegyldigt for den erfarne håndværker, om lærlingen er på hans eller et andet team, da det er hele gruppens indsats, der belønnes. Her kan den erfarne endda drage fordel af at tage ansvar for lærlingen og hjælpe vedkommende med at løse sine opgaver og blive bedre til sit arbejde – til alles fordel.

HÅNDTERING AF FEJL

En af dine vigtigste opgaver som leder/formand er at håndtere fejl på en god måde. Det er også her, du kan gøre den største forskel for den psykologiske sikkerhed blandt dine medarbejdere.

Når du opdager en fejl, eller en medarbejder rapporterer én, er det altafgørende, hvordan du reagerer. Lad ikke din eventuelle frustration gå ud over medarbejderen. Det er ikke kun, hvad der bliver sagt, men også hvordan det bliver sagt.

Fokusér i stedet på, hvordan problemet løses, og hvordan fejlen undgås i fremtiden – husk på rådet om inddragelse af dine medarbejdere og inddrag deres faglighed i problemløsningen. Anerkend, at fejl sker, og at de er læringsmuligheder. Spørg dine medarbejdere, hvordan der rettes bedst op på fejlen, og hvordan den undgås i fremtiden. Hvis dine medarbejdere ikke har svaret, så hjælp dem, men spørg altid, hvad de har lært, og hvordan de vil håndtere det anderledes en anden gang.

Alle bliver bedre, når man kan erkende, at man nu er i en situation, som alle involverede kan lære af.

Du er et godt forbillede, når du indrømmer dine fejl åbent og ærligt over for dine medarbejdere, så de ved, at de kan fortælle om deres. Det kan føles sårbart; sårbarhed er udtryk for mod og stor menneskelig styrke.



AT BALANCERE ROS OG RIS

Det er godt for motivationen og samarbejdet at have øje for, hvad I hver især laver, og rose hinanden for godt udført arbejde og gode idéer. Det kan også skabe godt samarbejde og lede til højere kvalitet og bedre resultater at påpege fejl og kommentere løsningsforslag, der ikke lader sig udføre. Men kun når det sker, uden at det bliver personligt, og dermed fremstår som konstruktiv kritik af arbejdet og dets udførelse.

Problemet opstår, hvis det er de samme personers arbejde og forslag, der ofte kritiseres, samtidig med at de sjældent oplever at få ros og anerkendelse - her er det betydningsfuldt at være opmærksom på minoriteter (fx lærlinge/praktikanter, kvinder). Hvis de samme mennesker udsættes for en skæv balance, er det demotiverende og nedbrydende over tid.

Som leder oplever du nok ikke dette selv, da ledere og teammedlemmer med en vis pondus og erfaring faktisk oplever en positiv balance. Vær derfor opmærksom på,

om størstedelen af ris og uenighed rettes mod den samme eller de samme få personer – overvej, om det er rimeligt, og om personerne har brug for støtte til at blive bedre.

Sørg også gerne for, at de kollegaer, der tit udsættes for ris, også modtager komplimenter for godt udført arbejde og for selv de små forbedringer, de opnår.

DEN KONSTRUKTIVE ARBEJDSRELATEREDE KRITIK

Nogle oplever feedback og kritik af arbejdet og idéer som ubehageligt – men den faglige og konstruktive kritik er med til at løfte kvaliteten af arbejdet – så den er vigtig.

Det, der går galt, er, når kritik er rettet mod personen fx: **'Du er en klovn til XYZ' AV!** Det får hjernen til at lukke ned - og så hører ingen, hvad der siges efterfølgende.

Fokuser i stedet på konstruktiv kritik af arbejdet: **'Dette kommer ikke til at holde i længden, fordi ...'**

Man kan sige, at den arbejdsrelaterede kritik drejer sig om at kunne udtrykke uenighed på en god måde.



DEN NEDBRYDENDE PERSONVENDETE HUMOR

Jokes, drilleri og øgenavne, der er stilet der er stilet direkte til en person, har en potentiel nedbrydende effekt. Selvom stemningen hos jer virker god, er der med garanti nogen, der oplever det anderledes – også selvom de ikke siger fra.

Vores analyse har vist, at 42% ikke oplever, at drillerier er kærligt ment. Problemet er, at du ikke ved, hvem de er, så vores anbefaling er: Du skal fuldstændig afholde dig fra personligt rettede drillerier.

Vær også opmærksom på, om andre i teamet retter de personlige vittigheder og drillerier mod de samme få personer - det er ofte tilfældet. Det er ofte et problem for dem, det går udover, også selvom de virker ligegladede eller endda griner med. Der er sjældent nogen, der ønsker at ødelægge den gode stemning - så hellere

tage imod. Her kan du gøre en kæmpe forskel som leder fx ved at tage en snak med den / de få, der driller mest, gerne en til en – der er jo ingen, der ønsker at tabe ansigt.

TILLID TIL & RESPEKT FOR DIG SOM LEDER

Som leder/formand skaber du rammerne for, hvordan dine medarbejdere arbejder sammen, også med dig. Det er derfor vigtigt, at det, du gør, stemmer overens med det, du siger, du vil gøre – ellers vil dine medarbejdere ikke handle på den måde, du ønsker. Hvis du fx siger til dine medarbejdere, at de skal komme til dig, hvis de er i en svær periode, er det vigtigt, at du anerkender dem på en støttende måde og ikke affejer deres problemer, når de faktisk kommer til dig.

Vores undersøgelse viser, at alle – ledere som medarbejdere – oplevede, at der ikke tages ansvar for og kommunikeres i god tid, når der er forsinkelser. Du kan afhjælpe dette ved selv at være skarp på at overholde dine aftaler og leve op til det, du selv lover. Og du bliver garanteret tilgivet, når du giver besked, straks, du ser at det ikke kan lykkes.



DET PERSONLIGE

Man skal ikke tage sit arbejde med hjem, men man må godt tage noget af sit privatliv med på arbejde. Det er supervigtigt for trivslen, at man er opmærksom på hinanden og rækker ud, hvis man tror, der er nogen, der går rundt og har det dårligt. Når du spørger ind til dine medarbejdere, så opbygger I en kultur, hvor dine medarbejdere gør det samme. Start gerne med at dele noget personligt om dig selv, og spørg også ind til dine medarbejders privatliv. Sørg også for, at det respekteres, at alle har forskellige grænser for, hvad de vil snakke om.

Alt i alt kan man konkludere, at du som leder har et stort potentiale til at gøre noget ved den psykologiske sikkerhed og via den opleve, hvordan dit teams trivsel øges og opgaverne løses bedre.