

Om psykisk arbejdsmiljø i detailhandlen  
Læs mere på [www.detdumærker.dk](http://www.detdumærker.dk)

DET DU MÆRKER  
TÆLLER OGSÅ!

Leder/arbejdsgiver

## KRAV

### BALANCE MELLEM KRAV OG RESSOURCER

Britt, der er kasseassistent, er netop færdig på et introduktionskursus til et nyt kasseapparatsystem og falder i staver ved kaffemaskinen, hvor hun står og bliver nervøs for, om hun har fået fat i det hele. Hun er nervøs og lidt utryk ved allerede at skulle tage det nye system i brug næste dag – Hvad nu hvis hun kludrer i det, og der bliver en lang kø af utålmodige kunder.

#### HVAD BETYDER "KRAV"?

Her handler krav om både mængden af arbejdsopgaver og om, hvad de går ud på. Begge dele skal være til at overskue og håndtere for den enkelte medarbejder.

De kvantitative krav, altså mængden af opgaver, skal være passende. Det vil sige, at der hverken er for få eller for mange. De kvalitative krav, opgavernes indhold, skal tage hensyn til den enkeltes kompetencer og behov for udvikling og udfordringer. Derudover skal kravene være klare, dvs. at medarbejderen ved, hvornår arbejdet er udført godt nok.

Krav hænger tæt sammen med de ressourcer, der er nødvendige for at kunne løse opgaven. Ressourcer kan fx være:

**Personlige og faglige:** fx kunnen, viden og erfaring.

**Arbejdsorganisatoriske:** fx informationer, der er nødvendige for at udføre arbejdet og indflydelse på eget arbejde, fx på valg af hjælpemidler i arbejdssituationen.

**Sociale:** fx støtte og hjælp fra kolleger eller leder.

**Teknologiske:** fx de hjælpemidler (maskiner, redskaber, værktøj og it) den enkelte bruger i sit arbejde.

#### TEGN PÅ AT DET ER EN GOD IDE AT ARBEJDE MED KRAV-RESSOURCE BALANCEN

Der kan i jeres APV, trivselsundersøgelse, kortlægning af det psykiske arbejdsmiljø eller på andre måder være medarbejdere, der giver deres mening til kende om fx:

- mængden af arbejdsopgaver og tiden til at løse dem
- arbejdstempo og mulighed for at overskue opgaverne
- udviklingsmuligheder og brug af kompetencer
- følelsesmæssige aspekter, fx konflikthåndtering med kunder

Hvis der er negative tendenser, så kan krav-ressource balancen være et godt område, at arbejde med. Hvis det allerede fungerer godt, kan du bygge videre på jeres gode erfaringer.

## FORDELE

Det er et godt idé at arbejde med at tydeliggøre og tilpasse kravene til den enkelte medarbejder, fordi...

- du har mere tilfredse og produktive medarbejdere, og derfor bliver arbejdsopgaverne løst mere hensigtsmæssigt.
- dine medarbejdere får nemmere ved at prioritere og løse opgaverne.
- det bliver lettere at afstemme forventningerne.
- en ubalance bliver en belastning for dine medarbejdere og kan munde ud i træthed og stressrelaterede symptomer.

## TÆNK OVER

Her er nogle spørgsmål, du kan overveje, når det handler om at skabe den rette balance mellem krav og ressourcer for dine medarbejdere:

### Kvantitative krav:

- Hvilke krav er der i de forskellige jobfunktioner?
- Er der uklare eller modstridende krav i arbejdet?
- Er jeg tydelig i min kommunikation til medarbejderne om, hvad jeg forventer af dem?
- Er der overensstemmelse mellem den tid, der er til rådighed, og opgaverne?
- Er rammerne passende, så medarbejderne kan nå arbejdsopgaverne?
- Har medarbejderne indflydelse på egne opgaver, så de kan håndtere kravene?
- Er fordelingen af arbejdsopgaver og kravene hertil optimale medarbejderne imellem?

### Kvalitative krav:

- Har medarbejderne de fornødne personlige, faglige, sociale og/eller teknologiske ressourcer til at løse deres opgaver?
- Giver medarbejdere udtryk for høj arbejdsbelastning eller træthed, eller har nogle medarbejdere symptomer på stress?
- Er der medarbejdere, som virker uengagerede, og kunne det skyldes for lave krav?
- Har medarbejderne indflydelse på deres arbejde og de rammer, det er tilrettelagt under?
- Står medarbejderne ofte i følelsesmæssige situationer, fx at skulle håndtere vrede kunder, konflikter med kunder, tilbageholdelse af butikstøve eller er der risiko for røveri? Hvordan støtter jeg dem bedst som leder?

## SÅDAN KAN DU GØRE

Her er nogle forslag til inspiration, som andre har kunnet bruge. Det handler om at finde det, der virker bedst på netop jeres arbejdsplads:

### Skab udfordring og udvikling

For at modvirke både under- og overbelastning, og for at sikre udviklingsmuligheder i jobbet, kan du give din medarbejder (klart formulerede) udfordringer. Vær dog opmærksom på, at der er medarbejdere, som foretrækker mere rutine og færre ændringer i deres arbejdsopgaver, mængde såvel som indhold.

Du kan overveje udvikling og udfordringer fx i forhold til overdragelse af ansvar for større områder eller varegrupper, oplæring af nye/kolleger, at medarbejderen udfører en større del af en specifik opgave, eller at medarbejderen får mere indflydelse på flere dele af opgaven, fx bidrager med idéudvikling, planlægning eller beslutningstagen.

I praksis kan der være begrænsede udviklingsmuligheder inden for de eksisterende rammer, men i forbindelse med medarbejderudviklingssamtaler er det oplagt at drøfte kravene i jobbet i forhold til kompetencer og ressourcer. Skal der ske ændringer i arbejdsopgaver, tilrettelæggelse og/eller være mere fokus på kompetenceudvikling?

### **Sørg for der er variation i opgaverne**

Når du systematisk varierer medarbejdernes opgaver, sikrer du, at opgaverne ikke bliver rutine for medarbejderen. Men vær opmærksom på, at nogle medarbejdere trives bedst med mere rutineprægede opgaver. Uanset hvad bør kravene ikke vedvarende overstige medarbejdernes ressourcer, så der kommer ubalance i forholdet mellem krav og ressourcer. Løbende feedback på medarbejdernes arbejdsindsats er desuden en vigtig pointe.

### **Hav klare mål for arbejdet**

Klare målsætninger fx. salgstal, servicemål og kundetilfredshed samt retningslinjer for arbejdet og dine medarbejders ansvar og kompetencer skaber trygkere rammer. Klarhed er også med til at afstemme jeres forventninger indbyrdes.

Grundige arbejdsbeskrivelser og instruktioner samt løbende informationer om målsætning skaber også klarhed. Daglig dialog og sparring med dig og/eller kolleger kan være med til at sikre medarbejderen vished om, at han/hun er på rette vej og udfører sit job tilfredsstillende.

### **Priorité arbejdsopgaverne**

Ved prioritering af arbejdsopgaverne undgår I uklare og modstridende krav. Især ved sygdom og ferie er det en fordel.

Nogle medarbejdere er i dagligdagen bedre til selv at prioritere opgaverne, mens andre har behov for, at du som leder prioriterer. Uanset hvad, er det en god idé løbende og i fællesskab at drøfte prioriteringen af opgaver, og gøre klart, at du som leder står til rådighed for at hjælpe med prioritering.

### **Mulighed for indflydelse på arbejdet**

Overvej medarbejdernes indflydelse; om medarbejdere kan regulere arbejdstempo, arbejdsmængde, har indflydelse på arbejdsmetoder, valg af redskaber og tekniske hjælpemidler samt arbejdets kvalitet. Indflydelse på eget arbejde kan give mere tilfredse og produktive medarbejdere.

### **Skab balance med arbejdsplaner**

Vurdér arbejdsmængde og tempo løbende og tilpas med vagtplaner og arbejdstider, så de passer med spidsbelastninger i dagligdagen, weekender og helligdage. På den måde imødekommer du balancen mellem krav og ressourcer – også ved travlhed.

### **Instruér i håndtering af konflikter med kunder etc.**

For at håndtere de følelsesmæssige krav, der er omkring takling af konflikter med kunder, er det vigtigt, at medarbejderne får instruktion og oplæring.

### **Overordnede tiltag på virksomhedsniveau**

Hvis I har en uddannelses-/personalepolitik, der støtter op om medarbejdernes faglige udvikling, kan det give større fleksibilitet for dig i forhold til de krav, du kan stille til dine medarbejdere og samtidig styrke dine medarbejders oplevelse af en bedre sammenhæng mellem krav og ressourcer.

Der vil være overordnede tiltag, som fx etablering af uddannelsespolitik, organisering af arbejde i selvstyrende grupper/teams, indførelse af medarbejderudviklingssamtaler og generel intern kommunikation, som kræver beslutningstagen på højere niveau i virksomheden. Her må du bruge de kanaler, der er, for at få igangsat initiativer.