

Birgitte Espenhein Bang

Afstem dine forventninger

Oplev bedre kommunikation,
færre konflikter og mere energi!



chancen  din

Birgitte Espenheim Bang

Afstem dine forventninger

Oplev bedre kommunikation,
færre konflikter og mere energi!



chancen  din

Birgitte Espenhein Bang

AFSTEM DINE FORVENTNINGER

- Oplev bedre kommunikation, færre konflikter og mere energi!

Books on Demand

Indhold

Introduktion

Det kan du forvente dig af bogen
Baggrund for bogen

1. del: Forventninger generelt

Hvad er forventninger?
Hvorfor og hvordan synliggøres og afstemmes
forventninger?
Positive og negative forventninger smitter
Præsentation af forventningsmodeller
Interviewpersonernes gode råd til bevidstgørelse og
synliggørelse af forventninger
Kort opsummering
Spørgsmål til refleksion

2. del: Grundlag for egne og andres forventninger

Dit udgangspunkt og verdensbillede
Forventninger til dine mange roller
Sig farvel til flinkeskolen eller hjælp en med at gøre
det
Kort opsummering
Spørgsmål til refleksion

3. del: De mange forventninger i krydsfeltet mellem privatog arbejdsliv

Skiftende behov og kulturer
Forventninger i forhold til de hjemlige opgaver
Netværk og relationer

[Balancen mellem arbejdsliv og privatliv](#)
[Tid og forventninger](#)
[Kort opsummering](#)
[Spørgsmål til refleksion](#)

4. del: Forventninger i jobbet

[Dine forventninger i jobbet](#)
[Forventninger på dagsordenen](#)
[Arbejdsglæden og det psykiske arbejdsmiljø](#)
[Ny i jobbet](#)
[Forventninger til ledelse](#)
[Forventningssamtale](#)
[Kort opsummering](#)
[Spørgsmål til refleksion](#)

5. del: Afsluttende tanker

[Afsluttende tanker](#)

6. del: Inspiration og øvelser

[Sådan kan du arbejde med forventninger](#)
[Eksempler på spørgsmål, du kan stille i en](#)
[forventningsafstemning](#)
[Inspiration til at sætte forventninger på](#)
[dagsordenen](#)
[Inspiration til en forventningssamtale](#)
[Forventningers store spændvidde og inspiration til](#)
[processen i arbejdet med forventningsafstemning](#)
[Huskeregler til udmeldelse af flinkeskolen](#)

Tusinde tak

Præsentation af interviewpersoner

Litteratur

Muligheder for at arbejde videre med forventninger

Gennem hele livet møder vi
frustrationer og misforståelser.

Nogle bliver til konflikter, andre
til stiltiende skuffelser.

Synliggørelse og afstemning af forventninger
er den bedste forebyggelse!

»Årsagen til de fleste vanskeligheder i forholdet mellem mennesker ligger i modstridende eller uklare forventninger om roller og mål. Uanset om det drejer sig om, hvem der gør hvad på arbejdet, hvordan du kommunikerer med din datter, når du fortæller hende, at hun skal gøre rent på sit værelse, eller hvem der skal fodre guldfiskene eller bære skraldespanden ud, kan vi være sikre på, at uklare forventninger vil føre til misforståelser, skuffelser og tab af tillid.

Mange forventninger er underforståede. De er ikke blevet udtrykt tydeligt og klart, men alligevel er der mange, der overfører dem på de situationer, de kommer i.«

»Den rigtige indsætning på kontoen er at gøre forventningerne klare og udtalte fra starten.«

»Det kræver mod at afklare forventninger.«

*Stephen R. Covey,
7 gode vaner, personligt lederskab og livskraft, 2005*

Introduktion

Det kan du forvente dig af bogen

Du kan ikke synliggøre dine forventninger til bogen for mig, og vi kan heller ikke sammen afstemme dem. For at være tro mod mit budskab om at afstemme forventninger vil jeg allerførst give dig mulighed for at afstemme dine forventninger ved kort at fortælle om bogens opbygning og hensigten med den, som har været at:

- skrive en bog, som du kan bruge både som privatperson og i dit job, uanset om du er topchef eller medarbejder. Vi har alle mange roller, som hver især stiller forventninger til os. Du vil derfor blive præsenteret for eksempler ud fra mange forskellige roller. I bogens første del skriver jeg om, hvad jeg forstår ved forventninger generelt, og hvorfor det er vigtigt at få dem afstemt. Del to handler om grundlaget for alle de mange forventninger, vi har til os selv og hinanden i vores mange roller. I bogens tredje del kommer jeg ind på de forventninger, vi møder i krydsfeltet mellem vores arbejds- og privatliv. Del fire omhandler de mange forventninger, der skabes i relation til arbejdslivet, herunder det at være ny leder eller medarbejder, og foruden ledelse også hvordan vi ved at arbejde med forventninger kan øge arbejdsglæden.
- tage afsæt i praksis. På trods af mit ønske om at gøre bogen praksisorienteret vil du alligevel møde nogle teorier i bogens forskellige afsnit. Der er løbende indlagt spørgsmål, øvelser, opsummeringer og refleksionspunkter. Jeg håber, de sammen med de mange eksempler vil få dig til at reflektere over de enkelte emner i bogen, give dig nogle brugbare

redskaber og ikke mindst, at de vil inspirere dig til at arbejde videre med afstemning af forventninger. Til det videre arbejde håber jeg også, at du vil kunne bruge bogens sjette del »Inspiration og øvelser«.

- underbygge emnerne med eksempler og citater fra flere spændende personer. I forbindelse med bogen har jeg sammen med en tidligere kollega interviewet og talt med fire spændende personer fra dansk erhvervsliv. De fire er: Alfred Josefsen, adm. direktør for Irma, Vinnie Breuning, adm. direktør for Privathospitalet Hamlet, Karsten Ohrt, direktør for Statens Museum for Kunst, og Trine Panum Kjeldsen, tv-vært på TV2. Min mand Michael Bang, som er direktør for CELF (Center for Erhvervsuddannelser Lolland-Falster), har også bidraget med eksempler på forventningsafstemning i forbindelse med hans tiltrædelse som ny direktør. Læs mere om dem alle fem bagerst i bogen.

Baggrund for bogen

Forventninger og arbejdet med dem mener jeg er et overset emne. Det vil jeg råde bod på med denne bog, hvor jeg ønsker at sætte forventninger på »den kommunikative og selvudviklende dagsorden«. Uanset om du er mand/kvinde, ung/ældre, single/partner, enebarn/søster eller bror, topchef/medarbejder, arbejder alene/i team eller i en privat/offentlig organisation, er jeg overbevist om, at et prioriteret arbejde med forventninger vil give positive resultater. Tænk bare på, hvor mange gange vi forventer noget af andre, uden at de ved det! Uden en bevidsthed, synliggørelse og afstemning bliver indfrielsen af forventninger nemt til et lotterispil med ringe vinderchancer. Hvorfor ikke gøre det til et vind-vind-spil med synlige og klare spilleregler?

»Forventningens glæde er ofte den største« er et kendt udtryk, som Søren Kirkegaard har inspireret til. Netop dette udtryk har inspireret og udfordret mig på en sådan måde, at jeg i mange år har arbejdet med og været særlig opmærksom på forventninger og forventningsafstemning, både privat og arbejdsmæssigt.

Et spørgsmål, som også har inspireret mig, er, hvorfor de fleste tænker så positivt om forventninger, når vi tit oplever, at de ikke bliver indfriet og dermed gør os skuffede eller frustrerede? Du har forhåbentlig selv nogle svar, når du har læst denne bog.

For mig har forventninger ikke kun noget med glæde at gøre, de kan også skabe frygt og være negative. Uanset fortegn, plus eller minus, er det min overbevisning, at forventninger, som ikke er afstemte, alt for ofte fører til unødige misforståelser, frustrationer, skuffelser eller konflikter.

Forventninger er noget, som vi har både til os selv, til andre og til situationer eller resultater. Vi har derfor rigtig mange forventninger hver især. Og alt for tit glemmer vi at være bevidste om dem, synliggøre dem og ikke mindst afstemme dem. Jeg er helt enig med Stephen R. Covey, når han i sin bog *7 gode vaner, personligt lederskab og livskraft* skriver: »Det er vigtigt, hver gang man kommer i en ny situation, at få alle forventninger frem på bordet.«

I mange år kunne jeg ikke helt forstå, hvorfor jeg trods mange succeser både på jobbet og hjemmefronten ikke følte større glæde og tilfredshed. Jeg har senere fundet ud af, at den manglende glæde og tilfredshed primært skyldtes mine mange forventninger. Jeg oplevede uindfrie forventninger, som gav skuffelser og frustrationer, og som opstod på baggrund af en manglende forventningsafstemning med min omverden. Indfrie

forventninger, som jeg glemte at fejre eller værdsætte. Dertil kom, at jeg havde urealistisk store forventninger til mig selv som karrierекvinde, småbørnsmor og ægtefælle. For slet ikke at tale om de mange forventninger, indfrie som uindfrie, der var i forbindelse med mit job og ved samarbejde generelt. De indfrie forventninger gav mig glæde i nuet, men jeg værdsatte dem ikke og erstattede dem hurtigt med nye udfordringer med dertil hørende nye forventninger.

Gennem mit arbejde med forventninger har jeg erfaret, at indfrie forventninger ofte tages for givet. Jeg skal jo være god til mit job, være en god mor osv. Spørgsmålet er bare hvor god? Måske har jeg gjort lige lidt ekstra i den givne situation? Og hvem siger, at der overhovedet skal være tale om noget ekstra, før vi kan glædes? Vi snyder mange gange os selv for glæden. Ofte vælger vi at fokusere på de frustrationer, der ligger i de uindfrie forventninger. Vi fokuserer nemt på det, vi ikke er så gode til, det, vi kunne have gjort anderledes, eller på det, som vi kan blive bedre til.

De store forventninger til mig selv ved jeg i dag, at jeg langt fra er den eneste, som har. Forventningen om både at skulle være den næsten uerstattelige medarbejder, den perfekte forælder, det gode familiemedlem, den hjælpsomme ven, det nysgerrige menneske og den tiltrækkende, omsorgsfulde kæreste er jeg vist ikke den eneste, som har eller har haft, mon? Vi stiller rigtig mange og store forventninger til os selv, og spørgsmålet er, om de er realistiske, og om vi har lige så store forventninger til andre. Både min erfaring og flere undersøgelser viser, at vi er mere realistiske i vores forventninger til andre end til os selv. Vi stresser os selv og udsætter os selv for et unødigt forventningspres med alt for mange og urealistiske forventninger. Der er megen energi, overskud og glæde at hente ved bevidst at arbejde med forventninger til os selv.

I forbindelse med jobbet er der også mange forventninger. Der er egne forventninger, som knytter sig til opgaveløsningen, mål/resultater, samarbejdet med kolleger, ledelse, kunder og den øvrige omverden. For slet ikke at tale om alle de forventninger, de andre har til os, samarbejdet og opgaven etc. En ting er de mange gensidige forventninger; en anden er, hvor mange af dem der er synlige og dermed kendte af os hver især.

Mange forventninger synliggøres og afstemmes aldrig. Ikke synlige og uafstemte forventninger resulterer ofte i frustrationer, misforståelser, skuffelser, dårligt samarbejde og konflikter, som påvirker os hver især, det psykiske arbejdsmiljø og arbejdsglæden i negativ retning. Hvornår eller hvor mange gange har du og dine kolleger synliggjort og afstemt jeres forventninger til samarbejdet, en opgave eller til resultatet af et møde? Jeg har endnu ikke oplevet en virksomhed, som har synliggørelse og afstemning af forventninger som et fast punkt på dagsordenen.

I mine tidligere job som medarbejder og senere som chef har jeg oplevet mange ikke synliggjorte og uafstemte forventninger ligge til grund for misforståelser og konflikter. Ikke alle misforståelser og konflikter kan undgås ved forventningsafstemning, men i mit arbejde med forventninger har jeg fået bekræftet, at antallet af misforståelser og konflikter kan minimeres væsentligt ved at arbejde bevidst med forventningsafstemning.

Et fast punkt på mine dagsordener i dag, uanset om vi taler om møder, opgaver, kurser eller individuelle vejledninger, er forventningsafstemning, og det har givet mange succeser. Succeser, som skyldes, at mange forventninger efter synliggørelsen og afstemningen er indfriet. Jeg kan fx ikke tænke eller gætte mig til en kursists forventninger, og hvor er det ærgerligt først ved slutevalueringen at høre om en skuffelse og en uindfriet forventning, der kunne have været imødekommet under

kurset, hvis den var blevet synliggjort. Mit strukturerede arbejde med forventningsafstemning sikrer ikke, at alle går fra mine kurser eller øvrige aktiviteter med indfrie forventninger. Det vil kræve, at alle er bevidste om alle deres forventninger, er 100 procent ærlige og synliggør alle deres forventninger. Synliggørelsen er naturligvis den enkeltes eget ansvar og valg, men for mig er det vigtigt, at personen har haft muligheden og er bevidst om sit eventuelle fravalg af at få sin forventning indfriet i en fælles afstemning.

Mit løbende arbejde med og prioritering af forventningsafstemning både arbejdsmæssigt og privat har minimeret mine skuffelser, frustrationer, misforståelser og konflikter betragteligt og erstattes nu af overskud, glæde og energi – det håber jeg også, du vil opleve!

Birgitte Espenhein Bang

1. del: Forventninger generelt