

Kollegaskabet skal i fokus



"Det relationelle nærvær, du har, når du er til et fysisk møde, har vi mistet lidt af syne det sidste år." Foto: Getty Images

Vi bekymrer os en del om, hvordan vi skal indrette os som individer på arbejde efter corona. Vi taler knap så meget om, hvordan vi får det fællesskab, som en arbejdsplads også er, op at køre igen.



Af: Johanne Luise Boesdal
Medredaktør og journalist hos Kforum

Halvandet års hjemmearbejde on/off har rykket ved vores opfattelse af arbejdslivet. Vi har erfaret, at vi kan gennemføre mange ting digitalt. Og vi har også fået smag for et andet arbejdsliv, hvor vi ikke sidder fysisk sammen med vores ledere og kollegaer i alle vores arbejdstimer.

Diskussionen om, hvordan vi indretter os, nu hvor hjulene (næsten) kører igen, og vi skal finde fysisk sammen på arbejdspladsen med de nye erfaringer, ønsker og behov, vi hver især har fået, er i fuld gang.

Ifølge Erica Dhawan, amerikansk ekspert i teamwork, byder fremtiden på en hybridmodel, hvor de introverte fortsætter med flere hjemmearbejdsdage, og de ekstroverte kan vende tilbage og blive socialt tanket op.

Hun har i [Harvard Business Review](#) for nylig lavet en guide til ledere om, hvordan de tackler – og positivt forskelsbehandler – de introverte og ekstroverte i deres team. De introverte skal blandt andet have lov til at arbejde hjemmefra i et større omfang – og inkluderes i sociale aktiviteter via Zoom, så de ikke føler sig udenfor, foreslår hun.

Hvad med fællesskabet – hvem plejer det?

Erica Dhawan er langt fra alene om sit fokus på individets udvikling postcorona, viser et hurtigt kig på Google. Langt færre er nået til at bekymre sig om det fællesskab og kollegaskab, som en arbejdsplads også er.

Så hvordan genfinder vi balancen mellem individets personlige ønsker for tilrettelæggelsen af arbejdslivet – og fællesskabets præmisser, hvor alle, uanset personlighedstype, må indgå kompromiser og indordne sig under et sæt fælles rammer?

For en ting er produktivitet og bundlinje. Den går det sådan set meget godt med. [Undersøgelse fra Harvard Business Review](#) viser, at produktiviteten (i USA, red.) steg med 4,4 procent i perioden, hvor de fleste arbejdede hjemmefra, så der er økonomisk ingen grund til *ikke* at tænke i hybrider og fleksibilitet fremover.

En anden ting er individets evne til at indgå i et kollegaskab, hvor de skal finde ud af det med personlighedstyper, der ikke minder om dem selv, og bidrage til alt det i arbejdslivet, der ikke handler om at løse en opgave.

Alt andet end opgaven er blevet skrælet væk

Ifølge Mads Lønnerup, chefkonsulent i Supplement, der bl.a. arbejder med trivsel i organisationer, er vi blevet markant mere optaget af opgaven under de digitale arbejdsforhold.

”Vi kigger i højere grad på hinanden som en funktion, der løser en opgave, frem for en kollega. Det relationelle nærvær, du har, når du er til et fysisk møde, har vi mistet lidt af syne det sidste år. Opgaverne er blevet løst, men kollegaskabet har lidt.” Opgaverne er blevet løst, men kollegaskabet har lidt.”

Vi er blevet en tand for magelige

Den anden del, som bekymrer Mads Lønnerup i endnu højere grad, er, at nu, hvor det endelig er lykkedes os at få flere hjemmearbejdsdage, er vi blevet en smule for magelige.

”De mange hjemmearbejdsdage har gjort os en smule *convenient*. Det regner i dag, så jeg bliver lige hjemme og kører Sofie til ballet, selvom det ville være supersundt for kollegaskabet, hvis jeg tog ind på arbejdspladsen.”

Ifølge Mads Lønnerup skal vi blive bedre til at stille krav til hinanden igen, hvis den højere grad af hjemmearbejde skal fungere på lang sigt.

”Nogle af de virksomheder, jeg taler med, har faste ugentlige dage, hvor alle skal møde ind, så der ikke går for meget videndeling tabt. Videndelingen foregår ofte ved kaffemaskinen, over frokosten eller imellem møder – ikke på et digitalt møde, der handler om at løse en bestemt opgave,” er hans erfaring.

Vi skal skelne mellem ret og pligt

Ifølge Mads Lønnerup er det også vigtigt at skelne imellem ret og pligt i forhold til at få kollegaskabet til at køre igen.

”Du har muligvis ret til tre arbejdsdage derhjemme, men du har samtidig pligt til at bidrage til et kollegaskab. Jeg synes, det er en vigtig snak at få på kolleganiveau. En ting er, hvad din leder kræver af dig, og du har ret til; en anden ting er, hvad dine kollegaer har behov for. Det sidste bør vi alle sammen også forholde os til.”

Nye medarbejdere i tomme lokaler

Hvordan *onboarder* du nye medarbejdere i en organisation, når medarbejderne ikke er på arbejdspladsen? Det er også én af de ting, Mads Lønnerup via sit arbejde med rekruttering forholder sig til.

”Her mener jeg, at ledelsen skal kræve en plan for forløbet, så nye medarbejdere får et kendskab til det kollegaskab, de skal være en del af. Ellers bliver rekrutteringsprocessen både for lang og for dyr.”

Nej, det bliver ikke, som det plejer

Nogle tænker sikkert, at hjemmearbejdet var midlertidigt, og alting bliver det samme som før pandemien – men det gør det ikke. Der er kommet nye arbejdsmåder og frihedsgrader, der skal tages højde for i tilrettelæggelsen af arbejdslivet, vurderer Mads Lønnerup.

”Det ideelle scenarie er, at vi lader arbejdsstedet afhænge af opgaven. Så du arbejder hjemme med en kompliceret opgave, hvor det er rart ikke at blive forstyrret, men ikke bliver hjemme i situationer, hvor det regner, og Sofie skal til ballet,” siger han og tilføjer:

”Selvfølgelig skal der være plads til det hele, men kollegaskabet skal tilbage i vores bevidsthed.”

Den permanente udvikling i arbejdslivet, som han taler om, bakkes op flere steder. Blandt andet i en [artikel i The Economist](#), der handler om, at opdelingen mellem ferie og arbejde er ved at udvikle sig til en mere flydende form, hvor du godt kan arbejde fra en taverna i Grækenland, men til gengæld heller ikke afstår helt fra at tjekke din mail under ferien.

Fra en masse jeg'er til et vi

Arbejdsmarkedsforsker Malene Friis Andersen er enig med Mads Lønnerup i, at en arbejdsplads er et fællesskab, hvor der skal være plads til alle. Både dem, der står klar med konfettikanoner og festplaner og dem, der sukker dybt over at skulle tilbage til forstyrrelser og oplæring af nye medarbejdere.

Men det kræver tilvænning efter en lang periode med fokus på ”jeg”.

”Vi går fra en masse jeger til et vi. ”Hvad har VI behov for?” er spørgsmålet, der skal stilles mere fremover, og det kræver da tilvænning efter så mange måneder med ”jeg”.”

Det siger forsker, forfatter og psykolog Malene Friis Andersen, der er enig med Mads Lønnerup i, at det for nogle er frivilligt og rart, mens det for andre er lidt et pres at skulle mødes fysisk igen.

”Vi har meget forskellige forventninger og behov – og lige nu skal dem med konfettikanoner og festplaner igen finde sammen med dem på arbejdspladsen, der har nydt hjemmearbejdet og tiden til fordybelse derhjemme.”

Noget tyder på, at det generelt er de yngre arbejdstagere, der har savnet kollegaskabet, hvor de ældre har haft en mere positiv tilgang til hjemmearbejdet, fortæller hun.

”Det giver meget god mening, at de yngre er dem, der har savnet fællesskabet og den faglige sparring på gangene, hvor de erfarne måske lidt har nydt ikke at skulle bruge tid på socialisering og oplæring af nye medarbejdere, fordi de som oftest sidder med tungere opgaver.”

Nye erkendelser efter corona

Ifølge Malene Friis Andersen har vi behov for at få genetableret, hvad vi kan få ud af hinanden på arbejdspladsen. Hvad er vores forventninger – og ikke mindst – hvad kan vi ikke sige nej til, hvis fællesskabet og opgaveløsningen skal fungere?

I forhold til opgaverne er der tidspunkter i projektfasen, hvor det er vigtigt, at vi møder fysisk ind, mens der kan være andre faser, hvor fordybelsen derhjemme er en fordel. Arbejdet består i at finde den magiske løsning mellem virtuel og fysisk tilstedeværelse, så det både fungerer på opgaveplan, socialt og i forhold til videndeling.

”Hvad er det for nogle jeger, vi har gående her på vores arbejdsplads? Hvilke præferencer er der i vores kultur og arbejdsfællesskab? Og hvordan indretter vi os, så vi løser den opgave, som vi er sat sammen for, bedst muligt?”

Midlertidig plan

Ledere skal også være opmærksomme på, at medarbejderne generelt har større præference for at arbejde hjemme, end de selv har. Malene Friis Andersen fortæller:

”Ledelsen har måske en opfattelse af, at deres arbejde fungerer bedst, hvis de er i fysisk kontakt med medarbejderne. Medarbejderne sidder med opgaveløsninger og har derfor ikke nødvendigvis den samme præference. Her skal derfor indgås et kompromis, så begge parter tilgodeses.”

Det er generelt ikke arbejdsindsatsen, der har været presset under nedlukningen, men fællesskabet. Undersøgelse fra Finansforbundet viser, at folk har arbejdet omkring to timer mere om ugen under nedlukningen.

”Usikkerhed og frygt for afskedigelser kan have gjort, at mange af os har givet den en ekstra skalle – vi har alle sammen været i den samme usikre båd, og nu skal vi genfinde en ny måde at tilrettelægge arbejdet på, hvor fællesskabet igen får en plads.”

Blandt andet derfor anbefaler arbejdsmarkedsforskeren, at du som leder, ikke laver en plan nu, der skal vare for evigt.

”Prøv jer frem, og lad medarbejderne prøve forskellige scenarier af, som du kan justere med tiden, så det fungerer for både kollegaskabet og opgaveløsningen,” siger Malene Friis Andersen.