

Arbejdsfællesskab i en coronatid: Sådan får I arbejdsfællesskabet til at hænge sammen, når kontoret åbner igen

For mange har corona-nedlukningen betydet en arbejdsmæssig kolbøtte. Nu åbner flere arbejdspladser stille og roligt op igen. Vi har talt med arbejdslivsforsker Malene Friis Andersen og organisationspsykolog Tina Mulvad Jørgensen om, hvordan I passer på jeres arbejdsfællesskab i den nye situation.

Corona-situationen har ændret de flestes arbejdsliv – men på meget forskellige måder. Nogle håndterer nye teknologier og virtuelle mødeplatforme som fisk i vandet, andre har skullet lære det hele fra bunden på få dage. Nogle har haft brug for tæt daglig kontakt med deres leder og team, andre har haft det godt med at være selvledende. Nogle har fået dækket deres sociale behov til overflod af familien derhjemme, andre føler sig dybt isolerede uden kollegerne. Som organisationspsykolog hos Arbejds miljøCentret Tina Mulvad Jørgensen siger om arbejdslivet under corona-nedlukningen: "Vi er ramt af det samme, men vi er ramt forskelligt."

Og præcis sådan kommer det også til at være, når mange af de fysiske arbejdspladser nu stille og roligt åbner igen. Nogle arbejdssteder vil arbejde i skiftehold hen over dagen eller ugen. Andre steder skal én gruppe medarbejdere fast møde fysisk op på arbejdspladsen og en anden gruppe skal arbejde fast hjemme.

Når Karin er inde og Carsten er hjemme

Netop dén arbejdsform, hvor nogen er fysisk på arbejdspladsen og andre arbejder virtuelt, har faktisk et navn: Hybridteams. Et hybridteam er et team, der består af en gruppe medarbejdere, hvor nogle er samlet fysisk på et hovedkontor og andre arbejder på distancen, fortæller Tina Mulvad Jørgensen. Til dagligt rådgiver hun organisationer og virksomheder om arbejdsmiljø, og så er hun

medforfatter til en stor rapport om virtuelle arbejdspladser fra 2016. Resultaterne og anbefalingerne fra forskningsprojektet er topaktuelle lige nu.

Materialet rummer blandt andet redskaber til at forbedre det virtuelle arbejde og gode råd til ledere om at lede virtuelle teams. Når man har hybridteams er der en helt central anbefaling. Den handler om kommunikation: "Når folk sidder forskellige steder bliver kommunikation og information endnu vigtigere. Når man aftaler og informerer på kontoret, skal man sikre sig, at dem, der sidder andre steder, også får samme informationer. Man skal hele tiden tænke på teamet som en samlet gruppe, uanset hvor folk opholder sig," siger Tina Mulvad Jørgensen.

Børn med syltetøjsmadder i baggrunden

Malene Friis Andersen er forsker Det Nationale Forskningscenter for Arbejds miljø og har netop fået 2,5 millioner kroner af Velliv Foreningen til et forskningsprojekt, hvor hun skal undersøge mental sundhed og betydning af arbejdsfællesskaber under Covid-19-krisen. Allerede til efteråret er hun klar med en række håndgribelige redskaber til arbejdspladserne. Derfor følger hun lige nu en lang række ansatte og ledere tæt for at finde ud af, hvordan coronasituationen egentlig påvirker vores arbejdsliv.

Hvad er et arbejdsfællesskab?

Et arbejdsfællesskab er en gruppe mennesker, der er afhængige af hinanden for at lykkes med en fælles kerneopgave. Det vil ofte være en arbejdsgruppe, et team eller en afdeling, men kan også være et større fællesskab, som omfatter flere teams og måske går på tværs af afdelinger. I et større perspektiv er hele arbejdspladsen også et arbejdsfællesskab, der gerne skulle være forenet om at løse en fælles kerneopgave. *Læs mere her: arbejds miljoweb.dk/arbejdsfaelleskab*

"Mange er blevet distanceledere fra den ene dag til den anden. Vi har alle sammen skullet finde ud af, hvordan man holder gode møder virtuelt og hvordan man laver forventningsafstemning online, og hvordan vi bevarer den kollegiale kontakt, når vi ikke lige mødes på gangen eller kan vende en opgave ved kaffeautomaten."

Nogle vil være rykket tættere på hinanden på grund af corona. Folk har set hinandens stuer, hunde og børn med syltetøjsmadder i baggrunden til video-teammøderne.

"Situationen har betydet ændringer for os på godt og ondt. For mange har grænsen mellem privat og arbejder været brudt op," siger Malene Friis Andersen, der også stiller skarpt på netop dette i sit nye forskningsprojekt.

Alle skal vide, hvorfor I åbner op, som I gør

Nu åbner mange arbejdspladser så småt op igen. Malene Friis Andersen pointerer, at uanset hvordan man vælger at gøre, er det vigtigt at alle på arbejdspladsen forstår, hvad principperne bag beslutningerne er: Hvem skal møde ind, hvem skal arbejde hjemme og hvorfor?

"Den reboarding-plan, man laver, skal først og fremmest være gennemsigtig. Som ledelse skal man være fuldstændig tydelig

om, hvad det er for nogle kriterier, man åbner op efter og hvad for nogle hensyn man har taget," forklarer hun.

Er der fx nogen, der har brug for forskudte arbejdstider på grund af offentlig transport? Er der nogle der har behov for at arbejde hjemme, fordi de fortsat har børn hjemme eller familiemedlemmer i risikozonen? Eller har nogen brug for hurtigere at få adgang til systemerne og kollegerne på arbejdspladsen end andre?

"Uanset hvad kriterierne er for beslutningerne, så sørg for gennemsigtighed. Det giver en oplevelse af retfærdighed og minimerer de fantasier, som nogen kan have om prioriteringerne," siger Malene Friis Andersen.

Måske skal vi væk fra kontorlandskaberne

Det kan i sig selv være utrygt efter flere ugers hjemmearbejde at skulle sætte sig i bussen og køre adgangskortet igennem hende på arbejdet. For hvilke regler gælder der nu? Og hvad hvis kollegerne har andre tærskler for afstand og hygiejne, end jeg selv har?

"Når vi begynder at vende tilbage, er det vigtigt, at ledelse og arbejdsmiljøorganisation udarbejder nogle klare retningslinjer," siger Tina Mulvad Jørgensen. Det kan handle om, hvordan man adskiller pladserne og agerer i storrumskontoret, hvordan man sørger for at få sprittet af i mødelokalerne og hvordan og hvor man holder frokostpause.

"Vi er forskellige. Én har måske en syg mand derhjemme og er meget optaget af at holde afstand, mens en anden er træt af restriktioner og synes, at det hele er en storm i et glas vand. Det kan give anledning til konflikter eller der kan hurtigt opstå fnidder. Min klare anbefaling er, at man ikke overlader de her beslutninger til medarbejderne, men som arbejdsplads er tydelig og tager

beslutninger om det praktiske. Der er brug for nogle klare leveregler. Det kan skabe tryghed,” siger Tina Mulvad Jørgensen.

Og så er der brug for at opfinde nye lavpraktiske løsninger på at være sammen. ”Måske skal vi væk fra at sidde mange mennesker i et åbent kontorlandskab. Måske skal vi ikke sidde 20 mennesker nede i kantinen, men udenfor på græsset med afstand. Måske skal vi holde flere møder udendørs og brainstorme, mens vi går en tur eller mødes med teamet på stranden. Vi er nødt til at tænke ud af boksen, så vi kan fastholde det sociale samtidig med at alle er trygge,” pointerer Tina Mulvad Jørgensen.

Vi reagerer forskelligt på samme situation

Men hvis kun en del af kollegerne møder ind og resten stadig skal arbejde hjemme, stiller det højere krav til dialog, men også til gennemsigtighed og tolerance over for individuelle løsninger og hensyn. Tina Mulvad Jørgensen understreger, at det er lederens rolle at organisere rammerne, men at det sagtens kan foregå i tæt dialog med medarbejderne.

”En åben dialog gør det nemmere at tage hensyn i processen, når vi lukker arbejdspladserne op igen. Det er svært at tage hensyn til individuelle forhold, hvis man ikke ved noget om dem. Det kan jo være, at én føler sig isoleret ved at arbejde hjemme og at en anden er bekymret over smitterisikoen ved at vende tilbage på arbejdet. Det er en fordel for samarbejdet hvis vi ved ting om hinanden, men den dialog kræver, at vi har tillid til hinanden og at der er en psykologisk sikkerhed i arbejdsfællesskabet,” siger Tina Mulvad Jørgensen.

Hun forklarer, at hvis samarbejdet i forvejen er udfordret, så kan problemstillingerne blive forstærket, det kan føles uretfærdigt, at nogen arbejder hjemme og andre er fysisk på

arbejdspladsen. Men vi har også en unik mulighed for at kigge på tillid og åbenhed i arbejdsfællesskabet, og måske udvikle samarbejdet. Nogle ledere oplever faktisk, at de er kommet tættere på deres medarbejdere og at coronatiden har styrket arbejdsfællesskabet.

Hav blik for folks mentale coronafaser

Malene Friis Andersen har i sit virke som organisationspsykolog observeret, at flere er gået igennem forskellige faser arbejdsmæssigt under coronanedlukningen.

- **Chok** // Den første fase var for mange karakteriseret af både chok, krisestemning og bekymring.
- **Åbenhed** // For de fleste blev den følelse fulgt af en fase med ny energi og en lyst til at få det nye hjemmearbejde og det teknologiske til at fungere.
- **Mathed** // Senere har mange oplevet en fase præget af afmatning, modløshed over at der tilsyneladende ikke er nogen slutdato på situationen.

I et arbejdsfællesskab er udfordringen, at folk reagerer forskelligt i de forskellige faser og i øvrigt rammer dem på forskellige tidspunkter. Det er man som leder nødt til at have blik for og tage højde for i opgavefordelingen.

Vi står i et bassin af læring

Så hvordan undgår vi, at der kommer et A-hold og et B-hold på arbejdspladsen, når nogen arbejder hjemme og andre er fysisk til stede på arbejdspladsen? Det har ingen desværre en skudsikker løsning på. Heller ikke hvis vi spørger forskningen og Malene Friis Andersen.

”Der er meget, vi ikke ved endnu om situationen lige nu, og det bliver vi nødt til at bruge konstruktivt på arbejdspladserne. Det

er legitimt og vigtigt, at vi stiller hinanden alle de her spørgsmål på arbejdspladserne og forsøger at løse det,” forklarer Malene Friis Andersen.

Så der er ingen facitliste for, hvordan man bedst vedligeholder og styrker arbejdsfællesskabet under en pandemi, når fire mennesker i teamet arbejder hjemmefra og den anden halvdel sidder fysisk på arbejdspladsen. Vi er nødt til at prøve os frem og evaluere, anbefaler Malene Friis Andersen. Når man har holdt teammøde, hvor den ene halvdel er med fra arbejdspladsen og den anden er på hjemmefra skal man evaluere. Vi må spørge hinanden: Hvordan får vi det til at fungere på en god måde? Har nogen i teamet ideer og erfaringer, vi kan gøre brug af for at styrke opgaveløsningen sammen?

”Vi står over for mange ubekendte, men vi står også over for et bassin af læringsmuligheder. Mit håb kan være, at medarbejdere og ledere griber den her åbne situation sammen. For ingen af os har stået i det før. Brug det som brændstof til at lade arbejdsfællesskabet åbne sig og blive et endnu mere læringsorienteret sted, hvor vi byder ind med løsninger sammen,” siger hun og tilføjer:

”Så brug nu fire minutter på at lave en evaluering, når I har holdt møde og spørg åbent: Var det tydeligt for jer, der var på hjemmefra, eller var der noget, der blev for indforstået? Og overvej med det samme, hvordan I kan justere næste gang, så jeres praksis løbende bliver reguleret.”

Ræk ud til hinanden

Vi har altså endnu ikke meget eksakt viden om, hvordan karantæne, arbejdsrestriktioner og virtuelt arbejde under pandemier påvirker vores mentale sundhed. Men fra udenlandske undersøgelser af arbejdslivet under andre pandemier herunder SARS og Ebola ved vi, at

karantæne i længere tid kan give psykiske symptomer på mistroivsel, at man bliver mere irriteret, rastløs og har større følelsesmæssige udsving. Følelsen af social isolation er også en tydelig faktor, fortæller Malene Friis Andersen.

Foreløbige undersøgelser fra flere fagforbund af arbejdslivet under coronakrisen viser da også, at mange oplever savnet af kollegialt samvær som en af de største udfordringer. Og her spiller arbejdsfællesskabet en vigtig rolle. Så vi skal huske at række ud til hinanden – også selvom vi er på afstand af hinanden, pointerer Malene Friis Andersen. ”Vi skal hele tiden huske på, at det handler om *fysisk* distancering – ikke kollegial eller social distancering,” siger hun og peger på, at små ting kan gøre en stor forskel.

”Skriv to linjer til din kollega eller ring lige op og sig 'Hey Ole, hvordan går det egentlig med den opgave, som vi sparrede om lige før corona?' eller 'Søren, kommer du med til virtuel fredagsbar i morgen?' Sådant et kort opkald eller en mail på to linjer, hvor man rækker ud, er jo det samme som at smile til hinanden og sige hej på gangen. Og det har vi brug for,” siger Malene Friis Andersen.

Se dem der er i udkanten af arbejdsfællesskabet

Der kan være kolleger, som enten opgavemæssigt eller socialt har befundet sig i udkanten af fællesskabet inden coronakrisen. Dem er det ekstra vigtigt at række ud til. Lederen har ansvar for at give ledelsesmæssig støtte og sparring, men vi har alle sammen et ansvar for hinanden også, understreger Malene Friis Andersen.

”Det er altid vigtigt, at vi tager ansvar for hinanden og gør noget for, at alle føler sig inkluderet – men det er særligt vigtigt i en ekstraordinær situation. Vi har om noget brug for fællesskaber – og

arbejdsfællesskaber lige nu. Det her er ikke noget, vi kommer igennem alene men sammen." Og det handler om at tænke helt lavpraktisk og spørge sig selv, om der er en kollega, man slet ikke har talt med. Kort sagt: Ræk ud til hinanden både med arbejdsmæssige og faglige ting – men også ren kollegial og menneskelig interesse.

Social lim bliver ekstra vigtig

Tina Mulvad Jørgensen er enig: Den sociale lim, som hun kalder det, bliver ekstra vigtig når alle i arbejdsfællesskabet ikke er samme sted fysisk.

"Man er også nødt til at finde en måde at bevare det uformelle på, når alle ikke er samlet. Og det skal man især huske, hvis de møder, man holder, er meget opgavebaserede. Vi er nødt til at kunne mærke, at vi er en del af en gruppe og en faglighed. Og den fornemmelse kan godt være under pres, når vi ikke lige mødes ved kaffemaskinen eller sparrer uformelt på gangen," forklarer hun.

Erfaringerne fra forskningsprojektet om virtuelle arbejdspladser, viste da også, at de medarbejdere i hybridteamet, der sad for sig selv, var mere tilbøjelige til at føle sig udenfor.

"Man kan have en oplevelse af, at man går glip af især uformelle ting," siger Tina Mulvad Jørgensen.

Derfor har arbejdsfællesskabet og ledelsen en central opgave med at styrke den sociale lim og invitere de sociale ting ind i det virtuelle også. Og det har mange arbejdspladser allerede gjort sig gode erfaringer med under coronakrisen, som man kan se i boksen til denne artikel. Som leder kan det også være en rigtig god ide, at have 1:1-samtaler med

alle i løbet af ugen, hvor man også kan få spurgt ind til trivslen.

Tag alt det gode med videre

Og måske er der ligefrem noget godt, vi kan tage med os videre i arbejdslivet efter corona. "Vi har været tvunget til at arbejde hjemme og med rekord fart lære virtuelle redskaber og holde videomøder på grund af corona. Og nu er vi blevet bedre til det. Jeg kunne forestille mig, at det her også bliver begyndelsen på, at vi bliver mere virtuelle på arbejdsmarkedet. Der er simpelthen sket et hop i vores kvalifikationer. Og det kan vi måske benytte fremadrettet til fx mere effektive møder eller andre måder at løse opgaver på," siger Malene Friis Andersen.

Og måske er synet på hjemmearbejde også ved at ændre sig, mener Tina Mulvad Jørgensen:

"Jeg tænker, at flere kommer til at arbejde hjemme, end de har gjort tidligere. Mange af de arbejdspladser, hvor det tidligere ikke har været velset, at man arbejdede hjemme, vil nok have en anden holdning til det i dag. Fordi vi jo kan se, at det mange steder har fungeret godt og at medarbejdere også laver noget og skaber noget, når de arbejder hjemme. Nogle af de ledere, der har en mere kontrollerende lederstil, har opdaget, at de får mindst lige så meget ud af, at medarbejderne arbejder hjemmefra. Og måske bliver medarbejderne ligefrem gladere og får mere overskud, hvis de en gang imellem kan undgå at sidde to timer om dagen på en motorvej."

Læs hvordan I kan styrke og give jeres arbejdsfællesskab et eftersyn her:

www.arbejdsmiljoweb.dk/arbejdsfaellesskab

Tina Mulvad Jørgensen

Organisationspsykolog og seniorkonsulent hos ArbejdsmiljøCentret, der hjælper en lang række arbejdspladser med arbejdsmiljøarbejdet. Var tilknyttet et stort forskningsprojekt om virtuelle arbejdspladser og er sammen med Anne-Mette Hjalager fra SDU, Henrik Holt Larsen fra CBS og Susie Kjær fra COWI forfatter til bogen 'Virtuel ledelse og arbejdsmiljø' fra 2016.

Find den her: <http://a-praksis.dk/wp-content/uploads/2018/01/Virtuel-ledelse-og-arbejdsmilj%C3%B8.-Bind-2-i-praksis.pdf>

Malene Friis Andersen

PostDoc, ph.d. og psykolog. Forsker ved Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø. Her forsker hun blandt andet i relationer mellem ledere og medarbejdere, stress, mental sundhed og psykisk arbejdsmiljø. Har netop fået 2,5 millioner kroner fra Velliv Foreningen til et forskningsprojekt om, hvordan vores mentale sundhed og vores arbejdsfællesskaber bliver påvirket under COVID-19

Læs mere om forskningsprojektet her: <https://nfa.dk/da/Forskning/Projekt?docId=67743bde-0959-4d1d-8773-98d4fe7b54f1>