VÆKSTHUS FOR LEDELSE



5 min. 11-06-2021

5 anbefalinger til et styrket samarbejde efter corona

Coronapandemien har påvirket arbejdspladserne forskelligt. Men fælles for alle vil være, at ingen vender tilbage til den samme arbejdsplads. Og det kan vise sig at være en fordel og en mulighed for at styrke samarbejdet fremover. Her får du fem anbefalinger.

Skribentinfo



Jacob Simonsen
Lektor
Erhvervsakademi Aarhus

På nogle arbejdspladser har corona-nedlukninger betydet mere fokus på innovation og øget digitalisering, mens det andre steder har været dræbende for samarbejdet. Nogle medarbejdere er havnet i en tilstand af stress og apati, mens andre er blomstret op og har benyttet sig af den øgede frihed til at påtage sig mere ansvar.

Et udpluk af de negative aspekter, som nogle medarbejdere har oplevet inkluderer:

- Svært at holde arbejde og fritid adskilt
- Uklare forventninger til sit arbejde
- Manglende sparring og socialt samvær med kolleger
- Manglende engagement

Omvendt har andre – eller måske samme medarbejdere på andre tidspunkter – oplevet bl.a.:

- Øget produktivitet - Bedre mulighed for fordybelse
- Mere fleksibilitet

- Større engagement og arbejdsglæde
- Mindre stress

Et lignende billede gør sig gældende for ledere. Nogle har oplevet at få ekstra travlt, har været i tvivl om de varetager ledelsesopgaven godt nok, og har haft svært med at ramme en hensigtsmæssig balance mellem kontrol og tillid over for medarbejderne. Andre har oplevet, at deres medarbejdere i høj grad har 'steppet up' til mere ansvar og løftet mere komplicerede arbejdsopgaver i takt med øget selvbestemmelse.

Hvordan kommer I godt tilbage efter nedlukningsperioden?

Ud fra Heraklits devise om, at man ikke kan bade to gange i den samme flod, kan man med temmelig stor sikkerhed sige, at det ikke er den samme arbejdsplads, nogen af os vender tilbage til efter nedlukningerne. Men det kan vise sig at være en fordel.

Forskning i adfærdsforandringer har vist, at det bedste tidspunkt at lave forandringer på, er, når der alligevel er omvæltninger i spil. Og det at skulle ud af vores 'Corona-huler' er en omvæltning for de fleste af os, hvorfor det er et oplagt tidspunkt at overveje, om samarbejdet fremover kan forbedres på basis af den læring, der har fundet sted under nedlukningerne.

I lyset af de mange forskellige oplevelser under nedlukningerne er det svært at sige noget specifikt og almengyldigt om, hvordan man kommer godt 'tilbage' på arbejdspladsen.

Nogle anbefalinger gør sig gældende for de fleste:

1. Overvej nøje, hvad der i fremtiden kræver fysisk samvær, og hvad der med fordel kan fortsætte virtuelt

2. Tal om fordelene og de gode vaner fra nedlukningsperioden, og overvej, hvordan de kan fortsætte

3. Diskuter og etabler nogle klare rammer for fx hjemmearbejde

4. Vær opmærksom på, at der ikke skabes ulige muligheder for forskellige medarbejdere, fx ved at de, der arbejder hjemmefra, risikerer at blive overset, og der opstår in-group/out-group udfordringer

5. Fokuser på psykologisk sikkerhed.

Læs også: Nye spilleregler: Sådan leder du både hjemmearbejdet og arbejdet på kontoret

Opbyg den psykologisk sikkerhed

Senere års forskning har peget på, at psykologisk sikkerhed spiller en afgørende rolle for organisationers resiliens, innovationsevne og effektivitet, mens det samtidig er grundlaget for tillid, gode relationer og samarbejde blandt medarbejdere. Den ubestridt fremmeste forsker inden for området, Amy Edmondson, definerer psykologisk sikkerhed således: "A psychologically safe workplace is one where employees dare to speak up and make mistakes without the fear of humiliation and punishment".

Arbejdspladser, hvor medarbejderne oplever en høj grad af psykologisk sikkerhed er, ifølge Amy Edmonson, karakteriseret ved at:

- Se fejl som en mulighed for at lære
- Være villig til at eksperimentere
- Alle er komfortable ved at sige sin mening
- Der er en forståelse af andres intentioner og opfattelser
- Der er grundlæggende tillid til kolleger, medarbejdere og ledere
- Man er ikke bange for at bede om hjælp

I en tid, hvor nogle fremadrettet også kommer til at samarbejde mere på distancen, i skiftende teams og på varierende tidspunkter, bliver dette endnu væsentligere for at sikre et godt samarbejde.

Psykologisk sikkerhed: hvordan?

Det første skridt til at arbejde med den psykologiske sikkerhed i et team er - ingen raketvidenskab her - ved at tale om det. Psykologisk sikkerhed foregår mellem mennesker, og derfor er det et fælles ansvar for hele teamet og må for alt i verden ikke blive noget ledelsesteamet planlægger og 'implementerer' efter den traditionelle tilgang til forandringsprojekter.

Derudover handler det hele om adfærd. Helt grundlæggende om at være åben og transparent om sine fejl og sin egen usikkerhed. Gør det sig gældende for hele teamet, er der grundlag for ærlige samtaler præget af forståelse for andres perspektiver og bevæggrunde. Giv plads til, at alle kan komme til orde, vær nysgerrig på andres synspunkter og inviter input ofte og aktivt: "Måske har jeg overset noget, hvad siger du, Henning?" (medmindre, der ikke er nogen, der hedder Henning, så bliver det lidt akavet).

Især hvis det er noget helt nyt for teamet, er det vigtigt at lederen går forrest som det gode eksempel. Hvis lederen ikke tør vise sin egen skrøbelighed og være åben og ærlig over for medarbejderne, hvordan skulle det så kunne forventes af andre? Psykologisk sikkerhed er ikke noget, man skaber over natten. Der er mindre på spil ved at fortælle om, hvordan du har lavet fejl i en præsentation end at Corona-nedlukningen har efterladt dig fyldt med angst mens konen er gået ned med stress.

Start i det små, og arbejd videre til større og sværere emner med tiden. Gruppedynamikker er ikke statiske, men udvikler sig konstant, og derfor er der heller ikke noget endemål for arbejdet med psykologisk sikkerhed. Rejsen bliver med garanti hverken lineær eller forudsigelig, men den kan blive afgørende for, at jeres samarbejde når helt nye højder fremover. Måske er det også det rette tidspunkt for jer at se på hvordan jeres samarbejde kan forbedres?

Læs også: Følg 10 ledere og deres oplevelse af at lede under corona her

Referencer:

- Andersen, M.F., n.d. Mental Sundhed og Arbejdsfællesskaber under coronakrisen (MESA). [2021] Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø. Available at: <https://nfa.dk/sites/coronatrivsel/omProjektet.html>
- Clark, S., 2021. How the Digital Workplace Will Evolve After Coronavirus. [online] reworked.co. Available at: <https://www.reworked.co/digital-workplace/year-one-ac-how-the-digital-workplace-is-evolving-post-coronavirus/> [Accessed 9 Jun. 2021].
- Cusumano, K., 2020. How to Keep Good Habits Post-Lockdown. The New York Times. [online] 2 Jul. Available at: <https://www.nytimes.com/2020/07/02/at-home/coronavirus-keep-good-habits.html> [Accessed 10 Jun. 2021].
- Cutter, E.G. and C., 2021. Companies Wrestle With Hybrid Work Plans—Awkward Meetings and Midweek Crowding. Wall Street Journal. [online] 19 Mar. Available at: <https://www.wsj.com/articles/companies-wrestle-with-hybrid-work-plansawkward-meetings-and-midweek-crowding-11616146200> [Accessed 9 Jun. 2021].
- Duhigg, C., 2016. What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team. The New York Times. [online] 25 Feb. Available at: <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html> [Accessed 9 Jun. 2021].
- Edmondsen, A. and Mortensen, M., 2021. Without Psychological Safety, Hybrid Work Won't Work. [online] INSEAD Knowledge. Available at: <https://knowledge.insead.edu/blog/insead-blog/without-psychological-safety-hybrid-work-wont-work-16751> [Accessed 9 Jun. 2021].
- Edmondson, A., 1999. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. Administrative Science Quarterly, 44(2), p.350. https://doi.org/10.2307/2666999.
- Klyver, K. and Nielsen, S.L., 2021. Hvad kan SMV'er lære af Covid-19? En repræsentativ undersøgelse af yngre danske SMV'er. SDU Research Portal, 2021.
- Milkman, K., 2021. How to Change: The Science of Getting from Where You Are to Where You Want to Be. London, UK: Vermilion.