

Det hybride arbejdsliv

## Er sammenhængskraften i fare?

Dette tema handler om det hybride arbejdsliv, og om hvordan vi kan opretholde sammenhængskraften på vores arbejdsplads, hvor vi måske kun sjældent ser hinanden.



# *trivsel, kollegaskab, silotænkning, digital udmattelse, kaffemaskinen, socialisering*

Da coronaen ramte, var effektivitet og produktivitet den største bekymring for mange ledere. Men til manges overraskelse viste medarbejderne sig at være langt mere effektive hjemmefra end lederne havde forventet.

”I den første nedlukning havde lederne meget fokus på produktivitet, men i anden nedlukning var det ikke længere et fokuspunkt. Her var de mere bekymrede for sammenhængskraften i organisationen”, siger lektor Steen Navrbjerg fra Københavns Universitet, som i samarbejde med kolleger fra CBS har interviewet ledere i forskningsprojektet Virtuel ledelse under corona-krisen.

Eva Bjerrum, der er organisationsanalytiker på Alexandra Institutet, forstår lederens bekymring. Den sociale sammenhængskraft er nemlig ikke en uendelig ressource.

”Da corona tvang os på hjemmearbejde, var der i forvejen opbygget en social kapital i virksomheder og organisationer. Vi var vant til at være sammen på arbejdspladsen og samarbejde med hinanden og socialisere på tværs af teams og afdelinger. Så vi kendte hinanden, og vi kendte vores fælles opgaver. Det har lettet samarbejdet under coronatiden, men den sociale sammenhængskraft kan meget let blive udfordret fremover”, siger hun.

### Når sammenhængskraften trues

Analyser fra store arbejdspladser viser, at samtaler, møder m.m. mellem tilfældige medarbejdere bliver begrænset markant allerede ved to hjemmearbejdsdage om ugen.

#### Begrænsninger i interaktion

To hjemmearbejdsdage pr. uge	64 procent
Tre hjemmearbejdsdage pr. uge	84 procent

Kilde: Economist, 12. marts 2022



Det betyder, at det hybride arbejde er med til at svække den uformelle sociale kontakt på arbejdspladsen. Kommunaldirektør Birgitte Lundgren fra Rudersdal Kommune, ser det som et vigtigt opmærksomhedspunkt, fordi sammenhængskraften er en social muskel, som skal masseres.

”Nogle medarbejdere havde oparbejdet modstand mod at komme tilbage, men det fungerer ikke, at de sidder hjemme og putter sig. Vi har brug for den social interaktion omkring kaffemaskinen og andre steder,” siger hun.

Den uformelle samtale på arbejdspladsen handler ikke kun om, hvordan kolleger og medarbejdere trives. Steen Navrbjergs forskningsprojekt Virtuel ledelse under corona-krisen, viser bl.a., at flere ledere og medarbejdere oplevede, at den uformelle snak ved kaffemaskinen eller over frokostbordet faktisk også havde konsekvenser for arbejdspladsens opgaveløsning.

Der var eksempler på, at man under hjemmearbejdet ikke fik delt værdifuld information mellem medarbejdere og afdelinger. Det uformelle møde mangler; det møde, hvor man opsnapper potentielle problemer, som ikke indfanges i de formelle møder.

Hvor man ved planlagte møder drøfter dét, man véd udgør et problem eller en udfordring, giver snakken over kaffemaskinen indblik i dét, man ikke vidste udgjorde et problem eller en udfordring. Den uformelle snak indeholder altså en form for risikostyring ved kaffemaskinen, som ikke udspiller sig i den virtuelle mødekultur.

### **Virtuel fredagsbar**

Men kan kolleger på distancen overhovedet erstatte dem ved skrivebordet ved siden af? Det kan de til en vis grad, viser erfaringer fra Danske Bank. I arbejdsmiljørepræsentant Bente Skovlunds team holdt de fx en virtuel ”fredagsbar” hver torsdag, da arbejdspladsen var lukket ned.

”Vi mødes med kameraet tændt en halv times tid og snakker om, hvordan det går. Det er ikke arbejdsrelateret snak, men mere en social ting. Jeg synes, at det er vigtigt, at vi kan hanke op i hinanden som kolleger. Så hvis der er en kollega, der slet ikke deltager, kontakter jeg vedkommende og hører, hvordan det går. Det kan være, at der er brug for en opfordring til at holde en pause og vente med opgaverne, siger hun.

Bente Skovlund nævner også, at det er sværere at introducere nye kolleger på distancen: ”Det er hårdt at skulle træne nye medarbejdere online. Det fungerer meget bedre, når man sidder ved siden af hinanden. Men det er noget, vi må planlægge os ud af,” siger hun.

Hendes kollega i Danske Bank, Jannie Vang, er både tillidsrepræsentant og arbejdsmiljørepræsentant, og i hendes team er der medarbejdere helt i Litauen, så det meste af det sociale er nødt til at være virtuelt.

”Vi har bl.a. forsøgt os med virtuel vinsmagning, hvor alle fik tre flasker sendt hjem – også dem fra Litauen. Det fungerede faktisk godt,” fortæller hun.



## Dialogspørgsmål om sammenhængskraften

**Formål:** At finde måder at styrke sammenhængskraften på arbejdspladsen.

**Målgruppe:** Ledelsen, medarbejdere og MED/arbejds miljøorganisation.

**Situation:** Personalemøde, teammøder, møde i ledergruppen, arbejdsmiljøgruppen el.lign.

- Er sammenhængskraften på vores arbejdsplads svækket eller truet, fordi vi sjældnere ser hinanden på arbejdspladsen? Hvordan kommer det til udtryk?
- Er særlige teams, jobfunktioner eller kolleger særligt udsatte? Hvad med nyansatte, unge, singler eller medarbejdere med andre sprog og nationaliteter?
- Hvordan kan vi imødegå de forhold, som svækker sammenhængskraften? Hvad skal vi konkret gøre? Hvem skal gøre det?
- Har vi ideer til nye initiativer, som kan styrke sammenhængskraften? Fx gennem ændrede rutiner, mødeformer, uformelle vaner, ændringer i arbejdets tilrettelæggelse, retningslinjer for on-boarding osv?

### Værktøj

- **Værktøj: Kollega-to-go:** En variation af walk-and-talk, specielt udviklet til at skabe sammenhængskraft og fællesskab i det digitale arbejdsliv. Brug det til fx at styrke forbindelserne mellem afdelinger og teams og til at integrere nye medarbejdere.

### Læs mere - kilder til dette tema

- **Hold fast i erfaringerne fra nedlukningen:** Corona-nedlukningerne viste, at medarbejderne klarerede opgaverne, selv om lederne blev tvunget til at slippe noget af kontrollen. Nu er kunsten ikke at vende tilbage til de gamle vaner, mener to kommunaldirektører og en forsker.
- **Bookingsystem skaber større tryghed:** Mere hjemmearbejde og færre skriveborde påvirker medarbejderne forskelligt. Nogle sætter pris på fleksibiliteten, mens andre er utrygge ved at miste deres faste pladser. Rapport fra et pilotprojekt i Danske Bank.
- **Arbejdspladsen nu og i fremtiden:** Essay af Eva Bjerrum fra Alexandrainstitutet i essaysamlingen "Refleksioner fra en pandemi. Realdania 2022.

### Andre gode links

- **Rapporten Virtuel ledelse under corona-krisen,** FAOS/CBS 2021