

Det levande kontoret – ett minne blott?



Diskussionen flödar hit och dit kring för- och nackdelar med det hybrida arbetslandskap som vi nu har vant oss vid. I många organisationer kan man till stor del välja var man vill jobba. Hemifrån, på kontoret eller från sommarstugan. På så sätt kan man forma sin arbetsvardag utifrån livssituation och personliga preferenser. För arbetsgivaren innebär det möjligheter att attrahera medarbetare som bor långt borta, som vill arbeta på distans och som söker flexibilitet. Men är det bara en positiv utveckling?

När det nu börjar bli dags att återgå till arbetet efter semestern tänker jag på alla tomma och halvtomma kontorsmiljöer som jag besökte i våras. Vad innebär det att börja jobba efter en semester när det för många främst handlar om att logga in hemifrån?

Det hybrida arbetslandskapet medför också risker. Samarbete, lärande och teamkänsla utmanas när man inte träffas fysiskt, över en fika eller ett spontant arbetsmöte. Samarbete är en central del av arbetslivet och involverar mycket mer än bara utbyte av information. Fysiska möten möjliggör spontan och informell kommunikation, vilket ofta leder till nya idéer, problemlösning och förankrade beslut.



När människor arbetar på distans och sällan träffas ansikte mot ansikte, minskar möjligheten till dessa värdefulla samtal. Utan en medveten strategi från arbetsgivaren riskeras gemenskap, samarbete och förståelse mellan medarbetare, och i slutändan kan det leda till konflikter och ett försämrat klimat.

Navigera rätt bland möjligheter och utmaningar

Jag och mina konsultkollegor på Lyhra möter många chefer som söker vägledning då de känner en oro för hur deras grupper påverkas av det hybrida arbetslandskapet. Vi menar att det behövs en medveten strategi för att uppnå balans mellan de fördelar som distansarbetet medför och de risker som kan uppstå. Viktiga frågor att ställa sig:

- Hur påverkar minskad fysisk interaktion med kollegor medarbetares motivation och engagemang?
- Hur påverkar den hybrida arbetsplatskulturen samarbete, arbetsgemenskap och kunskapsdelning?
- Hur påverkas verksamhetens produktivitet och resultat på lång sikt?

Jag vill påminna om ett par relevanta teorier om motivation och teamarbete som kan vara hjälpsamma när man funderar över dessa frågor.

Vad motiverar oss på jobbet?

Psykologiprofessor Ed Deci är en av forskarna bakom Self-Determination Theory (SDT) som ligger till grund för modern forskning om motivation i arbetslivet. För att uppleva inre motivation för sitt arbete är tre aspekter avgörande enligt hans forskning. Att känna sig *kompetent* och uppskattad för sitt bidrag är en grundläggande mänsklig drivkraft. Att ha *autonomi* och kunna fatta egna beslut är en annan viktig faktor. Den tredje handlar om *samhörighet*, antingen med andra människor eller med ett viktigt syfte. När dessa tre aspekter samverkar, ökar förutsättningarna för att medarbetare ska känna sig motiverade och engagerade.

Möjligheten att anpassa arbetsmiljön efter individuella önskemål kan bidra till ökad motivation och välbefinnande ur en aspekt (autonomi) men kan krocka med en annan (behovet av samhörighet). För chefer blir det en utmaning att hitta balans mellan individens önskan om att själv få avgöra var man vill jobba och behovet av samhörighet och arbetsgemenskap. Det blir viktigt att skapa en arbetsplatskultur där



man drar nytta av fördelarna med det hybrida arbetslandskapet samtidigt som teamarbete, lärande och samarbete upprätthålls och stärks.

Effektiva och välfungerande samarbeten

Amy Edmondson, framstående forskare i arbetspsykologi, intresserar sig för klimatet på en arbetsplats. Hon visar genom sin forskning att *psykologisk trygghet* är en nyckelfaktor för att främja lärande, innovation och samarbete. När medlemmar i en grupp känner sig trygga att dela åsikter, tycka olika och ta "sociala risker" blir resultatet av samarbetet bättre. Psykologisk trygghet är därmed en avgörande faktor för att hantera komplexitet, främja utveckling och hitta nya innovativa lösningar.

Arbetsrelationer, gruppdynamik och trygghet är alltså viktiga värden på arbetsplatser där medarbetare behöver samarbeta för att åstadkomma resultat. Jag upplever att dessa värden riskerar att tonas ned i hyllningarna av den flexibilitet som erbjuds på den hybrida arbetsplatsen.

Tips och råd till dig som är chef

Arbetsplatskulturen påverkar som sagt inte bara trivsel utan också produktivitet, problemlösning och nytänkande. Här är några råd till dig som är chef och som vill hitta rätt när ni ska navigera i det hybrida arbetslandskapet:

- Sträva efter balans mellan individuell frihet och kollektivt samarbete, med verksamhetens behov och arbetsuppgifternas karaktär i fokus. Utveckla en arbetsplatskultur som främjar både självständighet och gemenskap, som både stimulerar samarbete och individuellt arbete.
- Satsa på att utveckla ett kommunikationsklimat där medarbetare känner sig bekväma med att öppet dela tankar med varandra, oavsett om det är i fysiska eller digitala sammanhang. Planera för regelbunden fysisk närvaro för att stärka gruppens samhörighet och relationer och för att gynna samskapande, lärande och utveckling.
- Säkerställ att förhållningssätt, spelregler och förväntningar är tydliga och accepterade. Involvera och engagera alla i dialogen om arbetsplatskulturen. Hur ska vi ha det på vår arbetsplats? Vad gynnar verksamheten bäst? Utvärdera löpande genom att vara lyhörd för medarbetarnas upplevelser och förändra vid behov.



- Etablera och kommunicera tydliga och gemensamma mål för både individer och hela gruppen. Definiera klara ramar och riktlinjer för arbete och samarbete för att säkerställa att alla förstår sin roll och hur de bidrar till framgång.

Kristina Vejbrink,

Partner och organisationskonsult, Lyhra

Ta stöd för att utveckla er arbetsplatskultur

På Lyhra har vi under många år guidat chefer, främjat grupputveckling och stöttat i konfliktfyllda situationer. Det senaste året har flera uppdrag handlat om att hjälpa chefer och grupper att hitta rätt balans på den hybrida arbetsplatsen. Om ni vill ha stöd i med att utveckla er arbetsplatskultur så är ni varmt välkomna att höra av er till oss.

Lyhra Kommunikation och Förändring AB

www.lyhra.se

lyhra@lyhra.se