



Teameffektivitet

"Det nya normala" – efter pandemin

Pandemin har visat många att det faktiskt går bra att göra mycket av sina uppgifter borta från kontoret. Men hur bygger man team utan att ses? **Niklas Eriksson**, seniorkonsult på Grow the X diskuterar i artikeln bland annat detta och presenterar även förslag på lösningar för hur vi går vidare den dag pandemin tar slut.

Föreställ dig en värld där företag och organisationer definieras av deras förmåga att inspirera, främja samarbete och skapa upplevelser för anställda och kunder som är enkla, meningsfulla och lustfyllda. En omvärld som kommer allt närmare genom bättre och mer användarvänliga tekniska lösningar för kommunikation och en allt högre grad av kompetens i hur vi kan använda dessa lösningar på bästa sätt.

Kanske låter som avlägsen värld, men är i högsta grad något som många pratar om som ett resultat av de tider

vi upplever. Ingen hade nog valt en pandemi som katalysator för den utvecklingen, men frågan är vad vi lärt oss och vad vi tar med oss i det "nya normala" gällande våra team.

Vad innebär då det vi kallar för det "nya normala"?

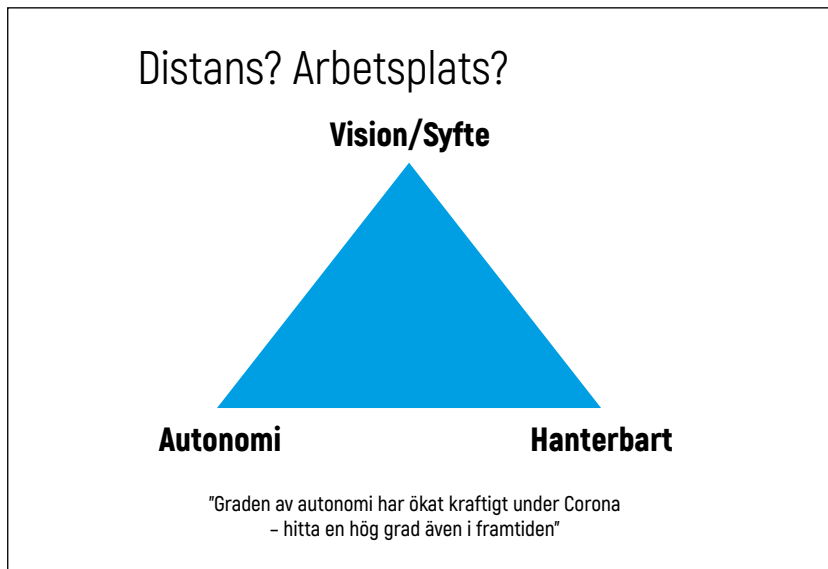
Vi pratar här om hur vi kommer att arbeta när vi går in i en tid då vi inte längre arbetar utifrån med uppmaningar och riktlinjer från Folkhälsomyndigheten eller regionerna om att arbeta hemma pga. smittspridning. Självfallet kommer det vi kallar det

nya normala se olika ut beroende på vilken sektor man arbetar i och i vissa fall har skillnaderna inte varit så stora under pandemin medan de i till exempel tjänstemannasektorn varit mycket påtagliga.

Individens möjligheter och utmaningar under pandemin

Arbeta hemifrån, som blivit vardag för flertalet kontorsarbetande människor såsom under det senaste året, har för många skapat en större möjlighet att få en högre grad av "work-life balance" medan det för andra har inneburit

utmaningar i att sätta tydliga gränser mellan arbetsliv och privatliv. Vi ser att mycket av detta härleds till hur vi som människor finner motivation och vad som skapar livskvalitet. Redan på 1970-talet presenterar Aaron Antonovsky sin teori kring KASAM eller "Känsla av sammanhang". Han menar att graden av vår upplevda hälsa styrs av att vi ser livet som **meningsfullt**, att det är **begripligt** och att det är, för oss som människor, **hanterbart**. I nyare motivationsforskning från Daniel Pink lyfter han att det finns tre stora områden som driver människors motivation. Dessa områden handlar om



Arbeta hemifrån har för många skapat en större möjlighet att få en högre grad av "work-life balance" medan det för andra inneburit utmaningar i att sätta tydliga gränser mellan arbetsliv och privatliv.

- **Autonomi** dvs. känsla av självstyre, och möjligheten att göra egna val
- **Syfte/Purpose** att ha eller se ett tydligt syfte i sitt arbete eller annan samsättning i livet.
- **Hanterbarhet**, känsla av att man behärskar saker man gör och att man ständigt utvecklas.

Vi ser att ovanstående delar har blivit väldigt tydliga för många under pandemin. Det utökade distansarbetet har gjort att det för en del har varit svårare att arbeta, mer enskilt, mot ett gemensamt syfte/mål och det är också väldigt olika hur vi känner att vi behärskar eller begriper den nya teknologiska vardagen. När det gäller att få en större möjlighet att hantera vardagen samt graden av självstyre och möjligheten att göra egna val (autonomi) ser vi att många upplever att det fått en ökad känsla av självstyre med den ökade möjligheten att arbeta hemifrån och inte behöva åka in till en arbetsplats varje dag. Det vore dock synd att inte

ta med dessa lärdomar in i det nya normala.

Vi ser att de organisationer som inser att en ökad upplevelse av att själv få bestämma delar av arbetsdagen, en högre grad av autonomi, kommer att få en konkurrensfördel när det gäller att attrahera medarbetare.

Teamets möjligheter och utmaningar under pandemin?

"Istället för att ett team samlas på arbetsplatsen för att diskutera och lösa problem är team nu en samling geografiskt isolerade individer som kommunicerar virtuellt och saknar personlig interaktion"

Ser vi till forskning kring vad som kännetecknar ett reellt och effektivt team så lyfter forskaren Stefan Söderfjäll fram fyra avgörande kriterier;

- att gruppen ser sig själva som ett team
- att det har ett gemensamt uppdrag och mål kopplat till uppdraget

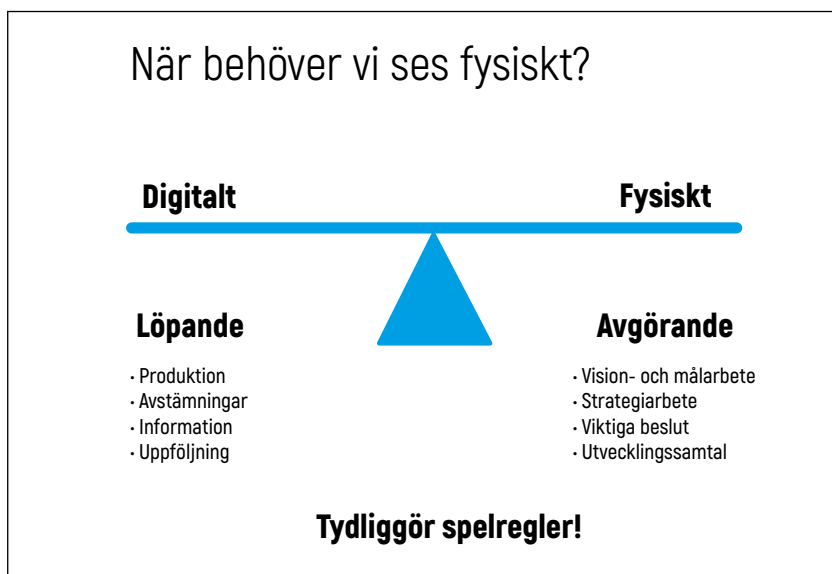
- att de har ett ömsesidigt beroende av varandra för nå målet
- att de reflekterar tillsammans för att utveckla samarbetet

Det är minst lika viktigt med dessa delar nu i tider av distansarbete som i framtiden. Några utmaningar för teamsamarbete som vi sett under pandemin kan vara följande;

- Teamets medlemmar har svårare att **samarbeta spontant med varandra** eftersom de inte sitter i närheten av varandra när de jobbar på distans
- Risk för lägre **engagemang i teamet och i möten** eftersom det endast är virtuellt
- Varierande **"teknisk kompetens"** kan skapa problem att arbeta effektivt

Vad kan vi ta med oss för lärdomar kring att skapa effektiva team framåt in i det nya normala utifrån vad vi lärt oss under pandemin?

- Vi ser att gruppens syn på sig själva som ett team inte förändrats i större grad. Teammedlemmarna identifierar sig i samma teamtillhörighet som tidigare. Dock kan det finnas ett större behov av att bekräfta team-tillhörigheten. Chefer behöver bekräfta grupp-tillhörigheten från tid till annan i digitala möten i teamet.



- Teamets gemensamma uppdrag och mål kan även det behöva bekräftas och följas upp oftare då det finns risk att det gemensamma uppdraget och målen inte blir lika tydliga då kommunikationen mer eller mindre endast sker på distans.

- Teammedlemmarna själva behöver ökat aktivt kontakta varandra för att stämma av gemensamma beroenden då de spontana mötena på arbetsplatsen uteblir.

- Att tillse att teamet reflekterar tillsammans om samarbete och liknande ser vi kräver ett mer aktivt ledarskap jämfört med då teamet ses fysiskt.

Distansarbete eller fysisk närvaro – när behöver vi ses i det nya normala?

Något som vi ser kan vara svårare än att arbeta fullt ut på distans är att arbeta i en "delad" arbetsmiljö där vissa sitter på distans medan andra är på kontoret. Här kommer en hel del olika åsikter och frågor att råda som man måste reda ut inom teamen. Kommer förväntan att vara «kontor först» eller «distans först»? Var arbetar chefen? Hur hanterar vi och vad behöver vi utveckla gällande kommunikation i en "delad" arbetsmiljö?

Även om vi ser att distansarbete kommer bli en större del i den "nya normala" vardagen så behöver vi förstå hur vi hanterar balansakten mellan digitalt och fysiskt arbete. Det gäller att

fundera och tänka vad som fungerar bäst för varje organisation/team. Vi ser att många delar av det som faller under löpande arbete kan göras i högre utsträckning digitalt medans mer avgörande delar för verksamheten och kreativt arbete lämpar sig bättre för fysiska möten. Vi finner att det är viktigt att inte mixa digitalt med fysiska möten där det krävs en fysisk närvaro. Är det ett digitalt möte är alla med digitalt vid varsin dator för att skapa samma villkor för alla.

Det viktiga här blir att diskutera förväntningar man har som ledare, medarbetare och team och att sätta tydliga och uttalade spelregler för vad som gäller i en delad arbetsmiljö. Det kommer att vara en utmaning många står inför i det nya normala tillståndet efter pandemin.

Att leda våra team och se dina medarbetare i det nya normala

I och med att vi nu under en längre tid har arbetat på distans har man identifierat några viktiga utmaningar som är kritiska att fokusera på för att lyckas leda som team och medarbetare även i det nya normala. Dessa utmaningar handlar om människor, strukturer, processer och teknik. Vi ser att ledare måste ta itu med alla fyra dimensionerna för att skapa en effektiv arbetsmodell.

- **Människor** – skapa psykologisk trygghet i teamet genom att tydliggöra gemensamt syfte och mål för vart ni är på väg och ge tid för reflektion

- **Struktur** – skapa en plattform för att stärka tvärfunktionellt samarbete i syfte att skapa tydlighet i kommunikationen

- **Processer** – skapa tydliga spelregler för hur ni arbetar i teamet och när man ses fysiskt eller arbetar på distans

- **Teknologi** – skapa samma förutsättningar för alla vilket handlar om att både ha de rätta tekniska förutsättningarna för att kunna samarbeta, men även rätt kompetens att använda dessa på rätt sätt.

Allt eftersom förhoppningsvis arbetsplatser försiktigt kommer öppnas igen kommer vi närma oss det nya normala



med en allt mer förekommande delad arbetsmiljö. I en intressant artikel i Harvard Business Review lyfter Erica Dhawan några intressanta insikter kring steg som ledare kan ta för att både teammedlemmar på kontoret och de på distans känner sig inkluderade och värderade.

- **Virtuellt samarbete** - Bruka videolänk för att "bara" arbeta tillsammans inte endast för möten
- **"Hotwalls"** - Länka samman de som arbetar på distans med kontoret genom "öppna" skärmar
- **"Öppet kontor"** fysiskt och virtuellt - En timme öppet möte utan specifik agenda där teamet kan ställa frågor eller ledning kan göra en uppdatering

Det transformerade ledarskapet

Under det senaste året har man diskuterat mycket kring hur man leder på distans och vilket ledarskap som är bäst distans. Vi ser egentligen inte att själva ledarskapet är annorlunda på distans utan det gäller att agera fullt ut som ledare på ett sätt som får både organisation och individ att växa – det s.k. Transformerande ledarskapet.

Det innebär att man som ledare agerar **förebild** och visar vägen med sitt eget beteende i linje med organisationens värdegrund. Man måste också vara **visionär** genom att tydligt länka samman det övergripande syftet/målet med vad det innebär för den enskilde medarbetaren. Man måste också följa



Självledarskap innebär att ta ansvar genom att öka vår förmåga att planera och leda oss själva mot uppsatta mål, att vi är intresserade av att öka vår självkänedom.

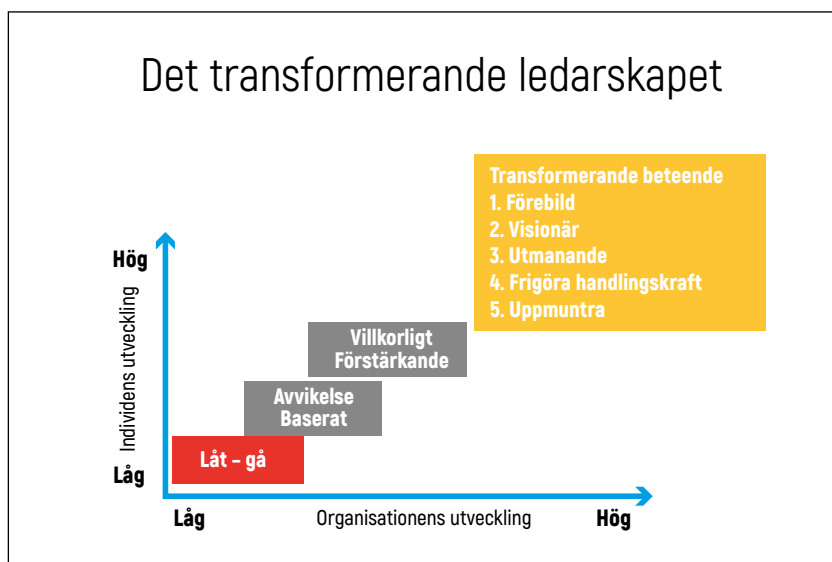
upp mål och våga sätta mål som är **utmanande** samtidigt som man **uppmuntrar** och följer dagliga aktiviteter och arbetar med feedback.

Slutligen handlar det om att man som ledare **frigör handlingskraft**, kanske genom att säkerställa att distansarbete fungerar, att vi har rätt teknik och rutiner för att lyckas i vårt distansarbete. Ett transformerande ledarskap skapar tillit i teamet och organisationen vilket ger en grund för ett starkt och ett ökat självledarskap.

Självledarskap innebär att ta ansvar genom att öka vår förmåga att planera och leda oss själva mot uppsatta mål, att vi är intresserade av att öka vår självkänedom. Genom att vara öppna för nya perspektiv, skapa fungerande relationer och att ha viljan att utvecklas klarar av att hantera problem. Vi har förmågan att planera och prioritera samt att vi tar ansvar för vår hälsa.

Återigen, vi önskade oss inte en pandemi för att katalysera dessa nya möjligheter och förändringar, men det vore synd att inte dra lärdom av de erfarenheter vi fått med oss kring distansarbete och den tekniska utvecklingen.

För att lyckas med att optimera den delade arbetsmiljön in det nya normala krävs det ett ledarskap som ger **TILLIT**, individer som tar **ANSVAR** och en kristallklar kommunikation som knyter samman både **VAD** som ska göras och **HUR** det bäst görs i syfte att vara gynnsamt för både individens, teamets och organisationens utveckling.



NIKLAS ERIKSSON
Senior Consultant & Partner Grow the x

