

# Det gode samarbejde i en svær tid

Der findes ingen vaccine mod samarbejdsproblemer, så forebyggelse i form af løbende samtale er et must. Erhvervspsykolog og forfatter Stine Reintoft opfordrer os til at tage temperaturen på teamsamarbejdet, som er ekstra udfordret i krisetider.

**2020 har på alle måder været et mærkeligt år.** Også på arbejdspladsen. Eller rettere hjemmearbejdspladsen. For mange af os har været mindre fysisk til stede på arbejdspladsen, siden Mette Frederiksen tonede frem på skærmen med sit alvorlige budskab ved det historiske pressemøde 11. marts 2020.

Nye opgaver, skiftende restriktioner og øget brug af digitale ressourcer har også ændret arbejdsdagen for mange, men det er ikke kun den helt konkrete opgaveløsning, der har fået en rystetur. For ligesom smil smitter - hvis det da ellers kan anes bag mundbindet - har usikkerhed, utryghed og frustration det desværre også med at springe videre fra ledelse til medarbejdere eller fra kollega til kollega.

- Kriser skaber utryghed og frustrationer, og det påvirker ikke kun den enkelte, men også fællesskabet. Derfor ligger der en særlig udfordring i at bevare fællesskabet og vedligeholde samarbejdet, når vi er under pres, lyder det fra erhvervspsykolog Stine Reintoft, der gennem den seneste periode har haft fokus på at hjælpe forskellige arbejdspladser med at genstarte og håndtere samarbejdet i kølvandet på corona.

Desuden har hun skrevet bogen *Kort & godt om SAMARBEJDE*, der udkom 23. oktober sidste år, og som giver indsigt i, hvordan man styrker samarbejdet i arbejdsfællesskaber - og hvad der kan stå i vejen for det. Desuden får man som læser et indblik i de adfærdsmønstre og dynamikker, der typisk er i spil i grupper, og som desværre ikke altid er lige befordrende for samarbejdet.

Derudover leverer Stine Reintoft en række råd og anbefalinger til, hvordan man i sit team kan arbejde med at forbedre samarbejds miljøet:

- Samarbejde er jo noget, vi skaber sammen. Vi er på en måde hinandens arbejdsmiljø, og alle har et ansvar. Derfor er det vigtigt, at vi allesammen har fokus på, hvordan vores individuelle adfærd påvirker fællesskabet.

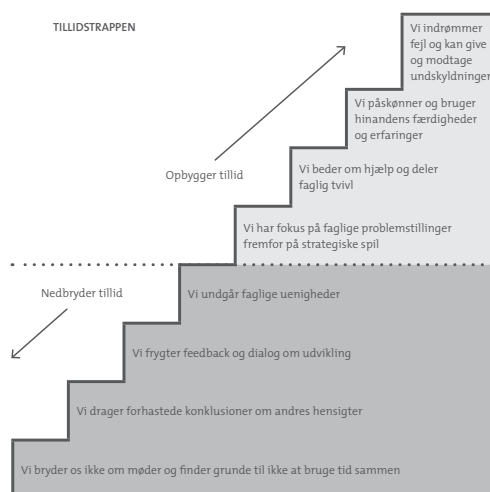
## SLIP KONTROLLEN

Tillid er et af nøgleordene, når det kommer til det gode samarbejde i teamet. Og med tillid mener Stine Reintoft ikke, at vi nødvendigvis skal dele alle detaljer fra vores privatliv med vores nærmeste kolleger:

- Tillid på arbejdspladsen handler derimod om, at vi tør læne os ind i fællesskabet. At vi tør slippe noget kontrol, rumme andres uperfektheder og indrømme egne fejl. Vi skal dæmpe tilskyndelsen til at være strategiske. For når vi går rundt og holder lidt på det hele, fordi vi er bange for, at vores svagheder kan blive brugt imod os, er det svært at opnå den vigtige tillid.

-HEY!! Jeg overvejer at flotte mig med et bad og en bh i dag, jeg hældte IKKE baileys på mine cornflakes i morges og jeg varmede KUN op med 20 timers Candy Crush inden jeg fik skrevet dagens artikel!!  
Een eller anden: GI' MIG NOGET ANERKENDELSE!!!





”Tillid på arbejdspladsen handler derimod om, at vi tør læne os ind i fællesskabet. At vi tør slippe noget kontrol, rumme andres uperfektheder og indrømme egne fejl.”

- Derfor skal vi turde vove at stå frem som fejlbarlige mennesker og fagpersoner. Hvis alle i teamet gør det, så får vi et stærkere team, fastslår Stine Reintoft.

Graden af tillid kan være afgørende for, hvordan man som team kommer gennem en udfordrende periode på arbejdspladsen, for eksempel i forbindelse med omstruktureringer eller fyringer. Samtidig kan indbyrdes tillid i teamet hjælpe os til bedre at kunne rumme de forskellige holdninger og værdier, der lettere kommer op til overfladen i krisetider.

Under coronakrisen har vi for eksempel set vidt forskellige måder at tackle udfordringerne på. Nogle er usikre og bange, andre er »bare« frustrede eller ligefrem vrede, mens en tredje gruppe af kolleger er mere afslappede og pragmatiske, og de synes måske, de andre tager det hele for tungt.

”Coronakrisen har gjort det tydeligt, hvad grupperne rummer af ressourcer og svagheder.”

- Her kan tillid hjælpe os til at snakke om forskellighederne på en konstruktiv måde, så det ikke bare bliver »for« og »imod«, vurderer Stine Reintoft, der ser coronakrisen som en lakmusprøve på teamsamarbejdet:

- Coronakrisen har gjort det tydeligt, hvad grupperne rummer af ressourcer og svagheder. Gnidninger, der måske var skjulte, kan komme op til overfladen. Omvendt kan et godt sammenhold blive forstærket under en krise.

#### LETTERE SAGT END GJORT

Foruden tillid er retfærdighed også et nøglebegreb, når det kommer til samarbejdet i teamet. Det handler blandt andet om at føle sig anerkendt for den indsats, man har leveret, og her er der, ifølge Stine Reintoft, lektier til os alle. Vi glemmer nemlig for ofte at anerkende hinanden.

Følelsen af retfærdighed handler også om sammenligning, opgavefordeling og fordeling af goder. Nogle oplever måske virkelig at have trukket læsset i en periode, uden at det har bonet ud hverken på lønkontoen eller anerkendelseskontoen.

- Her kan medicinen være en vis åbenhed. Hvis jeg føler mig uretfærdigt ramt, skal jeg prøve at kommunikere det åbent og klart uden at skubbe de andre fra mig med dømmende ord, siger Stine Reintoft.

Vi kan i stedet tale ud fra egne behov, ønsker og håb.

Men én ting er medicin, noget andet er forebyggelse. For mens medicin kan være svær at dosere korrekt og måske oven i købet har uhensigtsmæssige bivirkninger, så er de fleste enige om, at forebyggelse er værd at investere i.

Det handler om at få skabt en konstruktiv samarbejdskultur, hvor små bump ikke vokser til store konflikter. Og som med mange andre ting i livet er det noget lettere i teorien end i praksis.

Alligevel er der masser af handlingsrum, hvis vi med Stine Reintofts ord øver os i »kunsten at sætte vores egne

individuelle præferencer til side - til fordel for fællesskabet».

Stine Reintoft kommer blandt andet med råd til, hvordan man kan udvikle tillidsopbyggende dialoger i teamet.

- Det er min oplevelse, at folk rigtig gerne vil den gode dialog om, hvad der giver mening for teamet, og hvordan vi kan komme videre i fællesskab. Men ofte har vi brug for at justere på rammerne for dialogen, så folk føler sig trygge og tør komme på banen med deres tanker og idéer.

Og her spiller teamledelsen en stor rolle.

- Der er brug for en tydelig leder, der bevarer roen og er god til at facilitere snakken. Af og til ser jeg desværre stressede ledere, der kommer væltende sidelæns ind ad døren til den type snakke, siger Stine Reintoft.

Det giver usikkerhed i teamet.

### ALTERNATIVE LØSNINGER

Men hvordan styrker vi fællesskabet i teamet i krisetid?

- Desværre er vi ved at være lidt metaltrætte, og nogle mærker en følelse af meningsløshed. Hvis man for eksempel som bibliotekar arbejder med planlægning af arrangementer, kan det være svært at finde gejsten efter gentagne aflysninger og udsættelser, siger Stine Reintoft.

Når den enkelte bliver konfronteret med for eksempel en følelse af meningsløshed, bliver det endnu mere afgørende at holde fast i fællesskabet på arbejdspladsen, så det sociale kan blive et sikkerhedsnet, der gør, at man ikke helt mister modet. Heldigvis har mange arbejdspladser gjort sig brugbare erfaringer med alternative bud på at opretholde det gode kollegiale fællesskab i løbet af 2020.

Nogle teams holder uformelle digitale morgenmøder med »fælles« morgenkaffe. Andre er gået linen ud med virtuel fre-dagsbar, mens nogle kolleger er mødtes til fastsatte cykelture

eller gåture med mulighed for såvel faglig sparring som mere uformelle snakke.

- Det er ikke alt, der falder naturligt for alle, og for nogle kan det virke påklistret og mærkeligt. Men det er også en mærkelig tid, vi lever i, som kalder på alternative løsninger, siger Stine Reintoft, der opfordrer til, at man tager ja-hatten på for fællesskabets - og egen - skyld.

- Der er rigtig meget skidt at sige om coronakrisen, men kriser har også potentialet til at skabe positive forandringer. Det kan være vigtige værdier og livsvalg, vi får mulighed for at åbne os for, når vi pludselig bliver trukket ud af vores vanter hverdags-trummerum, hvad enten årsagen er sygdom, skilsmisse, en fyring eller en pandemi.

Også i arbejdsfællesskaber har kriser potentialet til at skabe ny værdi.

- Kriser kan gøre, at der opstår et momentum, og at vi opdager nye, positive sider ved hinanden som kolleger. Der er teams, der virkelig er rykket sammen under corona, og det er jo herligt, siger Stine Reintoft.

”Samarbejde er jo noget, vi skaber sammen. Vi er på en måde hinandens arbejdsmiljø, og alle har et ansvar.”

## Om forfatteren

Stine Reintoft er cand.psych. fra Københavns Universitet og autoriseret psykolog med fokus på menneskers arbejdsliv og særlig interesse i grupperes synergi og samspil.

Hun er medforfatter til tre bøger om positiv psykologi og mindfulness samt medredaktør på tidsskriftet *Erhvervspsykologi*.

*Kort & godt om SAMARBEJDE* er udkommet på Dansk Psykologisk Forlag, 2020.

