

27.06.2023

Tilhørsforholdet i det fleksible arbejdsliv – hvordan? - Måske vil du også spørge, hvorfor det er interessant?

Af: Karen Marie Fiirgaard, erhvervspsykolog

Det korte svar er, fordi den organisation, som vi ikke føler os knyttet til, den melder vi os ud af. Især hvis det er nemt, og vi ikke oplever, at vi hører til, ikke føler os hjemme.



Karen Marie Fiirgaard, erhvervspsykolog

Derfor skal vi først en tur omkring folkekirken. Det gik (med gru vil jeg anslå) op for folkekirken, at hvis det er nemt at melde sig ud, og vi ikke føler os knyttede til organisationen, så melder vi os ud.

I 2016 blev muligt at melde sig ud med et klik på nettet. Man kunne melde sig ud uden at skulle besvære sig hen på kirkekontoret og udfylde en blanket og se personalet i øjnene. Netop i 2016 steg udmeldingerne til det dobbelte af, hvad man oplevede året før – end ikke da møteskaber mellem homoseksuelle blev muliggjort i 2012, oplevede man noget lignende, og

der var der ellers gang i debatten om folkekirkens værdier. I 2016 var der ikke nogen lovmæssige forandringer i Folkekirkens liv, udover at man altså nu kunne melde sig ud digitalt – og vupti kom der skred i udmeldingerne.

Nu skulle det jo handle om det fleksible arbejdsliv, så hvorfor denne fortælling om folkekirken?

Jo, fordi ovenstående lille fortælling rummer to vigtige pointer – vi kvitter, når det bliver nemt, og vi kvitter, når vores værdier kommer under pres, selvom det ikke er nemt at kvitte.

Vi så det også med skilsmisserne. Antallet af skilsmisser steg med ca. 3.000 fra 2012 til 2013 på bare seks måneder, efter at det blev muligt at blive skilt ved hjælp af sit Nem-ID.

Morten Münster bruger disse eksempler i sin bog "Jytte fra marketing er desværre gået for i dag" fra 2017 til at belyse et grundlæggende menneskeligt træk, nemlig at *"den mest forudsigende faktor for, hvad et menneske vælger at gøre i en situation, er, hvor let det er. Jo lettere, des større sandsynlighed for adfærd. Jo mere besværligt, des mindre sandsynlighed for adfærd"*.

At noget er nemt, er altså en bærende og ofte usynlig præmis for menneskelig adfærd, skriver MM.

Så kan man godt begynde at svede lidt, når man tænker i det fleksible arbejdsliv, for ja, det er nemmere at kvitte en organisation, man ikke føler sig forbundet til, et sted, hvor man ikke kommer så ofte, og mennesker, man kan klikke sig væk fra ved at sende en mail.

De indre billeder af det fleksible arbejdsliv og den hybride arbejdsplads kan godt komme til at ligne forholdet til kirken – man kommer der ikke så tit, man knytter derfor ikke an til hverken organisationen, menneskene eller værdierne. Det er grundlæggende menneskelig adfærd, jo nemmere det er at kvitte, jo større sandsynlighed for, at vi gør det.

Sveden på panden handler jo om, at rekruttering og fastholdelse immervæk er en vigtig dagsorden, og fastholdelsen er ikke lettere på afstand. Tillad mig at bytte ordet fastholdelse ud med ordet tilknytning. Det er lettere at designe handlinger, der knytter folk til deres arbejdsplads, end at designe handlinger, der fastholder dem – i alt fald set med erhvervspsykologiske briller.

En ny tid

Det hybride arbejde og det fleksible arbejdsliv fik fart på under coronapandemien. Den indvarslede en ny tid og accelererede en tendens, der allerede fandtes, nemlig at man ikke behøver at opholde sig på arbejdspladsen for at være på arbejde. Nu var det jo ligesom bevist, at man kunne sidde i et sommerhus på den jyske vestkyst og passe et arbejde i København.

Med erfaringerne fra coronaperioden i bagagen er der skabt nye forventninger til mulighederne for arbejdets tilrettelæggelse – vi bevæger os henimod hybridarbejdet – en blanding af distancearbejde og fysisk tilstedeværelse på arbejdspladsen.

Det hybride arbejde har som nævnt en række udfordringer med til os. Vi står på ukendt grund, og nye spørgsmål trænger sig på.

I en rapport fra institut for fremtidsforskning (2021) om netop fremtidens hybride arbejdsplads, lavet i forbindelse med coronanedlukningen, gives der 11 ledelsesanbefalinger for at fremtidssikre den hybride arbejdsplads.

Anbefalingerne berører tematikker som **strategi, digitalisering, struktur, kultur, værdier og trivsel.**

Rapporten kan bestilles og læses i sin helhed her.

([https://cifs.dk/da/nyheder/kontorarbejde-i-en-digital-virkelighed-fremtidens-hybride-arbejdsplads-2030?](https://cifs.dk/da/nyheder/kontorarbejde-i-en-digital-virkelighed-fremtidens-hybride-arbejdsplads-2030?gclid=EAIaIQobChMI942Quom0_gIVy_V3Ch0cHgDCEAAYAiAAEgJTafD_BwE)

[gclid=EAIaIQobChMI942Quom0_gIVy_V3Ch0cHgDCEAAYAiAAEgJTafD_BwE\)](https://cifs.dk/da/nyheder/kontorarbejde-i-en-digital-virkelighed-fremtidens-hybride-arbejdsplads-2030?gclid=EAIaIQobChMI942Quom0_gIVy_V3Ch0cHgDCEAAYAiAAEgJTafD_BwE)

Det er blandt andet kulturen, værdierne og trivslen, der har betydning for tilhørsforholdet og styrkelsen af det.

Men, det er også noget indeni os selv. Vores eget tilknytningsmønster, den måde, vi knytter os til andre mennesker på, der har betydning for, om vi bliver på arbejdspladsen.

Coronapandemien forvandlede vores arbejdsplads fra at være et bestemt sted med kolleger, vi mødtes med, til at være en hybrid mellem den konkrete fysiske arbejdsplads og så den digitale arbejdsplads, som vi mødte ind på, da Danmark lukkede ned.

Når nogen nød det og andre led under det, så kan en af flere forklaringer ligge gemt i, hvilket tilknytningsmønster vi har.

Så – det er faktisk værd at interessere sig for noget så psykolognørdet som tilknytningsmønstre, når vi sætter fokus på det fleksible arbejde og de muligheder og faldgruber, der ligger der.

Når kollegerne og chefen i højere grad bliver et billede på skærmen, en stemme i telefonen, eller et navn i en mailkorrespondance, så kommer vi længere væk fra hinanden, og så ændres tilknytningen langsomt, næsten umærkeligt – og det bliver lettere at melde sig ud. At blive skilt fra dem.

Tilknytningsteorien

Lad os derfor åbne døren ind til udviklingspsykologien og kigge på tilknytningsteorien, som oprindeligt blev skabt af børnepsykiateren John Bowlby. Tilknytningsteorien handler om, hvordan man udvikler sin tilknytningsstil op igennem sin opvækst. Det er forholdet til de vigtigste omsorgspersoner i starten af vores liv, der bliver betydningsfuldt for vores tilknytningsmønster.

Dette tilknytningsmønster bærer vi med os ind i ungdomslivet og voksenlivet, hvor det danner udgangspunkt for, hvordan vi fungerer i relationer til andre mennesker. Der er ikke forsket meget i, hvilken betydning det har for arbejdslivet, men det bliver i stigende grad aktuelt, når vi taler om det fleksible arbejdsliv og hybridarbejdet.

Bowlby identificerede fire typer af tilknytningsmønstre, nemlig "det trygge", "det ambivalente", "det utrygge/undgående" og "det desorganiserede". Der er lavet adskillige forsøg med, hvad adskillelse betyder for de forskellige tilknytningstyper – og det er jo her, det bliver interessant, når vi tænker tilbage på coronanedlukningen og kigger fremad – ind i et fleksibelt arbejdsliv, hvor hybridarbejdet vil få en stadig større plads.

Hvis man har et trygt tilknytningsmønster, så møder man andre mennesker med tillid. Den trygt tilknyttede har grundlæggende erfaringer med at kunne stole på og regne med andre mennesker. Derfor er adskillelse ikke farligt for de trygt tilknyttede, de forbliver så at sige trygt tilknyttet, selvom der er fysisk adskillelse for en tid.

De utrygt tilknyttede og afvisende, derimod, vil optræde mere lukket og ikke søge kontakt, heller ikke hvis de mistrives. I en hybrid arbejdssammenhæng kan det få betydning, for her er det sværere at se tegn på mistrivsel, når vi ikke mødes til dagligt på arbejdspladsen. Mistrivsel vil som oftest medføre nedsat motivation og præstation og antageligt også en dalende tilknytning til arbejdspladsen – det bliver umiddelbart en mere sårbar relation mellem medarbejder og arbejdsplads.

For den ambivalent tilknyttede gælder det, at de kan virke lidt utilregnelige. De kan finde på at afvise kontakt eller være akavede i kontakten, f.eks. ironiske og indimellem aggressive. Det er ikke så godt, hvis meget kontakt foregår via skærm møder eller e-mails, hvor der er et større rum for misforståelser, fordi vi ikke er fysisk sammen og kan læse signaler og kropssprog. Risikoen for at glide fra hinanden bliver dermed større.

Mennesker med et desorganiseret tilknytningsmønster har typisk vanskeligt ved at tilpasse sig omgivelserne, så de er sjældent på en arbejdsplads gennem længere tid, så dem dvæler vi ikke ved i denne sammenhæng.

Tilknytningen til arbejdspladsen kan altså blive noget tyndere og blive udfordret på den hybride arbejdsplads – det fleksible arbejdsliv, hvor vi ikke mødes og ikke på daglig basis investerer i fællesskabet, mærker hinanden, får bekræftet forholdet til hinanden og er med til at forme værdierne og kulturen.

Ærlighed og autenticitet

Men når vi nu ikke kan skrue udviklingen tilbage – tværtimod, så accelerer udviklingen hen imod det fleksible arbejdsliv – så må vi gøre os ekstra umage for at skabe en arbejdspladskultur, hvor vi knytter an til hinanden, hvor vi hører til. Her kommer værdierne ærlighed og autenticitet ind.

I en it-virksomhed havde de allerede før coronapandemien et globalt netværk af medarbejdere, og det var ikke muligt at mødes fysisk, da medarbejderne var spredt over hele verden. Jeg spurgte dem, hvordan de egentligt arbejdede med tilknytning under corona, og også, når der ikke var corona.

I virksomheden har de en dygtig HR-chef, som selvfølgelig talte med medarbejderne. Hun fandt frem til, at sociale arrangementer på skærmen var fint nok, men der skulle alligevel ske noget dybere for at værne om forbundetheden mellem de ansatte og de ansatte og virksomheden.

De brugte derfor coronapandemien, som jo var ens over hele verden, som anledning til at dele personlige historier fra medarbejdere omkring deres situation og dele deres bedste råd. Det kom der mange ærlige, sjove og personlige fortællinger ud af, som de delte internt og også begyndte at dele eksternt for at 'connecte' til deres omverden på en ærlig og autentisk måde.

Netop det personlige, det ærlige og det autentiske kan vi forbinde os til. Det, som vi genkender i de andre, det forbinder vi os til. Det tror vi på, vi mærker, at det passer. Det er når vi genkender os selv og vores egne oplevelser, følelser og tanker i de andre, at vi forbinder os til dem, 'connecter' med dem. Når vi så har et tilknytningsmønster, der er utrygt eller ambivalent, så bliver det ekstra vigtigt, at ledere og HR kan skabe denne autenticitet og ærlighed i relationen, hvis man kun ses sjældent rent fysisk.

Det er ikke sådan, at man skal vende vrangen ud på sig selv, slet ikke, men mere i retning af Amy Edmonssons begreb om psykologisk tryghed på arbejdspladsen, hvor man er åben om fejl og tvivl. Når man kan skabe sådan en kultur, hvor man kan være sig selv med sine fejl og mangler, sin tvivl, sin stolthed, sin autenticitet og sin ærlighed og særlighed, så føler man sig hjemme. Den flok, hvori man føler sig hjemme, der hører man til, der vil man gerne være, om det så er på skærmen eller på det fysiske kontor.