Julie Kristine Strange & Astrid Haug

Fremtidens digitale arbejdsliv

Juni 2020

Fremtidens arbejdsliv?

Hvordan ser arbejdslivet ud post-corona? Bliv klogere på danskernes tanker om deres arbejdsliv. Og hvad det betyder for dig som chef. Vi håber, du får ny og brugbar viden. Vi er:

Julie Kristine Strange, partner og CEO i Master Danmark, bestyrelsesmedlem og founder af HR Future Lab. Mit brændstof er skæringspunktet mellem HR og teknologi og at skabe målbare resultater mellem mennesker og forretning.

Kontakt: jks@master.dk, master.dk
Find Julie på LinkedIn

Astrid Haug, digital rådgiver i Astrid Haug Bureau, bestyrelsesmedlem og forfatter til en række bøger om sociale medier, digitalisering og kommunikation. Jeg har mange år beskæftiget mig med de forandringer, sociale medier og teknologi har for vores hverdag og virksomheder.

Kontakt: astrid@astridhaug.dk, astridhaug.dk
Find Astrid på LinkedIn

Sæt fokus på det fleksible og digitale arbejdsliv efter covid-19

Hvordan agerer du som chef post-corona? Kan og vil du gribe muligheden for at ændre arbejdslivet og blive en ny *thought leader*?

Vi har taget temperaturen på medarbejdernes syn på arbejdslivet post-corona og ikke mindst, hvad de forventer af deres arbejde fremover. Undersøgelsen viser os, at medarbejderne ønsker sig en new normal, de efterspørger andre rammer for deres arbejdsliv. Samtidig har de fået en stor portion digital selvtillid, som betyder, at ting, der før var umulige, nu pludselig kan lade sig gøre. Denne indsigt kan bruges til at være på forkant og proaktivt tage stilling til, hvordan virksomheden kan finde nye løsninger på medarbejdernes behov og forventninger.

Spørgsmålet er så, om du er klar til den nye virkelighed i din virksomhed? Hvilke forventninger har dine medarbejdere til deres arbejde i denne post-corona-virkelighed? Hvordan kommer du på forkant med den 'new normal', som også rammer din arbejdsplads? Dit job er jo stadig det samme: Du skal skabe den bedst mulige økonomi og sikre, at dine medarbejdere har de bedste muligheder for at lykkes med deres opgaver. Men du skal gentænke jeres metoder og tilpasse dem medarbejdernes behov og forventninger.

I denne e-bog præsenterer vi resultaterne af vores survey om danskernes holdning til arbejdslivet samt kommer med vores bud på, hvad dette får af betydning for dig som chef. På den måde kan du gå forrest og tage ansvar for forretningen. Du kan proaktivt tage stilling til, hvordan I kan drive jeres virksomhed på nye måder og sammen med medarbejderne finde nye mere fleksible og individuelle løsninger.

Grib muligheden for at skabe forandringer

Din ledelsesstil under corona afslører jeres kultur. Det er tid til at gentænke jeres arbejdsformer.

Som chef skal du gribe denne mulighed for at skabe positive forandringer for arbejdspladsen og medarbejderne. Vis medarbejderne tillid, lyt til dem og eksperimentér med måden at arbejde på. En mulighed som denne for at ændre radikalt på arbejdsformerne opstår meget sjældent. Det bliver centralt at kunne lede og tage ansvar for at skabe forretningsmæssige resultater. Det giver større arbejdsglæde, er en afgørende faktor i rekrutteringen af nye talenter og understøtter en fornyet relation til kunderne.

Derfor skal du som chef se på, hvordan I kan gentænke arbejdsformer, indretning af arbejdspladsen og hvilken adfærd, I belønner. Det er f.eks. ikke længere cool at møde op med en lille influenza og et kilo Kleenex. Eller at rejse jorden rundt for at holde møder med folk, man lige så godt kan se online.

Og det er heller ikke cool at insistere på, at medarbejderne skal møde op på kontoret hver dag, bare fordi man som chef er bange for, at de ikke laver noget derhjemme. For hvad siger det egentlig om chefen, om medarbejderne og den kultur, der præger arbejdspladsen?

For en god ordens skyld: Vi tager i denne e-bog afsæt i videnmedarbejdere. Nogle af punkterne vil også være brugbare i jobs, der i højere grad kræver fysisk tilstedeværelse på bestemte tidspunkter. Vi generaliserer helt vildt. Så måske det ikke passer lige på dig og din arbejdsplads.

Men én ting er sikkert: Ting, der ikke var mulige før, er nu mulige. Det skal vi få det bedste ud af. Så brug denne anledning til at se på jeres virksomhed og jeres kultur, vaner, dogmer og indretning med friske øjne.

Hvad siger medarbejderne?

Vi har fået en 'new normal'. Og medarbejderne har lært, hvordan de bedst leverer.

De seneste uger har over 200 fortalt via vores survey, hvordan deres ’new normal’ ser ud. Det vildeste er, at folk er meget enige. Data viser et signifikant mønster, når medarbejderne selv skal sætte ord på, hvordan covid-19 har ændret deres arbejdsliv. Langt de fleste bruger de samme ord og beskrivelser, når de skal forklare, hvad de har lært, og hvordan de ønsker at arbejde fremadrettet.

Det er tale om en ny diskurs om det kommende arbejdsliv, og medarbejderne er ret enige om denne nye diskurs. Det startede med covid-19, som udløste en helt masse nye vaner, forventninger, krav, holdninger og ønsker til, hvordan de indretter deres arbejdsliv. I dag handler ikke længere om covid-19. Det er med tiden blevet en ’new normal’ - det nye almindelige og dermed et permanent behov. Medarbejderne har nemlig fået en større selvindsigt i, hvordan de bedst kan levere på jobbet.

Markante forandringer

En af konklusionerne er, at ingen savner transporttid. Og næsten alle oplever, at det er gået overraskende godt med de ændrede arbejdsforhold.

Du får alle resultaterne sort på hvidt lige om lidt, men her har vi samlet de tydeligste tendenser. Næsten alle har oplevet markante forandringer. 97 % siger, de har oplevet en ændring eller radikal ændring i deres arbejdsliv som følge af covid-19. Der er bred enighed, når 8 ud af 10 finder det positivt at kunne arbejde koncentreret hjemmefra uden forstyrrelser eller spildtid på transport. 9 ud af 10 mener, at fordelen ved digitale møder er muligheden for effektivitet, hvor alt det overflødige er skåret væk. De vil fremover gerne arbejde mere digitalt og hjemmefra, men kan ikke undvære den fysiske kontakt med andre mennesker. Så der er stadig behov for den fysiske arbejdsplads. Men måske ikke hver dag. Og måske i nogle andre former. Diskursen er tydeligt. I det næste får du vores bud på, hvad det betyder for dig som chef. Og hvilke temaer, der bliver helt centrale at diskutere.

Nye *thought leaders*

Hvilke nye krav bliver du mødt med? De nye thought leaders udvikler forretningen og går forrest med reel fleksibilitet

Som chef er du sikkert allerede blevet mødt med nye ønsker og krav. Og ellers sker det, når I kommer retur på kontoret. Mange taler om, hvad de har lært, og hvordan de gerne vil arbejde fremadrettet. Det fylder meget, og medarbejderne er bevidste om, at de ikke står alene med deres nye behov. De deler deres tilgang med mange andre og har på den måde en større stemme.

De chefer, der hurtigt er i stand til at udvikle en forretning og samtidigt finde nye løsninger, vil blive fremtidens nye *thought leaders* og vil nemmere kunne fastholde og tiltrække medarbejdere. Det bliver et konkurrenceparameter ved rekruttering og fastholdelse, hvis virksomheden troværdigt kan tilbyde reelle muligheder for at arbejde fleksibelt, digitalt og på medarbejderens egne præmisser. De nye *thought leaders* er kendetegnet ved, at de proaktivt har taget stilling og finder løsninger frem for at opstille barrierer for medarbejdernes fleksibilitet.

Fem niveauer af proaktivitet

Hvordan tager du lederskab på forandringsprocessen? Og hvordan kan du være en moderne, økonomisk ansvarlig chef i en virksomhed, hvor de fleste medarbejdere ønsker et fleksibelt og digitalt arbejdsliv?

Hvilke løsninger, kompromisser og nye veje har I brug for at skabe? Hvilken betydning har det for virksomhederne, at langt de fleste medarbejdere har erfaring med at mødes via Zoom, Teams eller Skype og længere ønsker at komme på kontoret hver dag? Diskussionen som du bør tage i topledelsen og med medarbejderne har fem lige nødvendige temaer:

1. **Fleksibilitet**

   Mange chefer vil skulle tage stilling til, at deres nøglemedarbejdere ønsker at arbejde mindre tid, men vil levere det samme. Udfordringen bliver at forene dette med de lovmæssige og regulatoriske ansættelsesformer, der findes i dag. Det må ikke være en stopklods. Mange medarbejdere ønsker nemlig at bevare deres frihed, når de kommer tilbage på kontoret. Det kræver medarbejdere, der kan tage ansvar, arbejde selvstændigt og kontinuerligt levere høj produktivitet. Ikke alle medarbejdere kan levere dette, men lad det ikke stoppe andre fra at gøre det. Udgangspunktet må være tillid samt klare forventninger og mål. I behøver ikke lande den permanente løsning med det samme, men kan opstille flere mulige scenarier, som I tester af over en periode. Samtidig vil fleksibiliteten også gøre det nemmere for jer at rekruttere folk, der ikke bor i nærheden af kontoret. Vælg f.eks. en løsning, som I gør til et forsøg i en periode.

2. Hjemmearbejdspladsen

Mere lavpraktisk er der diskussionen om, hvilket udstyr virksomheden stiller til rådighed for medarbejderens hjemmearbejdsplads. Er der brug for webcams og mikrofoner? Stole og greenscreens? Hvad med dem, der ikke har plads hjemme, men ønsker fleksibiliteten? Har de behov for et tredje sted, som ikke er hjemme eller på kontoret? Kunne man forestille sig, at der ligefrem var hjemmearbejdsplads-frynsegoder som frugtkurv og cafékort? Opfindsomheden for at skabe attraktive medarbejdertilbud vil være stor i de kommende år.

3. Teknologi

Dernæst er der den teknologi, som virksomheden stiller til rådighed til intern chat, webinars, online-møder – eller hvad jeres virksomhed nu kræver. I finder næppe ét system, som kan klare alle jeres behov. Skab snarere en pallette af systemer, som opfylder et bredt behov, og som medarbejderne kan boltre sig på, snarere end at begrænse dem. Igen er tillid et nøgleord. Gentænk hvordan du kan tilgodese IT-sikkerheden, især når folk arbejder hjemmefra. Tal til den sunde fornuft frem for rigide forbud. Der er masser af cloud-løsninger, der gør kontoret irrelevant for medarbejderne, så I kan tilgå jeres systemer alle steder fra. Der er hos mange et behov for at være social, også når man arbejder *remote*. Skab jeres egne uformelle fora via Teams, Slack eller lignende. Eller brug de sociale medier til det, de er tænkt til, nemlig at være sociale med hinanden og omverdenen.

4. Indretning af kontoret

Ok, så der vil stadig være folk på kontoret. Men hvis folk kommer der mindre, behøver alle så faste pladser? Er der måske i stedet brug for flere stillezoner og telefonbokse? Genbesøg planen og økonomien for indretning og kontorpladser, hvis ikke alle medarbejdere kommer ind hver dag. Skal I bruge mindre plads, eller kan I skabe innovative miljøer, hobbyrum, krea-væg eller træningsrum, som medarbejderne kan have glæde af? Gør det lidt sjovere at komme ind på kontoret. Måske indretningen skal være mindre statisk, så der sker fornyelse oftere? Undervurdér ikke værdien af god kaffe, lækker frokost og sociale events.

5. Arbejdskultur - fysisk og digitalt

Det femte niveau er selve arbejdskulturen, hvilket også er den sværeste for mange. Man kan ikke se den, og man kan ikke bare fikse den ved at købe nyt udstyr.

Få f.eks. medarbejderne til hver især at beskrive tre ting, som de er glade for ved at arbejde hos jer, eller tre ting, som de ikke vil undvære. Ud fra det kan I sammensætte fem kendetegn ved jeres kultur.

Få skabt klare rammer for, hvilke forventninger I har til hinanden, når I ikke kan se hinanden. Og sørg for også at afstemme forventningerne med jeres direktion, for det vil smitte af på resten af virksomheden. Er det f.eks. ok, hvis man først logger på kl 10, men til gengæld arbejder sent? Og skal alle e-mails besvares samme dag? Er det useriøst at booke egen-tid i kalenderen, hvis man skal koncentrere sig om en vigtig opgave? Og er det ok at forlade et Zoom-møde, hvis emnet ikke er relevant for en? Eller tage en yoga-time midt på dagen? Tag afsæt i, at den enkelte skal have rammerne for bedst at udføre sit arbejde mest effektivt. Nogle har behov for mange vandhuls-møder og statusrapporter, andre har ikke. De kan til gengæld have brug for meget alenetid eller variation. Hvilke typer medarbejdere har du i dag? Passer det til virksomhedens kultur? Overvej, hvordan morgendagens talent ser ud fra dit perspektiv.

10 overvejelser til dig som chef

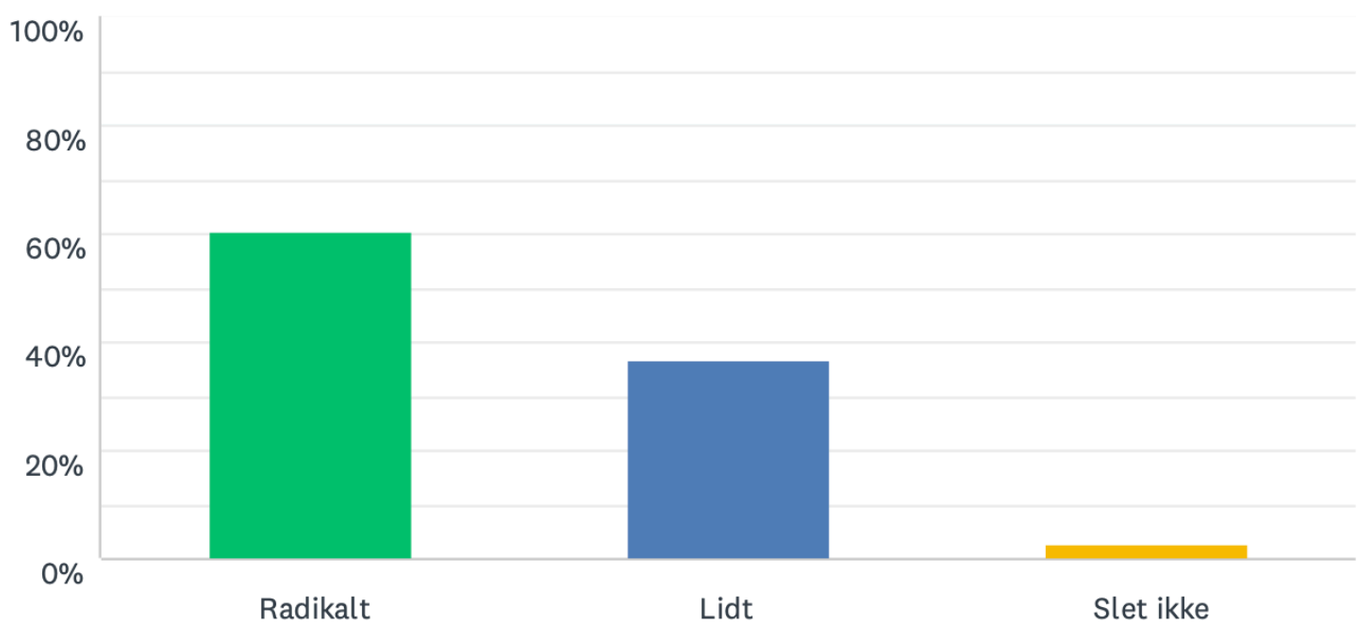
Her er en række spørgsmål, som kan hjælpe dig med at belyse arbejdslivet fra forskellige vinkler.

1. Hvad ser du som den største udfordring for jeres virksomhed i 'new normal' arbejdslivet?
2. Hvordan kan du både tage ansvar og drive forretningen samtidig med, at du skaber større fleksibilitet for den enkelte medarbejder?
3. Hvis du frygter, at hjemmearbejde går ud over virksomheden, så sæt ord på, hvad du konkret frygter - nedsat effektivitet, at idéer og viden går tabt, eller noget tredje? Gør frygten konkret, og gør noget ved det, fremfor at sætte unødige forhindringer op for medarbejdernes frihed og arbejdsglæde.
4. Hvordan skaber du den nødvendige balance mellem arbejdsro til den enkelte og samarbejde, både på kontoret og *remote*?
5. Hvordan flytter du fokus fra 'jeg kan se dig, ergo arbejder du' til 'bare du når dine resultater, er jeg ligeglad med, hvor du er, og hvornår og hvor meget du arbejder'?
6. Hvilken kultur belønner du på arbejdspladsen? Hvilke incitamentsstrukturer har I i virksomheden? Er de tidssvarende?
7. Har I den rette teknologi på plads til at sikre et godt arbejdsflow for dem, der arbejder *remote*? Kan kollegerne både samarbejde og afholde digitale kundemøder? Hvad efterspørger de, både i form af udstyr, IT og rammer?
8. Hvordan er I sociale, også digitalt?
9. Hvordan kan I bruge jeres arbejdskultur som et rekrutteringsparameter? Hvor skiller I jer ud?
10. Hvad har overrasket dig mest? Og hvad har du lært om dig selv som leder, om dine medarbejdere og om jeres virksomhedskultur? Brug dette som afsæt for at skabe positive forandringer.

Survey-resultater

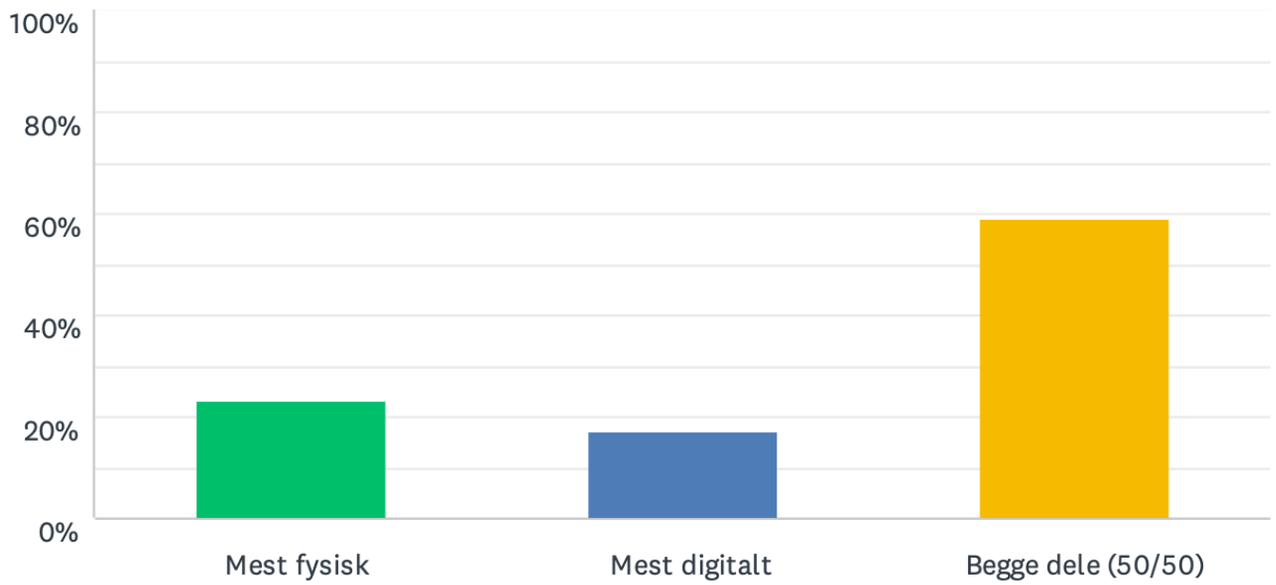
Her kan du se resultaterne af vores online-survey. Vi har fået over 200 svar. Deltagerne kunne også svare på to fritekstspørgsmål, hvilket knap 200 deltagere gjorde. Læs udvalg af de mange svar på side 18-19.

1. Hvordan er din arbejdsdag ændret som følge af corona?



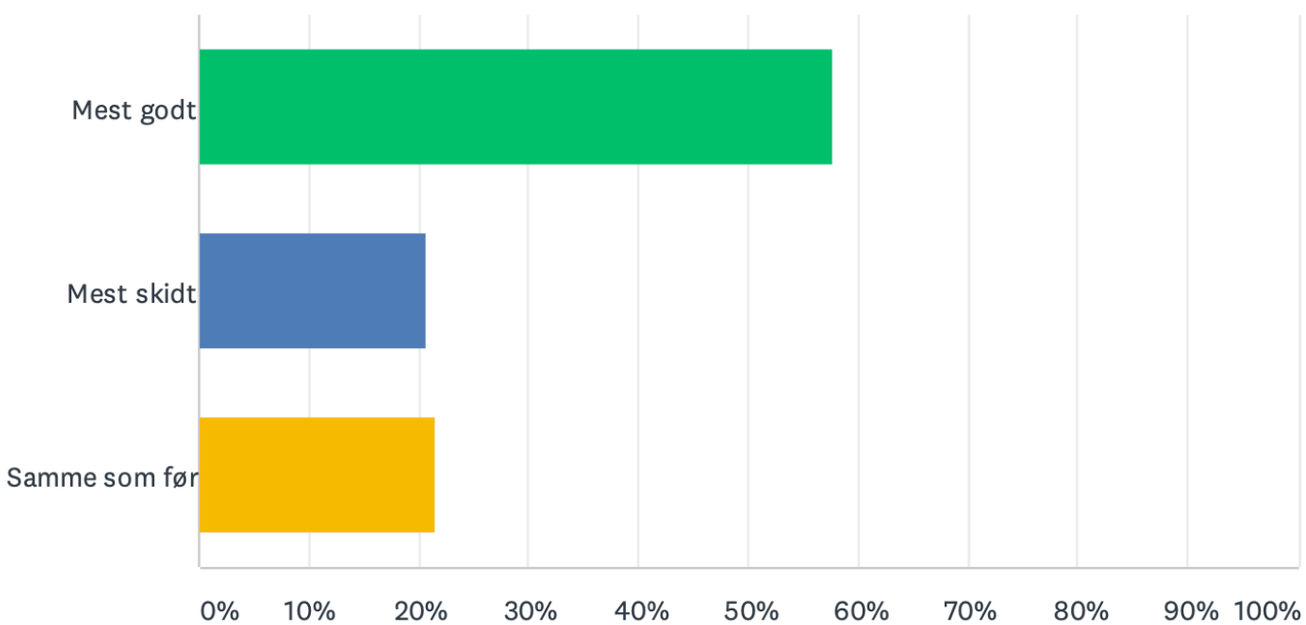
Radikalt 60.56% 129
Lidt 36.62% 78
Slet ikke 2.82% 6
TOTAL 213

2. Hvordan bliver dit arbejdsliv efter corona?



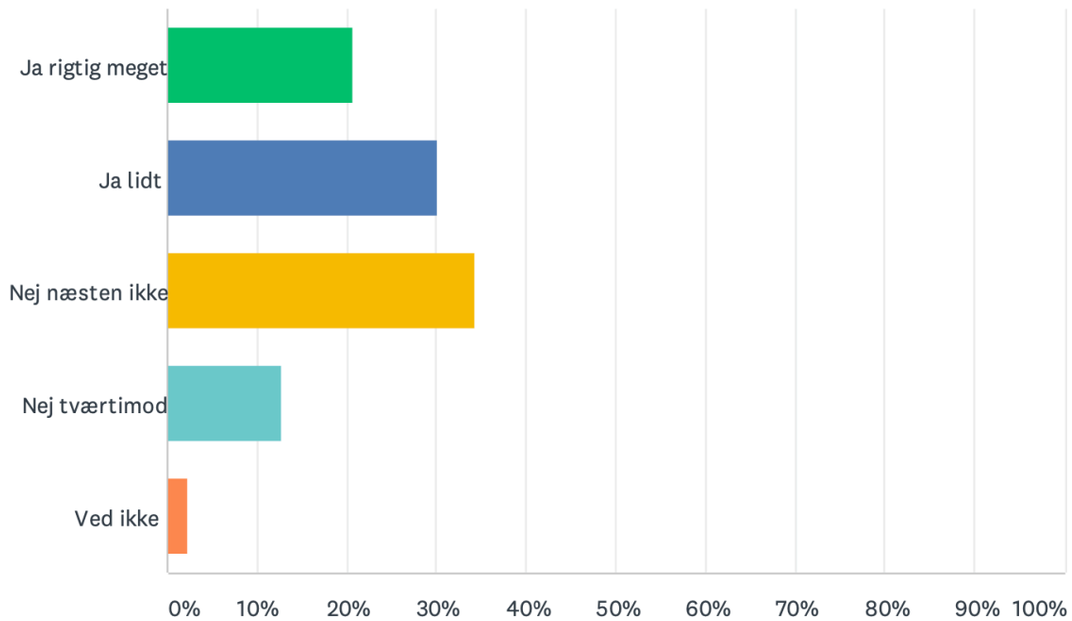
Mest fysisk 23.47% 50
Mest digitalt 17.37% 37
Begge dele (50/50) 59.15% 126
TOTAL 213

3. Er arbejdslivet efter corona?



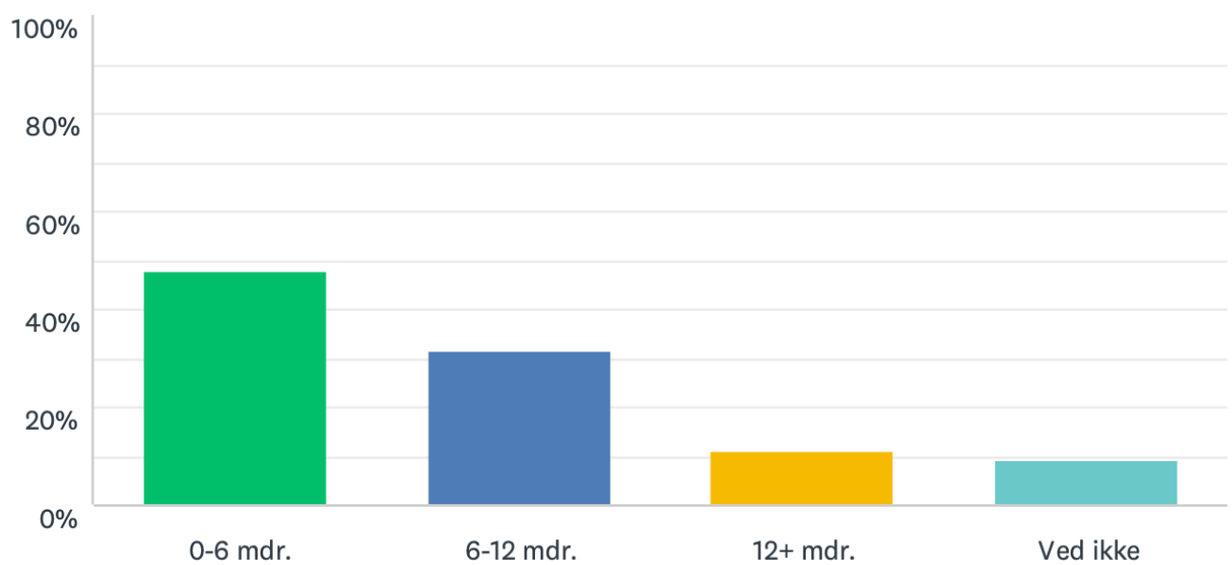
Mest godt 57.75% 123
Mest skidt 20.66% 44
Samme som før 21.60% 46
TOTAL 213

4. Er din arbejdsplads (negativt økonomisk) påvirket pga. corona?



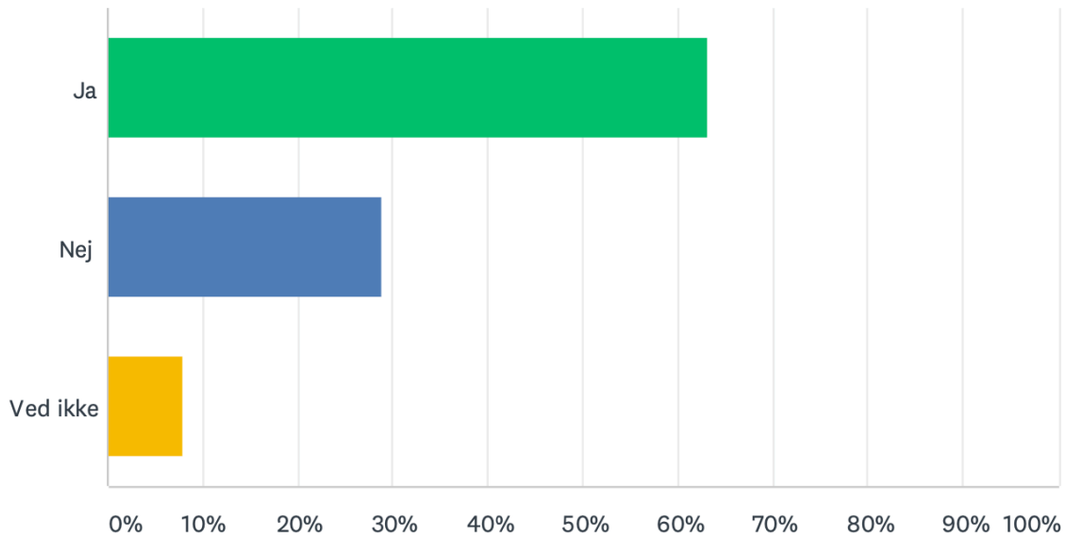
Ja rigtig meget 20.66% 44
Ja lidt 30.05% 64
Nej næsten ikke 34.27% 73
Nej tværtimod 12.68% 27
Ved ikke 2.35% 5
TOTAL 213

5. Hvor længe forbereder I jer på, at vi vil være pålagt restriktioner som følge af corona ?



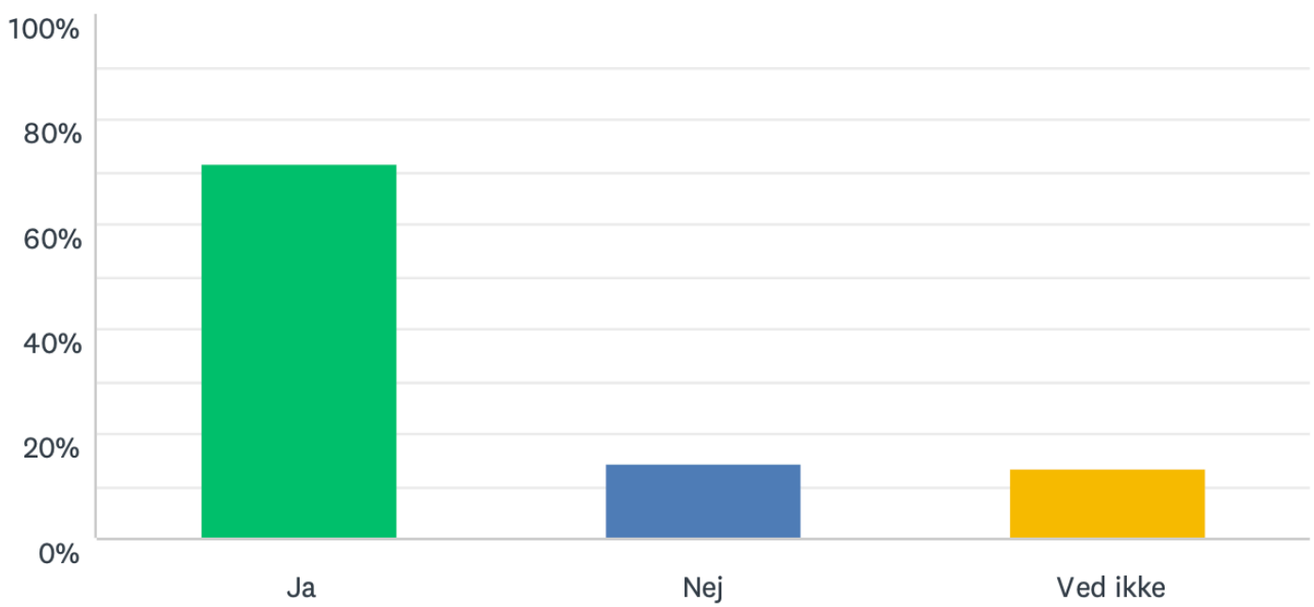
0-6 mdr. 47.89% 102
6-12 mdr. 31.46% 67
12+ mdr. 11.27% 24
Ved ikke 9.39% 20
TOTAL 213

6. Foretrækker du at arbejde mere hjemmefra?



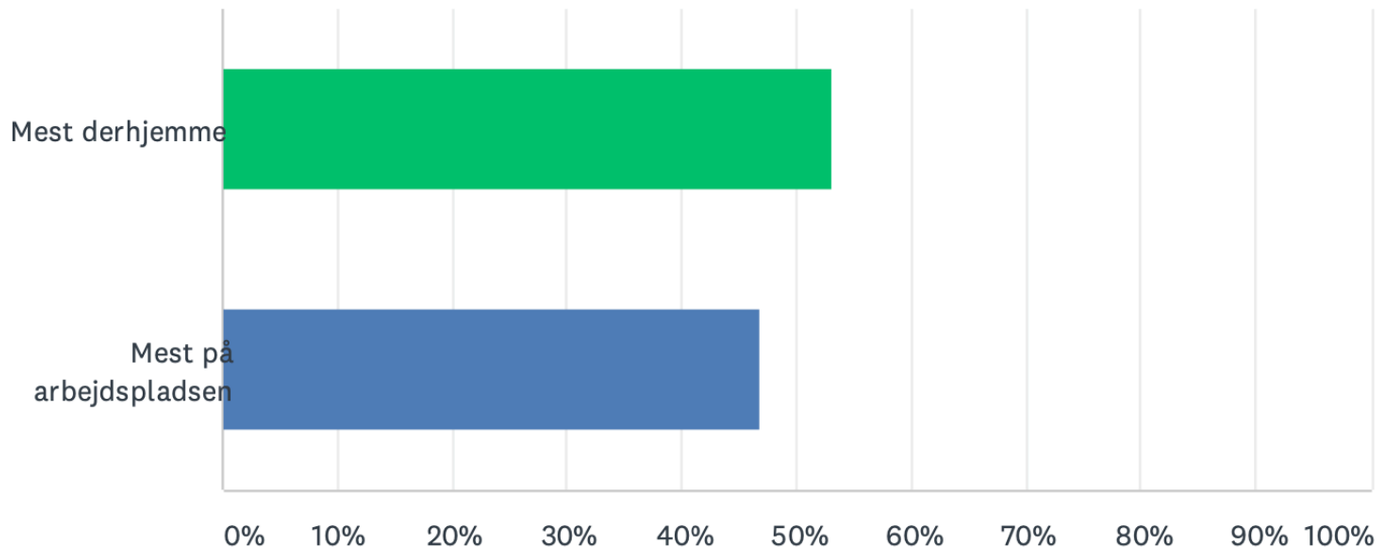
Ja 63.21% 134
Nej 28.77% 61
Ved ikke 8.02% 17
TOTAL 212

7. Er det muligt på din arbejdsplads at arbejde mere hjemme efter corona?



Ja 71.83% 153
Nej 14.55% 31
Ved ikke 13.62% 29
TOTAL 213

8. Hvornår oplever du at være mest produktiv?



Mest derhjemme 53.05% 113
Mest på arbejdspladsen 46.95% 100
TOTAL 213

9. Hvad har du lært af at arbejde online i en længere periode?

“Jeg har lært, at jeg kan mere online, end jeg troede, jeg kunne.

“*Det er et kæmpe dilemma; vores effektivitet er steget, sygefraværet er dalet, folk er mere fleksible, og samarbejdet på tværs af afdelinger er forbedret. Men alle savner hinanden, og for mit eget vedkommende betyder de daglige uplanlagte input på kontoret langt mere, end jeg havde forventet”.*

“Det er tydeligt, at det digitale rum bestemt kan noget godt, og der er muligheder der, som vi kan blive bedre til at bruge. De sociale relationer synes jeg dog fortsat finder sin styrke i det fysiske rum.”

“Der er en stor fleksibilitet, som man i større grad kan udnytte, når man er hjemme. Vidensarbejde foregår ikke nødvendigvis bedst fra 8-16”

“At der er mere produktivt og muliggør international deltagelse i møderne uden rejseomkostning. Vi har desuden lært at anvende Teams og Zoom i hele organisationen og skal i næste uge gennemføre vores første virtuelle co-creation workshop”.

“Man bliver ikke forstyrret på sammen måde i løbet af dagen. Møderne er som regel kortere og mere skarpe, så ikke så meget spild tid”.

“At de digitale værktøjer kan erstatte en lang række fysiske elementer. Møder er ofte mere effektive digitalt. Det er mindre spildarbejde, da man arbejder mere effektivt derhjemme. Det er både godt og skidt, da man sommetider glemmer at holde nødvendige pauser. Omvendt kan man så tillade sig at holde fri tidligere på dagen, når eksempelvis frokosten er indtaget ved skrivebordet.”

10. Hvilke fordele er der ved at mødes fysisk på jobbet?

“Socialt og psykisk betyder det meget også at være sammen med kollegaerne. Tror en kombination af arbejdsdage hjemme og på jobbet fysisk er bedst.”

“Man undgår færre misforståelser, når man taler sammen fremfor at maile. Og så er det hyggeligere.”

“Det er svært at starte projekter op (fx med brainstorming sessions) uden at møde fysisk. Den del vil jeg have svært ved at undvære.”

“Det er afgørende for min arbejdsglæde, at jeg ser og snakker med mine kollegaer. Det er også mere effektivt i forhold til at få afklaret de mindre spørgsmål hurtigere.”

Læseliste og fotos

Hvis du vil vide mere, anbefaler vi følgende bøger og artikler:

It doesn’t have to be crazy at work (bog)

4 dages arbejdsuge (bog)

Hvordan ser arbejdslivet ud efter corona? (artikel)

Fra kriseerfaringer til permanent forandring (artikel)

Why work doesn´t happen at work (video)

Fotos:

Patrick Robert Doyle, Febiyan, Volodymyr Hryshchenko, Kristopher Roller, Thought Catalog, Nathan Dumlao, David Pennington