

# 5 problem med hybridmodellen – och råd för hur de kan lösas

Om utmaningarna i det flexibla och hybrida arbetslivet och Sodexos råd för att möta dem

Författare:  
Johanna Langer, Business Transformation Lead, Sodexo  
Henrik Järleskog, Director Strategy & Marketing, Sodexo

Datum: 2021-07-01

# Executive summary

Hybridarbetet, en modell där arbete på kontoret mixas med arbete helt eller delvis på distans, kommer hit för att stanna. Men det är först *efter* pandemin som hybridmodellen sätts på prov på allvar. Drygt 16 procent av svenskarna förväntas arbeta delvis på distans och allt fler företag berättar om sina planer att införa en hybrid arbetsmodell. Samtidigt finns det utmaningar med hybridmodellen som kräver mer än att enbart öppna upp för flexibilitet. Sodexo presenterar i rapporten fem problem med hybridmodellen och råd för hur de kan lösas.

- 1 Exkludering och ojämlikhet**

I en hybridmodell finns risken att distansarbetare får sämre förutsättningar att delta i gemenskap och kultur, blir exkluderade och får sämre arbetsvillkor. Full inkludering av medarbetare och att villkoren är lika oavsett varifrån man arbetar är ett måste. Lösningar som brygger över fysiskt och digitalt samt att utgå från ett remote first-perspektiv skapar bättre förutsättningar till en god kultur och minskar risken för exkludering av distansarbetare.
- 2 Pyspunka på företagskulturen**

Företagens kultur riskerar att vittra bort. För att upprätthålla en stark företagskultur i en hybrid arbetsmiljö krävs omarbetning och nytänkande. Företagskulturen måste frikopplas från en fysisk plats och inkludera alla medarbetare i skapandet av en ny omnikultur anpassad för en hybrid arbetsstyrka.
- 3 Ledarskapet**

Hybridmodellen för med sig både gamla och nya utmaningar att tackla, främst för chefer och arbetsledare. Ledarskapet kan bli svårare och ansvaret bredare när medarbetarna arbetar från olika platser. Att leda hybrida team kräver resurser och stark ledarkompetens både hos chefer och medarbetare, då självledarskap blir allt viktigare.
- 4 Balansen mellan individen och teamet**

För att nå en balans mellan individers preferenser, arbetsgruppens behov och företagets mål krävs en arbetslivsstrategi, baserad på behov och mål för företaget. Det kommer bli nödvändigt med kompromisser då det är svårt att fylla samtliga individers flexibilitetspreferenser. Inkludering av medarbetarnas perspektiv i strategi och planering är viktigt för ett attraktivt företag.
- 5 Optimering av lokaler och servicetjänster**

Frågan "hur gör vi med våra kontorslokaler" kommer fortsätta ligga på våra bord. Svaret blir att tänka flexibla lösningar för en flexibel arbetsstyrka. Det kommer behövas bättre optimering, investeringar i flexibla lösningar för utrymme och konsumtion, så som lunchmat och kaffe samt en stor del tålmod för att lära känna mönster i hur medarbetarna rör sig mellan kontoret och distansarbetsplatserna.

# Nuläge – på startlinjen för hybridarbetet

Om man som företag inte tagit beslut om hur arbetet ska ske efter pandemin så börjar det bli hög tid. Så tidigt som hösten 2020 svarade 700 HR-chefer i en Sifundersökning genomförd på uppdrag av Sodexo att i snitt 16 procent av deras anställda skulle fortsätta arbeta helt eller delvis på distans efter pandemins slut. I Stockholm var siffran 29 procent. Nu berättar allt fler företag om sina planer för det nya normala, med allt ifrån en bestämd återgång för medarbetarna till kontoret, hybridarbete eller till helt distansbaserat. En av de stora förändringarna för arbetslivet till följd av pandemin är ögonöppnaren att det faktiskt går att arbeta på distans. Både medarbetare och arbetsgivare har fått bekräftat att det har fungerat, självklart mer eller mindre bra för olika organisationer och individer. Det kommer därför inte vara möjligt att stoppa hemarbetet och flexibiliteten, och makten över valfriheten har förflyttats ett steg närmare medarbetarna. En hybridmodell där man arbetar vissa dagar hemma och vissa dagar på den gemensamma arbetsplatsen har blivit ett frekvent svar då både arbetstagare och arbetsgivare tillfrågats om arbetslivet efter pandemin.

Vid första anblick kan det uppfattas som rent utopiskt, man har äntligen knäckt koden för att få ut den perfekta blandningen av två världar och goda förutsättningar för en bra worklife balance. Vi är mitt inne i ett paradigmskifte för arbetslivet med chansen att starta om och göra bättre, skapa bättre arbetsmiljöer, bygga bättre företagshälsa och öppna upp för nya affärsmål där flexibiliteten är en nyckel. Hybridarbetet kommer med största sannolikhet vara en del av det nya arbetslivet och för många bli det nya normala. Men för att en mix mellan distansarbete och kontorsbaserat arbete ska fungera bra, finns det många pusselbitar som måste falla på plats, i synnerhet för arbetsledare och chefer. Det finns många fallgropar och lösningarna är komplexa. Sodexo har kartlagt utmaningarna med att gå över till en hybridmodell och mött dem med råd och lösningar.

## PROBLEM 1

---

### Exkludering och ojämlikhet

Förväntningarna från många medarbetare som haft ett välfungerande arbete på distans under pandemin är att de ska få fortsätta arbeta hemma, i alla fall i viss utsträckning. Spelplanen har därför ändrats och en större del av makten har flyttats från arbetsgivare till arbetstagare. Det innebär utmaningar både för chefer och arbetsledare men också arbetstagare. Det finns kritiker som pekar på risken för inkluderingsproblem i en hybrid arbetsmodell, bland annat [Gartner](#). Problem som lyfts i en studie från [Stanford University](#) är att inhouse-medarbetarna befordras oftare, får fler förmåner och oftare löneförhöjning jämfört med de som arbetar på distans. Kvinnor, personer i juniora roller och mer introverta medarbetare lyfts också fram som riskgrupper för exkludering bland de som arbetar på distans på en hybrid arbetsplats (Bloom, [Financial Times](#), 2021, [Gartner](#), 2021). Det kan bero på flera faktorer, dels att den fysiska närvaron mäts som en form av produktivitet, att dessa medarbetare syns och hörs mer och därför blir mer delaktiga, att deras relation med chefer och andra medarbetare på kontoret är lättare att underhålla och att distansarbetare riskerar att hamna i skymundan.

Att ha möjligheten att arbeta på distans kan ses som en förmån i sig, men villkoren för vad det innebär måste därför tydliggöras och följas. När företag öppnar upp för mer flexibla möjligheter och menar att deras anställda får arbeta deltid eller heltid på distans om de vill, ska detta val inte innebära att individen behöver välja mellan sämre villkor

och karriärmöjligheter i utbyte mot större flexibilitet i arbetslivet. Om det är så måste det tydliggöras för medarbetaren när villkoren diskuteras. För de flesta företag som innan pandemin hade låg grad av distansarbete medarbetare är det här nya utmaningar att tackla. Vi befinner oss fortfarande inom pandemins riktlinjer med påbjudet hemarbete för de som har möjlighet och det är först när ansvaret förflyttas till arbetsgivaren som det kommer bli tydligt hur stora utmaningarna är.

En inkluderande arbetsmiljö kräver också ett starkare fokus på tillgänglighet, både i den fysiska och den digitala arbetsmiljön. För att delaktigheten ska vara likvärdig för medarbetarna måste hänsyn tas till olika typer av funktionsnedsättningar, både kognitiva, fysiska eller andra begränsningar. Den hybrida arbetsmodellen har stor potential att skapa bättre inkludering, men då krävs att perspektivet breddas från tillgänglighet i fysisk miljö till att inkludera även den kognitiva arbetsmiljön.



*Det som kommer vara viktigt för att se till att den hybrida arbetsplatsen inkluderar alla som arbetar inom företaget är att ta hänsyn till risken för just exkludering. Villkoren för vad som gäller vid distansarbete måste specificeras och följas och det måste sättas tydliga riktlinjer för hur arbetsinsatser och produktivitet ska mätas. Är det på prestation och leverans eller på fysisk närvaro och synlighet?*

#### **RÅD FÖR ATT MINIMERA EXKLUDERING OCH OJÄMLIKHET**

## **Gemensamma villkor och möjligheter att delta oavsett arbetsplats**

Ett sätt att tackla problemet och som presenteras av bland andra GitLab och Nicholas Bloom från Stanford University är att utgå ifrån ett remote first-perspektiv. Är det ett hybridmöte/digifysiskt möte med en eller flera parter på distans och några i samma rum ska samtliga deltagare ha samma möjligheter att få höras och delta. För att lyckas med det krävs insatser för att överbrygga gapet mellan den fysiska och digitala arbetsplatsen. För att skapa inkluderande och välfungerande hybridarbetsplatser krävs investeringar i rätt teknik och arbetsmiljö på platserna där medarbetarna arbetar. Ett nytt perspektiv på tillgänglighet är också viktigt för att en hybrid arbetsplats ska vara inkluderande. Det innebär också att skapa mötesformer och arbetsprocesser utifrån hänsyn att det ska vara likvärdigt oavsett varifrån man arbetar eller vad personer har för behov. Teknik, tjänster och verktyg som tillgängliggör både den fysiska och kognitiva arbetsmiljön är viktig att investera i. Med ett bredare angreppssätt på tillgänglighet breddas möjligheterna för företag att locka talanger som trivs mindre bra i en traditionell kontorsmiljö och har behov av anpassad teknik och tjänster.

Konkreta åtgärder är att alla medverkande deltar digitalt via sin egen skärm, trots att några är på samma fysiska plats, att se till att forma mötesteknik där de digitala deltagarna är med via större skärmar och bra mikrofoner eller virtuella arbetsmiljöer. Ett exempel på teknik som brygger det fysiska med det digitala är den virtuella samarbetsplattformen **Glue**, som ingår i Sodexos acceleratorprogram **Sparx**. Plattformen fungerar som en virtuell del av arbetsplatsen där kollegor genom avatarer kan träffas face-to-face i olika samarbetsmiljöer, som mötesrum, konferensrum eller fikarummet, oavsett var deras fysiska kropp befinner sig.

## Pyspunka på företagskulturen

Hemarbetets frigörelse har fört med sig större flexibilitet och för många en möjlighet till en bättre worklife balance och enklare livspussel. Men något som i flera undersökningar utmålats som ett problem, bland annat i Sodexos Sifundersökning bland HR-chefer, är en försämrad företagskultur till följd av distansarbetet. När hemarbetet varit allmänt gällande och både chefer och anställda arbetat på distans kan man säga att alla suttit i samma båt, nästan alla har arbetat på distans. Att upprätthålla en företagskultur digitalt är självklart inte detsamma som på en gemensam arbetsplats och för många företag fått en kulturell pyspunka, då kulturen sakta men säkert försvagats. Utifrån den aspekten ser man hoppfullt fram emot pandemins slut och en återgång till kontoren. Även om inte alla kommer återvända kommer i alla fall några göra det vilket skapar bättre förutsättningar att upprätthålla och utveckla företagskulturen. Det som riskerar att hända i det nya normala, när pandemin är över och den nya hybridmodellen träder in på allvar, är att företagskulturen blir splittrad i kluster. Hemarbetarna i sina silos, de som arbetar heltid på kontoret bygger sin kultur och de som pendlar mellan hemmajobb och kontoret en tredje.

Organisationsforskaren **Marco Minervi** lyfte problemet i en intervju i BBC Worklifes reportage om framtidens hybridarbete och beskriver splittringen som in-grupper och ut-grupper:

”*You run the risk of creating in-group and out-group dynamics in hybrid teams. In other words, a mixed model can entrench a divide between those in the office and those at home (and potentially magnify the gender gap, as women are disproportionately expected to take on home-based caring responsibilities). And there’s consistent evidence to show that in-group and out-group dynamics reduce collaboration and increase conflict.*”

Risken är att sådana splittringar också skapar större klyftor mellan medarbetarna vilket i sin tur försämrar samarbetsförmågan och företagskulturen.

Tidigare har en viktig komponent i en företagskultur varit den fysiska arbetsplatsen, hur medarbetarna betar sig på kontoret, hur kontoret är utformat samt vad man gör och inte gör inom kontorets väggar. Till viss del kommer den fysiska gemensamma arbetsplatsen fortsätta vara en viktig kulturbärare men betydelsen kommer att minska i det hybrida arbetslivet.

### RÅD FÖR ATT UPPRÄTTHÅLLA EN STARK FÖRETAGSKULTUR

## Bygg upp en omnikultur tillsammans

Det första ett företag bör göra är att medvetandegöra riskerna en hybridmodell för med sig för företagskulturen. Kontorets roll kommer förändras från arbetsplats till att i allt högre grad bli en mötesplats. Samtidigt är kultur framförallt något som finns i medarbetarnas huvuden snarare än i kontorets väggar. Möteskulturen sätts även den på prov när de fysiska mötena blir mer sällsynta men allt viktigare ur ett socialt perspektiv, vid gemensamma aktiviteter som konferenser, stormöten och kick-offs. Det som krävs vid en övergång till en hybrid modell när vissa arbetar på distans, vissa på kontoret och vissa lite både och är ett omtag för kulturen.



*Vi måste frikoppla kulturen från den fysiska arbetsplatsen och bygga en ny gemensam omnikultur, som omfattar samtliga som arbetar inom företaget och som inte är beroende av tid och rum.*

För att bygga en omnikultur behövs precis som för att motverka exkludering en gemensam utgångspunkt och likvärdiga villkor för inhouse-medarbetare som för distansarbetare. Det finns ingen "one solution fits all" för hur företag ska gå till väga för att skapa kultur som är tillgänglig oavsett varifrån du arbetar och det är något som kommer behöva växa fram över tid. Men vad man kan börja med är att se till att villkor, förutsättningar, aktiviteter, deltagande i företaget och förmåner är gemensamma för alla medarbetare. Dialog med medarbetarna är viktigt och att mäta och fråga hur medarbetarna mår och upplever sitt arbetsliv skapar ett bra underlag. Företagskultur är något medarbetarna skapar tillsammans och det är därför viktigt att inkludera alla i formandet av den nya omnikulturen.

### PROBLEM 3

---

## Ledarskapet

När Tegnell ropar att pandemifaran är över och hemarbete inte längre är en uppmaning från regeringen överlämnas beslutet till chefer och ledare. Beslut om hur arbetet ska bedrivas framöver både på lång sikt och nu närmast efter sommaren ligger på många chefers bord. Att besluta om medarbetarnas möjlighet till distansarbete och hur en eventuell mix av kontors- och distansarbete ska se ut är en viktig och stor uppgift. Och när hybridarbetet träder i kraft på allvar för de som valt en hybridmodell betyder det nya och stora utmaningar för dem som leder medarbetare. Chefer som har medarbetare både på kontoret och på distans kommer även behöva ha ett samordnande uppdrag och möta utmaningen att få dynamiken mellan utspridda teammedlemmar att fungera.

Ett stort problem enligt HR-cheferna i Sodexos Sifundersökning var att ta ansvar för medarbetarnas mående och hälsa när man inte träffade dem fysiskt. Vid hybridarbete finns risk att svårigheterna att ta ansvar för medarbetare kvarstår men även bli ännu svårare med en mix av medarbetare både på kontor och på distans. Att se till att både individer och team har vad de behöver, se till att kommunikationen sinsemellan fungerar och att arbetsmiljön och kulturen är god kommer kräva mer arbete och prioritering än tidigare.

### RÅD FÖR ATT SÄKRA ETT HÅLLBART LEDARSKAP

---

## Hybridmodellen kräver de gamla arbetsättens avgång

Produktiviteten har gått upp, mötena blivit fler men kortare, arbetsdagarna flexiblare men för många längre. Gamla möteskulturer, rutiner och standarder är inte kompatibla med ett flexibelt hybridarbete. Investera i att utbilda och förbereda chefer och ledare att leda hybrida team. Chefer med personalansvar behöver guidas för att kunna leda sina team både på distans och på den fysiska arbetsplatsen. Chefers och arbetsledares roll i att coacha medarbetare och team kommer bli allt viktigare, men också medarbetares självledarskap.

Kompetensutveckling genom utbildningar i ledarskap och distansledarskap och gemensamma workshops för både chefer och medarbetare kommer vara centralt för att lyckas bra med att leda hybrida arbetsgrupper.



*Att ge medarbetarna bra förutsättningar att även själva se till sitt mående är också centralt, kanske framförallt vid distansarbete.*

Det finns verktyg som medarbetare själva kan använda för att uppmärksamma och förbättra sitt mående. Ett exempel är appen **Remente** som ingår i Sodexos acceleratorprogram Sparx. I appen kan du bland annat utvärdera ditt mående, få motivation, tillgång till ett digitalt gym och få hjälp med planering och målsättningar.

#### PROBLEM 4

---

## Balansen mellan individen och teamet

Lova inte 100 procent valfrihet och flexibilitet till individen utan att ha kartlagt behov för teamet och hela företagets sammansättning. Det är en fin balans mellan att tillgodose individuella medarbetares, arbetsgruppers och hela företagets behov för ett optimalt arbete. Trots att en medarbetare har arbetsuppgifter som är möjliga att utföra på distans betyder inte det att de görs bäst på distans, till exempel en arbetsledare med mestadels administrativa uppgifter som leder ett team på en produktionsite. Trots att det är teoretiskt möjligt att sköta det mesta av arbetet på distans är det troligtvis inte optimalt, då produktionsteamet måste vara på site. Beroende på vad du och andra i din arbetsgrupp har för roller och arbetsuppgifter fungerar distansarbete därför olika bra. Något som också pekas ut som en viktig faktor för en bra balans är mixen av juniora och seniora medarbetare på arbetsplatsen.

I en undersökning som genomfördes av Vision i slutet av förra året var det flest i åldersgruppen 18-30 år som kände sig missnöjda med distansarbetet. Orsaker som uppgavs var bland annat att unga har större behov av stöd och att träffa kollegor än de som har längre arbetslivserfarenhet och vana. De med längre erfarenhet behöver troligtvis inte lika mycket stöd och guidning och är oftare även del av den kategori som trivs bäst med att arbeta hemma, de i åldern 30-39. Att lära sig av mer seniora kollegor är ofta en viktig del i utvecklingen, men det fungerar även åt andra hållet, då unga personer kliver in med nya perspektiv och arbetssätt.

En annan utmaning är olika individers preferenser för hybridarbetet. Om teamets medarbetare X vill arbeta hemma varje måndag och fredag medan Y vill jobba hemma tisdagar och torsdagar, Z på onsdagar och det samtidigt finns ett behov av samarbete mellan medarbetarna som blir bäst vid fysiska möten är det en svår nöt att knäcka.



*Någon eller några kommer alltid behöva kompromissa med något, och att ha en dialog och möjlighet för medarbetare att lägga fram sina behov och förslag kommer vara viktigt.*

# Skapa en arbetslivsstrategi och investera i kompetensutveckling

För att skapa förutsättningar för en bra balans i hybridarbetet är en genomarbetad arbetslivsstrategi viktig. I Sodexos föregående [rapport](#) presenterar vi en modell för att skapa en robust strategi baserat på utvärdering och analys. I modellen ingår fyra analyssteg, omvärldsanalys, erfarenheter och ny kunskap från pandemin, företagets strategiska behov samt portability index (hur stor del av personalstyrkan som har arbetsuppgifter som kan utföras på distans). Svaren från analysen ger insikter om både företagets och medarbetarnas behov och grundförutsättningar att hitta den viktiga balansen som krävs mellan individens flexibilitet och teamets behov för ett välfungerande samarbete.

## PROBLEM 5

### Optimering av lokaler och servicetjänster

Som kontrast till problemet med att personer har olika preferenser för när de vill arbeta hemma respektive på den gemensamma arbetsplatsen, finns ett motsatt problem. Det finns en sannolikhet att många medarbetare föredrar att arbeta på den gemensamma arbetsplatsen samma dagar. Om det befintliga eller nya kontoret inte är planerat för att rymma alla medarbetare samtidigt uppstår ett uppenbart problem. Om anledningen att medarbetarna väljer att komma in på samma dagar är det också sannolikt att det är då de valt att förlägga viktiga möten och arbetsprocesser som kräver att man ses fysiskt. Då riskerar brist på mötesrum bli ett problem.

Det leder oss in på den något knivigare frågan som uppstått i relation till kontorslokaler under pandemin. Om produktiviteten i många fall gått upp under tiden av storskaligt hemarbete, vad säger det om våra gamla arbetssätt och kontor? Ett annat praktiskt problem vid hybridarbete är planering av inköp och servicetjänster, allt ifrån konsumtionsvaror som mat, förbrukningsmaterial och kontorsmaterial, till facility managementtjänster som städning, restaurang och arbetsplatservice. Vid en rörlig personalstyrka som vistas på kontoret olika dagar och tider, med högre frekvens vissa av veckans dagar och lägre under andra, är det en utmaning att beräkna hur mycket som kommer behövas.

## RÅD FÖR ATT BÄST NYTTJA KONTORSLOKALER OCH SERVICETJÄNSTER

### Utvärdera, lägg resurser på optimering och tänk flexibla lösningar

För att svara på frågan om kontorens roll för produktiviteten hos medarbetarna är en utvärdering av före och under pandemin viktig. Vad ligger bakom att produktiviteten gått upp? Är det kopplat till den fysiska plats vi utfört våra arbetsuppgifter, att medarbetarna arbetat mer effektivt och fokuserat, eller handlar det om att medarbetarna har arbetat mer? Baserat på svaren kommer uppgiften att optimera kontoret för en hybrid arbetsmodell.

Det korta svaret på frågan "hur gör vi då" är att tänka om kring kontorens utformning. Kommer kontorens mest använda funktion vara att träffa kollegor för samarbete, möten



och sociala relationer behöver kontoren optimeras för fler gemensamma ytor och mötesrum. Ungefär tio procent av respondenterna i Sodexos Sifundersökning hade redan eller planerade att krympa sina kontorslokaler, efter insikten att många kommer fortsätta helt eller delvis på distans. Men lösningen kommer snarare vara en omformning och optimering av kontoren än att minska lokalerna. Ytan kommer fortfarande att behövas, om än användas på andra sätt än i det gamla normala.

När det gäller optimering av servicetjänster och konsumtionsprodukter på kontoren finns det ingen enhetlig mall eller modell att följa. För många företag kommer det troligtvis vara en process där man över tid lär känna de nya mönstren för hur medarbetarna rör sig och anpassa inköp och service utefter detta.



*Något att ta med sig in i planeringen för den hybrida framtiden är insikten om att beläggningen på kontoren kommer vara fluktuerande och kräva mer anpassningsbara lösningar och teknik som hjälper oss förstå mönster, optimering och leverera service. Flexibla lösningar för till exempel luncher och konsumtionsprodukter, facility management och yta kommer vara ett viktigt steg mot en bättre optimerad arbetsplats.*

Vi kommer också se behov av nya utvecklade kontraktsmodeller som tar hänsyn till flexibilitet. Kanske kommer kontorskomplexens lunchrestauranger ersättas av fler foodtrucks och pop-up-restauranger och arbetsytorna bli mer modulära? Det här är nya utmaningar att tackla för inköpare och upphandlingsansvariga, vilka kommer kräva mer resurser och troligtvis nya roller hos företag.

Verktyg för att hjälpa till med planering och optimering kommer introduceras i högre utsträckning men redan nu finns ett antal på plats. Två optimeringverktyg Sodexo använder är **Senion at Work** och **WX**. Senion at Work kopplar ihop medarbetarna med byggnadens sensorer för att se hur beläggningen ser ut och medarbetarna kan dela sin arbetsvecka med andra, exempelvis när man planerar att komma in till kontoret och vilka dagar man planerar att arbeta på distans. Det ger en bra nulägesanalys och hjälper till med planering och översikt på beläggningen. WX är ett datadrivet verktyg som genom IoT (Internet of things) levererar data som hjälper oss förstå medarbetarnas mönster och behov, och därigenom kan anpassa serviceleveranser och skapa en bättre arbetslivsupplevelse.

## Slutsatser

---

Det är snart dags för cheferna att besluta om medarbetarnas möjlighet att arbeta på distans och i vilken utsträckning det ska ske. Företagens arbetslivsstrategier kommer sättas på prov och hybridarbetet blir vardag för många. Vi kan klart säga att hybridmodellen är här för att stanna och att den innefattar vad många vill ha. Men trots att ett hybridarbetsliv är eftertraktat och möjliggör en flexibilitet för människor som vi tidigare sällan stött på, för den också med sig en rad utmaningar som måste mötas.

Arbete med inkludering av alla medarbetare oavsett deras behov eller varifrån de arbetar, helt kontorsbaserat, distansbaserat eller i en mix, blir mycket viktigt. Både för att skapa ett välfungerande arbetsliv, en attraktiv och tillgänglig arbetsmiljö och i slutändan bra resultat för företaget. För att skapa en blomstrande företagskultur krävs omdefiniering av kulturen, att skapa en helomfattande omkultur med rötter i medarbetarna och företa-

gets gemensamma värderingar snarare än ett fysiskt kontor. Att inkludera medarbetarna i kulturskapandet kommer vara en nyckel i en framgångsrik omnikultur i det hybrida arbetslivet.

Att få det hela att fungera och att arbeta mot ovanstående mål blir nya utmaningar för chefer och ledare. Även här krävs omtag och utvärdering av de gamla arbetssätten för att det ska fungera lika bra oavsett var dina medarbetare arbetar. Investeringar i både mjuka och hårda verktyg kommer vara nödvändiga. Kompetensutveckling, ledarskapsutbildningar, fokus på mående, samt rätt teknik för att överbrygga fysiskt och digitalt blir centralt för att ledare ska få rätt förutsättningar att möta utmaningarna. En arbetslivsstrategi baserad på analys är som vi presenterade i föregående rapport ett viktigt redskap för att kartlägga behov och mål för företaget i en hybridmodell.

Det är svårt att redan nu ha alla lösningar på plats för hur kontoren ska optimeras för en rörlig arbetsstyrka, men att tänka flexibla lösningar för plats och konsumtion är värt att ta med sig in i planeringen för en hybrid framtid.

## Vägen framåt

---

När semestern är över och många börjar arbeta igen är det, om Tegnell tillåter, troligt att vi kommer se ett "kosläpp" av människor som är tillbaka på kontoren. Men det betyder inte att detta blir det nya normala. När glädjen av att träffa sina kollegor fysiskt har lagt sig är det sannolikt att många längtar tillbaka till att arbeta delvis eller helt på distans. Det kan därför vara klokt att inte basera planeringen för framtidens kontor innan minst ett par månader har gått. Vägen framåt kommer se olika ut för företag, men alla som planerar för en hybridmodell bör tänka nytt. Att mata in det gamla i det nya, gamla arbetssätt och processer, mötesformer, kultur som är starkt kopplad till arbetsplatsen eller hur vi tidigare kommunicerade inom företaget i en delvis distansbaserad arbetsplats, blir svårt. Att köra det gamla och det nya parallellt är inte heller att rekommendera, då det riskerar att försvaga företagskulturen, skapa splittringar och exkludering, samt försvåra kommunikationen.

Det vi tar med oss in i starten av post-pandemins hybridarbete är insikterna att det krävs nytänkande och nyskapande kring hur vi arbetar. Tid och rum blir mindre centralt och överbryggande arbetssätt som suddar ut dess betydelse samt flexibla lösningar blir höstens ledstjärnor. ■