Därför behöver alla företagsledningar en arbetslivsstrategi

Så blir det nya flexibla arbetslivet efter pandemin en konkurrensfördel och det vassaste vapnet i slaget om talangerna

Författare:
Johanna Langer, Business Transformation Lead, Sodexo
Henrik Järleskog, Director Strategy Continental Europe, Sodexo

Datum: 2021-05-21

sodexo

Executive summary

- Hem- och distansarbetet kommer att fyrdubblas efter pandemin. Efter sommarsemestern kommer arbetskraften i stora delar av västvärlden vara vaccinerad och kunna ha möjlighet att återvända till kontoret efter ett och ett halvt års hemmajobb. Men vi kommer tillbaka till ett nytt arbetsliv, där 16 procent förväntas jobba från distans i genomsnitt två-tre dagar i veckan.
- Samtidigt kommer det fysiska mötet bli viktigare. En av de stora utmaningarna under pandemin har varit att bygga eller ens upprätthålla en företagskultur. Men den här kulturella pyspunkan kommer få förödande effekter på sikt. Vi är därför övertygade om att det fysiska mötet blir ännu viktigare. Men vi kommer också ställa högre krav på mötena när vi ses fysiskt. Kontorens roll kommer definitivt att förändras där funktionen som arbetsplats försvagas samtidigt som rollen som mötesplats stärks.
- Flexibilitet är nyckeln. En arbetsgivare som erbjuder en högre grad av flexibilitet i var arbetet utförs kommer att flytta fram sina positioner i slaget om talangerna. Det gäller både befintliga medarbetare som redan idag upplever fördelar med att jobba hemifrån, men framförallt öppnas en betydligt större talangpool när arbetet frikopplas från arbetsplatsen.
- Det nya arbetslivet måste också bli mer hållbart. Vi ser nu också en stor möjlighet att bygga ett nytt bättre arbetsliv – både för organisationen och individen. För att göra detta behöver vi ta hänsyn till tre samverkande faktorer: kultur, flexibilitet och verktyg.
- Maktbalansen i företagen har tydligt förskjutits till arbetstagarnas fördel. Före pandemin var möjligheten att jobba hemifrån inget man gärna lyfte under en anställningsintervju. Idag är möjligheten att arbeta flexibelt något som allt fler företag lyfter fram i sina platsannonser. Snart kommer ”placeringsort: valfri” vara ett självklart sätt att locka nya talanger.
- Arbetslivsstrategin – en ledningsfråga. Hur företaget ska organisera arbetet efter pandemin är i allra högsta grad en fråga för företagsledningen. Arbetslivsstrategin kommer att påverka produktivitet, kultur, arbetsgivarvarumärke och hållbarhetsmål. Vi föreslår ett metodiskt arbetssätt för hur man som organisation designar en modell som tar hänsyn både talangernas behov och organisationens målsättningar. Den består av fyra delar: omvärldsanalys, strategiska behov, portabilitetsindex och de kunskaper som byggts under det utbredda distansarbetet under pandemin.

Utgångsläge – mitt i ett paradigmskifte

Det gamla kontorsjobbet på en fast arbetsplats, mellan nio och fem, måndag till fredag, är med all sannolikhet förbi. Både företag och medarbetare har visat att ett nytt arbetsliv är möjligt och att det kommer att vara mer eller mindre frikopplat från en fysisk plats. När Sifo Kantar på uppdrag av Sodexo i slutet av 2020 frågade 700 HR- och personalchefer om deras bedömning av distansarbete efter pandemin så räknar de med att 16 procent av arbetsstyrkan kommer att jobba hel- eller deltid på distans. Det är en fyrdubbling jämfört med före pandemin.

Nyligen kom en studie från Stockholms Handelskammare som bekräftar bilden av den stora förändring av kontorsarbetet som kommer att ske efter pandemin. Både arbetsgivare och tjänstemän säger sig vilja arbeta i snitt tre dagar på kontor och två dagar hemifrån. Det innebär 40 procent lägre beläggning på kontoret jämfört med tidigare. Självklart kommer kontoren finnas kvar, för bara drygt var 20:e företag och nästan lika många tjänstemän räknar med ett helt distansbaserat arbete.

Men vad innebär detta för en arbetsgivare i praktiken? Hur ska sättet vi jobbar på se ut när medarbetarna kommer tillbaka efter semestrarna nyvaccinerade? Det är frågan vi vill fördjupa oss i denna rapport. Det finns självklart stora möjligheter, men också en hel del risker. Vi kommer också presentera två modeller som ett ramverk för en arbetslivsstrategi. Dels en analysmodell för hur en arbetsgivare metodiskt kan gå tillväga för att hitta sin bästa balans mellan arbete på kontor och distans – och sedan hur detta används på bästa sätt för att skapa fördelar i slaget om talanger.

För vi står nu inför en unik möjlighet att starta om men också omforma arbetslivet som vi tidigare känt det. Hur gör vi det på ett sätt så att vi bygger något bättre, där vi ökar vårt företags möjligheter att utveckla, behålla och locka talanger till vår verksamhet? Psykisk ohälsa var ett stort problem redan innan pandemin. Nu kommer många signaler på att det ökat ytterligare. Här finns möjligheter att vända den negativa utvecklingen och samtidigt stärka sitt arbetsgivarvarumärke.

Hur en verksamhet ska anpassas till det nya arbetslivet är en i allra högsta grad en strategisk fråga för företagsledningen. Möjligheten till distansarbete kommer vara en central del i medarbetarerbjudandet och därmed ett sätt att vinna eller förlora slaget om talangerna. Men det handlar förstås om mycket mer än att bara erbjuda flest antal dagar för distansarbete. Den ökade flexibiliteten måste kombineras med ett tydligt ledarskap och precist regelverk. Det handlar också om att skapa ett arbetsliv som fungerar sömlöst mellan dina medarbetare, vare sig de är på kontoret i hemmet eller jobbar på distans från någon annan plats. Det kommer att ställa krav på satsningar i teknik och i nya tjänster för distansarbete.

Det är ingen slump att det är tech-jättar som Spotify och Salesforce är tidigt ute och berättar om vad som kommer gälla på deras företag. Företag som de har av naturliga skäl en hög digital mognad men också ofta en stor vana av distansjobbande medarbetare. De ligger i fronten i slaget om talangerna och har insett betydelsen av att nu på allvar kunna rekrytera globalt så att storstädernas dysfunktionella bostadsmarknader och höga priser inte längre blir den bromskloss den är idag. Vi har redan under pandemin sett en viss utflyttning från stadskärnorna till större boenden – både i förorter men det syns också en ökad efterfrågan på året runt-boenden på klassiska semesterorter som Åre och Marbella, berättade mäklaren Bjurfors nyligen i SEB:s seminarieserie SEB Talks.

Talangernas förväntningar

Det är tydligt att det finns stora förväntningar hos de som nu vant sig vid att jobba på distans att få fortsätta göra det även efter pandemin. I genomsnitt förväntar sig de som kan jobba på distans att fortsätta göra det två dagar i veckan.

Vikten av flexibilitet och en bra balans mellan arbete och fritid är också något som blir viktigare för att locka unga talanger. Det visar undersökningen Young Professional Attraction Index (YPAI) 2020. För första gången kommer detta upp som en viktig parameter vid val av arbetsgivare. Det är tydligt att målgruppen själv vill kunna styra sitt arbetsliv både i när man utför arbetsuppgifter och var man gör det. Drygt var tredje person i undersökningen uppger detta som viktigt, men fortfarande är kriterier som trevliga kollegor, intressanta arbetsuppgifter och lön & förmåner viktigare. Värt att notera ur ett kontorsperspektiv är att det geografiska läget för kontoret inte definieras i avstånd utan i tid. Och att det geografiska läget blir mindre viktigt om arbetsgivaren har en hög grad av flexibilitet när det gäller distansarbete.

Vi ser också att arbetslivets forna statusmarkörer kommer att tappa sin glans efter pandemin när en stor del av arbetet kommer att utföras på distans. Lite på samma sätt som bilen för en yngre generation nu mer ses som ett transportmedel bland många än ett sätt att uttrycka status och livsstil, kommer kontoret att gå från en statusmarkör och arbetsplats till en mötesplats. När det inte längre är givet att vare sig kunder eller medarbetare kommer besöka kontoret i samma utsträckning som innan pandemin kommer många företag att krympa ytan på befintligt kontor. Det finns också mycket som pekar på att det kan vara vettigt att dela upp kontoret i flera mindre enheter. Med möjligheten att decentralisera sina fysiska kontor till fler platser kan man kanske kosta på sig ett mindre kontor i ett mer centralt läge för att sedan komplettera det med hubbar vid knutpunkter som innebär kortare restider för medarbetarna. För arbete på distans innebär ju inte bara att man jobbar hemifrån.

Samtidigt kommer de fysiska möten som sker att öka i betydelse. Först eftersom vi helt enkelt har ett uppdämt behov av att träffa kollegor och kunder. Men också för att del arbetsuppgifter och kulturbyggande helt enkelt görs bättre i ett fysiskt möte. Kontoret kommer definitivt vara kvar – men istället för att vara den naturliga arbetsplatsen så blir det stället där man är för att mötas. Mötesrum och sociala ytor kommer att ta större plats medan de fasta skrivborden för en tynande tillvaro.

En av fyra i undersökningen Young Professional Attraction Index ser också ett företags kultur och värderingar som en betydande vid val av arbetsgivare. Här är det tydligt att arbetsgivare som tar sitt samhällsansvar kommer få lättare att rekrytera. Även hur ett
företag har hanterat Covid-19 pandemin får betydelse för möjligheten att attrahera talang. Samtidigt är frågan om företagskulturen något som upplevs som problematisk för chefer vid ett utbrett distansarbete, 44 procent uppgav detta i den undersökning som Sifo nyligen gjorde på uppdrag av Sodexo. Här blir det viktigt att hitta nya sätt att bygga och bibehålla kultur och något som är viktigt att tänka på är att ett företags kultur framförallt existerar i medarbetarnas huvuden och inte mellan kontorsväggarna. För ledare innebär detta en ny typ av ledarskap där kontroll byts mot förtroende och där medarbetarna får tydliga mål och medel för ett stort mått av självledarskap. För företagskultur handlar ju egentligen om hur vi löser arbetsuppgifter på vårt företag utifrån våra beteenden, värderingar, preferenser och beslut oavsett om det sker på kontoret eller från hemmet.

Arbetsmiljöfrågan kommer att vara högt prioriterad vare sig du har medarbetare på kontor eller på distans. Det är därför rimligt att det som företag kan tjäna in på minskade

kontorshyror investeras i att förbättra distansarbetet. Redan nu har många fått bidrag från arbetsgivaren för att göra hemmakontoret med ergonomiskt. Här ser vi en stor potential för nya typer av framför allt tjänster som förbättrar både den fysiska och psykiska arbetsmiljön. Det kan vara allt från att underlätta matinköp till att hitta hjälpmedel som ser till att medarbetarna tar pauser och får den återhämtning som är så viktig för både det psykiska och fysiska välmåendet.

Hur bygger vi ett arbetsliv för talanger

De flesta företagsledningar och HR-avdelningar brottas nu med frågor som hur mycket distansarbete ska vi ha efter pandemin och hur ska vårt eller våra fysiska kontor utformas. Det finns sannolikt lika många svar på hur man löser detta som det finns företag. Men det finns några tydliga steg man kan ta för att utforma en policy som är både anpassad och säkrad för framtiden.

Bild 1: *Vägen till en arbetslivsstrategi som lägger grunden till ett hållbart arbetsliv går genom fyra stadier.*

Steg 1. Omvärldsanalys

Även om vi ännu befinner oss i pandemin, där distansarbetet är påbjudet av myndigheter, blir det allt mer uppenbart att arbetslivet har genomgått ett paradigmskifte och att det kommer att påverka hela samhället. Grunden för hur en organisation ska förhålla sig till distansarbete bör därför börja i omvärlden.

I de undersökningar vi ser av medarbetare är förväntningarna på fortsatt distansarbete stort. De flesta vill kunna jobba på distans mellan två och tre dagar i veckan – och det är en nivå som också många arbetsgivare ser att man kommer att landa. Men i omvärldsanalysen är det också viktigt att väga in kundernas inställning. I hur stor utsträckning kommer de vilja ha fysiska möten efter pandemin? Andra faktorer att titta på är hur andra

gör och vad har fungerat för dem, vilka samhälleliga trender och förändringar tror vi kommer stanna kvar efter pandemin och vad de kan tänkas innebära för oss.

Det har i dagsläget inte kommit någon ny lagstiftning som reglerar hemarbete, utan det regleras till stor del i gällande arbetsmiljölagstiftning som är tydlig med att arbetsgivaren är ansvarig för arbetsmiljön även vid hemarbete. Men det gäller att hålla koll på kommande lagstiftning, både i Sverige och i andra länder där ett företag har medarbetare. Det finns till exempel förslag på att arbetsgivaren ska betala för hemarbetarens bredband.

Steg 2. Pandemin – erfarenheter och ny kunskap

Det senaste året har de svenska företagen varit snabba att ställa om till ett distansarbete som ligger nära deras maximala potential. Det vill säga de som har kunnat utföra sitt arbete från hemmet har också gjort det. Ett liknande skifte i arbetslivet saknar motstycke. Nu har organisationen samlat på sig ett år av erfarenheter, som bör analyseras grundligt. Erfarenheterna skiljer sig självklart mellan företag, men analysen bör omfatta erfarenheter både i hur medarbetarna och organisationen som helhet mår och presterar. Vilka nya beteenden har vi skapat som är önskvärda och vad har inneburit en försämring. Till och med Microsoft, som till står för mjukvaran som möjliggör distansarbete konstaterar att vi skapat nya arbetssätt som är negativt för hälsan. Till exempel har våra möten i genomsnitt blivit tio minuter längre och 148 procent fler. Än mer illavarslande är att vi chattar 42 procent mer utanför arbetstiden. Det som vinns i minskad pendlingstid och mer tid till familjen riskeras att förloras om arbete och fritid blandas ihop. Det är därför viktigt i analysen skilja på hur distansarbetet faktiskt påverkat produktiviteten och inte antalet timmar vi arbetar.

En annan viktig aspekt att ta in i erfarenhetsanalysen är hur kreativitet, innovation och kultur har påverkats. Det här är avgörande grundpelare för att en organisation ska lyckas utvecklas positivt över tid.

Steg 3. Strategiska behov

I behovsanalysen bör du främst avgränsa dig till organisationens behov av talanger. Till att börja med handlar kriget om talanger faktiskt oftast mer om hur en organisation får sina talanger att utvecklas och stanna i en organisation än om att rekrytera nya. I beslutsunderlaget är det därför viktigt att få med dina medarbetares nuvarande och framtida behov. Forskning har också visat att det finns stora skillnader i hur ett frivilligt och påtvingat distansarbete upplevs. Rent konkret handlar det om att undersöka vad medarbetarna upplever funkar bra och mindre bra med distansarbete respektive på fysiskt kontor, och också fördjupa sig i frågan varför. Lyssna in vad det finns för idéer, önskemål och feedback på hur ni arbetar nu och innan pandemin. Här kommer behövas både avkodade undersökningar och öppna gemensamma diskussioner för att få ett bra beslutsunderlag.

Det är också skillnad mellan att arbetet fungerar okej och att det fungerar bra. En intressant distinktion som görs i färska boken Corona Express är mellan funktionellt och socialt

arbete. Det funktionella arbetet som till exempel skriva och programmera har av många upplevts som mer produktivt att utföra hemma där det oftast är en lugnare miljö än i ett kontorslandskap. Aktiviteter som präglas av en stor del sociala faktorer fungerar sämre och här finns exempel som så väl introducering som avtackning av medarbetare. Men också pratstunden vid kaffeautomaten som ofta har både en social aspekt, men också en kreativ funktion. Någonstans mitt emellan finns innovation och kreativitet, där det finns företag som vittnar om att denna hämmas vid digitala möten, men också de som sett att de digitala verktygen snarare bidragit till en ökad utveckling. Det är alltså bra att uppskatta hur stor del av arbetet som är socialt respektive funktionellt.

Det är så klart stor skillnad på ett företag som idag är starkt knutet till en plats som till exempel en kommunal verksamhet och ett multinationellt företag. Är du ett företag som redan idag har planer på att utvidga din verksamhet – antingen nationellt eller internationellt är det något som ska in i ekvationen. Det finns tech-bolag som redan idag tillkännagett att de tänker rekrytera tusentals nya medarbetare på marknader där de idag inte är verksamma, som ett sätt att båda knyta till sig nya talanger och samtidigt expandera företagets verksamhet. Det kan därför vara smart att öppna upp talangpoolen på potentiella marknader som ett första steg i en etablering och därmed inte direkt dra på sig kostnader för att ett kontor och registrera bolag.

Sedan är det viktigt att inte underskatta de utmaningar som finns med att ha medarbetare spridda över fler länder. Det finns inte minst tidsskillnader och skattefrågor som kan vara knepiga att lösa.

Steg 4. Portability index

Ett portability index uttrycker hur stor andel av dina medarbetare som har arbetsuppgifter som helt- eller delvis kan utföras på distans. De flesta företag har fått en bra bild av potentialen för distansarbete nu under pandemin då myndigheter över i stort sett hela världen har uppmanat till hemarbete i största möjliga mån. Det är viktigt att ändå göra denna räkneövning då vi har sett i vår Sifoundersökning att det idag faktiskt i vissa branscher är fler som jobbar hemma än vad deras arbetsuppgifter egentligen är anpassade för. Det finns samtidigt arbetstagare som vittnat om att de tvingats in på kontor trots att de har jobb som går att utföra på distans.

Med ett portability index får du ett mått för hur stor del av arbetsstyrkan som har möjlighet att utföra sitt arbete från annan plats än kontoret. Därmed har du också grundstenen i ditt beslutsunderlag. Du kan kallt räkna med att kriget om medarbetarna som finns i portabilitetszonen kommer att hårdna rejält – men också att du har möjlighet att utöka din talangpool.

En strategi för ett hållbart arbetsliv

När de fyra stegen ovan är på plats har organisationen en bra bild av hur de kan optimera andelen distans- och kontorsarbete efter pandemin. Och ambitionen ska så klart vara att samtidigt ta tillfället i akt och bygga ett nytt bättre arbetsliv för medarbetarna, vilket ger förutsättningar för att företaget presterar bättre och blir bättre både på att behålla och attrahera nya talanger.

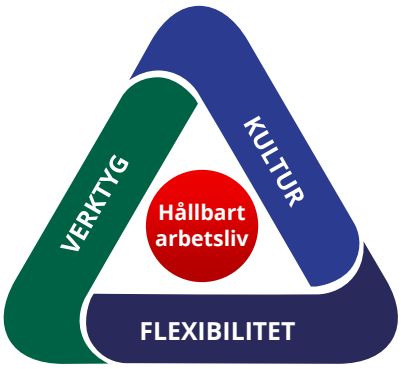

Bild 2: *Kultur, flexibilitet och rätt verktyg måste samverka för att skapa ett hållbart arbetsliv.*

Kultur

När Sifo i december 2020 på uppdrag av Sodexo frågade 700 HR- och personalchefer om de största problemen de upplever med det ökade distansarbetet var nummer ett att det är svårare att skapa engagemang och teamkänsla och nummer två en sämre psykosocial arbetsmiljö. Vår övertygelse är att båda dessa problem är starkt förknippade med företagets kultur. Ett företags kultur är också en viktig del i ett employer brand, som i sin tur är avgörande i slaget om talangerna.

I ett arbetsliv som till stor del utförs på en gemensam arbetsplats kan en stor del av kulturbyggandet kopplas till den fysiska platsen. Kontoret ska avspegla kulturen. Är det en advokatbyrå som är specialiserad på företagsaffärer förväntas ett exklusivt kontor i ett A-läge, medan om man är ett företag som har lågt pris som en bärande del av sitt erbjudande avspeglas detta också i hur kontoret ser ut och var det ligger. Företagskultur har därför ofta lite felaktigt förknippats med något som sitter i väggarna. Det finns många definitioner av företagskultur, men i grunden handlar det helt enkelt om hur en organisation gör saker och hur medarbetare bemöter varandra, kunder och andra externa intressenter. Kulturen sitter alltså i medarbetarnas huvud och inte i väggarna. Det finns därför självklart förutsättningar att både behålla och utveckla kulturen även med distansarbete, men man måste avsätta tid och resurser för att arbeta med kulturen, vare sig det sker på ett kontor, på en konferens eller i ett digitalt forum.

Vi såg tidigt tecken på att det utbredda distansarbetet påverkar hur vi mår. Det var en del som höjde på ögonbrynen när vi i vår förra rapport skrev att vi sitter på en tickande folkhälsbomb. Vi har nu fått flera tecken på att problemen med psykisk ohälsa ökar. Lite oväntat är detta tydligast bland de yngsta medarbetarna och inte hos de äldre i samhället som varit mer isolerade. När vi nu har en möjlighet att gå från ett fokus på arbetsplatsen till ett mer holistiskt synsätt på arbetslivet finns de få områden som är så prioriterade som att jobba med att minska den psykiska ohälsan – och det mest effektiva sättet att göra det är att låta det bli en del av företagets kultur. Det blir då också ett sätt att stärka sitt employer brand. Det är i praktiken dessutom något som kräver en relativt liten insats – men som ger en fantastisk avkastning både i hälsa och i pengar.

Hur gör man då? Stiftelsen Understand har hjälpt oss med en grund för hur man tacklar problemet: Det handlar helt enkelt om att till att börja med lyfta frågan. Var tydlig med, gärna från ledningsgrupp eller allra helst vd, att vi bryr oss om hur ni

mår och att vi kommer börja jobba med ett program för att förbättra den mentala hälsan. Ett program består i sin tur av utbildning, där chefer och ledare lär sig känna igen och hantera tidiga signaler på ohälsa. Koppla sedan på en frekvent mätning av måendet. Här är det viktigare att mäta ofta än att mäta mycket. Med ett ökat distansarbete kommer dessutom kraven på ledares mjuka kompetens att öka och den enskildes förmåga att leda sig själv att bli än viktigare.

Att jobba hos en arbetsgivare som på allvar bryr sig om hur medarbetarna mår kommer bara att bli viktigare. Framförallt hos yngre märks också en attitydförändring där det inte längre är stigmatiserande att prata om psykisk ohälsa, utan tvärtom något man förväntar sig att en arbetsgivare ska göra.

Vikten av att vara en arbetsgivare som bryr sig om både sina medarbetare och det samhälle man verkar blir också allt viktigare. Företagskulturen behöver därför bottna tydligt i ett antal grundläggande värderingar. Under hemarbete är tillit och förtroende två nyckelvärderingar. Genom att lita på att medarbetarna gör jobbet, även hemifrån har på många företag gjort att produktiviteten snarare ökat än minskat. Värderingarna bör också svara på frågan på vilket sätt bidrar företaget eller organisationen för att göra gott i samhället, minska miljöpåverkan och öka inkludering.

Flexibilitet

Den andra hörnstenen för att bygga ett bättre arbetsliv är flexibilitet. Hur den optimala graden av distansarbete för en organisation tas fram presenterade vi i föregående avsnitt. De allra flesta arbetsgivare kommer sannolikt att välja en modell som kombinerar distansarbete med arbete på kontor. Och då kommer en policy för vad som gäller för distansarbete att bli viktig. Nu ska organisationens ledare ta över stafettpinnen från Folkhälsomyndigheten och berätta när och under vilka omständigheter distansarbete är att föredra och då kommer som alltid enkelhet och tydlighet vara viktig. Det kommer också att krävas både ett ömsesidigt förtroende och en kontinuerlig dialog mellan ledare och medarbetare.

Tidigare forskning på distansarbete har lyft fram att det visat sig vara stor skillnad på hur medarbetarna mår om det är något som sker frivilligt, eller som nu under pandemin på uppmaning av myndigheterna. Det är därför viktigt att distansarbetet är frivilligt för det kommer självklart finnas medarbetare som både trivs och presterar bättre på arbetsplatsen. Eftersom arbetsgivaren är ansvarig för arbetsmiljön kan det också vara bra att definiera vilka platser det är okej att jobba på. Hem och fritidshus, kontorshubbar och hos uppdragsgivare är de givna platserna för distansarbete. Men hur ser man på att sitta på till exempel ett café? Det är arbetsgivaren som har ansvar för arbetsmiljön och måste kunna försäkra sig om att arbetsplatserna som medarbetaren använder erbjuder en bra och säker arbetsmiljö.

En annan viktig fråga att ställa sig är kommer vi att behöva anpassa arbetstider och förmåner i förhållande till distansarbetet? Sedan behöver så klart distansarbetet matchas mot att använda arbetsplatsen optimalt. Om alla jobbar på distans samma dagar (det är inte helt osannolikt att måndagar och fredagar kommer att ligga högst på medarbetarnas önskelista), så kommer det kanske inte vara möjligt att minska antalet arbetsstationer på ett kontor och att mötesrummen blir överbokade.

Verktyg

Den allra största vinsten med distansarbete ur arbetsgivarnas perspektiv är det gigantiska digitala kliv som kontorsarbetet tagit det senaste året. Detta var ju något som hade börjat gro redan tidigare – och både den teknik och mjukvara som vi nu använder dagligen fanns också på plats i mars 2020. Men då sågs det digitala mötet som en nödlösning – nu är det det nya normala.

Men även om tekniken nu blivit vardag finns det onekligen förbättringspotential. ”Du är mutead”, är ju fortfarande en standardfras i de flesta möten. Målet att sträva efter är att alla ska ha en enhetlig arbetsupplevelse oavsett plats. Det här kommer att kräva investeringar i teknik, för hybridkontor kommer innebära hybridmöten, där en del är på samma plats medan andra sitter på distans. Mötesrummen kommer inte bara behöva bli fler på kontoren, de kommer också behöva bättre teknik. Vi kan också förvänta oss att nya samarbetsplattformar kommer att vinna terräng. Ett exempel är startupföretaget Glue, som är en del av Sodexos accelerator Sparx, som med VR-teknik gör mötesupplevelsen lika verklig på distans som på kontoret.

Men de tekniska hjälpmedlen kommer bara lösa en del av de nya behov som uppstår. Frågan som återstår är vilka tjänster en arbetsgivare ska erbjuda sina distansmedarbetare. Hälsan kommer här vara en hörnpelare. Det handlar om att få kunskap om hur medarbetarna mår, men också kunna vara preventiv genom att uppmuntra motion, återhämtning och goda matvanor.

Case study:

Getinge ger medarbetarna möjlighet till distansarbete – även efter pandemin

Bild 3: *Magnus Lundbäck, Executive Vice President Human Resources and Sustainability på Getinge.*

Getinge är en global leverantör av innovativa lösningar för intensivvård, hjärt- och kärlkirurgi, operationssalar, sterilgodshantering samt Life Science-sektorn. Företaget har över 10 000 medarbetare och bedriver verksamhet i 38 länder.

När Covid-19 utvecklades till en pandemi hade företaget två tydliga fokus. Nummer ett var att säkra medarbetarnas hälsa, bland annat genom att snabbt införa ett reseförbud och ställa om till hemarbete för tjänstemän och nummer två att snabbt kunna skala upp företagets produktion av ventilatorer och andra produkter som bokstavligen hjälper till att rädda liv för de som blir svårt sjuka i Covid-19.

Men hemarbetet, som är en försiktighetsåtgärd för att minska smitta, visade sig ganska snabbt ha andra positiva effekter. Jobbet blev inte bara gjort hemma vid

matbordet det blev i de flesta fall ännu mer producerat än tidigare.

”Vi visade att vi litade på våra medarbetare och det vi fick tillbaka var ett kraftfullt förtroende som visade sig i ökad produktivitet”, säger Magnus Lundbäck, Executive Vice President Human Resources and Sustainability på Getinge.

Detta ledde i sin tur att Getinges ledningsgrupp redan inför sommaren 2020 började ta fram en struktur och metod för att ge medarbetarna möjlighet till flexibelt distansarbete även efter pandemin. Under pandemin har företaget hela tiden gjort undersökningar både för att ta reda på hur medarbetarna mår av hemarbetet, men också mäta produktivitet.

Den senaste medarbetarundersökningen visade att över 70 procent av de anställda anser att distansarbete har förbättrat deras produktivitet och samtidigt haft en positiv inverkan på balansen mellan arbetsliv och privatliv.

Hur stor andel distansarbete som blir aktuellt är individuellt och är något som görs upp mellan medarbetaren och dess chef. Till att börja med utgår man från om och i så fall hur mycket medarbetaren vill jobba på distans. Det ställs sedan mot hur behovet ser ut i det team man jobbar och vilken grad av fysisk närvaro behövs för att stödja kunder och andra externa intressenter. Utifrån denna analys kan det bli allt från 100 procent på distans till 100 procent kontor.

Om en medarbetare jobbar tre eller fler dagar på distans kommer hemmet att räknas som den huvudsakliga arbetsplatsen. Medarbetaren får då rekommendationer om hur arbetsplatsen utformas på ett ergonomiskt sätt och får ekonomiskt bidrag för att inreda hemmakontoret, så att det både blir funktionellt och passar tillsammans med hemmets inredning. Då har man också sin externa skärm hemma och bär bara med sig laptopen och jobbar från en hot-desk på kontoret.

Modellen har pilottestats i Polen, Danmark och Australien i början av året med gott resultat och kommer nu att rullas ut i hela organisationen under 2021. Det flexibla distansarbetet har inte bara inneburit en positiv förändring för de befintliga medarbetarna. Det syns också tydligt att det är attraktivt vid rekrytering av nya. När Getinge nyligen sökte en kvalitetsansvarig i Polen fick de 1274 ansökningar – att jämföra med 84 ett år tidigare då tjänsten till 100 procent var förlagt till kontoret. Ett tydligt bevis på vikten av att ett företag nu i stort sett kan rekrytera globalt för en lokal tjänst med en hög grad av distansarbete.

”Vi har flera tjänster där det nästan inte spelar någon roll var du sitter och det är klart att vi då ska kunna dra nytta av att öka vår rekryteringsbas internationellt. Jag är inte heller speciellt orolig för de olika skatteregler och andra skillnader i lagstiftning som finns mellan länder. Det går alltid att lösa”, säger Magnus Lundbäck.

Eftersom det fortsatt är rekommenderat hemarbete för de flesta på grund av smittoskäl har inte Getinges modell provats i hybridläget där det blir en tydligare mix mellan kontors- och distansarbete. Men att det blir en stor del distansarbete är något man redan rustat sig för. Redan förra våren påbörjade Getinge tillsammans med Harvard Business School en utbildning i att leda på distans för bolagets 2 000 chefer.

”Det här är inte en slutlig lösning, men vi har tagit ett stort steg, som vi kommer att utvärdera löpande. Det vi nu erbjuder våra medarbetare är att arbeta i en miljö där de kan utföra sitt jobba så effektivt som möjligt, samtidigt som de får en positiv balans i livet. Om detta är bra för både medarbetaren och företaget varför skulle vi säga nej till det?”, säger Magnus Lundbäck.

Slutsatser

Frågan är inte längre om vi kommer få ett utbrett distansarbete efter pandemin, utan hur gör vi det. Eftersom det dessutom kommer bli en bestående förändring är det viktigt att göra en grundlig analys för hur just din organisations erbjudande till medarbetarna ska formuleras. Efter ett år där det känns som världen har krympt är det viktigt att börja i en omvärldsanalys – för att sedan gå vidare och ta fasta på de erfarenheter din organisation har skaffat sig under ett drygt år med utbrett hemarbete. Sedan gäller det att matcha medarbetarnas behov med företagets behov. Det är inte alla som kan jobba på distans som kommer vilja göra och det finns säkert också arbetsuppgifter som i och för sig kan utföras på distans, men som skapar ett större värde för företaget om de görs på plats.

Vi vill också vara tydliga med att vi är inne i ett paradigmskifte – där vi har möjlighet att bygga ett nytt arbetsliv och då bör ta tillfället att göra det bättre. Framförallt ser vi en stor potential att nu ta tag i frågan om psykisk ohälsa på allvar. Det var ett stort och växande problem innan pandemin och det finns mycket som tyder på att det ökat ytterligare under pandemin.

Vägen framåt

Vi har i vår tidigare rapport, byggd på en undersökning baserad på svar från 700 HR- och personalchefer, tydligt slagit fast att ett utbrett distansarbete kommer även efter pandemin. Med modellen vi presenterat i denna rapport vill vi underlätta för organisationer att planera för vilken nivå av distansarbete som kommer passa just din organisation.

Nästa steg blir att gå på djupet med kontorets roll i framtiden. Hur ska det se ut och vilka av dagens funktioner kan vi helt enkelt göra oss av med. Ett ökat distansarbete kommer också att ställa krav på bättre teknik – både i hemmet och på kontoret för med handen på hjärtat finns det en hel del förbättringspotential i dagens digitala möten.

En annan stor fråga kommer att bli företagskulturen. Den är kanske viktigare nu än någonsin, inte minst hos de yngre medarbetarna som sätter både kultur och värderingar högt när de söker jobb. Hur man bygger en kultur på distans eller i en hybridmiljö kommer onekligen vara en fråga vi kommer att återkomma till. ■