



DET NYA ARBETSLIVET

En rapport som tar helhetsgrepp kring
arbetsplatsen och dess nya förutsättningar

s:mployer

En rapport som tar helhetsgrepp kring arbetsplatsen och dess nya förutsättningar

DET NYA ARBETSLIVET

Hur skapar du en bra arbetsplats efter pandemin? Hur skapar du engagemang när teamet inte ens träffas, och vad krävs egentligen av dig som chef för att kunna leda både på plats, på distans och båda samtidigt?

Simployer har i den här rapporten tagit ett helhetsgrepp på det som vi kallar för "Det nya arbetslivet" med sikte både på nutid och framtid. I rapporten får du siffror baserade på vår stora YouGov-undersökning (se sid 21). Hur många vill egentligen jobba på plats, vad är det att vara en attraktiv arbetsgivare, och vad behövs för utrustning på kontoret? Men du får också analyser på djupet,

både av våra kunniga medarbetare och av externa experter, inom allt från hälsa och välmående till hur coworking-ställen kan vara det nya normala.

Vår förhoppning är att vi på så sätt ska kunna hjälpa dig att göra övergången till det nya arbetslivet lite enklare, lite smidigare, och, inte minst, mycket mer lönsamt, både under 2022 och framåt.



Hur ska vi navigera framåt i detta helt nya och okända?

Nu är det hög tid att börja forma och bygga upp framtidens arbetsliv i efterdyningarna av pandemin. Men aldrig tidigare har vi människor upplevt mer osäkerhet och större spänningar i arbetslivet och vi har enormt många parametrar att ta hänsyn till.

Målet är såklart att skapa fungerande arbetsplatser och människor som trivs med sin arbetsvardag - men hur gör vi detta på bästa sätt när så många omständigheter har förändrats och nya insikter tillkommit?

I denna rapport tar vi ett helhetsgrepp om det vi kallar "Det nya arbetslivet". Vi gör djupdykningar inom de områden som ledningsgrupper, ledare och HR menar är högt prioriterade. Vår förhoppning är att navigera er i nuläget och belysa framtidens behov av ett nytt ledarskap. Vi sätter fokus på arbetsplats och arbetsplatsens utformning, engagemang som nyckel till framgång, de ökade behoven av fokus på hälsa och välmående och inte minst vägledning i hur ni som chefer och ledare ska jobba med er omställning.

Vi på Simployer går till jobbet varje dag för att underlätta för er att skapa ett bättre arbetsliv. Jag hoppas rapporten hjälper er att göra just detta!

Fredrik Christiansson
Sverigechef
på Simployer

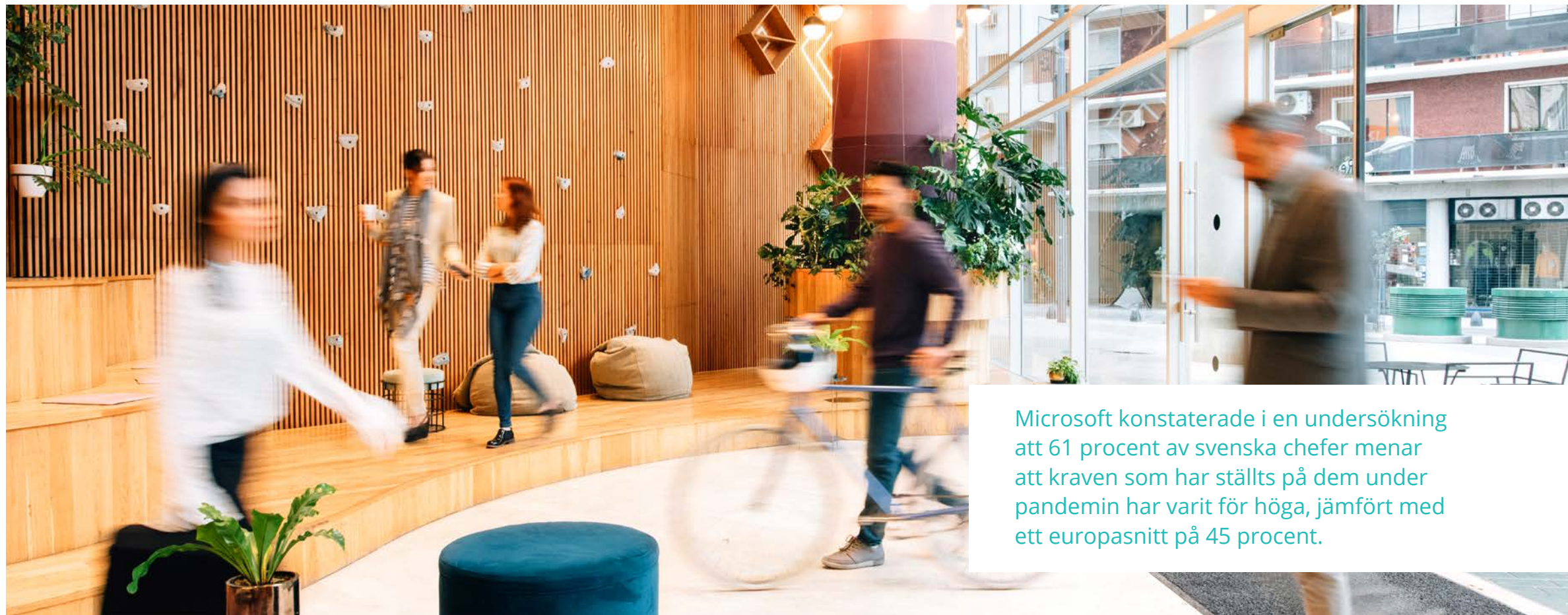


Innehåll

- 3 Krönika/förord
FREDRIK CHRISTIANSSON, VD SIMPLOYER SVERIGE
- 4 Artikel: Ledarskap i pandemins kölvatten
- 6 Snabbfakta från vår YouGov-undersökning
- 8 Artikel: Arbetsplatsens utformning
- 10 Prové: ledarskap och förändringsarbete
- 12 Artikel: Engagemang före & efter pandemin
- 14 Framtidens arbetsliv (Castellum)
- 16 Artikel: Hälsa på jobbet
- 18 Pandemifrågor till Näringslivets forskningsinstitut Ratio
- 20 Snabbfakta från vår YouGov-undersökning

Ledarskap i pandemins kölvatten

Allt är nytt. Men allt är också väldigt gammalt. Fredrik Christiansson, Sverigechef på Simployer, menar att pandemin visserligen har skapat helt nya förutsättningar för ledarskap, men en sak kommer aldrig lämna förstaplatsen över viktiga egenskaper hos en chef.



Microsoft konstaterade i en undersökning att 61 procent av svenska chefer menar att kraven som har ställts på dem under pandemin har varit för höga, jämfört med ett europasnitt på 45 procent.

Hur stark är din förmåga att hjälpa dina medarbetare att hantera ångest? Det var en fråga som Fredrik Christiansson, trots att han jobbat i olika chefspositioner de senaste femton åren, aldrig hade mött förut, men som under pandemin seglade upp som en av nio nya, viktiga förmågor hos en chef.

- Pandemin skapade en omvälvande förändring i vad det innebär att vara ledare, och de här förändringarna träffade väldigt brett. I princip alla chefer var tvungna att förhålla sig till det, men det var inte alla som kände att de fick det stöd de behövde för att göra det.

Och det här förändringsarbetet är inte över bara för att medarbetarna av och till har fått komma tillbaks till den fysiska arbetsplatsen. För sättet vi jobbar på kommer inte att bli som förr, oavsett om restriktionerna är borta eller inte.

- Ja, vissa arbetsplatser kommer att försöka jobba precis som de gjorde innan. Sedan kommer vi att se den andra ytterligheten, det vill säga helt virtuella organisationer, i högre grad än vad vi gjorde förr. Men de båda kommer att vara ytterligheter på normalfördelningskurvan, där den stora massan kommer att vara hybridorganisationer där medarbetarna kan jobba både på distans och på plats. Och då blir frågan: hur i hela friden leder man arbetet i

en sådan flytande, flexibel organisation? Hur bygger man laganda när laget inte är där, hur bygger man den kultur som brukar uppstå i interaktionen mellan människor när de människorna bara fikar ihop en gång i månaden? Och hur kan jag som chef säkerställa att det som ska göras blir gjort, samtidigt som vi utvecklar idéer och tänker framåt? Frågorna är många, lösningarna än så länge inte särskilt tydliga.

- Många har fått sig en rejäl tankeställare, och tvingats börja fundera på vilka beteenden som faktiskt utgör en bra chef i framtiden.

Men även om utmaningarna är nya så menar Fredrik Christiansson ändå att grunden ligger fast.

- Oavsett vilken typ av organisation du ska leda, och då tänker jag på allt från en idrottsklubb till ett storföretag, finns det ett antal grundläggande egenskaper som kännetecknar goda ledare. De är empatiska, de har en förmåga att samla människor, de är lyhörda och har en god plikt- och ansvarskänsla. Den här ödmjuka, tydliga ledaren är och kommer fortsatt att vara uppskattad.

Den dåliga nyheten är att det här räcker. Även ledare med goda grundegenskaper behöver få hjälp och stöd att hantera de frågor som de nya organisationsformerna innebär. Framförallt kan de som

jobbar i svenska, platta strukturer behöva extra stöd framöver.

- Microsoft konstaterade i en undersökning att 61 procent av svenska chefer menar att kraven som har ställts på dem under pandemin har varit för höga, jämfört med ett europasnitt på 45 procent. Jag tror att den här skillnaden beror på att den typiskt svenska platta, dialogbaserade arbetsplatsen som bygger på social närvaro har tagit mer stryk av hemarbetet än vad den mer hierarkiska har gjort.

Samtidigt menar Fredrik Christiansson att den platta organisationen och ett icke-hierarkiskt ledarskap absolut har en plats även i ett framtida arbetsliv som består av hybrida team.

Sätt människorna i centrum

- Jag har en grundövertygelse att det alltid är bra att sätta människan i centrum. Det har blivit tydligt under pandemin att människor upplever att deras vardag blir enklare på en hybrid-arbetsplats, och då får vi helt enkelt se till att vi får den typen av organisation att fungera.

Det kan å andra sidan inte bara vara den enskilda chefens ansvar utan måste vara något som sker på högsta ledningsnivå.

- En chef är en bra kulturbärare, men för att vara det

måste det finnas ett ramverk att luta sig mot. Världen är osäker och föränderlig just nu, men det hindrar inte att organisationen är tydlig med vad man vill åstadkomma och hur man vill ta sig dit. Ska chefer kunna vara bra ledare måste de ha bra backning och ett grundfundament av kultur och värderingar att stå på.

I slutändan handlar det helt enkelt om att bestämma sig, både för organisationer och för chefer.

Organisationen som sitter på definitionsmakten måste våga äga ramarna för sin egen framtid och skapa tydlighet och därmed trygghet för cheferna.

- Då ger man förutsättningar för gott ledarskap, men om man bara väntar och ser hamnar man på efterkälken.

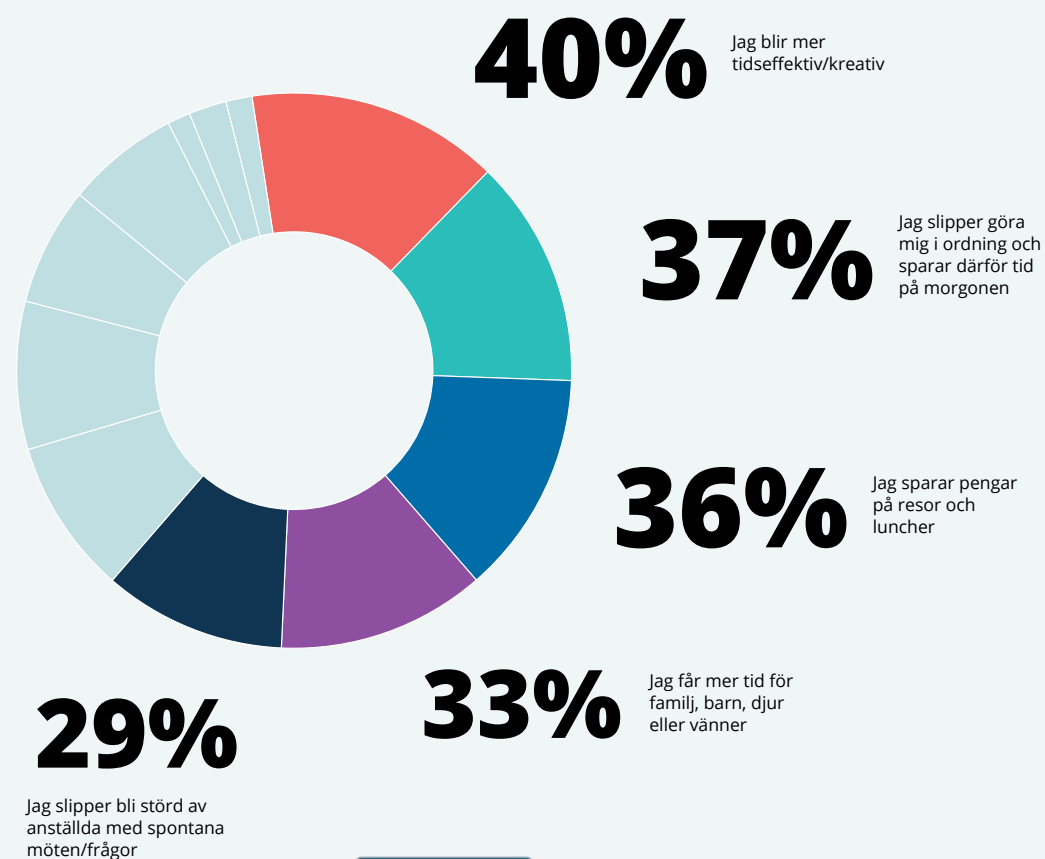
Och de enskilda cheferna, som oavsett vilka ramar de får ändå måste hantera en viss osäkerhet, har enligt Fredrik Christiansson två vägar att välja mellan.

- Antingen skapar jag som chef ett tydligt ramverk för att även på distans kunna kontrollera och följa upp medarbetarnas arbete. Eller får jag jobba med tillit, ha ett obrutet förtroende för att mina medarbetare är vuxna människor. För vissa personer och vissa arbetsplatser passar det ena sättet bättre än det andra, men man måste som ledare fundera över och bestämma sig för vilket som är rätt för mig.

snabbfakta från vår YouGov-undersökning*

Ledarnas syn

TOPP FEM FÖRDELAR SOM CHEFEN
SER MED ATT ARBETA HEMIFRÅN*



NACKDELAR?

4%

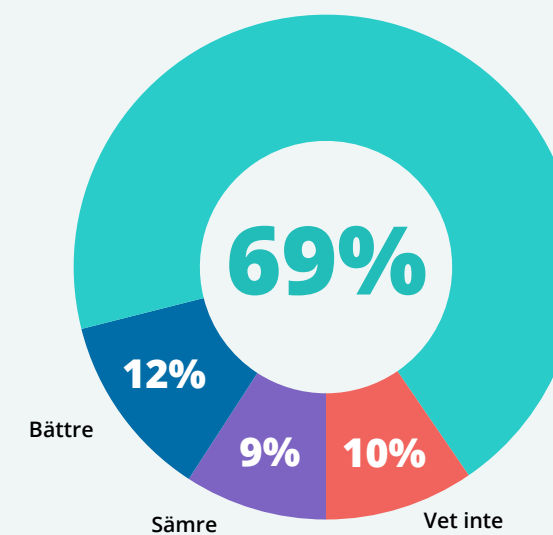
"jag ser inga fördelar med att arbeta hemifrån"



* YOUNGOV 2021 (se sid 21): Vilka fördelar som chef, om några, ser du med att arbeta hemifrån? Du kan svara flera alternativ.
** Undersökning bland Simployers nyhetsbrevs-prenumeranter, 200 respondenter, hösten 2021

Vad säger arbetstagarna om synen på hemarbete?

Nästan 70% av medarbetarna upplever ingen skillnad i att nå sina chefer under pandemin.



Vad är din upplevelse av ledarskapet hos din arbetsgivare under den pågående corona-pandemin (COVID-19), när det kommer till möjligheten att kontakta/få tag på chefen/cheferna

39%

tycker att det ska vara upp till den enskilda individen att bestämma i vilken omfattning man vill arbeta hemifrån**



Vilken utmaning kommer bli störst när vi återgår till en normal arbetsvardag?**

29%

SÄKERSTÄLLA MEDARBETARES HÄLSA

49%

ARBETSPLATSENS UTFORMNING

* YOUNGOV 2021 (se sid 21): Vilka fördelar som chef, om några, ser du med att arbeta hemifrån? Du kan svara flera alternativ.
** Undersökning bland Simployers nyhetsbrevs-prenumeranter, 200 respondenter, hösten 2021



Vad innebär egentligen "arbetsplats" nuförtiden?

Att attrahera talanger kräver att du som företag kan erbjuda intressanta arbetsuppgifter, välformulerade mål, och, inte minst, en attraktiv arbetsplats. Men vad är egentligen en arbetsplats, post-Covid? Svaret: långt mycket mer än man kunde tro.

Är arbetsplats fortfarande en fysisk plats?

Låt oss vara tydliga från början. Pandemin med dess restriktioner och uppmaning till hemarbete har inte förändrat alla arbetsplatser. Jobbar du på en förskola, mjölkar kor eller gipsar brutna ben, då är det väldigt tydligt var du måste vara för att utföra ditt jobb.

Men för många har ordet "arbetsplats" helt bytt, eller till och med tappat, innehåll sedan mars 2020. Arbete som tidigare krävde att man åkte in till ett kontor har istället gjorts hemma, möten har skötts digitalt och till och med fredagens after work har skett via video. Och nu, när det börjar bli dags att börja jobba från kontoret igen, då är det många som står och famlar. För vad är egentligen en arbetsplats till för idag, och hur kan den utformas för att möta så många behov som möjligt?

- Det som har blivit väldigt tydligt under pandemin är hur många outtalade sanningar som fanns kring vad en arbetsplats är, säger Adam Grünerwald, head of professional services & customer success på Simployer.

- Ja, det är en plats där man utför sitt arbete, men det har också blivit tydligt att det är så mycket mer. Det visade sig att det är en plats där vi skapar kultur, där vi är sociala, där vi blir del av ett sammanhang. Och nu måste man som arbetsgivare börja fundera på hur det ska göras i en post-pandemisk värld.

För bara för att man nu får börja jobba mer på kontoret igen är det inte alla som vill göra det. Någon har småbarn och tycker att logistiken blir lättare när det går att jobba hemma. En annan har en Corona-hund, en tredje har långt att åka.

Längtar man verkligen tillbaka till kontoret 2022?

Behoven kan delas in i tre olika grupper:

- de som har saknat energin de får av att vara på en fysisk arbetsplats
- de som gärna jobbar hemma av bekvämlighet men som inser att kontoret ger ett mervärde
- de som gärna skulle jobba hemifrån jämt och inte har behov av nåt fysiskt sammanhang



Skapa en lösning som funkar för olika behov

- Om du förut hade två perspektiv att ta hänsyn till när du planerade arbetet - arbetsgivarens och arbetstagarens - så kanske du nu har 40 olika perspektiv, och det blir väldigt svårt att förhålla sig till, konstaterar Adam Grünerwald.

Å andra sidan kan de här 40 (eller 30, eller 50, eller 20) behoven grovt sett delas in i tre olika grupper: de som verkligen har saknat energin de får av att vara på en fysisk arbetsplats, de som gärna jobbar hemma av bekvämlighet men som när de väl kommer in på kontoret inser att det ger ett mervärde, och så de som gärna skulle jobba hemifrån jämt och inte har behov av ett fysiskt sammanhang. Målet för arbetsgivaren blir nu att försöka skapa en arbetsplats som kan ge alla de tre grupperna vad de vill ha, det vill säga hela vägen från kreativa mötesplatser till möjlighet att jobba tyst och koncentrerat.

Men i det här arbetet ingår att inte bara att ta hänsyn till de önskemål de anställda har, utan också vilka skyldigheter de har mot varandra och mot organisationen. Under pandemin har det blivit tydligt att arbetsplatsen är så mycket mer än bara bord och stolar och väggar och tak: den är precis lika mycket en plats där vi möter andra människor, där vi blir inspirerade av stämningen och där vi får energi av våra kollegor.

- Vi är varandras arbetsmiljö, det är tillsammans och i mötet med varandra som vi skapar en unik kultur.

Sen kan det ske på plats eller remote, men vi får inte glömma bort att vi alla har ett ansvar för att bidra till den här kulturen, och om många ska jobba remote riskerar en viktig dimension av kulturen och vad en arbetsplats är att försvinna. Man kan inte förvänta sig en bra kultur om man inte själv bidrar till den, säger Linda Olsson, HR Business Partner på Simployer.

Därmed inte sagt att remote och flexibilitet är fel. Lösningen handlar istället om att försöka skapa en arbetsplats som tillåter det, men under förutsättning att de anställda ändå tar sitt ansvar inte bara för sina arbetsuppgifter, utan också för sin del i helheten.

- Det handlar om att tillgodose den enskildes behov samtidigt som man fångar upp gemenskapen. Kulturen sitter inte i den enskilda individen utan i gruppen, påpekar Linda Olsson.

Sikta mot aktivitetsbaserat - på riktigt

Men hur skapar man då en sådan arbetsplats, där de som har behov av möten och social gemenskap får det, utan att skrämja bort de som helst bara vill få sitta ifred och jobba?

- Man behöver en långsiktig strategi för vad man vill att arbetsplatsen ska vara, men jag tänker att man inte behöver uppfinna hjulet på nytt, säger Linda Olsson.

- Som arbetsgivare vill man skapa en plats som passar olika typer av människor, och det var ju egentligen det som var tanken bakom så kallade aktivitetsbaserade arbetsplatser. Någon behöver ett mötesrum, någon behöver kunna sitta och jobba koncentrerat, och i dialog med de anställda får man ta reda på vad det är de vill ha ut och sedan skapa de här olika miljöerna. Att utgå från filosofin bakom aktivitetsbaserade arbetsplatser kan vara ett exempel på en sådan lösning på den här sortens utmaning.

Och lyckas man med det, lyckas man skapa en arbetsplats där både företagets, individens och gruppens bästa är i balans finns det mycket att vinna.

- När vi skapar en arbetsplats där människor vill vara för att det är en kreativ mötespunkt med mycket energi, då får vi ett arbetsliv med mycket mer dynamik än när alla bara är där för att gå runt i ett ekorrhjul, säger Adam Grünerwald.



Mari Kilén och
Viktoria Flodihn,
managementkonsulter
på Prové

Så blir du en bättre chef inom förändringsledning

Det nya arbetslivet är föränderligt, men en sak är konstant: osäkerheten. Så hur gör man för att leda i en förändring, när man egentligen inte ens vet hur tidsplanen ser ut? Specialisterna på Prové guidar dig till förändringsledning.

Ja, även före pandemin präglades världen av förändringar – i kundbeteenden, i teknikkinnovation, i organisationer. Men förut fanns det oftast i alla fall en plan, ett mål som projektet skulle nå, eller ett nytt kundbeteende att linjera erbjudandet efter.

- Det som är nytt nu är att vi har fått vänja oss vid att leva i en konstant osäkerhet, på både individ-, organisations-, och samhällsnivå, säger Viktoria Flodihn, managementkonsult på Prové, ett konsultbolag specialiserat på förändringsledning.

- Vi vet inte hur situationen kommer att se ut om två veckor, eller om ett halvår, eller om ett år, och den här osäkerheten är det vi måste lära oss att förhålla oss till.

Förmågan att hantera osäkerhet

Det är mycket vi fortfarande inte vet säkert om det nya arbetslivet, men att det kommer att krävas att ledare kan hantera osäkerhet och snabba förändringar är en av de få saker vi kan säga säkert.

- Det är lätt att förledas att tro att förändringsledning är samma sak som projektledning, vilket det inte är, säger Mari Kilén, managementkonsult på Prové.

- Projektledning handlar om att leverera en viss sak vid

en viss tid. Förändringsledning däremot tar aldrig slut utan pågår hela tiden, och handlar om att få människor att lyckas i förändringen.

Bemöta varje medarbetare

Hur gör man då det? Enligt Viktoria Flodihn är det allra viktigaste att förstå hur olika förändringen påverkar olika individer, och att ha verktygen för att förstå var varje medarbetare befinner sig på skalan.

- Vissa upplever den här osäkerheten som svår och mår dåligt, medan andra ser det som förhållandevis positivt för bland annat det egna privatlivet. För att kunna leda medarbetarna framåt måste det föras en nära och tät dialog, det är grundbulten för att hantera situationen.

Men det handlar också om att våga visa att inte heller ledningen har alla svar.

- Var tydlig med vad du vet, men också med vad du inte vet. Det här är inte den ledarstil som har varit dominerande hittills, men ska man leda i förändring måste man nästan tycka att det är lite spännande att inte ha svar på alla frågor, att lägga spången medan man går, säger Mari Kilén.



Tänk "Effekt-målsättning"

Och visst går det att skapa tydlighet även i en osäker situation. Även i det här nya arbetslivet är målsättning en viktig del av ledarskapet, och även om man kanske inte vet exakt hur stort kontor man behöver, eller hur arbetet ska organiseras om ett år, så kan man bestämma vilken slags arbetsgivare man vill vara och vilka förutsättningar man vill ska råda.

- Det handlar snarare om att sätta mål som tydliggör vilka effekter man vill ha, än specifikt hur det ska gå till, förklarar Mari Kilén.

- Istället för att till exempel säga "80 procent av medarbetarna ska vara på kontoret fyra dagar i veckan" sätter man effektmålet "vi vill ha en arbetsplats där alla kan trivas". Då vet man vad man vill uppnå och kan styra mot det, men begränsas inte ifall det dyker upp nya förändringar på vägen.

Att leda mot effekter på det här sättet kräver dock ett relativt stort mått av tillit inom organisationen, och här har HR en viktig roll att spela.

- Chefer och ledare behöver bli proffs på att förstå och möta människor i förändring, samtidigt som de behöver lära sig att driva förändringsarbete på ett strukturerat sätt, säger Viktoria Flodihn.

- Därför behöver HR vara specialister på det här, så att de i sin tur kan ge stöd och kunskap vidare till organisationens ledare.

Tre tips till dig som ska leda i förändring

- ta dig tid att förstå vad dina medarbetare och närmsta kollegor behöver för att leverera och må bra på jobbet. Agera sedan utifrån det.

- uppmärksamma och ge positiv förstärkning. Det är alltid viktigt, men blir ännu viktigare när man inte ses fysiskt lika mycket som vanligt.

- inse att det tar tid att leda i ett nytt arbetsliv som präglas av hybridarbete. Ska du klara att vara en närvarande, lyssnande ledare kommer du att behöva frigöra den tiden.





Engagemang - nyckeln till framgång 2022 och framåt

Det ger extra hästkrafter till medarbetarna, och det har en tydlig korrelation med bättre siffror på sista raden. Engagemang är helt enkelt en viktig tillgång för företag som vill prestera bättre. Frågan är bara hur man skapar engagemang i en organisation som precis håller på att hitta sin plats i en värld utan restriktioner?

Om du blundar och tänker tillbaka på alla de människor du har jobbat med genom åren så kommer du att upptäcka hen: den där kollegan, medarbetaren eller chefen som vi alla någon gång har haft och som helt självklart sprider energi till sina kollegor. Som tar ansvar för sin utveckling och företagets mål, som fångar upp saker som faller mellan stolar, som är kreativ och som kommer till kontoret med inställningen att "Idag, idag ska vi utföra mirakel!".

- Det finns en massa vetenskapliga definitioner på vad engagemang är men de blir lätt kantiga. Den här bilden av den drivna kollegan däremot, den sammanfattar på en gång vad engagemang är, säger Caroline Fjellner, vd för &frankly.

Engagemang hos medarbetarna skapar resultat

I en undersökning av Gallup, med data från cirka en miljon människor globalt, syns det en tydlig korrelation mellan att företag som har engagerade medarbetare i högre grad också är mer lönsamma.

- Till syvene och sist skapar engagemang bättre resultat. Det är som att du får extra hästkrafter bakom varje person i form av energi och fart framåt.

De kommer på bättre idéer, de skapar en positiv vibe och de lyfter varandra till ökad produktivitet och kreativitet. I slutändan är det en jättestor konkurrensfördel!

Men var kommer då engagemang ifrån? Är det så enkelt som att vissa människor har det och andra saknar det, eller är det något man som ledare kan skapa i sin organisation?

- Ett vanligt missförstånd är att drivkrafter bakom engagemang är ett karaktärsdrag, men det är det inte utan det är något man skapar. Alla kan bli engagerade, även om vissa har lättare för det än andra.

Det betyder i sin tur att ökat engagemang är något som företag, ledning och chefer måste jobba på, snarare än bara önska sig. Men hur gör man då det? På &frankly jobbar man enligt en forskningsbaserad justestegsmodell (se faktaruta).

- Tillsammans ger de här sju punkterna effekten av en jättestark relation som man som företag bygger med medarbetarna. För precis som i alla andra relationer vi har i livet kan den man har med sitt jobb vara en som tar energi, eller som ger mig energi och tar fram det bästa ur mig.

Det innebär i sin tur, att precis som engagemang går att bygga går det att kväva. Och under pandemin har det blivit tydligt att vissa saker har haft en direkt dämpande kraft på engagemanget.

- Hybridarbete med mycket distansarbete har påverkat negativt eftersom det är svårare att känna en stark samhörighet med teamet när man jobbar på det sättet.

Samtidigt har pandemin satt fokus på andra saker som tvärtom har lett till ett ökat engagemang.

- Många företag har tvingats bli tydligare med sin riktning under distansarbetet, något som i sin tur har



höjt engagemangsnivån. Pandemin blev nästan som ett stresstest där de som hade jobbat med sitt engagemang fick betalt i det genom ännu högre engagemang, medan de som inte hade gjort det förut fick betala ett högt pris i form av sjunkande siffror.

För det fina med högt engagemang är att de sju faktorerna blir en positiv cirkel, där ett högt engagemang stärker faktorerna ännu mer, vilket i sin tur ger ett ännu högre engagemang. Detsamma är tyvärr sant om man kommer in i en negativ spiral, där lågt engagemang till exempel kan leda till hög personalomsättning vilket i sin tur sänker engagemanget ännu mer hos de som blir kvar. Och det kan kännas tungt, nästan övermäktigt att börja ta tag i alla de här sju frågorna samtidigt. Men enligt Caroline Fjellner är det å andra sidan inte nödvändigt. Det går att ta ett steg i taget, men det viktigaste är att som ledning vara transparent med vad man vill och varför.

- Det är ingen dum idé att öppet säga "vi har lågt engagemang, vi tycker det är jättetråkigt, och vi är beredda att investera tid och energi i den här frågan, vill ni göra det här tillsammans med oss?".

Ett sådant angreppssätt, om det är genuint, kan göra att många på en gång känner större delaktighet. För det är klart att man som människa anstränger sig mer när man känner att det här, det gör vi tillsammans.

Sju huvudsakliga drivkrafter bakom engagemang enligt &franklys forskningsmodell

1. Välmående, att man har en bra arbetsmiljö.
2. Samarbete, att den sociala kontexten, det vill säga samarbete och umgänge med kollegor, är positiv.
3. Stolthet, att man känner sig stolt över sin arbetsgivare.
4. Bekräftelse, att både chefer och kollegor bekräftar att jag är en viktig kugge i maskineriet.
5. Personlig utveckling, att man känner att man är på väg någonstans som person.
6. Riktning, att man tror på den riktning som företaget är på väg mot.
7. Ledarskap, grunden för alla de andra faktorerna.



Vi pratar framtidens kontor med Castellums HR-direktör Helena Dino



“

Kontoret kommer att ha fler funktioner framöver. Vi kommer fortfarande att behöva ett visst antal skrivbord, men också kreativa rum, mötesrum och många små rum för digitala möten.

”

Deras affär är att hyra ut kontor, en business som, minst sagt, har skakats om av pandemin. Trots det ser Helena Dino, HR-direktör på fastighetsföretaget Castellum, ljus på framtiden.

- Kontoret kommer att fortsätta att spela en viktig roll, men vi måste vara beredda att omvärdera hur ytorna ska planeras och vad de ska användas till.

Det var vår och Helena Dino var efter flera år på Volvo Cars redo att axla sin nya roll som HR-direktör på fastighetsbolaget Castellum. Möta sina nya kollegor, lära känna dem, skapa nya band.

Enda kruxet var att det var våren 2020. Strikta rekommendationer om hemarbete tvingade Helena Dino att, som så många andra, möta sina nya kollegor och sin nya arbetsplats via datorskärmen.

- Visst gick det, men det var svårt, det var det verkligen. Och tänk då på alla unga människor som var nya på arbetsmarknaden, som hade längtat ut i arbetslivet, efter att få lära av äldre kollegor och få nya jobbarkompisar, och som fick försöka klara det digitalt. Att bara sitta hemma är inte optimalt, och det tror jag verkligen pandemin har lärt oss.

Vi ska inte backa bandet

Därmed inte sagt att arbetslivet kommer att gå tillbaka till samma läge som före viruset slog till.

- Vi kan aldrig backa på den utveckling som har varit. Men jag säger inte heller att vi ska jobba på distans hela tiden, det är inte optimalt för gruppen. För mig handlar det istället om att skapa ett flexibelt arbetsliv, där de anställda får ihop sitt liv samtidigt som man skapar en samverkan på jobbet.



För Castellums egen del har det här inneburit en översyn för att se när och var det går att vara flexibel, och när det tvärtom inte fungerar.

- Vi har varit tydliga med att vi inte har det perfekta receptet än, utan att vi provar och utvärderar längs vägen. Till exempel bad jag mitt team att jobba på plats när personalen skulle komma tillbaka efter första jobba-hemma-perioden, just för att vi behövde vara där för att på bästa sätt kunna lyssna och se hur människor mår. Sen finns det andra perioder när det fungerar bättre att styra själv var man vill jobba just den dagen.

Vad kommer då det här att innebära för den fysiska arbetsplatsen? I början av pandemin fanns det farhågor i fastighetsbranschen att efterfrågan på kontorsytor skulle minska, men så här efter två års hybridarbete är Helena Dino och Castellum inte lika säkra på det längre.

Vad fyller kontoret för funktion framåt?

- Kontoret kommer att ha fler funktioner framöver. Vi kommer fortfarande att behöva ett visst antal skrivbord, men också kreativa rum, mötesrum och många små rum för digitala möten. Så jag tror att företag fortfarande kommer att behöva samma yta, men att man kommer att använda den på ett annat sätt än tidigare.

I sitt utforskande av framtidens arbetsplats har Castellum inte bara tittat på den egna organisationen utan har dessutom för andra året i rad tagit fram en rapport där man tittar på hur människor ser på framtidens arbetsliv. Den här rapporten styrker Helena Dinos tes om att kontoret fortfarande behövs, men på ett annat sätt, till exempel via hubbar och co-working. Det kan innebära att företag har ett huvudkontor, men dessutom erbjuder mindre satellitkontor närmare medarbetarnas vardag.

- Det här tror jag är en perfekt lösning för väldigt många företag, eftersom det skapar en flexibilitet både för arbetsgivaren och de anställda, samtidigt som det öppnar en större möjlighet att anställa de talanger man vill ha, oavsett var de bor.

HR har en väldigt central roll

Att leda anställda som jobbar på olika fysiska platser ställer dock krav på ledarskapet, och där har HR en viktig roll att spela för att lära organisationen att leda på distans.

- Men ska vi vara ärliga är det egentligen inte särskilt stor skillnad mot att leda på plats. Man får göra det man gjort tidigare – lyssna, ge feedback, ha utvecklingssamtal – men göra det ännu mer noggrant så att vi verkligen fångar upp varandra, både när vi mår bra och när vi mår dåligt.



För andra året i rad har Castellum tagit fram en rapport där man tittar på hur människor ser på framtidens arbetsliv. Den här rapporten styrker Helena Dinos tes om att kontoret fortfarande behövs, men på ett annat sätt, till exempel via hubbar och co-working.

SKULLE DU KUNNA TÄNKA DIG ATT
ARBETA PÅ ETT COWORKINGKONTOR?



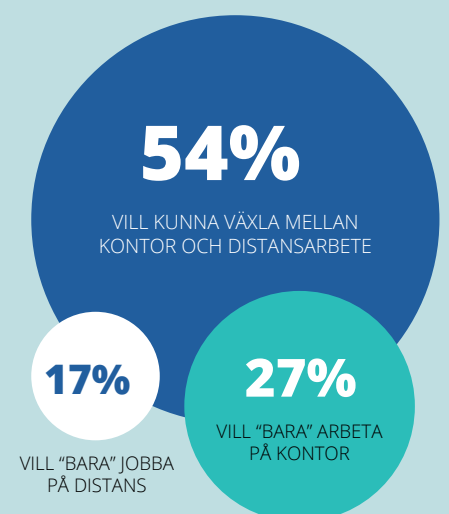
86%

AV GENERATION Z KAN
TÄNKA SIG ATT ARBETA
I COWORKINGMILJÖ



39%

AV DE MELLAN 55-64 ÅR
SÄGER BLANKT NEJ TILL DEN
TYPEN AV ARBETSMILJÖ



Undersökningen har genomförts av Axiom Insight på uppdrag av Castellum. 2011 respondenter har fått svara på frågor om deras syn på arbetsplatser, hemarbete och coworkingtor. Respondenterna är slumpmässigt utvalda för projektet och är inbjudna för att representera Sveriges befolkning på kön, ålder och geografi. De svarande arbetar normalt sett på kontor, heltid och deltid och är i åldrarna 18-70 år. Undersökningen genomfördes under perioden 25 mars – 6 april 2021.



Framtidens hälsa på jobbet

Vem är ansvarig för att jag mår bra? Svaret är jag själv. Men svaret är också min arbetsgivare. Frågan är bara hur ledarskapet behöver utformas för att möjliggöra det gemensamma målet i framtiden?

Tänk dig att du jobbar i en butik, och att du behöver gå ut på lagret och hämta något. När du hittar lådan inser du att den är stor och otymplig, trots det försöker du lyfta själv men ångrar dig så fort du hör knaket från din rygg. Resultatet: ryggskott och sjukskrivning i fyra dagar, smärta och ekonomisk smäll för dig, stressigare på jobbet för dina kollegor som måste göra ditt jobb också.

- Historiskt sett har man tittat mycket på den fysiska arbetsmiljön, men idag pratar man också mycket om social och organisatorisk arbetsmiljö för alla de här tre aspekterna hänger ihop, förklarar Ida Ljungberg.

För att återgå till exemplet i butiken. Du borde inte ha lyft själv, du borde ha använt ett lyfthjälpmiddel eller ropat på en kollega.

- Men om arbetsgivaren har dragit ner på bemanningen så att du känner stress och så att det inte finns någon kollega i närheten, då är det den organisatoriska arbetsmiljön som har ställt till det. Det kan också bero på den sociala arbetsmiljön, att det på arbetsplatsen florerar en machokultur där den som ber om hjälp får gliringar och inte vågar göra annat än att försöka lyfta själv.

Stress, underbemanning och att inte ta tag i brister i företagskulturen är typiska exempel på risker i den organisatoriska och sociala arbetsmiljön som kan få negativa konsekvenser för välmåendet.

- Individens ansvar för att ta hand om sig själv och sitt eget välmående, men också för sitt bemötande gentemot kollegor. Arbetsgivaren ansvarar för medarbetarens välmående på jobbet genom att se till att arbetsmiljön fungerar ur alla de här tre perspektiven. Därför behöver man förstå perspektiven var för sig, men också hur de hänger ihop.

Och därför blir det så väldigt viktigt för organisationen att se till att cheferna har rätt kunskap inom det här området.

Framtidens chefer behöver bättre kunskap

- Fler chefer behöver mer kunskap kring hur arbetsmiljön påverkar medarbetarnas fysiska och psykiska hälsa. Det krävs specifik kunskap om hur de olika delarna i arbetsmiljön hänger ihop och vilken påverkan det faktiskt har på medarbetarnas välmående.

Frågan blir nu vad som händer framöver. Nu när vi går tillbaka till en värld med färre restriktioner men med mer hybridarbete, vad krävs då av ledarskapet för att skapa välmående?

“

Fler chefer behöver mer kunskap inom arbetsmiljöområdet, så att de bättre förstår att fysisk, organisatorisk och social arbetsmiljö är tätt sammankopplade.”

IDA LJUNGBERG, HR- OCH ARBETSRÄTTSEKSPERT PÅ SIMPLYER

- För det första kommer ledarskapet de kommande åren att behöva utvecklas, så att cheferna verkligen förstår att det är tillit och inte kontroll som skapar välmående och självgående medarbetare. Det finns inte heller en lösning som passar alla. Tvärtom, det som får en person att må bra kanske får en annan att må dåligt.

Det i sin tur innebär att chefer och ledare behöver skapa dialog och lyssna på sina medarbetares önskemål och behov.

- Men det här handlar inte bara om ett en-till-en-samtal mellan medarbetare och chef, utan om att samtalen också förs i gruppen. Att man reflekterar över vad vi behöver som individer, vad vi behöver som grupp, och hur kan vi förena de här behoven.

Forskning har visat att vi mår bättre när vi känner att vi har inflytande över våra egna liv och kan påverka vår situation, så även på jobbet.

Därmed inte sagt att chefer och ledare alltid kommer att kunna ta hänsyn till allas individuella önskemål, inte ens i en framtida flexibel hybridorganisation.

- Men det räcker inte med att chefen sätter ner foten och säger "alla ska jobba på kontoret på tisdagar punkt slut" och hänvisa till arbetsledningsrätten. Juridiskt håller det, men det är viktigt för medarbetare att få en förklaring av kring varför vissa önskemål inte kan tillgodoses, för att skapa förståelse.

Om man inser att välmående är individuellt, att både individen och arbetsgivaren är ansvariga för att välmående ska kunna skapas, och att man på arbetsplatsen tar hänsyn till individuella behov, finns det mycket att vinna för både individen och arbetsgivaren.

- Med välmående medarbetare får företaget troligtvis en högre produktivitet, nöjdare medarbetare och en lägre personalomsättning eftersom medarbetare som känner sig lyssnade på och motiverade tenderar att stanna kvar. Dessutom ges de bättre förutsättningar för att må bra även utanför jobbet och skapa en bättre balans mellan arbetsliv och privatliv.

Viktigaste steget framåt för en välmående medarbetare?

Så vad är då det viktigaste steget för att skapa en hybridorganisation där människor mår bra?

- Målet behöver vara att hitta arbetssätt som är gynnsamt både för arbetsgivare och medarbetare oavsett var arbetet utförs. Jag tror att vi framöver kommer att behöva bli bättre på att våga testa och våga göra om. Våga försöka jobba på det sätt som medarbetarna önskar, men vara beredda på att förändra det om det inte blir så bra som vi trodde. Att testa, utvärdera och justera, då kan man kontinuerligt skapa en organisation där så många som möjligt mår så bra som möjligt.



Arbetsliv och arbetsmarknad i pandemins kölvatten

Vad säger Näringslivets forskningsinstitut Ratio?
Vi frågar deras vice vd Jonas Grafström

“ För att distansarbete ska ge fördelar krävs att anställda får autonomi och egenkontroll. Det krävs med andra ord att chefer har tillit till sina medarbetare. ”

-Vilka nya krav på ledarskap kommer krävas pga följderna av pandemin?

Det finns en risk att ett alltför aktivt ledarskap på distans kan uppfattas som kontrollerande och hierarkiskt av de anställda, något som försämrar ledarskapets kvalitet. Svenska chefer tenderar att ha mindre social distans till sina medarbetare jämfört med chefer i andra länder och de arbetar mindre med direkta order och mer med kommunikation, involvering och medbestämmande vilket kan vara ett problem om det finns höga barriärer för att spontant ställa frågor. Förr kunde man snabbt fråga under lunchen medan man nu måste ringa upp eller maila.

För att anställda ska kunna vara effektiva på distans krävs det att chefer delegerar arbetsuppgifter och ansvar till de anställda. Det kan innebära svårigheter i de fall då chefer upplever kontrollförlust av distansarbete. Men för att distansarbete ska ge fördelar krävs att anställda får autonomi och egenkontroll. Det krävs med andra ord att chefer har tillit till sina medarbetare.

-Vad ser du är topp 3 fördelarna för arbetslivet med distansarbete?

Vi har sett i forskningen att varken hundra procent kontor eller hundra procent hemarbete är optimalt. Den ultimata mixen ger oftast den största produktivets- och välmåendevinsten. En **ökad produktivitet** kommer så klart företaget till del i första hand genom högre vinster men även de anställda på längre sikt genom att produktiva företag och god löneutveckling går hand i hand.

Ekonomiskt har hemarbetet i realiteten betytt ett ordentligt ekonomiskt lyft för många då bilar har kunnat säljas eller lokaltrafikkort inte har behövt köpas samtidigt som matkostnader gått ner.

Tidsvinst! För vissa pendlare har hemmavistelsen inneburit att fritiden har ökat med mer än två timmar per dag då man inte behöver göra sig i ordning på samma sätt för arbetsdagen samt transportera sig till arbetsplatsen, livet har blivit betydligt enklare helt enkelt.



-Vilka är då de motsvarande sämsta konsekvenserna?

För de yngsta på arbetsmarknaden är det mest negativt. Speciellt sådana som lämnade universiteten i början av pandemin och kanske inte efter två år fått träffa någon på jobbet eller i branschen fysiskt. Nätverk är en av de viktigaste tillgångarna för många i dagens arbetsliv. Nätverk är svåra att bygga från sin lägenhet oavsett hur bra Zoom-fikat är upplagt. Något som har hänt på många företag är att småprat och muntlig kommunikation minskat vilket på längre sikt kan skapa problem med organisatorisk sammanhållning och gruppidentitet.

För många som bott trångt har arbetsmiljön varit utmanande, speciellt i storstäderna där bostadsytan ofta inte är anpassad för två hemarbetande. Ergonomin i arbetssituationen vid köksbordet är exempelvis inte optimal i alla lägen. **Mer än fyra av tio rapporterade milda till allvarliga besvär i nacke, huvud eller axlar till följd av distansarbete*.**

Det finns också en risk att distansarbete kan vara ett dragankare för karriären. Om det exempelvis är så att några anställda alltid arbetar på kontoret (A-laget), finns en risk att bidrag till företaget från de som arbetar på distans (B-laget) blir mindre synliga. Det finns vidare en risk att insatsen över tid blir sämre om det exempelvis uppstår skillnader i informationsflödet mellan grupperna, vilket gör att sammanhållningen skadas.

- På sikt, när vi kan se i bakspeglarna på riktigt, vilka är de bestående följderna som pandemin medför för arbetslivet?

Teknikkompetensen har höjts rejält de senaste två åren. Mycket av tekniken som möjliggjorde distansarbete var inte ny men den var inte allmänt använd. Kontorsytorna kommer förmodligen bli mindre och produktiviteten högre.

Forskning visar att en förlust upplevs starkare än en vinst. I och med pandemin har många kontorsanställda fått vad som kan betraktas som en stor förmån i form av tid och konsumtionsutrymme. Att ogenomtänkt tvinga tillbaka människor till kontoret är riskabelt då det innebär att många blir förlorare och kanske söker sig till nya jobb. Kommunikation om vad som ska hända efter pandemin är viktig för anställda över hela världen.

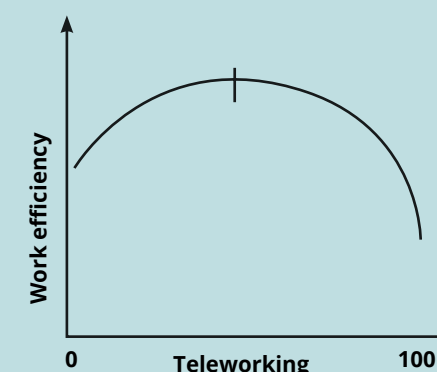
I organisationer som gav mer detaljerad, distansarbetsrelevant information sågs stora produktivetsökningar och ökat välbefinnande. I organisationer som vagt, eller inte alls, kommunicerade om framtiden för efterpandemiskt arbete, uppgav nästan hälften att de kände oro eller ångest*.

Jonas Grafström - Fil. dr Jonas Grafström är vice vd och forskare inom nationalekonomi på Ratio. Han är även kopplad till Luleå tekniska universitet. Jonas röda tråd inom forskning är teknik, kopplat till energi och framtidens arbetsmarknad.

Jonas Grafström forskar även om framtidens arbetsmarknad. Han har bland annat studerat hur digitalisering och tekniksiften påverkar arbetsmarknaden, inom detta ämne är han aktuell med boken Moderna tider 4.0.

Ratio är ett fristående forskningsinstitut som forskar om hur företagandets villkor kan utvecklas och förbättras. Här ett urval matnyttigt från deras rapport "12 punkter om distansarbete efter Covid-19" *

Avtagande nytta av distansarbete



En studie av distansarbete innan pandemin (Doshi & McGregor 2015) visar att det är skillnad på motivationen mellan kontors- och hemarbetande, där de som arbetade hemifrån var mindre motiverade även om de själva hade valt sin situation. När det inte fanns något val, det vill säga att den anställde tvingades arbeta hemma, föll motivationen 17%. **Frivilligheten** återkommer som en viktig parameter för att förstå effekter av distansarbete.

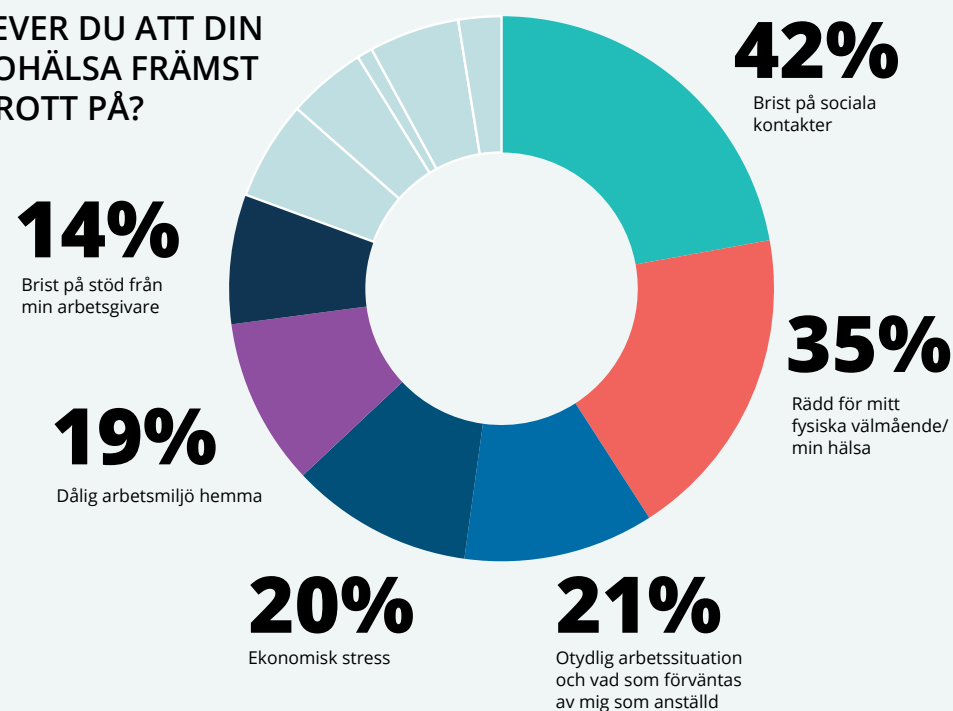
* Ratis rapport nr 20: "12 punkter om distansarbete efter Covid-19" (Allstrin, Grafström, Stern & Weidenstedt)

snabbfakta från vår YouGov-undersökning*

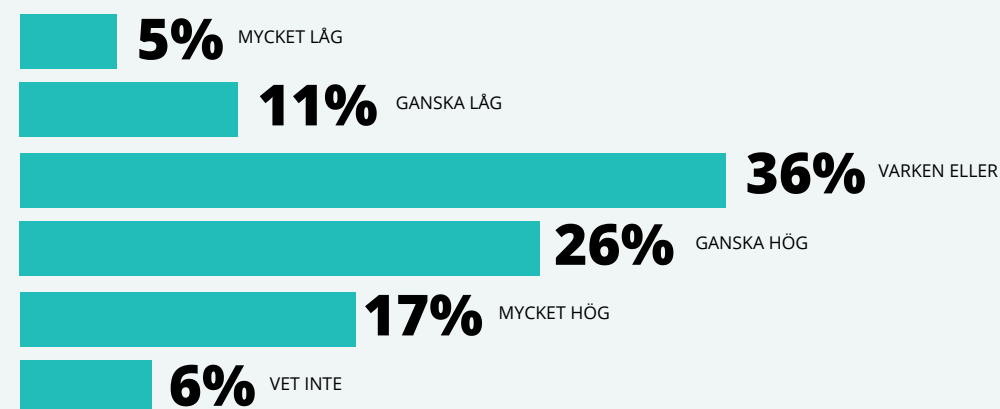
Hälsa & motivation

15% av hemarbetande medarbetare har under pandemin upplevt bristande stöd hos sin arbetsgivare

VAD UPPLEVER DU ATT DIN PSYKISKA OHÄLSA FRÄMST BEROR/BEROTT PÅ?



Hur har du upplevt din motivation generellt när du arbetat hemifrån under den pågående corona-pandemin (COVID-19)?



* YUGOV 2021 (se detaljer sid 21)

Detta trodde du nog inte!

“Var femte chef föredrar hemarbete för att de slipper sociala aktiviteter med sina anställda “Ovilja bland svenska chefer att umgås med sin personal”

“Var tredje chef föredrar hemarbete då de slipper bli störda av sina anställda med spontana möten/frågor”

Om undersökningen

Undersökningen i denna rapport är genomförd av opinions- och marknadsundersökningsföretaget YouGov. Under perioden 4–10 november har sammanlagt 1406 intervjuer via internet genomförts med män och kvinnor 18 år och äldre i Sverige, varav 502 är arbetsaktiva och har delvis eller helt och hållet haft möjlighet att arbeta hemifrån under den pågående corona-pandemin. Data vägdes utifrån kriterierna kön, ålder och region mot bakgrund av en modell från Statistiska Centralbyrån, så att resultatet är representativt för befolkningen i förhållande till det totala antalet personer som har deltagit i undersökningen.



A dark silhouette of a person wearing a suit, standing with their back to the camera and looking out a window. The background is a bright, out-of-focus view of a city skyline with several tall buildings.

s:mployer

simplover.se