

Det hybride arbejdsliv

Hvem arbejder hjemme og hvornår?

Dette tema handler om, hvordan I får det til at hænge sammen, når mange arbejder hjemme en dag eller to om ugen. Det stiller krav til både kommunikation og praktisk logistik, hvis alle ønsker skal imødekommes – samtidig med at arbejdspladsen fungerer effektivt.



logistik, præferencer, opgaveløsningen, fleksibilitet, unge, nyuddannede, kønsbalance, magtforskydning

En stribe undersøgelse fra både Danmark og udlandet viser samstemmende, at mange af os gerne vil arbejde hjemme, og at 1-2 dage om ugen er ideelt for de fleste. I kølvandet på coronaens erfaringer er det ligefrem blevet et krav fra visse medarbejdere, at de skal kunne arbejde hjemme i et vist omfang.

Det er dog kun de færreste, der har lyst til at arbejde hjemme alle fem hverdage, og stort set alle vil fortsat gerne have adgang til en fysisk arbejdsplads. Det er heller ikke alle, som bryder sig om at arbejde hjemme. Det kan skyldes ens personlighed og præferencer, men det kan også skyldes helt praktiske forhold som manglende ro eller plads i hjemmet.

Så hvad gør? Hvem kan arbejde hjemme? Og hvornår?

Logistik og praktiske hensyn

Muligheden for hjemmearbejde kræver koordination og planlægning, så kontoret fx er bemandet på de aftalte tider, at den fysiske post bliver åbnet, og at man kan møde hinanden og sin leder, når der er behov for det. Og har man delepladser, skal der selvfølgelig være en plads til dem, der møder fysisk ind.

”Den koordinering har vi lagt ud til de enkelte forretningsområder. Det giver ikke mening at presse en fælles løsning ned over alle, fordi behovene er så forskellige”, siger Mette Hasle, der er ansvarlig for arbejdspladsudvikling i Danske Bank koncernen globalt. Konkret betyder det, at hvert forretningsområde kan vælge at forsøge sig med enten faste hjemmearbejdsdage, et rotationsprincip eller fuld fleksibilitet, hvor det er op til den enkelte medarbejder at planlægge.

Hensynet til opgaven

Hensynet til løsningen af opgaverne vejer naturligvis tungt. Det gælder både i spørgsmålet om hvem, der må arbejde hjemmefra og hvor ofte. Nedlukningerne i 2020-21 har imidlertid vist, at langt flere opgaver kan løses på distancen, end man hidtil antog.



Hensyn til særlige grupper

Unge, enlige, nyansatte/nyuddannede har typisk mere brug for den sociale dimension af arbejdet. For de nyansattes vedkommende handler det også som den konkrete oplæring og sparring og om at blive socialiseret ind i arbejdspladsens kultur og værdier.

Hvad med kønsbalancen?

Ledere har en tendens til at værdsætte og belønne medarbejdere, som er fysisk tæt på dem selv. Det kan være en ulempe for kvinder, da de (stadig) i højere grad end mænd vælger hjemmearbejde for at være tættere på børnene.

Nye krav til ledelsen

Bekymring for sammenhængskraften bliver af nogle ledere brugt som argument for ikke at give medarbejderne mere fleksibilitet i forhold til fx hjemmearbejde. Ifølge lektor Steen Navrbjerg fra Københavns Universitet, som har forsket i virtuel ledelse under coronaen, kan det være en hel reel bekymring. Men han opfordrer lederne til at reflektere over erfaringerne fra nedlukningerne, og hvad de kommer til at betyde for fremtiden.

”Der er sket en magtforskydning. Medarbejderne forventer mere frihed til selv at tilrettelægge deres arbejde efter corona-erfaringerne, og nogle vil simpelt hen ikke arbejde steder, hvor ledelsen kræver, at alle kommer fysisk på arbejde hver dag. De virksomheder, hvor man ikke kan tilbyde den fleksibilitet, risikerer at tabe i kampen om den gode arbejdskraft,” siger han.

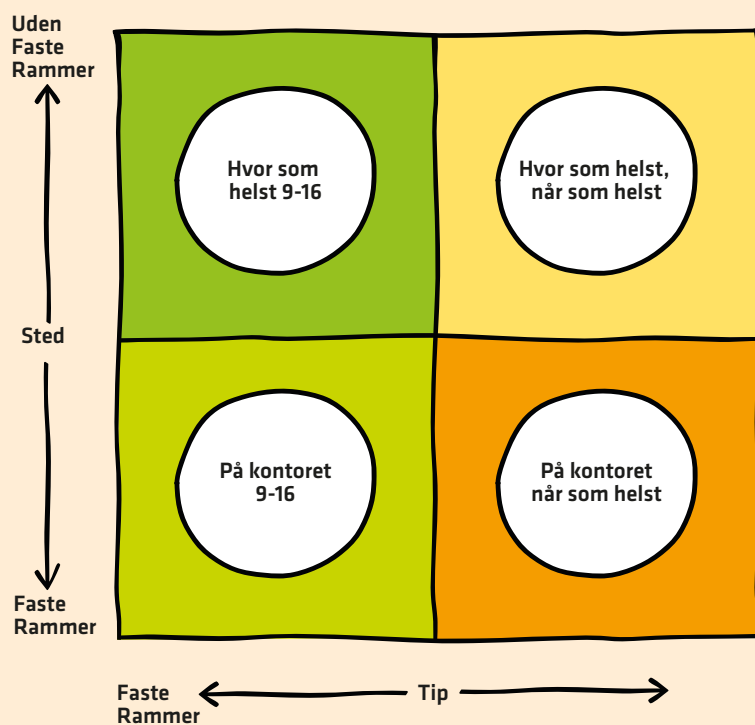
Dialogspørgsmål

Formål: At finde en fælles holdning til rammer for og omfanget af hjemmearbejde.

Målgruppe: Ledelsen og MED eller arbejdsmiljøorganisationen/ samarbejdsudvalget.

Situation: Fx et møde i MED eller arbejdsmiljøorganisationen/ samarbejdsudvalget.

- Hvad er medarbejdernes og ledelsens ønsker?
- Hvilke muligheder og begrænsninger har vi? I forhold til fx åbningstider, betjening af borgere/ kunder, opgavernes karakter? Tag evt. afsæt i denne figur, som viser fire positioner i holdningen til faste rammer og fleksibilitet:



Kilde: Hybrid ledelse. Hanne V. Molkte m.fl. Dansk Psykologisk Forlag 2022

Hvilken model for tilstedeværelse passer bedst til os? Det er fx vigtigt at afklare:

- Frivillighed omkring hjemmearbejde
- Skal der være ens regler for alle, eller skal man tage personlige hensyn?
- Hvordan balancere personlige hensyn med hensynet til løsningen af opgaverne?
- Er der nogen, vi skal tage særligt hensyn til? Fx unge/nyansatte, medarbejdere med lang transporttid, medarbejdere med dårlige rammer for hjemmearbejde? De der ønsker at arbejde hjemme hver dag – eller aldrig?
- Hvordan undgår vi proximity bias? At de, som er fysisk tæt på ledelsen, har en tendens til at få mest opmærksomhed. Rammer det nogen uretfærdigt? Rammer det skævt ift. køn eller andet?
- Hvilke konsekvenser kan vores valg af model få på vores muligheder for at rekruttere nye medarbejdere i fremtiden - og på hvor attraktivt det er for vores nuværende medarbejdere at blive på arbejdspladsen?

Læs mere - kilder til dette tema

Pandemien har sat turbo på forandringerne: 000 medarbejdere i Danske Bank har ønsket mere tid på hjemmekontoret. Samtidig ændrer koncernens kontorlandskaber karakter: Farvel til de personlige skriveborde og goddag til flere mødesteder og korttids-arbejdspladser.

Bookingsystem skaber større tryghed: Mere hjemmearbejde og færre skriveborde påvirker medarbejderne forskelligt. Nogle sætter pris på fleksibiliteten, mens andre er utrygge ved at miste deres faste pladser.

Hold fast i erfaringerne fra nedlukningen: Corona-nedlukningerne viste, at medarbejderne klarerede opgaverne, selv om lederne blev tvunget til at slippe noget af kontrollen. Nu er kunsten ikke at vende tilbage til de gamle vaner, mener to kommunaldirektører og en forsker.

Værktøj: Vælg jeres fleksible arbejdsmodel: Danske Bank har lavet et lille værktøj til lokale ledere, som skal vælge fleksibel arbejdsmodel. Brug det som inspiration til, hvordan I styrer fordelingen mellem hjemmearbejde og arbejde på kontoret.

Bog: Hybrid ledelse. Hanne V. Molkte m.fl. Dansk Psykologisk Forlag 2022