

Den hybride arbejdsplads

Arbejd som aldrig før



Den hybride arbejdsplads

Introduktion

Den hybride arbejdsplads optager både medarbejdere og virksomheder verden over. Efter måneders permanent hjemmearbejde er mange ansatte på vej tilbage på arbejdspladserne. Men i hvilket omfang og under hvilke vilkår? Hvordan realiserer man gevinsterne forbundet med at introducere mere fleksible arbejdsforhold, og hvordan styrer man udenom de største faldgruber?

I denne e-bog folder vi den hybride arbejdsplads ud og forklarer, hvorfor det nye paradigme ændrer måden, vi tænker og tilrettelægger arbejdet på. Der er selvfølgelig virksomheder, hvis fag og opgaver ikke egner sig til en hybrid arbejdskultur. Men der er også rigtig mange virksomheder, som får helt nye muligheder for at styrke forretningen og samtidig imødekomme medarbejdernes store ønske om mere frihed.

Definition

TDC Erhverv definerer den hybride arbejdsplads som et fleksibelt arbejdsmiljø, hvor medarbejdere ved hjælp af digitale værktøjer har mulighed for at kombinere kontorarbejde med hjemmearbejde og arbejde på farten.

2020

var et vendepunkt

Mønstre er blevet brudt, og prioriteter har ændret sig under covid-19. Ifølge Danmarks Statistik arbejdede 8% af de beskæftigede hjemmefra i 2018 og 2019. I 2020 steg det tal til 17%. I første kvartal af 2021 var andelen af hjemmearbejdende endda endnu højere.

Kilde: Danmarks Statistik (februar 2021)



Derfor er **hybride** arbejdspladser en nødvendighed



Det er let at forfalde til “sådan-har-vi-altid-gjort”-argumenter, når man som virksomhed planlægger, hvordan og i hvilket omfang medarbejderne skal vende tilbage til kontoret. Men hvis man blot vender tilbage til hverdagen, sådan som den så ud før nedlukningen, risikerer man at skabe en kløft mellem medarbejdernes behov og virksomhedens ønsker. Hvis den kløft får lov til at vokse sig større og større, bliver det svært at tiltrække og fastholde nøglemedarbejdere, fordi de i stigende grad vil lægge vægt på muligheden for at arbejde fleksibelt.

Manglende forventningsafstemning

En undersøgelse foretaget af konsulentvirksomheden McKinsey viste, at mere end 75% af de adspurgte ledere forventede, at den typiske kerne-medarbejder ville komme tilbage til kontoret tre eller flere dage om ugen. Den forventning fra arbejdsgiverne stod i kontrast til arbejdstagernes. Mere end halvdelen af medarbejderne svarede, at de gerne ville have mindst tre hjemmearbejdsdage om ugen, når de vendte tilbage til en normal hverdag.

Frihed vægtes højere end løn

Erfaringerne under covid-19 har sat nye standarder for, hvor højt medarbejdere vægter fleksibilitet i deres arbejdsliv. I en stor, international undersøgelse foretaget af WeWork tilkendegav et flertal af de adspurgte medarbejdere, at frihed og fleksibilitet på arbejdspladsen var vigtigere for dem end løn.

Muligheder og fordele

For både medarbejdere og virksomheder ligger der et stort potentiale i at skabe mere fleksible arbejdsforhold. Blandt andet i forhold til:



Arbejdskraft

Evnen til at tiltrække og fastholde medarbejdere er én af de største gevinster ved den hybride arbejdsplads. Når medarbejdere ikke behøver at have deres daglige gang på et kontor, kan virksomheder rekruttere efter nogle andre parametre, end de er vant til, ligesom en fleksibel arbejdskultur også kan være et forhold, der får nøglemedarbejdere til at blive længere i virksomheden.



Arbejdskultur

Med digitale værktøjer kan fysisk adskilte teams og afdelinger skabe en stærkere arbejdskultur, hvor man kommunikerer mere direkte, oftere og ligeværdigt med hinanden.



Work-life balance

Work-life balance fik en mere konkret betydning, da tusindvis af medarbejdere mærkede, hvordan det var at slippe for den daglige køretur frem og tilbage til kontoret. Særligt for hårdt ophængte børnefamilier har hjemmearbejdet været ensbetydende med en mindre stresset hverdag.



Opgavestyring

Hybride arbejdspladser giver mulighed for at matche udførelsen af en arbejdsopgave med den lokation, hvorfra det giver mest mening at udføre opgaven. Nogle opgaver udføres bedst derhjemme i ro og fred. Andre kræver en høj gruppedynamik og sparring med kolleger.



Effektivitet

Uden de mange små afbrydelser og tidskrævende møder kan hjemmearbejde være mere effektivt end kontorarbejde.



Kontorudgifter

Udgifter til kontorfaciliteter falder, når der ikke længere er brug for så mange faste kontorpladser som tidligere, fordi en større del af medarbejderne arbejder fast hjemmefra i løbet af en arbejdsuge.



Transport

Under nedlukningen blev der sparet meget tid og mange penge i forbindelse med transport, da medarbejderne blev hjemme, og man fandt ud af, at man kunne erstatte fysiske møder, kurser og konferencer med digitale ditto.



Bæredygtighed

Jo mindre vi rejser, des bedre er det for klimaet. Det gælder de daglige ture frem og tilbage til arbejdet, og det gælder forretningsrejser til udlandet, som sætter et endnu større klimaaftryk.

Kontorfaciliteter i opbrud

Ifølge tal fra IT-Branchen vil 53% af større virksomheder reducere deres kontor-kvadratmeter, og mere end 75% vil forøge fleksibiliteten på arbejdet. I 2023 vil 73% af alle mødelokaler være såkaldte huddle rooms (mindre mødelokaler med digitale værktøjer, hvorfra et team kan samarbejde).

Kilde: IT-Branchen (september 2021)

Udfordringer og opmærksomheds- punkter

Den hybride arbejdsplads er stadig så nyt et fænomen, at vi kun lige er begyndt at forstå, hvad der virker godt, og hvad der virker mindre godt, når vi kombinerer hjemmearbejde med kontorarbejde. Fra tiden med omfattende nedlukninger er vi dog allerede blevet gjort opmærksom på en række risici forbundet med hjemmearbejde. Blandt andet:

Persontyper

Ikke alle persontyper trives lige godt med de mange timer hjemme i stedet for på en arbejdsplads, ligesom den enkeltes livssituation også kan have stor betydning for, hvor godt man har det med at arbejde hjemme. Eksempelvis er der stor forskel på, om man er ung, nyuddannet og single, eller om man er ældre, erfaren og lever i et parforhold eller med en familie.



Digital træthed

Da hverdagen med de mange timers onlinemøder blev rutine, begyndte den digitale træthed at sætte ind. De digitalt udmattede fortalte, at de først og fremmest savnede fysisk nærvær og samtaler med deres kolleger.

Ergonomi

Under nedlukningen blev mange tvunget til at gøre spisebordet, stuebordet eller sågar sengen til deres midlertidige arbejdsstation. Hjemmearbejde i ubehagelige positioner kan føre til ergonomiudfordringer på den lange bane, og derfor skal der findes løsninger på, hvordan medarbejdere kan få indrettet et godt hjemmekontor med det inventar, de har brug for.

Innovationskraft

Det kan være en udfordring at innovere sammen, hvis man udelukkende kommunikerer via onlineplatforme. Det har i hvert fald været tilbagemeldingen fra nogle danske virksomheder, der kunne mærke, at både den spontane ad hoc-innovation og de skemalagte udviklingsmøder havde en svagere dynamik, når samarbejdet udelukkende foregik virtuelt.



Sådan bygger I fremtidens hybride arbejdsplads

Der er ikke én måde at implementere en hybrid arbejdsplads på. Indretningen af det fysiske kontormiljø, tilrettelæggelsen af opgaver, spillet mellem kolleger, topledelsens og mellemlidelsens ansvar m.m. skal følge de specifikke behov i den enkelte

virksomhed. Men selvom designet af hybride arbejdspladser ikke er one size fits all, er der alligevel nogle generelle overvejelser, virksomheder bør gøre sig, hvis de ønsker at omlægge til en mere fleksibel arbejdskultur.

01

Formulér en vision og en strategi for det hybride arbejde

Målet med at formulere en vision og en strategi er at få nedfældet, hvilken arbejdsplads I ønsker at være, hvordan mere fleksible arbejdsforhold understøtter den vision, og hvordan strategien skal udmøntes i konkrete tiltag. Hvis I ikke allerede har taget en dialog med medarbejderne og mellemlidelsen om, hvordan de godt kunne tænke sig at arbejde i fremtiden, er det et godt sted at starte.

Inspirationsspørgsmål:

- Hvilke arbejdsopgaver har I?
- Hvilke opgaver løses bedst på kontoret, og hvilke løses bedst hjemmefra?
- Hvordan ser jeres medarbejdergrupper ud?
- Hvem kan og vil gerne arbejde hjemmefra med deres opgaver?

02

Politikker og processer

Den hybride arbejdsform er så ny en måde at strukturere arbejdet på, at I ikke bare kan genbruge de politikker og processer, der definerede jeres traditionelle arbejds-gange. I skal tænke på, hvor og hvordan medarbejdere – ikke mindst nye medarbejdere – skal hente information, når de vil vide, hvordan den hybride arbejdsform er implementeret hos jer.

Inspirationsspørgsmål:

- Hvilken arbejdsgruppe formulerer og definerer politikkerne og processerne?
- Hvor er informationen tilgængelig?
- Hvordan ansøger en medarbejder om lov til at arbejde hjemmefra?
- Hvilke andre områder griber hjemmearbejdende medarbejdere ind i – eksempelvis it-udstyr, it-sikkerhed, databaseskyttelse?

03

Ledelse

Det kan godt være, at jeres ledere har prøvet at lede teams med medarbejdere, der primært arbejdede hjemmefra, eller medarbejdere, der primært arbejdede på kontoret. Men at lede en hybrid arbejdsstyrke, hvor man skal få en flydende organisation til at smelte sammen, er en helt ny opgave for de fleste. Derfor er virksomheder nødt til at investere i træning og uddannelse af de ledere, der skal implementere nye arbejds-gange, kommunikere på nye måder, understøtte tvær-baseret samarbejde og bygge en stærk teamkultur.

Inspirationsspørgsmål:

- Har I en plan for uddannelse og efteruddannelse indenfor den hybride samarbejdskultur?
- Hvem har ansvaret for, at I er opdateret på de nyeste tendenser og den nyeste teknologi indenfor hybridt samarbejde?

04

Performance-management

Når man ikke møder sit team hver dag og kan kigge medarbejderne i øjnene, kan det være svært at fornemme, hvordan de leverer. Virksomhedens ledelse skal i højere grad vænne sig til at vurdere en medarbejders performance baseret på den værdi og det output, vedkommende skaber for virksomheden. Hvad der tidligere var åbenbart på en fysisk arbejds-plads, bliver sværere at monitorere på distancen.

Inspirationsspørgsmål:

- Hvilket system vil I opsætte for at monitorere hjemmearbejdende medarbejders performance over tid?
- Hvad kræver det af værktøjer og uddannelse til den enkelte leder?

05

Effektiv kommunikation

De fleste, der udelukkende har holdt onlinemøder i en periode, ved, hvor vigtig effektiv kommunikation er i sådanne møder. Der er ikke plads til samme uformelle omgangsform i virtuelle møder som ved fysiske møder. Organiseringen af hybride teams, hvor nogle medarbejdere er på kontoret, og andre arbejder hjemmefra eller er på farten, forudsætter en gennemarbejdet politik for, hvordan man skal kommunikere med hinanden, når man inddrager digitale værktøjer på tværs af tid og rum.

Inspirationsspørgsmål:

- Holder I som udgangspunkt et møde online, eller bliver der stadig primært indkaldt til fysiske møder?
- Kan I eventuelt samle flere fysiske møder på den samme dag, så medarbejderne får større frihed til at disponere over deres egen tid resten af ugens dage?
- Bruger I chat-samarbejdsværktøjer, så medarbejdere kan samarbejde asynkront og ikke behøver at deltage i onlinemøde efter onlinemøde for at sikre fremdrift på et projekt?

06

Byg, test, tilpas

I kommer højst sandsynligt ikke til at ramme den optimale hybride samarbejdsform i første hug. Erfaringer, præferencer og antagelser hvirvler stadig rundt i luften og er slet ikke landet. Derfor er det vigtigt, at I fra begyndelsen ikke lægger jer fast på én model for, hvordan I vil strukturere det hybride arbejde. Prøv jer frem, brug de elementer der virker og vær ikke bange for at skrotte det, der ikke virker. Der er ingen, der har den magiske formel.

Inspirationsspørgsmål:

- Har I visket tavlen helt ren og virkelig prøvet at nytænke udførelsen af jeres arbejdsopgaver? Eller er I mere optaget af at vende tilbage til normaltilstanden før nedlukningen?

07

Den tekniske løsning

Hvis det hybride samarbejde bliver for tungt, kollapsede hele ideen om, at man kan være lige så produktiv hjemmefra eller på farten som på kontoret. Derfor indgår valg af teknologi som en central del af beslutningsgrundlaget for overhovedet at agere som hybrid arbejdsplads.

Inspirationsspørgsmål:

- Er den rigtige samarbejdsteknologi til stede på kontoret?
- Er den rigtige samarbejdsteknologi til stede på medarbejdernes hjemmearbejdsplads?
- Integrerer jeres mødeplatform til jeres øvrige digitale værktøjer?
- Har I de rette netværksforbindelser, så medarbejderne kan arbejde effektivt hjemmefra og på farten?
- Rejser brugen af hjemmearbejdspladser nye sikkerhedsspørgsmål?

TDC Erhvervs tilgang

I TDC Erhverv definerer vi ikke hjemmearbejde eller arbejde på farten som muligheden for at deltage i onlinemøder. Adgangen til en virtuel mødeplatform er kun en delmængde af konceptet bag en hybrid arbejdsplads. Den hybride arbejdsplads bygger på forudsætningen om, at medarbejderne altid har adgang til de ressourcer, værktøjer, data og systemer, de har brug for. Potentialet består i, at hverken medarbejdere eller virksomheder oplever begrænsninger. Arbejdsopgaver skal kunne løses når som helst, hvor som helst og fra den enhed, den enkelte foretrækker.

Fra proces til værdiskabelse

I TDC Erhverv bruger vi en generel procesmodel til at hjælpe virksomheder med at etablere en hybrid arbejdsplads. Det vil ikke være alle virksomheder, der skal igennem alle faser i modellen, ligesom man kan arbejde mere eller mindre intensivt med aktiviteterne under hver fase. Det hele afhænger af, hvad I gerne vil opnå, hvor digitalt modne I er, og hvordan I hurtigst og smartest kan realisere jeres målsætninger.

Følger man alle faserne i modellen, ser den sådan ud:

Proces for små og mellemstore virksomheder

Faser	Inspiration	Behov	Strategi	Teknik	Løsning	Udrulning
Aktiviteter i faser	Workshop: Hvad vil I opnå?	Spørgeskema og workshop: Hvad har I brug for?	Workshop: Hvad er jeres plan for at komme i mål?	Workshop: Hvilke it-overvejelser skal I gøre jer?	Workshop: Hvilken løsning passer til jeres behov?	Implementering af løsningen
Hvilke profiler bør deltage fra virksomheden	Ledelsen og early adopters ¹	Ledelsen, it og early adopters	Ledelsen	It	Ledelsen	It, ledelsen og early adopters

¹Medarbejdere, der er positivt indstillet overfor ny teknologi og nye måder at arbejde på.



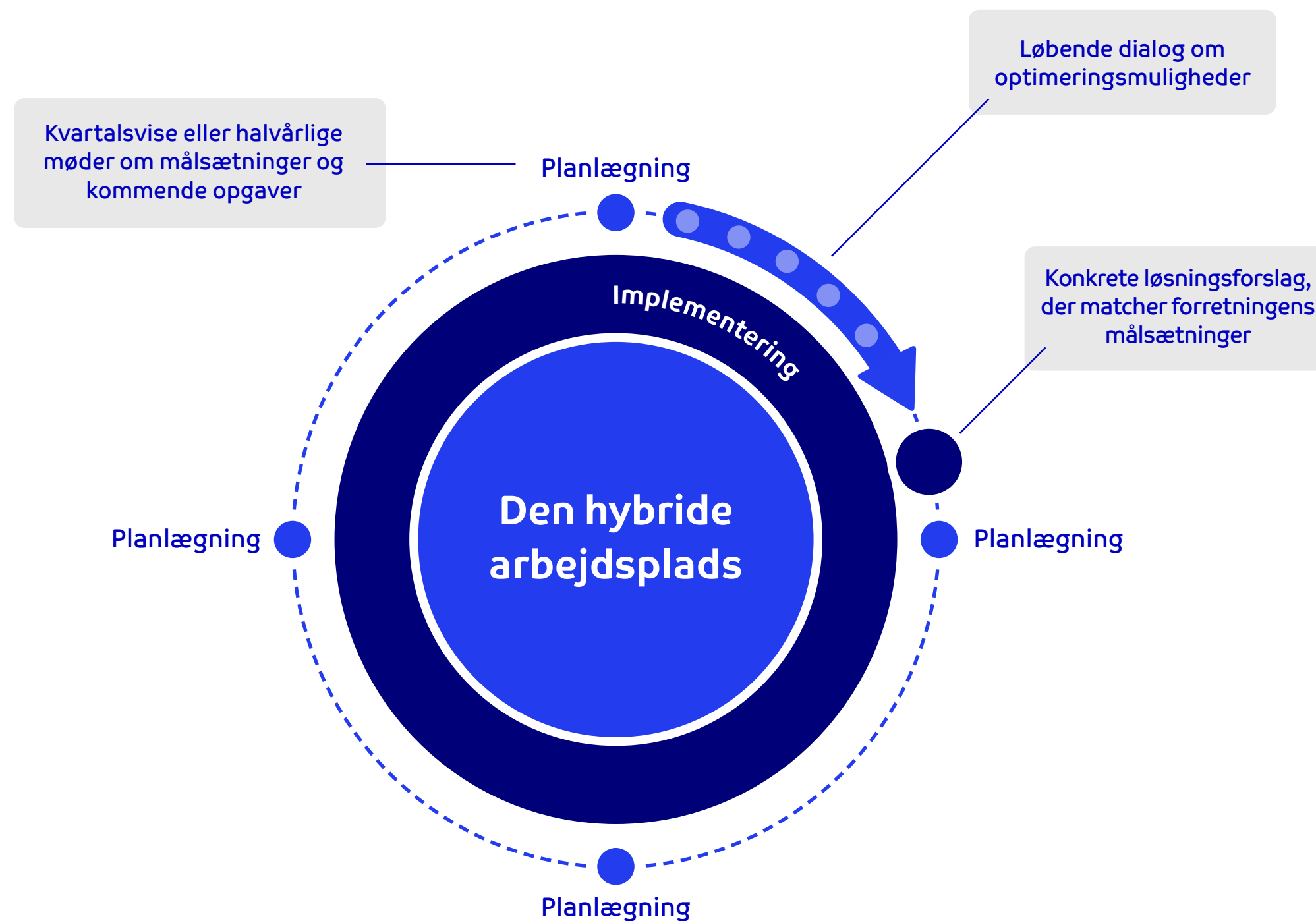


Derudover har vi udviklet en ad hoc-procesmodel til videreudvikling og optimering af jeres hybride arbejdsplads, når først den er blevet etableret.

Ad hoc-modellen er et godt styringsværktøj. Den hybride arbejdsplads griber ind i så mange forretningsgange på tværs af jeres virksomhed, at I med en nogenlunde fast frekvens er nødt til at forholde jer til eksempelvis netværksbehov, kommunikationsbehov og sikkerhed.



Ad hoc-proces



Kontakt

Du er altid velkommen til at kontakte os på **7070 9090**, hvis du vil vide mere om den hybride arbejdsplads. Du kan også finde mere information på [**tdc.dk/hybridwork**](https://tdc.dk/hybridwork)