

Det Nya Arbetslivet: Kampen om kompetensen

Publicerad: februari 2020

För eventuell uppdaterad ämnesinformation, vänligen besök:
<https://pulse.microsoft.com/sv-se/author/henrik-bystrom>

Konkurrensen mellan arbetsgivare om kvalificerad arbetskraft är stenhård.

Medarbetare med rätt kompetens blir allt viktigare när kunskapsinnehållet i de varor och tjänster som produceras i Sverige ökar.

Företag och organisationer gör vad de kan för att attrahera och behålla kompetenta medarbetare. Ett sätt är att börja arbeta aktivitetsbaserat.

Kan ett företag eller en organisation med sin verksamhet i Sverige ha en anställd som bor och arbetar i Australien? För många låter det som en omöjlighet, men sedan Uppsala kommun inledde pilotprojekt kring det kommunen valt att kalla att arbeta tillitsbaserat är ingenting omöjligt.

– Om alternativet är att viktig verksamhetskompetens försvinner tycker vi att det är värt att utreda vilka aktiviteter och arbetsuppgifter som kan utföras oberoende av tid och plats, säger Jenny Rydåker, programchef på Stadsbyggnadsförvaltningens programkontor på Uppsala kommun som sedan några år arbetar aktivitetsbaserat.

Initiativet till pilotprojektet, där begreppen arbetstid och arbetsplats inte längre ska användas, kom från högsta kommunledningen som säger att kommunen ska arbeta med tillitsbaserad styrning och förtroende samt utnyttja befintliga resurser bättre. Kommunen satsar också på bland annat robotisering och e-tjänster för bland annat ansökan om bygglov och redan nu används robotar i ansökningar om försörjningsstöd.

– För oss är målbilden att åstadkomma en vass och bra leverans utan detaljstyrning, säger Jenny Rydåker.

Heléne Lidström är expert på den aktivitetsbaserade arbetsplatsen och framtidens ledarskap. Det var också hon som drev Microsofts satsning Det Nya Arbetslivet. De senaste åren har hon medverkat i förändringsprojekt i en rad olika organisationer.

– Att ledningen är med och förklarar varför organisationen ska börja arbeta aktivitetsbaserat är en av sju viktiga faktorer för att lyckas i förändringsarbetet, säger hon.



Jenny Rydåker, programchef på Stadsbyggnadsförvaltningen, Uppsala Kommun. Foto: Uppsala Kommun



Att tillåtas arbeta obunden av tid och plats genom till exempel Microsoft Teams ökar arbetsgivares attraktionskraft för att hitta och behålla nyckelkompetens. Foto: Microsoft

Attrahera, utveckla och behålla kompetenta medarbetare

Drivkrafterna bakom att börja arbeta aktivitetsbaserat skiljer sig åt, men det handlar ofta om att öka produktiviteten och att utnyttja tillgängliga resurser smartare och bättre. För många kunskapsintensiva företag är drivkraften att attrahera, utveckla och behålla kompetenta medarbetare. Ett sätt att klara det är att utgå från medarbetarnas enskilda behov och matcha det med organisationens. Utifrån detta går det att skapa förutsättningar för ett hållbart arbetsliv med ökad produktivitet, kreativitet och trivsel på arbetet som följd.

– Utgå från vilka behov respektive medarbetare har för att utföra sitt arbete på ett sätt som i längden är hållbart. Det är oftast inte ett statiskt behov, utan växlar över tid, säger Heléne Lidström.

Att behovet växlar ställer speciella krav på såväl individen som arbetsplatsen och tekniken. Värt att notera är att arbetsplatsen inte behöver vara det egna kontoret. Att arbeta aktivitetsbaserat innebär att platsen där arbetet utförs lika gärna kan vara i hemmet, hos en kund, på ett café eller på tåget – så länge tekniken tillåter det.

Ringa in behoven och vänta med lösningarna

I princip finns det idag fyra huvudtyper av arbetsplatser: varje medarbetare har ett eget rum som lämpar sig väl för enskilt, fokuserat arbete, men som är mindre bra för samarbete; kontorslandskap där alla har en varsin plats, men som lämpar sig mindre bra för arbetsuppgifter som kräver hög koncentration; flexibla kontor som lämpar sig väl för samarbete och utbyte över avdelningsgränser men som inte alltid är effektivt om det samtidigt innebär att man varje morgon ska hitta en arbetsplats; samt aktivitetsbaserade kontor (eller flexkontor med hög variation) som utformats utifrån varje medarbetares och avdelnings behov vid varje given tidpunkt på dagen.

– Om anledningen till att införa ett aktivitetsbaserat kontor är att spara pengar är det dags att se upp. Risken är då uppenbar att det är ett flexkontor som avses, säger Heléne Lidström.



Exempel på aktivitetsbaserad arbetsplats: Microsofts nya kontor på Urban Escape i Stockholm, invigdes sent 2019. Foto: Microsoft.

Heléne fortsätter med ett exempel där hon föreläste för en grupp människor och beskrev skillnaden mellan de två, varpå en person från ett stort svenskt industriföretag ilsket utbrast "det är ju ett flexkontor vi fått, inte ett aktivitetsbaserat kontor som vi blev lovade!".

En arbetsplats fokuserad på aktiviteter

På en aktivitetsbaserad arbetsplats kan vissa avdelningar ha ett behov av att sitta tillsammans på så kallade funktionsytor. Exempelvis kan det vara av värde att it-supporten sitter tillsammans för att kunna diskutera lösningar på problem som uppstår. Däremot är det inte givet att alla har behov av fasta platser inom gruppen.

– Att byta plats med varandra ger stora möjligheter till kunskapsöverföring. Men det ska inte vara ett måste för alla, låt istället de som vill göra det, säger Heléne Lidström.

Utgångspunkten för den här typen av förändringsprojekt är alltså att först ta reda på personalens behov för att sedan utforma platsen och se vilken teknik som krävs för att stötta just det arbetssättet.

Låt behovet vara avgörande

Uppgiften är att dimensionera kontoret utifrån organisationens behov med en väl avvägd mix av öppna samarbetsytor, tysta rum för enskilt arbete och funktionsytor.

– När en av Sveriges större teleoperatörer ringat in behovet av att arbeta aktivitetsbaserat valde det också att öka andelen samarbetsytor på bekostnad av andra typer av ytor för att få medarbetarna att samarbeta i större utsträckning. Det var ett strategiskt beslut.

Samma sak när det gäller teknik. Utgå från behovet, inte lösningen.

– Ställ frågorna så att det är behovet som framgår. Exempelvis är Microsoft Teams inte behovet, utan en lösning på behoven att ha kontakt och samarbeta med personer oavsett om du arbetar hemifrån eller på kontoret.

Däremot finns det anledning att fundera över vilken teknik som behöver finnas på plats.

Till grundbehoven på arbetsplatsen hör exempelvis ett heltäckande trådlöst nät liksom eluttag och tillgång till skärmar för att underlätta informationsdelning och onlinemöten. Mobila enheter som är mogna uppgiften och molntjänster hör också till det måste finnas på plats för att det ska gå att arbeta och samverka med andra.



Heléne Lidström, en av Sveriges ledande experter på modernisering av arbetssätt, arbetsplatser och organisationer. Foto: Skillspartner

Alla påverkas av digitaliseringen

Teknikutvecklingen har inte bara gjort det möjligt att arbeta aktivitetsbaserat, utan kräver också ett nytt sätt att arbeta.

– Tidigare hade vi en fysisk hemvist där vi möttes och utbytte erfarenheter. Nu ersätts det av en digital hemvist där samarbetsplattformar som Microsoft Teams spelar en avgörande roll för tillhörigheten, säger Heléne Lidström.

”De projekt jag har varit med i där förändringen verkligen har lyckats har haft de här sju sakerna på plats”

Det nya arbetslivet är till för alla, inte bara för kontorspersonal. Digitala verktyg för ärende- och incidenthantering kan exempelvis bidra till bättre åldringsvård när personalen får möjlighet att direkt rapportera fallrisker.

– Jag vet också att det inom retail har blivit enklare för butiksanställda att byta arbetstider med varandra tack vare digitaliserade scheman, så det händer mycket inom många branscher.

Att ta steget att arbeta aktivitetsbaserat kan för många vara förknippat med utmaningar, men det finns hjälp att hitta rätt i det nya. Verktöget My Analytics från Microsoft är ett exempel som ger dig som användare insikter om hur du som individ arbetar, om du interagerar med rätt personer, att du deltar vid rätt typ av möten och att du får tid till återhämtning.

Tydliggör vinsterna för den enskilda medarbetaren

Att ledningen formulerar en vision är den andra framgångsfaktorn. Visionen är av förklarliga skäl unik för varje enskild organisation, men den måste vara begriplig, hanterbar och meningsfull. Samtidigt måste det framgå vilka vinster den innebär för den enskilde medarbetaren.

– I Microsofts fall var det att bli Sveriges bästa arbetsplats, säger Heléne Lidström.

Den tredje viktiga faktorn är att utmana organisationen och göra det tydligt att förändringen kommer att genomföras oavsett vad.

– Människor vill egentligen inte ha förändring, men när beslutet är fattat måste vi våga tro på det och våga testa innan vi säger att det inte fungerar.

Inse att alla har sina egna behov och utmaningar

För att göra förändringen trovärdig måste den gälla hela organisationen. Heléne Lidström berättar om bankledningen som tyckte att den hade unika behov och som inte skulle omfattas av det nya sättet att arbeta.

– Det blir en rejäl uppförsbacke om ledningen inte kan stå för att det här arbetssättet fungerar för hela organisationen.

Om de tre första faktorerna utgår från ledningen, involverar de fyra resterande faktorerna medarbetarna i allt större utsträckning då de bland annat handlar om att delegera samt involvera och engagera.



Aktivitetsbaserade arbetsplatser erbjuder ofta färre enskilda kontorsplatser vid skrivbord och fler ytor för både öppna och avgränsade möten. Foto: Microsoft.

– Vi var ganska få som skulle driva förändringsarbetet på Microsoft, varför alla skulle komma att bli förändringsledare. Alla brinner för någonting och det gäller att identifiera vad som är meningsfullt för respektive förändringsledare. Då kan alla bidra till förändringen, antingen det rör sig om konst, teknik eller varumärke.

Delaktighet och rätt resurser avgörande

Om den fjärde faktorn till framgång är att delegera så att alla får ett ansvar för förändringen, så är den femte faktorn att involvera och engagera och få medarbetarna att medverka i arbetsgrupper och känna delaktighet i förändringen.

Den sjätte faktorn för ett lyckat förändringsarbete är att ha tid, resurser och kompetens samt att göra en inventering. Ibland finns resurser och kompetens i den egna organisationen, exempelvis kring förändringsledning. Ibland måste den tas in från externa resurser. Som vid alla förändringsprojekt måste slutligen kommunikationen vara tydlig. Det måste framgå att det här händer, det här händer inte respektive det här gör vi och det här gör vi inte.

– De projekt jag har varit med i där förändringen verkligen har lyckats har haft de här sju sakerna på plats, säger Heléne Lidström.

Åter till på Stadsbyggnadsförvaltningens programkontor i Uppsala.

Pilotprojektet har utvärderats i omgångar tillsammans med HR-avdelningen och de fackliga organisationerna och resultatet är att fortsätta med piloten.

– Vi vill inte gå tillbaka till det gamla. Det tar lång tid att göra en omställning, men det är det värt, säger Jenny Rydåker.

Innan piloten påbörjades genomfördes en riskanalys för att identifiera potentiella problemområden och säkerställa att möjligheterna med ett tillitsbaserat arbetssätt passar organisationens uppdrag.

För Jenny Rydåker var det viktigt att hon och medarbetarna hade samma syn på förväntningar och hur mycket man som anställd faktiskt kan hinna med på en viss tid. Förtroendet mellan chef och medarbetare och mellan respektive medarbetare har varit avgörande.



För att kunna arbeta oavsett tid och plats krävs moderna verktyg, förändrade arbetssätt bland medarbetarna och en annan syn på styrning, där cheferna leder genom tillit. Foto: Microsoft.

Men vägen till framgång har inte varit utan utmaningar.

– Den kanske största för oss alla har varit att hitta egna strategier för att sätta gränser och att utmana sig själv med att till exempel inte behöva åka in till arbetsplatsen eller att arbeta vid andra tider än under normal kontorstid när det behovet finns.

En annan utmaning är det nya sättet att arbeta där onlinemöten och samarbetsplattformen Microsoft Teams blivit en del av vardagen.

– Alla var inte vana vid det sättet att arbeta, så vi har tillsammans övat på att använda verktygen. Den förändringen och att det är nytt för alla gör att vi börjat prata ännu mer med varandra än tidigare. Så det har gett en bra effekt för gruppen.

För de tio personerna på programkontoret har det tillitsbaserade arbetssättet också lett till en ökad känsla av frihet, vilket i sin tur har bidragit till en lägre stressnivå i teamet.

– När man arbetar gör man det med olika intensitet. När du arbetat hyperintensivt i sex timmar måste du göra något annat, till exempel utföra rutinärenden. Men du kan lika gärna lägga arbetet åt sidan och istället välja att ta hand om familjen.

Tillitsbaserat arbete - en kritisk ingrediens i förändringsarbetet kopplat det moderna arbetlivet - handlar bland annat om att förstå skillnaden mellan arbetstid och arbetsplats och att skapa både tid och plats för arbete.

Henrik Byström, affärsområdeschef Modern Workplace & Microsoft 365

7 VIKTIGA FRAMGÅNGSFAKTORER

- *Ledningen måste förklara varför vi gör förändringen.*
- *Visionen ska vara begriplig, hanterbar och meningsfull.*
- *Utmana organisationen och förklara att förändringen verkligen kommer att genomföras.*
- *Delegera så att alla får ansvar att medverka i förändringen.*
- *Involvera och engagera och låt alla bidra utifrån egna intressen, exempelvis kring hälsa, välbefinnande, varumärke eller kundrelationer. Skapa tydlighet!*
- *Säkerställ att det finns tid samt resurser och kompetens (både interna och externa) att genomföra förändringen.*
- *Kommunicera tydligt inom projektet att "det här gör vi, det här gör vi inte".*

This article is for informational purposes only. Microsoft makes no warranties, express or implied, in this document.

Complying with all applicable copyright laws is the responsibility of the user. Without limiting the rights under copyright, no part of this document may be reproduced, stored in, or introduced into a retrieval system, or transmitted in any form or by any means (electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise), or for any purpose, without the express written permission of Microsoft Corporation.

Microsoft may have patents, patent applications, trademarks, copyrights, or other intellectual property rights covering subject matter in this document. Except as expressly provided in any written license agreement from Microsoft, the furnishing of this document does not give you any license to these patents, trademarks, copyrights, or other intellectual property.

The names of actual companies and products mentioned herein may be the trademarks of their respective owners.

© 2012 Microsoft Corporation. All rights reserved