

Fremtidens arbejdsliv – post Covid-19.

Både det danske og det globale arbejdsmarked har i en rum tid været under hastig forandring som følge af den øgede digitalisering, nye organisations- og arbejdsformer som f.eks. digitale opgaveplatforme og introduktionen af nye teknologier. Hertil kommer, at arbejdsmarkedet også står overfor store forandringer som følge af de politiske beslutninger, der er truffet om at omstille vores samfund til CO2-neutralitet og cirkularitet, - hvilket vil kræve en enorm kompetencemæssig omstilling af arbejdsstyrken.

Corona-pandemien har accelereret dele af den forandring, som allerede før pandemien var i gang på arbejdsmarkedet, og store forandringer er sket på meget kort tid grundet Corona-restriktionerne. Distancearbejde har i større eller mindre grad været anvendt af mange faggrupper og i mange virksomheder, men pludselig resulterede Corona-nedlukningerne i, at store dele af arbejdsstyrken var henvist til at arbejde digitalt og på distancen. I dag synes der at være en udbredt erkendelse af, at meget aldrig vil blive, som det var, før Corona gjorde sit indtog og "disruptede" store dele af arbejdsmarkedet.

Forandringerne har på den ene side vist sig at byde på mange store fordele og muligheder for både virksomhederne og de omfattede arbejdstagere, men på den anden side har forandringerne også afsløret et behov for at udvikle rammer og aftaler, der gør det attraktivt for både arbejdsgivere og arbejdstagere at udnytte de fordele og muligheder, som forandringerne har medført.

På **positivsiden** kan det bl.a. nævnes, at den øgede anvendelse af hjemmearbejde har reduceret behovet for pendling til og fra arbejde, og det har ikke kun været positivt for den omfattede del af arbejdsstyrken, men også for den miljømæssige belastning, som nogle dele af pendlingstrafikken udgør.

For store dele af IDAs medlemmer har hjemmearbejdet også resulteret i en selvoplevet øget effektivitet i arbejdet, og mange ledere tilkendegiver, at de har den samme oplevelse i forhold til deres medarbejdere. Mange IDA-medlemmer giver endvidere udtryk for, at hjemmearbejdet for dem har resulteret i en forbedret "work life balance", og at graden af forbedring bl.a. hænger sammen med graden af frihed til selv at planlægge arbejdets udførelse.

På **negativsiden** kan man imidlertid konstatere, at der også er en del af IDAs medlemmer for hvem, hjemmearbejdet har ført til en selvoplevet reduceret effektivitet i arbejdet, og en del af medlemmerne har oplevet en forringelse af deres livsbalance. Det er samtidig værd at bemærke, at det især er de yngre medlemmer, som har oplevet reduceret effektivitet og forringet "livsbalance" under Corona-nedlukningerne, og at de ældste medlemmer synes at have været mindre negativt berørt af nedlukningerne. Fælles for de fleste er det dog, at de savner de relationer og interaktioner på den fysiske arbejdsplads, som i høj grad er med til at skabe en følelse af fællesskab, tillid og mening med arbejdet.

Desuden har mange medlemmer haft vanskeligt ved at indrette en tilfredsstillende arbejdssituation i hjemmet på grund af bl.a. de fysiske rammer og manglende adgang til elektroniske og øvrige arbejdsredskaber.

IDA anser erfaringerne fra nedlukningerne under Corona-pandemien som en oplagt anledning til en grundig nytænkning af arbejdsmarkedets indretning, og ønsker at gå forrest ved at vise nogle veje frem. IDA mener, at erfaringerne fra tiden med Corona-nedlukningerne peger på nogle muligheder for at ændre arbejdslivet i en retning, der både kan øge innovationskraften i virksomhederne og kan skabe bedre og mere attraktive jobmuligheder for medlemmerne.

Hvis mulighederne i distancearbejdet skal udnyttes fuldt ud, så er nøgleordene **fleksibilitet og tilpasning**.

Fleksibiliteten skal sikre, at arbejdsgiverne og arbejdstagerne har mulighed for at indgå aftaler, der er tilpasset virksomhedernes aktuelle og fremtidige situation og behov på den ene side, og arbejdstagernes kompetencer og personlige præferencer på den anden side. Heldigvis bidrager den danske aftalemodel til, at vi har bedre forudsætninger end mange andre lande for at sikre denne fleksibilitet.

Det danske aftalesystem, som er baseret på tillid mellem stærke og ligeværdige aftaleparter, og som samtidig er karakteriseret ved begrænset politisk indflydelse, udgør et godt fundament for at indgå aftaler, der er tilstrækkeligt fleksible til at kunne tilgodese og tilpasses forholdene på de enkelte arbejdspladser.

Derfor er det vigtigt, at aftaleparterne nu drøfter nogle rammer og retningslinjer for, hvordan opgaveløsningen fremover organiseres bedst muligt, hvis man ønsker at udnytte de gode og undgå de dårlige erfaringer, man har haft under Corona-nedlukningerne. Herunder skal parterne bl.a. drøfte, hvordan fremtidige kontrakter og overenskomster kan være med til at sikre rammerne for en mere fleksibel og innovativ opgaveløsning.

IDAs 6 principper for fremtidens arbejdsliv

Med udgangspunkt i løbende undersøgelser af medlemmernes erfaringer under Corona-nedlukningerne, og på baggrund af bl.a. erfaringerne fra rådgivningen og vejledningen af medlemmerne, har IDA formuleret 6 grundlæggende principper, som kan udgøre et godt fundament for medlemmernes fremtidige arbejdsliv. Den overordnede fælles ambition for principperne er at skabe en basis for innovative virksomheder med innovative medarbejdere, der trives og har et bæredygtigt arbejdsliv.

Med de 6 principper tager IDA det første skridt i en spændende nytænkning af arbejdsmarkedet og den danske model samt en spændende udvikling af IDA-medlemmernes arbejdsliv. IDA griber chancen og den aktuelle mulighed for at skabe et moderniseret arbejdsmarked med nye rammer og normer samt nye arbejdsmetoder og arbejdsformer.

IDA vil desuden følge udviklingen tæt, da dette ikke er endestationen. Arbejdsmarkedet vil i flere år fremadrettet kræve store omstillinger, og bruger man denne mulighed til løbende at forbedre arbejdslivet, vil man som virksomhed stå stærkt i konkurrencen om kvalificerede medarbejdere, innovation og vækst.

IDAs vision er at være rammesættende og "first-mover" på denne dagsorden. IDA vil i arbejdet med at udvikle og udbrede de 6 principper søge relevante alliancepartnere på alle sider af arbejdsmarkedet – både arbejdsgiverside, arbejdstagerside, politikere og i forhold til relevante myndigheder.

I forlængelse af visionen og for at se hvorledes IDA lykkes med denne, vil IDA også udforske hvilke parametre der er bedst til at beskrive om det lykkes at høste frugterne af læringen fra Corona-nedlukningen.

1. Medbestemmelse er merværdi.

Et fleksibelt arbejdsliv kan skabe øget produktivitet og livsglæde.

Hundredetusindevis af danskere pendler hver dag til arbejde. Et fleksibelt arbejdsliv med mere hjemmearbejde sparer rejsetid, som i mange tilfælde kan konverteres til arbejdstid og/eller fritid. Et fleksibelt arbejdsliv kan under de rette omstændigheder give færre sygedage og mindre stress, som tilgodeser alle parter.

Corona-nedlukningerne har vist, at hjemmearbejdet kan have mangeartede fordele. En af dem er, at rigtig mange sparer tid til pendling til og fra arbejdet – ofte flere timer. Udover at reducere klimabelastningen, har det vist sig at kunne tilføre et øget engagement og overskud til opgaveløsningen samt en bedre livsbalance med mindre stress og mindsket sygefravær.

For at opnå de positive effekter er det imidlertid afgørende, at hjemmets fysiske rammer gør det muligt at indrette et miljø, der sikrer, at arbejdsopgaverne kan løses på et fagligt tilfredsstillende niveau. Derfor skal der tages højde for, at ikke alle har fysiske rammer i hjemmet, der muliggør dette.

En anden vigtig forudsætning for, at fordelene ved hjemmearbejdet kan realiseres og engagementet bevares, er, at arbejdsgiveren skal opfylde nogle nødvendige ergonomiske krav og standarder til hjemmearbejdspladsen.

IDA mener, at der skal udarbejdes en rammesættende lovgivning, der stiller de mest overordnede krav til de fysiske rammer for hjemmearbejdet og for ergonomiske standarder. Det er dog vigtigt, at der er plads til, at arbejdsgivere, arbejdstagere og deres organisationer sammen har mulighed for at indrette arbejdet, så det skaber mest mulig innovation og trivsel indenfor rammerne i de enkelte brancher og i de enkelte virksomheder.

Jo større indflydelse på egne opgaver, jo større motivation og trivsel kan der opnås hos den enkelte medarbejder.

2. One size fits none.

En arbejdsplads bør have aftaler tilpasset behov, ikke én aftale tilpasset alle.

Arbejdspladser har typisk grupper med vidt forskellige opgaver. Nogle har brug for fysisk tilstedeværelse i produktionen, hvad enten det er en fabrik, håndværkerbesøg eller et undervisningslokale. Andre har administrative opgaver, hvor fysisk tilstedeværelse er mindre påkrævet. Og helt tredje veksler mellem dem.

Derfor skal aftaler tilpasses gennem målrettede aftaler. Vi skal anerkende, at privatlivets og arbejdets opgaver løses bedst i fleksible rammer uden fast rækkefølge.

Det er IDAs erfaring, at yngre medlemmer under Corona-nedlukningerne har haft større udfordringer i forhold til opgaveløsningens kvalitet end ældre og mere erfarne IDA-medlemmer. Dette kan blandt andet skyldes, at især yngre og nyansatte medlemmer har vanskeligere ved at gennemskue kulturen i virksomheden og vanskeligere ved at benytte det kollegiale netværk, som ofte er en forudsætning for at løse sine opgaver. Yngre og nyansatte føler således en større usikkerhed i forhold til opgaveløsningen end de ældre og mere erfarne medarbejdere.

Hertil kommer naturligvis, at vi alle kan have forskelligartede kompetencer, arbejdsopgaver og præferencer i forhold til, hvordan opgaverne løses mest tilfredsstillende for både virksomheden og den enkelte. Præferencerne kan bl.a. afhænge af den enkeltes livssituation, hvor arbejdet for nogle med fordel kan placeres udenfor "normal arbejdstid", hvis det er muligt under hensyntagen til opgaveløsningens karakter.

Derfor mener IDA, at der, for at udnytte det enkelte medlems kompetencer bedst muligt, med fordel i kontrakter kan lægges mere vægt på den enkeltes præferencer i forhold til arbejdets tilrettelæggelse. Lige vilkår og krav for alle – sikrer ikke lige udgangspunkter for at løse den enkeltes arbejdsopgaver optimalt.

3. Ude bedst, hjemme mere.

Fremtidens kontormiljøer er et laboratorium for samarbejde, relationer og udvikling. Hjemmearbejdspladsen er god til fordybelse.

Åbne kontormiljøer betyder afbrydelser og gør koncentrationen svær at fastholde. Åbne kontormiljøer er til gengæld gode til relationer, uformel videndeling, tværgående samarbejder mv. Derfor kan udvikling med fordel oftest foregå på kontoret og fordybelse et andet sted – hverken online ideudvikling eller fordybelse på arbejdspladsen forsvinder helt. Videomøder til koordination, videndeling og lignende opleves som relevante, tidsbesparende og effektive, mens fysiske møder egner sig bedre til ideudvikling, diskussion samt faglig og personlig relationsbygning.

Hjemmearbejde og virtuelle samarbejder vil blive mere udbredt og kan i mange sammenhænge være en fordel for både medarbejder og arbejdsgiver. Nogle virksomheder taler allerede om at reducere eller helt lukke sine kontorfaciliteter, men det er helt afgørende, at distancearbejdet ikke bliver en økonomisk spareøvelse, da virksomhederne derved vil miste en afgørende del af den sociale kapital, som er afgørende for virksomhedernes innovationsevne.

Den digitale arbejdsform kan imidlertid give en unik mulighed for, at innovationskraften højnes, hvis den anvendes på rette måde. Arbejdsformen giver mulighed for at skabe nye former for verdensomspændende netværk på en måde, som er blevet helt naturlig på store dele af IDA-medlemmernes arbejdsmarked.

Men der vil fortsat være behov for at kunne mødes på fysiske lokationer med sine kolleger, samarbejdspartnere, kunder, leverandører og andre.

En forudsætning for, at distancearbejdet kan fungere, vil i langt de fleste tilfælde være, at den fælles virksomhedskultur og virksomhedsidentitet på tværs opretholdes gennem regelmæssig fysisk fremmøde på samme lokation.

For at kunne opbygge og bevare en tillidsfuld og innovativ virksomhedskultur er det vigtigt, at medarbejdere som udgangspunkt og i forhold til egne præferencer, fortsat har adgang til at mødes fysisk på en lokation. Dette er især vigtigt i forhold til at "on-board" yngre og mindre erfarne medarbejdere, som udover opgaveløsningen bringer friske øjne på virksomhedens styrker og svagheder.

IDA ser store potentialer i at udvikle og eksperimentere med nye former for fysisk organisering af arbejdet, som både imødekommer behovet for meningsfulde fællesskaber og gode fysiske arbejdsforhold.

Ligeledes ser IDA store potentialer i at de virtuelle værktøjer videreudvikles, så de f.eks. i højere grad kan understøtte videndeling og opbygning af virksomhedskultur.

4. Relationer redder regnskabet.

Opgaveløsning og ledelse er uadskilleligt fra menneskelige relationer.

Mennesker har brug for at mødes og for at tale sammen fysisk. Det gælder både medarbejdere og ledere. Det er det fysiske møde, som for alvor opbygger relationer og tillid og dermed udgør "den sociale lim", som øger både arbejdsglæde og resultater.

Især for vidensarbejdere som IDAs medlemmer, der skal arbejde kreativt og indgå i mange sammenhænge og samarbejde på tværs med mange faggrupper, vil opbygning af relationer og netværk være et af de helt centrale elementer for opgaveløsningen.

Hvordan sikrer arbejdspladserne, at medarbejdere mellem dem selv og i forhold til f.eks. kunder, leverandører, samarbejdspartnere og ledere, på mindre tid sammen og på distancen kan skabe gode meningsfulde relationer og tillid til hinanden, som kan give god trivsel og arbejdsglæde samt høj kvalitet i opgaveløsningen?

Erfaringerne under Corona-nedlukningerne har vist, at jo mere der arbejdes virtuelt og på distancen, jo mere tyndslidt bliver netværket i forhold til at kunne bevare relationerne mellem kolleger, mellem ledere og øvrige ansatte og i forhold til andre relevante samarbejdspartnere. I sidste ende kan det for alle parter resultere i usikkerhed omkring opgaveløsningen og gå ud over denne samt lede til et forringet psykisk arbejdsmiljø.

5. Spilleregler eller kaos.

Det fleksible arbejdsliv går begge veje for både arbejdstager og arbejdsgiver, men ingen mennesker kan være "always on".

Der skal være klare spilleregler for tilgængelighed og klare regler for undtagelser. Alle mennesker har brug for fritid med god samvittighed til at restituere. Kun med klare spilleregler kan vi optimere arbejdet til gavn for alle parter.

Tilgængelighed og præstation samt krav om stigende selvledelse i opgaveløsningen har igennem de seneste år været en virkelighed og stressfaktor for mange IDA-medlemmer.

For at forebygge yderligere stress i forbindelse med den stigende udbredelse af hjemme- og øvrigt distancearbejde, mener IDA, at der mellem arbejdsmarkedets parter skal aftales en

klar definition af fritid. Hvordan definerer man som udgangspunkt fritid i arbejdsmæssig sammenhæng, hvor arbejde og fritid har en tilbøjelighed til at smelte sammen?

Men fordi alle har forskellige præferencer og livssituationer, skal der være rum til, at arbejdsgiver og arbejdstager kan aftale arbejdets tilrettelæggelse for den enkelte, indenfor det definerede "fritidsbegreb".

6. "Anderledelse".

Ledelse er den største enkeltstående faktor for resultatskabelse. Også i fremtiden.

Det fleksible og meningsfulde arbejdsliv kræver udvikling af lederkompetencer som for eksempel, at alle ledere får lært distanceledelse. Det kræver udvikling af personaleledelse, da medarbejdere også i fremtiden har brug for både faglig ledelse, social opmærksomhed og anerkendelse. Det fleksible arbejdsliv kræver også nye kompetencer for medarbejderne i form af eksempelvis distanceselvledelse og evnen til at anvende digitale værktøjer effektivt.

Fremtidens arbejdsliv med mulighed for større fleksibilitet og mindre arbejde på samme fysiske lokation, stiller helt klart nye og anderledes krav til ledere og deres ledelsesredskaber. Også her har IDA en opgave i at sikre udviklingen af værktøjer og i at rådgive sine medlemmerne – hvad enten de har ledelsesansvar eller ej.

En helt særlig opgave har IDA i forhold til at klæde de tillidsvalgte på til opgaven.

IDA står i denne forbindelse meget stærkt, da IDA både formår at omfavne medlemmer med og uden ledelsesansvar. IDA vil udnytte denne unikke mulighed for bl.a. at inddrage medlemmerne i udviklingen af ledelsesmodeller og konkrete ledelsesredskaber, der sikrer, at potentialerne i adgangen til mere distancearbejde udnyttes fuldt ud.

IDA er bevidst om, at det psykiske arbejdsmiljø og trivsel kan være en særlig udfordring ifm. distanceledelse og er derfor opmærksom på behovet for at udvikle ledelsesmodeller og -værktøjer, der kan skabe et godt psykisk arbejdsmiljø og trivsel – både på lokationen og på distancen.

Øget anvendelse af distancearbejde og udviklingen henimod mere selvledelse blandt især vidensarbejdere som IDAs medlemmer, vil gøre det vanskeligere for ledere direkte at aflæse medarbejdernes trivsel i arbejdet, - både den individuelle medarbejder og medarbejderne som gruppe. Bl.a. derfor er det vigtigt fortsat at kunne mødes fysisk med jævne mellemrum for at udvikle og bevare et samlet kolleganetværk.

Om IDA-medlemmernes erfaringer med distancearbejde under Corona-nedlukningerne;

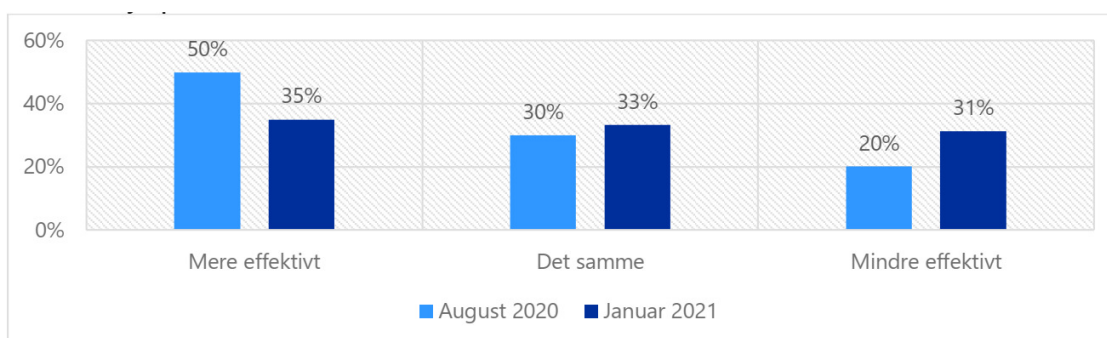
I perioden med nedlukninger og øget distancearbejde som følge af Corona-pandemien har IDA løbende fulgt medlemmernes oplevede erfaringer gennem medlemsundersøgelser.

Undersøgelserne viste, at medlemmerne har meget forskellige oplevelser og erfaringer med hjemmearbejdet, men det har været påfaldende de positive oplevelser med tiden er blevet reduceret og med mere negative oplevelser til følge.

Som det fremgår af nedenstående figur 1, vurderede halvdelen af de adspurgte IDA-medlemmer, at hjemmearbejdet gjorde dem mere effektive, mens én ud af fem vurderede de var blevet mindre effektive. I januar 2021 vurderede kun hver tredje, at de var mere effektive under hjemmearbejdet, mens det samme gjorde sig gældende for den gruppe, som vurderede de var mindre effektive.

Med tiden er de positive erfaringer med hjemmearbejdet blevet reduceret, når det drejer sig om oplevet effektivitet, og det samme gælder f.eks. i forhold til trivsel jf. Figur 2.

Figur 1. Hvor effektiv synes du, at dit hjemmearbejde har været i sammenligning med, når du er på arbejdspladsen?



Figur 2. Hvordan synes du, at din trivsel har været fra sammenlignet med normalt?

