

# Udvikling af fremtidens arbejdsliv

kræver nuanceret og tværfaglig viden

**GOTTLIEB  
PALUDAN  
ARCHITECTS**



## Udvikling af fremtidens arbejdsliv kræver nuanceret og tværfaglig viden

*Derfor har Gottlieb Paludan Architects i Danmark og Norge gennemført kvalitative medarbejderundersøgelser hos egne arkitekter og i moderselskabet AFRY. Her er omkring 1.200 medarbejdere blevet spurgt om deres personlige oplevelser med hjemmearbejde under forårets COVID-19 nedlukning.*

*Analysen af undersøgelsens 647 svar afslørede, at der var en del nuancer i medarbejdernes oplevelser afhængig af deres anciennitet, livssituation, mm. Resultaterne indgår nu i udvikling af nye rådgiverydelser såvel som planlægning af virksomhedens egen fremtidige arbejdsformer.*



Gottlieb Paludan Architects' arbejdspladseksperter arbejder i et tværfagligt team af arkitekter og samfundsforskere med specialisering indenfor bl.a. organisationsudvikling, forandringsledelse og interiørarkitektur. Vores rådgivning er altid baseret på moderne forskning og perioden med hjemmearbejde var således en oplagt mulighed for at udvide vores viden om arbejdspladsudvikling og det moderne arbejdsliv – og bidrage til den igangværende forskning med nuanceret og tværfaglig viden.

Medarbejderundersøgelsen blev udformet med en kvalitativ tilgang og åbne spørgsmål, som opfordrede deltagerne til selv at sætte ord på deres oplevelse med hjemmearbejde.

Kris Ervik, antropolog med Ph.d. i Forandringsledelse og Seniorrådgiver hos Gottlieb Paludan Architects Norge, var ansvarlig for udformningen og analysen af medarbejderundersøgelsens. Ifølge Ervik er

**58 %**

Ønsker mere  
fleksibel brug af  
hjemmekontoret

fordelen ved den kvalitative analyse, at besvarelsene giver en detaljeret og dybdegående forståelse for deltagernes personlige oplevelser: "Når vi stiller så åbne spørgsmål giver det folk muligheden for at svare på det, som ligger dem mest på sinde, og det ser vi også, både når folk deler glæder og udfordringer ved at arbejde hjemmefra i denne specielle periode. Det har været enormt givende at analysere svarene, da det giver et godt øjebliksbillede af situationen," siger Ervik.

Selvom besvarelsene naturligvis var nuancerede, har det alligevel været muligt at påpege overordnede tendenser. Generelt har medarbejderne oplevet, at hjemmearbejde fungerede relativt godt, men undersøgelsen har også peget på nogle uventede nuancer i medarbejdernes oplevelse af den uvante arbejdssituation.

## One size does NOT fit all



Et eksempel er betydningen af anciennitet. For medarbejdere med mange års erfaring medførte hjemmearbejde færre afbrydelser og dermed større produktivitet, hvorimod unge medarbejdere og nyansatte oplevede en mangel på vejledning og professionel sparring. Denne indsigt tyder på, at det er nødvendigt at udvikle nuancerede arbejdsformer, så både erfarne og unge medarbejdere får en god arbejdssituation.

"Måske er jeg lidt overrasket over, at problemet er størst hos de yngre i teamet. Manglen på sparring med kollegaer betyder langt mere end teknologi".

Ifølge Ervik pegede analysen af medarbejderundersøgelsen på tre overordnede pointer:

### *Ledelse – lederens rolle forandres*

Det bliver nødvendigt at bryde med den traditionelle ledelsesstil "management by walking around", da den fysiske arbejdsplads ikke længere vil fungere som et samlende element for organisationen. Ledere skal derfor have evnen til at frigive deres ansatte og finde den rette balance mellem kontrol, tillid og nærhed. Samtidig kræver det en mere personlig tilgang til ledelse, hvor man er opmærksom på de enkelte medarbejders forskellige kompetencer, anciennitet og livssituation.

"... I forhold til ledelse er trivsel og stemning vigtige elementer, og der skal ydes en ekstra indsats for at have en god føling med alle hjemmearbejdende medarbejdere"

Ledelsen spiller en afgørende rolle for, om medarbejdere har en positiv oplevelse med hjemmearbejde iht. koordinering og kompetence. Samtidig kan medarbejdernes selv- og sam-ledelseskompetencer være en aflastning for lederen.

### *Selv-ledelse - hjemmearbejde er en personlig kompetence*

Ligesom andre undersøgelser har konkluderet, har det været en udfordring for mange at strukturere sin hverdag og finde den rette balance mellem arbejdsliv og privatliv. Mens nogle har fundet det vanskeligt at få et godt flow i sit arbejde, har det for andre været svært at tage pauser og tage fri i slutningen af arbejdsdagen.

Dette er personlige kompetencer, der bliver mere værdifulde, i takt med at nye arbejdsløsninger udvikles.

“...Dagen flyder sammen, og forlænges uden at man opdager det”.

“...Antallet af Skypemøder er vokset markant, mindre tid til egentlig produktion”.

### *Sam-ledelse - afstandsarbejde er en kollektiv kompetence*

Samarbejde er en social kompetence der udvikles naturligt i et kontorfællesskab og der findes en del forskning i, hvordan samarbejde ligefrem kan fremmes med bestemte kontor- og indretningsløsninger.

Men hvordan sørger man for at opretholde det samme fællesskab under helt nye omstændigheder, hvor medarbejderne er adskilt og i perioder hvor nogle arbejder hjemmefra og andre er på kontoret?

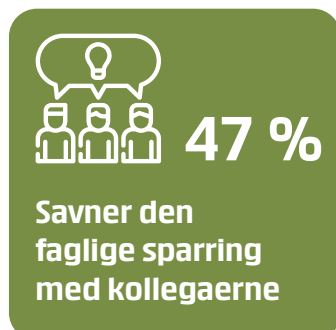
## **Sammen skaber vi sammenhængskraft**

Overordnet tyder medarbejderundersøgelsen på, at effektiviteten under hjemmearbejde er lig med eller højere end under fysisk tilstedeværelse på kontoret, når medarbejderne ved, hvad de skal; derimod er samarbejde og udviklingsopgaver sværere.

Derfor er det nødvendigt at udvikle nye arbejdsformer, der kan rumme forskellige behov og niveauer.

Dette kræver både individuel kompetenceudvikling i at strukturere hjemmearbejde og en ny tilgang til ledelse, der formår at skabe rammerne og sørge for, at samarbejdet fungerer og foregår.

Ønsket om at være mere fleksibel skal understøttes af en god facilitering af både udformningen og organiseringen af fremtidens arbejdsløsninger. Sammenhængskraft er udgangspunktet for succes.



Resultaterne af Gottlieb Paludan Architects medarbejderundersøgelse indgår i udvikling af virksomhedens egne værktøjer og rådgiverydelser, som også udvikles i samarbejde med moderselskabet AFRY.

”Vi opretter bl.a. et læringsnetværk for udviklingen af fremtidens arbejdsplads, hvor vi tilbyder ejendomsadministratorer, administrations- og HR-ledere i større norske virksomheder en unik mulighed for at deltage i et lukket professionelt netværk med fokus på læring og erfaringsdeling”, afslutter Ervik.

2020-09-08

af Sarah Plauborg, kommunikationsmedarbejder hos Gottlieb Paludan Architects  
Foto: Alexander Millan Eide