



Den hybride arbejdsplads

En guide til at redesigne arbejdet
i organisationer

LYNDA GRATTON

Djøf Forlag

LYNDA GRATTON

Den hybride arbejdsplads

En guide til at redesigne arbejdet
i organisationer

Med forord af Lise Dahl Arvedsen

Djøf Forlag

Originaltitel

*Redesigning Work – How to Transform Your Organization
and Make Hybrid Work for Everyone*

Copyright © Lynda Gratton, 2022

First published as REDESIGNING WORK in 2022 by Penguin
Business, an imprint of Penguin Adult. Penguin Adult is part of
the Penguin Random House group of companies.

Lynda Gratton

Den hybride arbejdsplads

En guide til at redesigne arbejdet i organisationer

1. udgave, 1. oplag

© By Djøf Forlag

Alle rettigheder forbeholdes. Mekanisk, elektronisk, fotografisk eller
anden gengivelse af eller kopiering fra denne bog eller dele heraf er
ifølge gældende dansk lov om ophavsret ikke tilladt uden forlagets
skriftlige samtykke eller aftale med Copy-Dan.

Oversættelse: Via Christensen

Fagkonsulent: Lise Dahl Arvedsen

Dansk omslag, illustrationer og sats: Klahr | Grafisk Design

Tryk: Clemenstrykkeriet

Printed in Denmark 2022

ISBN 9788757453898

E-bog ISBN 9788771988062

Djøf Forlag

Gothersgade 137

1123 København K

Telefon: 33 13 55 00

e-mail: forlag@djoef.dk

www.djoef-forlag.dk

Til alle, der har mod til at gentænke arbejdet

INDHOLD

Figuroversigt	8
Forord af Lise Dahl Arvedsen	9
Indledning	17
Kapitel 1. Sådan designer du fremtidens arbejde	33
Kapitel 2. Forstå	39
Kapitel 3. Gentænk	79
Kapitel 4. Skitsér og test	145
Kapitel 5. Agér og skab	205
Efterskrift: Vejen frem	249
Tak	253
Noter	257
Stikordsregister	263
Om forfatteren	267

Figuroversigt

1. Flexibilitet i forhold til tid og sted
2. Fire-trins-processen for organisering af fremtidens arbejde
3. Model: Produktivitetens elementer
4. Netværksmodel: Menneskelige netværk og henholdsvis stærke og svage båndes betydning for udbredelsen af viden
5. Model: Talent og ønske om fleksibilitet
6. Model: Valg i forhold til tid og sted
7. Model: Potentielle valg og betydning af tid/sted og produktivitet
8. Model: Tid og steds indvirken på produktiviteten
9. Model: Produktivitetselementer og kontortyper
10. Model: Grænsestyring
11. Model: En typologi over måder at fokusere på
12. Model: Et liv i flere etaper
13. Model: Maskiners betydning for arbejde i fremtiden

Forord til den danske udgave

Verden er i oprør. Sådan føles det for mange. Overalt hvor vi kigger hen, pibler nye agendaer frem. #Metoo og ligestillingsdebatten raser som aldrig før, miljøfokus og klimaaktivisme stormer frem, krig på europæisk jord og verdensomspændende pandemi er blot nogle af de overskrifter, der har præget medierne de seneste år. Det er makro-events, begivenheder som vi læser om, og som alle har en betydning for vores egen hverdag. Verden bliver mindre og mindre. Når et containerskib sidder fast fast i Suez-kanalen, får det betydning for, hvornår du kan få leveret dit IKEA-skrivebord. Disse brede linjer, overskrifter om man vil, afspejler tektoniske plader, der rykker sig. De skubber til den verden, der var; en verden der i de sidste 150 år har været præget af effektivisering, strukturering og optimering, en verden hvor vi trygt kunne forvente at 'i overmorgen' ligner 'i dag', hvis bare den var godt nok planlagt. Jeg ser, hvordan overskrifterne i Danmark i dag er præget af firedagsarbejdsuger, ligestilling af fædre- og medmorbarsel, kortere arbejdsdage og hjemmearbejde. Vores værdier og forventninger til livet forandrer sig. I vores netværk, på kontorgangene, over middagen taler vi ikke bare om at trække stikket, revurdere vores karrierer og rejse jorden rundt. Vi gør det.

Men hvordan harmonerer det med de organisationer, vi arbejder i?

Vi, både medarbejdere og ledere, famler med at finde vejen. Mange ledere, særligt i de øverste lag, har svært ved at finde hoved og hale i de mange agendaer og de mange ønsker, drømme og muligheder,

de møder. Nogle forstår dem ikke og tvivler på, hvad godt de kan bringe med sig; de frygter konsekvenserne af de nye strømninger. Heldigvis vil mange af de ledere, jeg møder, gerne omfavne forandringen; de ser muligheden og vigtigheden af at gentænke vores arbejdsprincipper. Men det er svært. Det er svært, fordi den måde, vi lige nu, i mange organisationer, organiserer os på, har rod i industrialiseringen. Siden vi for mere end 150 år siden begyndte ved samlebandet i produktionshallerne, har det handlet om at øge effektiviseringen, regne ud hvordan vi kunne producere mest muligt for mindst muligt. Udfordringen er dog, at arbejdets karakter har ændret sig. Det er ikke den samme arbejdsopgave, vi skal løse i dag, som for 150 år siden. I dag stiller arbejdsopgaven nye krav til os. Vi skal producere og videreformidle viden; den opgave er svær at værdisætte og strukturere ned til mindste minut.

Disse dybe arbejdsmarkedsrødder ser vi i Danmark komme til udtryk fx i vores ansættelseskontrakter, barselsvilkår og arbejdsmiljøbestemmelser. Når forskellige parter enten direkte for dig eller i branchen forhandler arbejdsvilkår og løn på plads, har det rod i Septemberforliget fra 1899. Mange organisationer er ligeledes tynget af mange lag af hierarki, kontrol, procedurer og dobbeltarbejde, som blot gør arbejdsgange mere komplekse og mindre transparente, på trods af at det netop var med intentionen om transparens, at de i første omgang blev implementeret. Derudover oplever mange organisationer udfordringer med talenttiltrækning, fastholdelse, højt sygefravær samt stressede og udbrændte medarbejdere. Det alene er nok til, at det rent organisatorisk giver værdi at gentænke måden, vi arbejder på.

Derudover kan de fleste af os nok godt vinke farvel til forestillingen om pension, i hvert fald sådan som vi kender den i dag. Det peger Lynda Gratton og Andrew J. Scott blandt andet på i deres bog "Det nye lange liv". Med deres fælles store viden og forskning inden for bl.a. økonomi og HR, fra anerkendte Oxford University og London Business School, kan de med en stærk stemme formidle den strømning af tanker, som vi også ser herhjemme i dag: Reflek-

sionen omkring hvordan et arbejdsliv kan se ud, hvis det ikke blot varer, fra man er 25 til 65, men måske fra 20 til 88. Kan vi fortsætte i det tempo, vi har nu? Kan vi holde til at arbejde uden at stoppe op? Skal vi bare blive ved med at knokle, til vi falder om? Her har vi alle et ansvar for at kigge indad; det samme har organisationerne. Hvad er det for et fremtidigt arbejdsliv, vi ser ind i? Med Covid-19 har mange organisationer heldigvis fået blik for, at der er nye veje at gå; vi står overfor en unik chance for at redesigne arbejdet i vores organisationer.

Redesign af arbejdet i en dansk kontekst

Lynda Gratton, prisvindende forsker og pioner inden for ”Future of Work”, giver os i denne bog en stærk firetrinsproces til lige præcis det: at redesigne vores arbejde til en mere hybrid hverdag. Og den virker. Som Gratton fint folder ud i bogen, har hun selv testet den af i en række af internationale organisationer. Selv har jeg arbejdet med flere af elementerne fra hendes proces i en række danske – offentlige såvel som private – organisationer. Når vi skal anvende hendes proces til at skabe stærke hybride arbejdsprincipper, er det vigtigt at have blik for, hvordan den danske kontekst på mange måder adskiller sig fra andre lande, lige præcis på baggrund af det fagorganisatoriske arbejde, der er lavet i de sidste 130-150 år. Fagorganisationerne har haft til hensigt at beskytte ansatte ved at sætte nogle ydre rammer, nogle ’laveste fællesnævnerne’ om man vil. Samtidigt har det også været tydeligt i mit arbejde, at det er de selvsamme rammer, der til tider sætter en række begrænsninger for, hvor hurtigt vi kan ’rykke’ vores hybride arbejdsorganisering.

En af de ting, Gratton peger på i bogen, er, hvordan vi kan redesigne selve stillingen, fx hvor to personer kan løse en halv stilling hver. Det kan fx give medarbejderen frihed til at stifte virksomhed ved siden af, lave freelancearbejde eller tage en ny uddannelse. På papiret er det en god tanke, men i en dansk kontekst skal vi være

opmærksomme på, hvordan denne måde at organisere arbejdet på har betydning for fx (berettigelse til) syge- og dagpenge, feriepenge, SU mv. En anden måde at redesigne arbejdet på er ved at tilbyde fleksibilitet i tidsrum og sted for opgaveløsningen. Også her kan vi løbe panden mod muren i en dansk kontekst. En organisation, jeg har arbejdet med i hovedstadsområdet, ønskede at tilbyde sine danske og svenske medarbejdere lige mulighed for hjemmearbejde. Desværre mødte de udfordringer i paragrafferne i Øresundsaf-talen, som begrænsede de svenske medarbejdere til kun at arbejde hjemmefra én dag om ugen. På samme måde har jeg i mit arbejde med styrelser, departementer og andre offentlige organisationer set, at de hurtigt kan blive fanget i et ventespil på, at 'nogen' melder 'noget' ud.

I den rejse vi står overfor, må vi ikke forklejn det arbejde, der er lavet indtil nu af bl.a. fagorganisationerne. Rammesætning af fx arbejdsmiljø, arbejdsprincipper, minimumsløn osv. sikrer transparen- og etisk forsvarlige rammer. Et godt eksempel fra mange andre lande i verden er Uber, der var med til at dumpe både pris og arbejdsvilkår, fordi der netop ikke var lovmæssige rammer til at sikre den enkelte medarbejder samt kvalitet i det arbejde, der blev udført. Det skabte et rent ragnarok. Med de politiske begrænsninger, skal vi så give op på at reorganisere arbejdet og gribe fremtidens muligheder? Nej, vi skal tilpasse vores hybride arbejdspraksis til en dansk kontekst, og så skal vi være opmærksomme på, at der ligger et (fortsat) politisk ansvar i fremadrettet at finde ud af, hvordan vi gentænker de ydre rammer, de lovmæssige rammer, på en måde så vi fordrer til at gentænke vores arbejde. Hvordan kan vi fx passe på de medarbejdere, der sidder hjemme, uden at rammerne bliver så begrænsende, at organisationer undlader at indarbejde fleksibilitet; hvordan kan vi skabe økonomiske rammer, der fordrer til at prøve nye arbejdsmodeller af, økonomiske rammer der giver rum til nytænkning af ansættelser?

Vi skal bruge Grattons simple firetrinsproces til at redesigne vores arbejde til en mere hybrid hverdag. Den skal justeres til vores

danske kontekst, og så skal vi være skarpe på at genbesøge processen, i takt med at både det politiske rum ændrer sig, samfundet omstiller sig, og verden generelt set byder på nye overraskelser.

Din guide til at skabe den gode hybride arbejdsplads

I min optik har denne bog utrolig mange fine perspektiver og muligheder. Det første, jeg tænkte, da jeg havde læst den, var, at bogen var et fantastisk redskab til at skabe dialog på alle niveauer af organisationen. Gratton formår igennem sine cases og konkrete aktiviteter at tage afstand fra løs snak og i stedet hjælpe både direktionen og mellemledere i gang med konkrete eksempler og specifikke handleinitiativer – hun giver os muligheden for at skabe håndgribelig fremdrift. Derudover har Gratton arbejdet med flere store og veletablerede organisationer. Det giver hende muligheden for at cementere, at redesign af arbejdet ikke kun er for små, nyetablerede og omstillingsparate organisationer (som ellers også er argumenter, jeg til tider møder), men at alle kan gå ombord i denne transitionsproces.

Jeg holder særlig meget af Grattons processuelle tilgang; hun tilbyder trin i en proces, en konkret vej vi kan rejse, samtidig med at hun understreger, at vejen sjældent er lige. Hun argumenterer for og demonstrerer på autentisk vis, at verden er foranderlig – konteksten forandrer sig. Af netop denne årsag er vi også nødt til at justere vores organisationsformer; og dét er en rejse, der starter hos ledelsen. Vi skal være visionære omkring fremtiden, ikke bare omkring målet, men særligt i forhold til, hvordan vi kommer derhen.

Fordi Grattons bog rummer så mange forskellige facetter, er vi også mange, der kan få glæde af den. Direktionsgangen får muligheden for at vende sit traditionelle perspektiv på 'arbejdsorganiseringen' på hovedet og blive inspireret til at kridte banen op og sætte nogle gode ydre rammer for, hvad det er, vi ønsker at opnå med vores hybride arbejdsplads. HR-afdelingen kan også med fordel lade

et eksemplar gå på omgang. Som Gratton selv pointerer i bogen, så vil vi på den ene side se flere arbejdsopgaver blive digitaliseret. Samtidig betyder det, at de opgaver, der er tilbage, er opgaver, som kun kan løses af menneskelige ressourcer – derfor er vi nødt til at skabe meningsfulde hybride arbejdspladser, der har de bedste mulige rammer for netop disse uundværlige ressourcer, de menneskelige ressourcer. Vi skal spille de menneskelige ressourcer stærke; og det gør vi ikke ved at gøre, som vi har gjort siden industrialiseringen. Sidst og måske allervigtigst, kan alle mellemledere nyde godt af bogens talrige eksempler og konkrete aktivitetsforslag til at redesigne arbejdsprincipperne. Bogen er en 'one-way ticket' ind i fremtidens arbejdsforståelse.

Uanset hvor du sidder i organisationen, hvad din motivation er for at læse de næste sider, så håber jeg, at du ud fra Grattons firetrinsproces tager disse vigtigste pointer – set med mine øjne – med fra din læsning af bogen: (1) *Forstå* og hent inspiration fra de mange eksemplificeringer, der forhåbentligt prikker til din forståelse af, hvordan vi kan designe vores hybride arbejde; (2) *Gen-tænk* dine arbejdsprincipper med Grattons firetrinsproces, der på den ene side fremstilles simpel, men alligevel i et vist omfang tager højde for den foranderlige verden, vi lever i; (3) *Skitsér og test* nye muligheder med Grattons mange gode refleksive spørgsmål, som kan bruges uagtet af, hvorvidt man selv har muligheden for at gennemføre processen fra a til å; (4) *Agér og skab* jeres hybride arbejdsplads.

Nu er der kun én ting tilbage: Kast dig, med hovedet først, ud i at teste Grattons proces af i jeres hverdag. Brug bogen som inspiration. Arbejd med jeres egen proces gennem de refleksive spørgsmål, Gratton løbende sætter i spil. Det er en proces. Jeg plejer at sige, at den transformation, vi står overfor, skal ses som en evolution, ikke en revolution. Det tager tid. Det skal tage tid, for vi er i gang med at gøre op med organiseringsprincipper, der har mere end 150 år på bagen. Samtidig må vi ikke læne os tilbage og håbe på, at det går over. Det gør det ikke. De tektoniske plader har som nævnt rykket