



## Arbejdslivet efter corona:

# Det endelige opgør med industritilgangen?

Det er nu lidt over to år siden, at vores arbejdsliv blev forandret for altid.  
Da samfundet lukkede ned, fortsatte arbejdet i den finansielle sektor.  
Men hvad lærte det os om fremtidens arbejdsliv?

Tekst: Michael Budolfson, Næstformand, Finansforbundet og  
Karsten Breum, Chief People Officer, Danske Bank

Med coronapandemien kom på mange måder også et helt nyt arbejdsliv. Noget af det blev vi hurtigt meget trætte af. Noget af det har vi allerede lykkeligt glemt. Men noget har åbnet vores øjne for helt nye elementer i arbejdslivet, ledelse og den måde, hverdagen hænger sammen på.

I finanssektoren arbejdede vi videre, selvom landet lukkede ned. I starten var vi påvirket af den ekstraordinære situation og måske lidt euforiske over de resultater på både trivsel og produktivitet, som det gav, at medarbejdere arbejdede videre i helt nye rammer. Senere er der kommet flere erfaringer og nuancer til. Fordelene og fleksibiliteten har vist sig også at have en skyggeside i mangel på nærvær og fællesskab.

Alligevel er vi ikke i tvivl om, at vi har fået en forsmag på fremtiden. Her vil vi gerne pege på fem centrale erfaringer fra nedlukningen og det fleksible arbejde, der fulgte med, som vi både fra arbejdsgiver- og medarbejdersiden i finanssektoren kan lære af, når vi indretter fremtidens arbejdsliv.

### **Arbejde er ikke nødvendigvis et sted**

For det første har vi for alvor oplevet, at arbejde blev noget, vi kunne passe fra distancen.

**Karsten Breum**

Chief People Officer, Danske Bank





Det vidste vi forinden naturligvis godt, men nedlukningen tilføjede i sagens natur en hidtil helt ukendt skala til fænomenet. Hjemmearbejde – eller mere præcist arbejde fra alle andre steder end fra kontoret – blev ikke undtagelsen, men reglen.

Det er jo også det, de fleste husker: At arbejdet blev rykket ind i sommerhuse, hjemmekontorer, børneværelser og stuer, og at man pludselig ikke kørte hen et sted for at gå på arbejde.

Det har lært os nye måder at interagere med kolleger på og har accelereret den digitale læringskurve voldsomt. Men det har først og fremmest tydeliggjort, at arbejde ikke nødvendigvis udelukkende er et fysisk sted, vi kommer ind til om morgenen og forlader igen sidst på eftermiddagen.

### **Fleksibilitet er noget konkret og individuelt**

Vi ser også, at kravet om mere fleksibilitet fra både medarbejdere og arbejdsgivere på en helt anden måde end tidligere kan omsættes til konkrete løsninger, som også rækker ud over et bestemt antal faste hjemmearbejdsdage. Mange medarbejdere har oplevet, at de fleksible rammer har forbedret trivslen, samtidig med at det har skabt nye muligheder for at strukturere arbejdet på den enkelte virksomhed og hos det enkelte hold. Nogle steder har det manifesteret sig i aftaler om hjemmearbejdsdage, andre steder på andre måder.

Det vigtige er den reelle fleksibilitet – og hvordan man skaber kollektive rammer for en fleksibilitet, der grundlæggende er et individuelt anliggende. Og som handler mere om, *hvordan* man arbejder, end *hvor* man arbejder.





**Michael Budolfson**

Næstformand  
Finansforbundet

Reel fleksibilitet betyder indflydelse på, hvornår det giver mest mening at arbejde hjemme, og hvordan man tilrettelægger sit arbejde bedst muligt. Men det betyder også, at vi kan indrette os mere fornuftigt og i rytme med de behov, der findes hos medarbejdere og virksomheden. F.eks. giver det værdi til både den enkelte og til helheden, at man kan arbejde hjemme fra en dag, hvor man alligevel skal have håndværkere på besøg, eller måske kan tage i sommerhus en dag med en opgave, der kræver fordybelse. Men det giver også værdi, at man mødes på kontoret til eksempelvis fysisk samarbejde og opbygger tættere relationer.

### **Ny dimension til ledelse**

De seneste år har uden tvivl også gjort det mere komplekst at lede. Ledelsen af medarbejdere, der ikke nødvendigvis sidder i fysisk nærhed, er jo ikke noget ukendt fænomen, men det har fået en helt anden skala og udbredelse, end vi har set tidligere.

Begge parter skal lære at navigere i dette nye rum. Såvel ledere som medarbejdere skal vænne sig til en situation, hvor ledelse er anderledes, og hvor det at være nærværende ikke nødvendigvis skal praktiseres i fysisk nærhed til hinanden.

Det fordrer én grundlæggende ting; nemlig tillid i rummet mellem ledelse og medarbejdere.





Det handler også om at få fastholdt arbejdsfællesskaberne, samtidig med at man udnytter de individuelle muligheder for fleksibilitet – og det kan faktisk ske med et solidt og fast blik på forretningen. Stærke og fleksible fællesskaber er forudsætningen for, at den enkelte kan få opfyldt sine behov for fleksibilitet, og at organisationen fastholder struktur, videndeling og produktivitet.

Derfor kræver udviklingen, at vi skaber stærke rammer, der balancerer det kollektive og det individuelle. For når det kommer til mulighederne for fleksibilitet i de enkelte jobfunktioner, så er mulighederne og indholdet i fleksibiliteten måske ikke de samme. Til gengæld er der en grad af fleksibilitet at hente i de fleste jobfunktioner.

### Ekspementerne fortsætter

Nedlukningen kan ses som ét stort arbejdslivsexperiment. Men hvor man måske tidligere havde tendens til at opfatte eksperimenter som afgrænsende forsøgsperioder, der havde en slutning, hvorefter man så kunne vende tilbage til de faste rammer, kommer vi til at se eksperimenter som en mere permanent tilstand. Ikke i samme omfang som det, vi blev kastet ud i, men som en blivende tilstand, hvor vi tør afprøve nyt, lære af det, men også er varsomme med at omsætte det i for faste og for blivende rammer.

Vi skal i højere grad vænne os til eksperimenterne. Det er det, vi lærer af i et fællesskab, og derfor skal vi turde prøve nye tiltag og modeller af i praksis – og med et tilpas tålmodigt perspektiv.

Derfor har 'eksperimentet' i sig selv været en vigtig læring. For alting skete i en situation, hvor praksis, forretning og output på ingen måde var suspenderet. Produktivitet og drift fortsatte – og det var den nødt til, fordi den finansielle infrastruktur i allerhøjeste grad også er i vital for et samfund, der er ramt af en pandemi og i stort omfang lukket ned.

### Arbejdsfællesskaberne betyder stadig meget

Sidst, men absolut ikke mindst, står det helt klart, at fællesskabet omkring arbejdet stadig er enormt afgørende. Medarbejderne har savnet kolleger i de perioder, de har været hjemsendt. Og selvom de digitale muligheder for at skabe og vedligeholde det sociale sammenhold har været afprøvet og brugt i stort omfang, kan det fysiske fællesskab noget, som det digitale ikke kan.

Derfor er fællesskabet omkring arbejdspladsen stadig værdifuldt. Det er vigtigt at føle sig som en del af en enhed, have kontakt til kolleger og have mulighed for at møde fysisk på arbejde. De elementer betyder noget for trivsel – og utvivlsomt også for produktivitet. Det fysiske kontor og virksomhedens kultur er derfor stadig enormt betydningsfuldt som rammer om fællesskab, videndeling, innovation og engagement. Derfor bliver det fundamentalt for fremtidens arbejdsliv og fremtidens arbejdsplads at forene fællesskab og fleksibilitet.