

# Nya krav på arbetsgivare när kampen om talangerna tättnar

- En rapport om anställdas behov och motivationsfaktorer i det nya arbetslivet

Vad får talangerna att trivas respektive vilja byta arbetsgivare i ett arbetsliv där makten förflyttats alltmer till arbetstagarna? Vad skapar motivation i arbetet och hur stor är risken för en uppsägningsvåg bland anställda i Sverige? Den här rapporten baseras på den tredje delen i en kvartalsundersökning om svenska tjänstemäns inställning till arbetslivet, genomförd av Novus på uppdrag av Sodexo, samt en kompletterande undersökning bland chefer om arbetsgivarens perspektiv.

Författare:  
Johanna Langer, Marknadschef, Sodexo  
Henrik Järleskog, Head of Strategy Continental Europe, Sodexo

Datum: 2022-06-09

sodexo

# Executive summary

Våren 2022 är hybridarbetet fortsatt utbrett bland både arbetstagare och chefer. Mindre än en fjärdedel av svenska tjänstemän och chefer kommer arbeta heltid från en gemensam arbetsplats. Andelen organisationer som fattat beslut om distansarbetets omfattning har ökat sedan senaste mätningen (oktober 2021).

- De största utmaningarna och nackdelarna med distansarbetet enligt svenska arbetstagare och chefer är de sociala interaktionerna. Det sociala utbytet mellan kollegor och med chefer är det som flest anser blir lidande vid distansarbete och den största fördelen med att arbeta från en gemensam arbetsplats. Mötet och den tid som avsätts mellan kollegor och mellan kollegor och chefer blir viktigare men lösningen är inte att tvinga anställda tillbaka till kontoret på heltid.
- Det rör sig på arbetsmarknaden och våren 2022 funderar en av tre på att byta jobb. En uppsägningsvåg, "The Great Resignation", står för dörren i Sverige liksom i USA, om inte arbetsgivarna agerar. Företag som kräver 100 procent fysisk närvaro på den gemensamma arbetsplatsen riskerar att förlora en av tre anställda som då skulle överväga att byta arbetsgivare. Drygt en av tio skulle säga upp sig.
- Flexibilitet och andra mjuka värden värderas högt och för att vinna slaget om talangerna måste arbetsgivare anpassa sig till talangernas krav och behov. De främsta anledningarna till att arbetstagarna vill byta jobb är för att få högre lön, för att de inte känner sig tillräckligt motiverade, inte har tillräckligt intressanta arbetsuppgifter eller inte är nöjda med ledarskapet. I våra intervjuer med experter lyfts att frågor om företagets värderingar, syfte och policys för distansarbete blivit allt vanligare i arbetsintervjuer.
- I det nya arbetslivet är den fysiska arbetsplatsens roll främst att främja socialt utbyte. Kontoret kan ses som en mötesplats för medarbetare och för fysiska möten, social interaktion och gemensamma aktiviteter. Medan satellitkontor i form av hemmakontor, hubbkontor och co-workingplatser bör ses som alternativa arbetsplatser för fokuserat arbete. Aktiviteterna på den gemensamma arbetsplatsen bör därför styras efter de sociala behov som både chefer och arbetstagare har.
- Motivation är en av de viktigaste nycklarna till att behålla och attrahera talang. Hur motivation skapas är individuellt, men utöver yttre faktorer som högre lön, är det tillfredsställande och intressanta arbetsuppgifter samt att utvecklas och lära sig mer på arbetet som skulle motivera flest arbetstagare.
- Sodexo presenterar fyra råd till arbetsgivare för att lyckas vinna slaget om talangerna och bli robusta i det nya arbetslivet:
  1. Erbjud lösningar för autonomi och flexibilitet
  2. Facilitera socialt utbyte – låt kontoret bli ett moderskepp för medarbetare
  3. Skapa utrymme för kompetensdelning och inspiration för medarbetare
  4. Arbeta med anpassningsbara lösningar, både för den fysiska arbetsplatsen men även för andra typer av kontrakt

# Nuläge – upplösning av arbetslivets strukturer och normer i kölvattnet av pandemin

## Inledning

Sodexo har i flera rapporter undersökt frågor kring arbetslivets förändringar och människors inställningar till dem. Hösten 2020 svarade 700 HR-chefer i en undersökning genomförd av Kantar Sifo på uppdrag av Sodexo att i snitt 16 procent av deras anställda skulle fortsätta arbeta helt eller delvis på distans efter pandemin. Omkring 30 procent av HR-cheferna uppgav att deras anställda har möjlighet att arbeta helt eller delvis på distans. Nu är vi (mer eller mindre) på andra sidan pandemin och profetian verkar ha gått i uppfyllelse. I Sodexos Novusundersökning från augusti 2021 uppgav nästan hälften av de tillfrågade tjänstemännen som jobbat på distans under pandemin och planerat att fortsätta göra det att de var negativt inställda till att behöva gå tillbaka till arbetsplatsen på heltid. När en liknande undersökning genomfördes i oktober samma år visade den att över hälften planerade att arbeta hemifrån minst en dag i veckan även efter att restriktionerna hävts. Företag står inför nya frågor att ta ställning till då de senaste två årens distansarbete har synliggjort både utmaningar och möjligheter. Ett behov av nya strategier för företagets utveckling, som inkluderar flexibilitet i arbetslivet, har skapats.

En hybridmodell, med ett antal arbetsdagar på kontoret och ett antal på valfri plats, har blivit vanligare på många arbetsplatser. Hybridarbete kan bli det bästa av två världar med många vinster och nya möjligheter. En av fördelarna med ett flexibla arbetsliv är sparad tid. I oktoberundersökningen la vi ihop antalet distansarbetande respondenter som svarade att de sparade en timme respektive över en timme om dagen på att arbeta på distans. Tillsammans visade resultaten att nära hälften av de som arbetade på distans sparade en timme eller mer på att inte ta sig till jobbet. Men hybridarbetet kommer inte utan utmaningar, såsom ledarskapsproblem, balans mellan individer och teamet, optimering av lokaler, service och tjänster på kontoret, exkludering av medarbetare eller bibehållen företagskultur.

I denna rapport har vi, utöver mätningen av distansarbetets utbredning, valt att djupdyka i vad som skapar trivsel och motivation hos anställda, benägenheten och motiven bland respondenterna att byta jobb, samt vilka glapp som finns mellan chefers och anställdas syn på det nya arbetslivet.

Tillsammans med Novus har Sodexo genomfört två separata undersökningar varav den ena riktades mot chefer och arbetsgivare medan den andra genomfördes bland anställda. Båda har ett slumpmässigt urval och en blandning av branscher och yrken.

Rapporten inkluderar också intervjuer med Christoffer Schönbeck, Senior Facility Manager för Norden och EMEA på världens största med-tech-, läkemedels- och hälsoföretag Johnson & Johnson. En intervju har också gjorts med headhuntern Monica Lagercrantz för att fånga in en topprekryterares perspektiv på arbetslivets förändringar.

Slutligen presenteras rekommendationer riktade mot arbetsgivare för att behålla och attrahera talanger, baserade på analyser och insikter från undersökningarna och intervjuerna. Här presenterar vi även Sodexos arbetssätt för det nya, mer flexibla arbetslivet samt lösningar och tjänster som underlättar och förbättrar arbetssituationen för både anställda och arbetsgivare.

## Rörelserna på arbetsmarknaden och vikten av motiverade medarbetare

Det har skett en synlig förskjutning av makten mellan arbetsgivare och arbetstagare till arbetstagarens fördel. I USA talas det om "The Great Resignation", i betydelsen den ökande benägenheten att säga upp sig, där flera miljoner arbetstagare lämnat sina anställningar på eget initiativ de senaste månaderna. Den största orsaken bakom viljan att byta jobb är att de inte känner sig tillräckligt engagerade i sitt arbete. [Detta enligt en omfattande Gallupundersökning bland arbetstagare i USA](#). Enligt analysen i samma gallupundersökning fordras en löneökning på minst 20 procent för att locka en engagerad medarbetare till ett nytt jobb, medan det räcker med en marginell ökning för någon som helt eller delvis saknar engagemang. Det går alltså att sätta en prislapp på engagemanget.

Vad som gör att personer känner engagemang och motivation i sitt jobb är avgörande för att behålla och attrahera talang. **Daniel Pinks** teorier om motivation som presenteras i boken *Drive — The Surprising Truth About What Motivates Us* (2009) är värda att sätta i den nya kontext som arbetslivet efter pandemin fört med sig. De tre grundpelarna för motivation som Pink lyfter är autonomi, yrkesutveckling och syfte. Han skiljer på inneboende motivation och motivation utifrån. Den inneboende motivationen kopplas till arbetsglädje och tillfredsställelse i arbetsuppgifterna, viljan att utvecklas och att känna ägarskap i arbetet. Medan motivation utifrån handlar om externa incitament påverkade av någon annan, såsom belöning och reprimander.

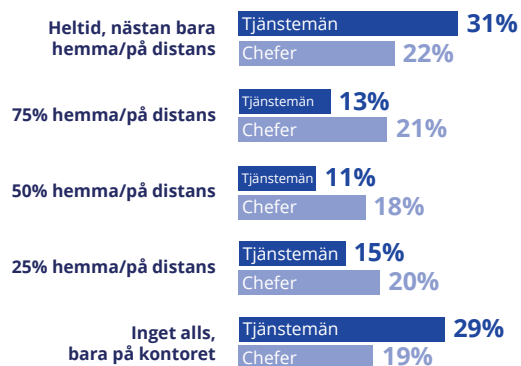
## Chefers och anställdas inställning till arbetslivet – våren 2022

### Hybridmodellen är fortsatt utbredd och accepterad bland chefer

Sodexo såg tidigt det paradigmskifte som pandemin förde med sig i och med den påtvingade förflyttningen från den gemensamma arbetsplatsen till hemmakontoret, och de till synes permanenta normförändringar detta kommit att medföra. Nu närmar vi oss konsensus kring uppfattningen att förändringen är bestående och att en tillbakagång till arbetslivet så som det såg ut före pandemin framstår som otrolig. Närmare sju av tio anställda och drygt åtta av tio chefer Novus tillfrågat i mars har arbetat på distans under pandemin. Arbetstagare har i högre grad än chefer tyckt att arbetslivet varit bättre under pandemin, en av tre arbetstagare och en av fem chefer har tyckt att arbetslivet varit bättre under pandemin.

För många av de anställda, och även många

**Närmare sju av tio anställda och drygt åtta av tio chefer Novus tillfrågat i mars har arbetat på distans under pandemin.**



**Bild 1:** Svar på frågan "Ungefär hur mycket har du jobbat hemifrån/på distans under coronapandemin?"  
BAS: Tjänstemän (n=1011) Chefer (n=300)

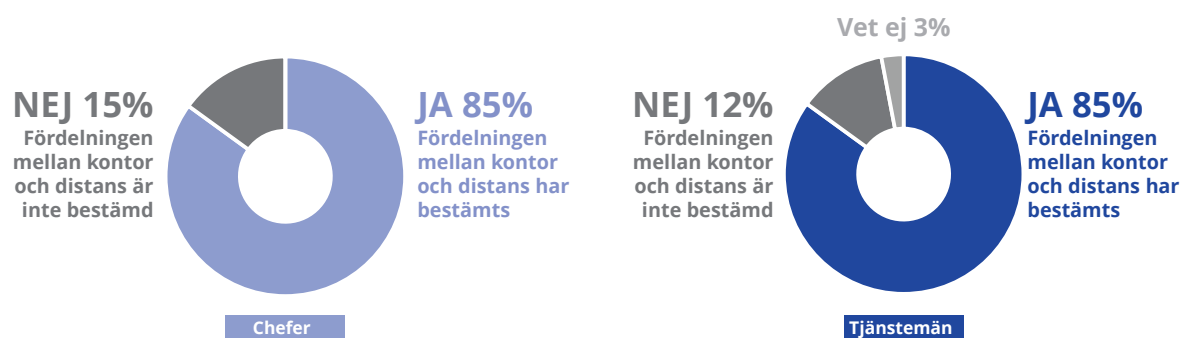
chefer, kommer distansarbetet fortsätta. Bara var fjärde medarbetare säger att det finns beslut om att återgå till att jobba heltid på kontoret, medan bara en av sex chefer uppger samma sak.

Närmare en fjärdedel av de anställda och lika många av cheferna uppger att det är upp till närmaste chef att bestämma över distansarbetet. En av sju anställda menar att det är helt upp till var och en själv att bestämma, något bara drygt en av femton av cheferna svarar.

På frågan om var cheferna föredrar att de anställda arbetar svarar närmare sex av tio att de föredrar att de anställda huvudsakligen arbetar på den gemensamma arbetsplatsen och drygt en av tio att anställda endast jobbar på arbetsplatsen. Drygt en av sju chefer svarar att plats inte spelar någon roll.

Efter att rekommendationerna om att de som har möjlighet ska arbeta från hemmet lyfts har beslutet om var medarbetare ska förlägga sitt arbete lämnats till arbetsgivaren. Innan årsskiftet uppgav drygt två av tio arbetsgivare att de ännu inte fattat beslut om vad som gäller för distansarbete. Under våren har fler tagit beslut, då enbart en av tio anställda nu uppger att arbetsplatsen ännu inte har några förhållningsregler i frågan.

**Under mars uppger endast en av tio anställda att arbetsplatsen ännu inte har några förhållningsregler om var arbetet ska förläggas.**

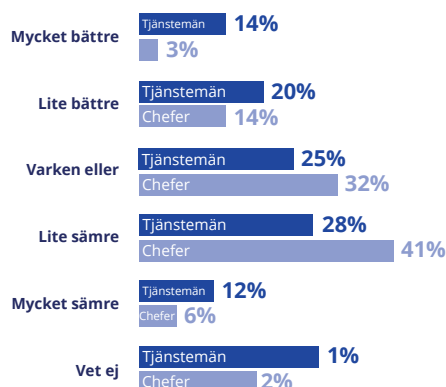


**Bild 3:** Svar på frågan "Har din arbetsgivare bestämt hur fördelningen mellan att jobba på kontor eller att jobba på distans/hemma kommer att vara framöver? BAS: Tjänstemän (n=1 006) Chefer (n=300)

## För- och nackdelar med att jobba distans/hybrid respektive på arbetsplatsen

Topp tre största fördelarna med distansarbete för de anställda är att de får mer fritid och mer tid till annat, upplever mindre stress och att de kan fokusera bättre. Var tredje anställd anger att de skulle överväga att säga upp sig, och drygt en av tio skulle definitivt göra det, om arbetsgivaren krävde 100 procent närvaro på arbetsplatsen. De största

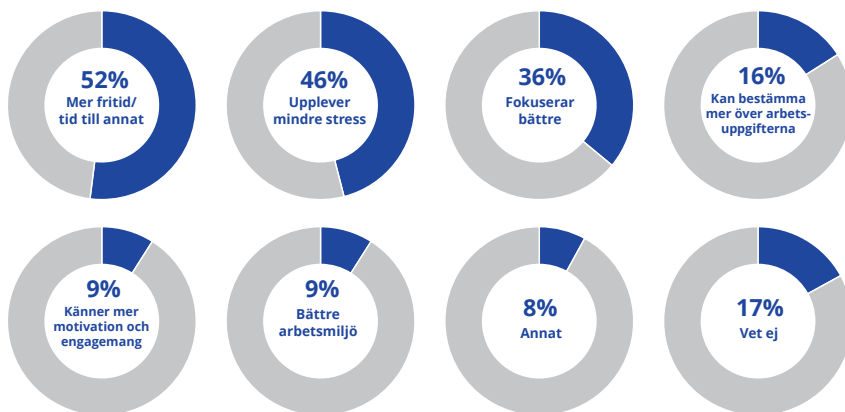
**En av tre arbetstagare och en av fem chefer har tyckt att arbetslivet varit bättre under pandemin.**



**Bild 2:** Svar på frågan "Tycker du generellt att arbetslivet har varit bättre eller sämre under coronapandemin?" BAS: Tjänstemän (n=1011) Chefer (n=300)

nackdelarna anställda ser med att arbeta på distans är att de får mindre socialt utbyte med kollegor och chefer. Drygt sju av tio chefer anger även att "det sociala utbytet med anställda" är den största utmaningen, både för dem själva och för sina anställda, när de arbetar på distans.

**Mer fritid, tid till annat och mindre stress är de främsta fördelarna med distans/hybridarbete för tjänstemän.**



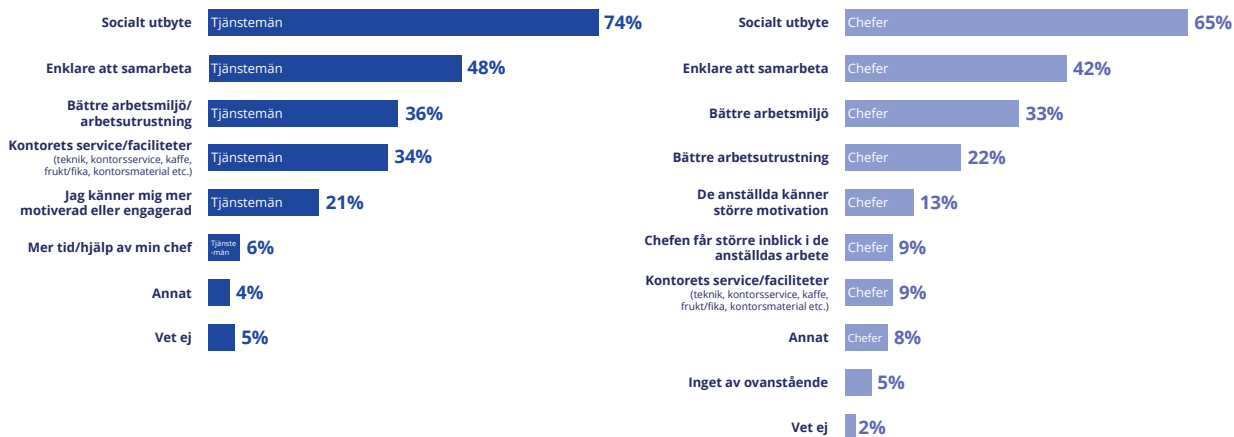
**Bild 4:** Svar på frågan "Vad anser du vara de främsta fördelarna med att jobba på distans/hybridarbete?"  
Tre svar möjliga. BAS: Tjänstemän (n=1 011)

Även på frågan om de största fördelarna med att arbeta heltid från en gemensam arbetsplats framträder det sociala. Nästan tre av fyra anställda anger "socialt utbyte" som den största fördelen med att jobba heltid från arbetsplatsen, följt av "enklare att samarbeta". Bland cheferna ligger samma två svar i toppen.

## Det sociala är det viktigaste med en gemensam arbetsplats

I tidigare undersökningar bland anställda har vi undersökt vad de anser vara den viktigaste funktionen med en gemensam arbetsplats. De främsta fördelarna har ansetts vara "en social plats för planerade och oplanerade möten" och "en miljö som främjar samarbete".

**Både anställda och chefer anser att det sociala utbytet är den främsta fördelen att arbeta 100 procent på arbetsplatsen.**



**Bild 5: Fråga till tjänstemän:** "Vad anser du vara de främsta fördelarna med att arbeta 100 % på arbetsplatsen/kontoret?"  
Tre svar möjliga.  
BAS: Tjänstemän (n=1 011)

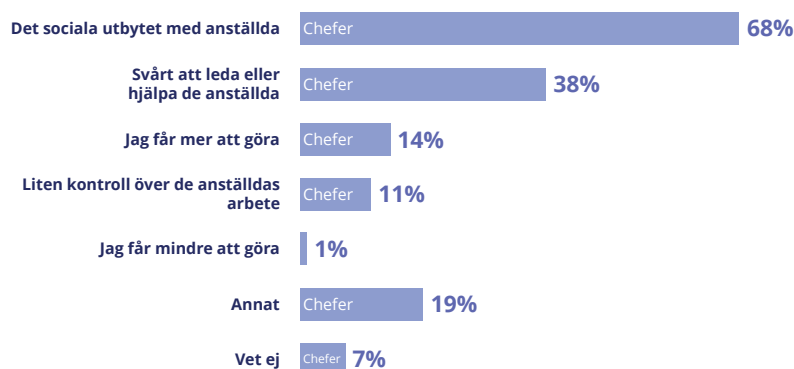
**Bild 6:** Vad ser du som de främsta fördelarna för dina anställda med att arbeta 100 % på arbetsplatsen?  
Tre svar möjliga. BAS: Chefer (n=300)

I våra senaste undersökningar gjorda första kvartalet framträder vikten av det sociala i arbetslivet tydligt. På frågan om vilka faktorer som är viktigast för att man ska trivas på arbetsplatsen kommer "bra kollegor" högt upp för både chefer och anställda.

## Ledarskapet och arbetsmiljön fortfarande en utmaning på distans

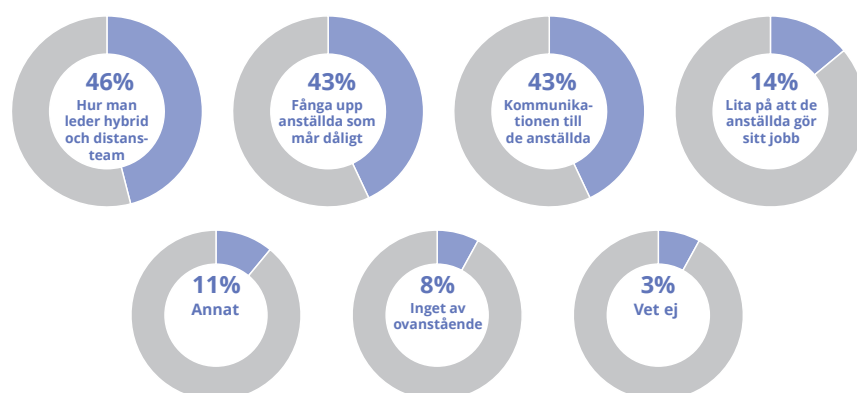
En annan utmaning med distansarbete enligt cheferna är svårigheten att leda eller hjälpa de anställda. Hos både chefer och anställda kommer "sämre fysisk arbetsmiljö" på plats två bland de största utmaningarna eller nackdelarna med distansarbete. För att distans- och hybridarbetet ska fungera bättre menar de flesta chefer att de behöver bli bättre på att leda på distans, kommunicera med anställda samt fånga upp anställdas mående. Samtidigt svarar en tredjedel av de anställda att den största nackdelen med att arbeta heltid från kontoret är att de har svårare att fokusera och lika många svarar att de fokuserar bättre när de jobbar på distans.

**Det sociala utbytet är chefernas främsta utmaning när deras anställda distansarbetar.**



*Bild 7: Svar på frågan "Vilka är de främsta utmaningarna för dig som chef/cheferna i din organisation när de anställda arbetar på distans?" Tre svar möjligt. BAS: Chefer (n=300)*

**Nästan hälften av cheferna anser att sättet att leda eller hjälpa de anställda behöver utvecklas för att få distans- och hybridarbete att fungera bättre.**



*Bild 8: Svar på frågan "Vad anser du att du/cheferna i din organisation behöver utveckla för att distansarbete/hybridarbete ska fungera bättre?" BAS: Chefer (n=300)*



Om arbetsgivaren krävde 100 procent fysisk närvaro skulle hälften stanna kvar, medan tre av tio skulle överväga att söka ett nytt arbete.

## Det rör sig på arbetsmarknaden – en tredjedel funderar på att byta jobb

Utöver hybridarbetets genomslag innehåller det nya arbetslivet andra tendenser och förflyttningar. Vi frågade de anställda om de funderar på att byta jobb och nästan var tredje svarade ja. Topp tre vanligaste anledningarna är för att få högre lön, brist på motivation eller tillräckligt intressanta arbetsuppgifter samt att ledarskapet eller chefen inte är bra.

Nästan var tredje tjänsteman funderar på att byta jobb.

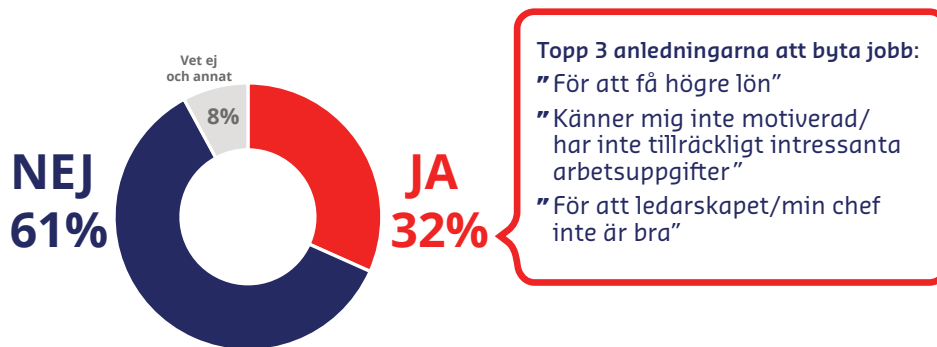


Bild 9: Svar på frågan ”FRÅGA: Funderar du på att byta jobb?” Flera svar möjliga. BAS: Tjänstemän (n=1 011)

På frågan om de främsta faktorerna som skulle få anställda att välja en annan arbetsgivare ligger högre lön och bättre förmåner i topp, följt av mer motiverande och intressanta arbetsuppgifter och på tredje plats att i högre grad få arbeta med något de brinner för. Men även flexibilitet lyfts som en viktig faktor – nästan fyra av tio anställda, 23 procent, menar att större flexibilitet att bestämma var och när de jobbar är den främsta faktorn till att de skulle byta jobb.

**För tjänstemän är tillfredsställande och utvecklande arbetsuppgifter det viktigaste för att trivas långsiktigt på en arbetsplats. För chefer är det bra kollegor som rankas högst.**



Bild 10: Fråga till tjänstemän: ”Vilka faktorer anser du är viktigast för att du ska trivas långsiktigt hos din arbetsgivare?” Tre svar möjliga. BAS: Tjänstemän (n=1 011)

Bild 11: Fråga till chefer: ”Vilka faktorer anser du är de viktigaste för att dina anställda ska trivas i er organisation?” Tre svar möjliga. BAS: Chefer (n=300)

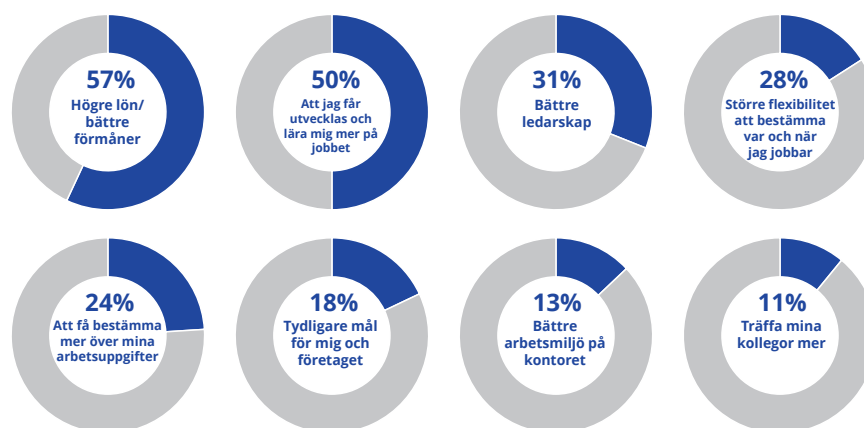


## Tillfredsställande och utvecklande arbetsuppgifter och kollegorna viktigast för motivation och trivsel

Intressanta arbetsuppgifter är en viktig faktor i vad som får anställda att motiveras och trivas på jobbet, och därmed också en parameter i att behålla talangerna. Så många som en av fyra anställda uppger att möjligheten att helt eller delvis arbeta på distans är den viktigaste faktorn för att trivas hos sin arbetsgivare.

Topp tre svar på frågan om vad som skulle motivera en mer i ens arbete är högre lön och bättre förmåner följt av att få utvecklas och lära sig mer på jobbet samt ett bättre ledarskap. Av de som svarat högre lön och bättre förmåner finns en signifikant skillnad mot totalen bland de med en månadsinkomst på under 30 000 kronor i månaden. Bland de som uppger att de överväger att byta jobb svarar signifikant fler att de skulle bli mer motiverade av ett bättre ledarskap.

**Hälften av tjänstemännen skulle bli mer motiverade av att få utvecklas och lära sig mer på jobbet.**



*Bild 12: Svar på frågan "Vad av följande skulle göra dig mer motiverad i ditt arbete?"  
Tre svar möjliga. BAS: Tjänstemän (n=1 011)*

## På randen till "The Great Resignation" – ett maktskifte från arbetsgivare till arbetstagare

Bilden av att det nu mer än tidigare är arbetstagarnas marknad och att det råder hård konkurrens om talangerna bekräftas i vår studie. I undersökningen mot arbetstagare svarade var tredje att de funderade på att byta jobb, och lika stor andel arbetstagare som arbetat på distans under pandemin skulle överväga att säga upp sig om arbetsgivaren införde heltidsarbete på kontoret. **Headhuntern Monica Lagercrantz, vd på rekryteringsbyrån Lagercrantz Associates och grundare av SaaS start-upen BoardClic,** lyfter fram två viktiga faktorer till varför arbetsmarknaden ser ut som den gör just nu.



Monica Lagercrantz

*– Jag tror att det är två saker som framför allt ligger till grund för att det rör sig mycket på arbetsmarknaden nu och att många funderar på att säga upp sig. Dels är det postcovid-effekter, många har omvärderat arbetets plats i livet, hur mycket tid man lägger på jobb respektive fritid och hur arbetet platsar in i hur man vill leva sitt liv. Att vissa saker fungerat bättre under pandemi och distansarbete än innan påverkar också. Det andra är att det nu*

*finns så många fler spännande och nya jobb, mycket på grund av det pågående teknikskiftet och digitaliseringen, som också har skapat många nya roller och arbetsuppgifter, säger Monica Lagercrantz.*

Kampen om talangerna blir hårdare ju fler intressanta jobb det finns på arbetsmarknaden och ju fler arbetsgivare som konkurrerar om individers kompetens. Resultaten från vårens undersökningar och intervjun med Monica Lagercrantz visar på att det är viktigt att arbetsgivare bemöter de krav individer ställer för att attrahera medarbetare.

*– Individerna är den viktigaste resursen en arbetsgivare har för att åstadkomma resultat. Om individer har fler valmöjligheter på marknaden är beslut om att lämna arbetsplatsen inte lika långt bort, en anställd kan välja att sluta. Arbetsgivaren kan därför inte fordra samma saker eller ställa samma krav som innan, utan att ta hänsyn till individers krav, säger Monica Lagercrantz.*

## Ledarskapet är bland det viktigaste för anställda – chefens funktion har förändrats

Att säga upp sig för att man inte tycker att man har en bra chef, att man söker bättre ledarskap i jakten efter ett nytt jobb och att man värderar en bra chef högt för att trivas hos en arbetsgivare betonar ledarskapets vikt i att attrahera och behålla talang. Enligt cheferna själva är även ledarskapet en av de största utmaningarna med distansarbetet. Att upprätthålla kommunikationen med anställda och att fånga upp anställda som mår dåligt är andra utmaningar chefer ser med distansarbetet. De flesta chefer uppger att de föredrar att anställda huvudsakligen arbetar från en gemensam arbetsplats.

Samtidigt är det många anställda som föredrar att arbeta åtminstone delvis på distans, närmare hälften upplever att de då får mindre stress och bättre fokus. De flesta av cheferna svarar att det chefer i deras organisation behöver utveckla är hur de ska leda team på distans eller i hybridform. Våra slutsatser är att kunskaperna kring distansledarskap bland chefer behöver bli bättre och att mötet och tiden mellan en chef och en anställd är viktigare för den anställde än var mötet faktiskt sker. Enligt Monica Lagercrantz har chefsrollen förändrats sedan pandemin och måste fortsätta utvecklas.

*– För att locka talanger är inspiration viktigt och chefens roll i det har ändrats. Du är mer en coach som ger förutsättningar och inspiration till talangerna att utvecklas och bli bättre, hjälpa individer att bli mer kompetenta genom att ge dem inspiration och rätt verktyg för att tänka själva, snarare än enbart en kontrollerande och bestämmande funktion, säger Monica Lagercrantz.*

## Värderingar och syfte med arbetet blir allt viktigare för arbetstagarna

Synen på arbetsgivare och vad som avgör om en arbetsplats är attraktiv eller inte har blivit mer värderingsstyrt. Ett företags syfte och värderingar har blivit allt viktigare för arbetstagarna, både när det kommer till hur man värderar arbetet i relation till resten av livet och när det kommer till företags värderingar. I arbetet med denna rapport intervjuade Sodexo **Christoffer Schönbeck, Senior Facility Manager för Norden och EMEA på Johnson & Johnson**. Han menar att det hos arbetssökande och anställda har skett ett skifte i vad de prioriterar när de söker arbete hos företag.



Christoffer Schönbeck

– Värderingar och att vi tar socialt och miljömässigt ansvar som företag har ökat i betydelse [för arbetstagare]. Det är också ömsesidigt, vi vill ha medarbetare som står för det vi står för. Därför lyfter vi fram vårt credo (värdegrund) tydligt i vårt erbjudande, säger Christoffer Schönbeck.

Företagets syfte och värderingar är även vad Monica Lagercrantz menar att arbetsökande är mer och mer intresserade av och därför bland det viktigaste att lyfta fram för att attrahera medarbetare.

– Det är viktigt för företag att lyfta fram sitt syfte och sina värderingar. Varför finns företaget? Representerar företaget det jag tror på och vill stå för? Många unga, faktiskt de flesta, söker sig till värderingsdrivna bolag som har ett "purpose", ett syfte, som de själva anser motsvarar de egna värderingarna. Förr var detta en mindre viktig faktor för många. Hållbarhet och ansvar är en del av värderingarna som många tycker är viktiga och på vissa sätt och i vissa branscher en hygienfaktor, säger Monica Lagercrantz.

## Motivation drivs av tillfredsställande arbetsuppgifter, självutveckling och inspiration

Vår studie visar tydligt att mjuka värden kommer högt på anställdas lista över vad som är viktigt i arbetet. Utöver en högre lön och bättre förmåner är mer motiverande och intressanta arbetsuppgifter den vanligaste faktorn till att överväga att byta arbetsgivare. Tillfredsställande och intressanta arbetsuppgifter är också vad flest anställda menar skapar långsiktig trivsel. Hälften av anställda menar att det är utveckling och att få lära sig mer på jobbet som skulle göra dem mer motiverade i sitt arbete. Enligt Daniel Pinks (2009) teorier om motivation är motivationen något som är grundat i människors vilja att utvecklas och ägna sig åt saker de tycker är intressanta. Medarbetare som tycker arbetet är roligt, tillfredsställande och som får känna sig kreativa kommer vara mer motiverade att arbeta. Det blir tydligt att "Mastery" som Pink kallar det, det vill säga yrkeskunnande – att bli bättre och bättre på något – är viktigt även i det nya arbetslivet.

Monica Lagercrantz trycker på utveckling, inspiration och delaktighet som nyckelfaktorer i frågan om hur man som chef bäst skapar motiverade och engagerade medarbetare.

– Var en ledare som walks the walk. Ge dina anställda utvecklingsmöjligheter, så att de kan fortsätta lära sig och inspireras av andra. Det anammas på alla arbetsplatser, att man måste inspirera som chef. Även delaktighet är viktigt. Delaktighet i att erbjuda anställda att bli delägare, eller annan delaktighet, som att kunna påverka företaget, sin miljö och sina arbetsuppgifter, att man får se att man är en viktig del av verksamheten, säger Monica Lagercrantz.

## Det nya arbetslivet är flexibelt – men den sociala pusselbiten saknas fortfarande

Viktigare än kontorets utformning är att själv få styra över sina arbetsuppgifter och möjligheten att arbeta flexibelt. Att var tredje anställd som arbetat distansarbetat under pandemin skulle överväga att säga upp sig om arbetsgivaren krävde hundra procent fysisk närvaro på arbetsplatsen talar sitt tydliga språk – att erbjuda möjlighet att arbeta på distans är centralt för att behålla sina talanger.

Det är något Johnson & Johnson tagit fasta på och företaget kommer fortsätta med hybridarbete även efter pandemin. De har nyligen infört en hybridmodell på prov på global nivå, J&J Flex. I modellen arbetar medarbetarna tre dagar i veckan på den gemensamma arbetsplatsen och upp till två dagar kan de arbeta på distans. I Norden får

medarbetarna komma överens med sin chef om vilka dagar de distansarbetar respektive arbetar på kontoret. Anledningen till att Johnson & Johnson i Norden valt att delvis reglera vilka dagar som gäller för kontorsarbete är den sociala aspekten, där de ser ett värde i det fysiska mötet kollegor emellan. Men möjligheten till distansarbete har kommit att bli en del av arbetsgivarerbjudandet. Det är viktigt för att behålla och attrahera talang och därför kommer J&J Flex bestå, tror Christoffer Schönbeck.

*– Vi trycker på vår hybridmodell i vår rekrytering. Det är något vi vet att många ser som en fördel, om inte ett krav. Det gäller särskilt unga talanger. Den fysiska arbetsplatsen är idag mindre framträdande i vårt medarbetarerbjudande, även om den kommer vara fortsatt viktig, säger Christoffer Schönbeck.*

Det är inte bara pandemins effekter som påverkar trenden att arbeta mer flexibelt. Något Pink (2009) också lyfter i sin bok, med nu tio år på nacken, är att fler och fler jobb och arbetsuppgifter är kreativa och lösningsorienterade. Och tanketunga kreativa jobb kräver de förutsättningar individen som ska utföra dem bäst arbetar i, vilket nödvändigtvis inte är på ett kontor, utan snarare i inspirerande och kreativa miljöer. Det är något även Monica Lagercrantz trycker på i relation till anställdas makt gentemot arbetsgivare.

*– Fler och fler jobb kräver en annan typ av tankemöda och kreativitet, vilket kräver rätt förutsättningar för individen som ska utföra det, vilket inte nödvändigtvis är att tvingas sitta på kontoret. Det är nog en kultur som smittat av sig från innovativa bolag så som techbolag i till exempel Silicon Valley, säger Monica Lagercrantz.*

Det sociala utbytet är den största utmaningen med distansarbetet enligt både chefer och anställda men att tvinga tillbaka medarbetare till kontoret är inte lösningen. Att gå tillbaka till gamla normer, regler och arbetslivskultur är inte vägen framåt. Nya sätt att skapa förutsättningar för socialt utbyte mellan kollegor, mellan chefer och kollegor och för att främja samarbete i stort är nödvändigt för företag för att hitta det gyllene snittet för en bra företagskultur och välmående medarbetare.

## Det nya arbetslivet kräver anpassning för företag och leverantörer

Förändringarna i arbetslivet påverkar i högsta grad relationen mellan företagspartners, leverantörer och beställare av tjänster. När arbetskraftens, både chefers och anställdas, förutsättningar förändras skapas nya behov. Något som tydligt markerar det nya arbetslivet är flexibilitet, vilket även har präglat Facility Management.

*– Pandemin har krävt en mycket större flexibilitet även för Facility Management som område och nu med hybridarbetet blir det ännu viktigare att kunna vara anpassningsbar. Det påverkar också våra samarbeten med partners så som Sodexo. Vi behöver kunna vara mer snabbfotade och behovsstyrda än innan och då behöver vi partners som också är det, med ett helhetsgrepp och översyn av behov och flexibilitet i frekvens utefter de behoven, säger Christoffer Schönbeck.*

Även rollen Facility Management spelar för företag har förändrats till följd av pandemin.

*– Det var Facility Management-avdelningen på Johnson & Johnson som ansvarade för säkra och fungerande arbetsmiljöer både på sajter, kontor och vid distansarbete under pandemin. Men frågor om hur arbetslivet kan förbättras, oavsett om det är hemma eller på en gemensam arbetsplats, och hur vi kan skapa de bästa förutsättningarna för medarbetarna är fortfarande högaktuella. Facility Management har fått en plats vid ledningsbordet och är kvar för att stanna, säger Christoffer Schönbeck på Johnson & Johnson.*

I Sverige har Johnson & Johnson tre stora arbetsplatser, med både tillverkande industri, kontor och huvudkontor i Solna strax utanför Stockholm. Sedan pandemin har kontorets

utformning förändrats och nu finns en större mix av olika typer av arbetsytor, fler mötesrum, isolerade mindre arbetsrum och färre öppna kontorsytor. Även små mötesrum med kameror anpassade för videomöten finns nu på plats. Utformningen är under ständig utveckling för att anpassas utefter de anställdas behov och Johnson & Johnson analyserar löpande data över hur folk rör sig för att kunna erbjuda en flexibel utformning av kontoret.

## Vägen framåt – fyra råd till arbetsgivare för att lyckas i det nya arbetslivet

### 1. Facilitera socialt utbyte – låt kontoret bli ett moderskepp

Som arbetsgivare är det inte att rekommendera att kräva medarbetarnas tillbakagång, då det riskerar att skapa missnöje eller till och med uppsägning bland de anställda som önskar ett mer flexibelt arbetsliv. Synen på kontorets funktion har i grunden förändrats för många, det nya svaret är socialt utbyte. För hybridarbetande medarbetare innebär det att vissa dagar är kontorsdagar, och det är dessa tillfällen du som chef ska se till att nyttja kontoret för social interaktion. Sociala sammanhang kopplas lätt till after works, konferenser eller teambuilding-övningar, vilka är viktiga för trivseln och kulturen, men det är också den mer vardagliga interaktionen som fått mindre utrymme med distans- och hybridarbetets intåg. Därför är det viktigt att använda tiden med anställda på den gemensamma arbetsplatsen klokt. Schemalägg individuella utvecklingssamtal, löpande avstämningar och utvärderingar på kontorsdagarna.

Företagskulturen är viktig och att ett platsoberende perspektiv på kulturen är en bra idé i det nya decentraliserade arbetslivet. Kulturen sitter inte i kontorsväggarna, utan skapas mellan medarbetare, genom företagets värderingar och hur de tar sig uttryck. Att sträva efter att bygga en "omnikultur", där medarbetare är delaktiga i företagets kulturskapande oavsett varifrån de arbetar är en bra utgångspunkt.

Du som chef kan facilitera det sociala på andra sätt än att sätta upp gemensamma dagar på arbetsplatsen då medarbetare samlas. Co-workingplatser finns det gott om och de kan användas som satellitkontor för medarbetare som inte alltid vill arbeta på huvudarbetsplatsen eller hemifrån. I ett decentraliserat arbetsliv är decentraliserade lösningar nyttiga. Att ge sina medarbetare möjlighet att välja varifrån de arbetar och erbjuda alternativa arbetsplatser utanför hemmet kan bli en attraktiv förmån. Sodexo arbetar genom sitt acceleratorprogram **Sparx** med co-workinglösningen **Flowpass**, en tjänst som sammankopplar en mängd olika co-workingplatser. Genom Flowpass får medarbetare tillgång till alla lokaler som är knutna till tjänsten och kan alltså välja mellan flera olika arbetsplatser. Flowpass är ett exempel på hur arbetsgivare kan facilitera för medarbetare individuellt, beroende på deras arbetsuppgifter och behov.

Att underlätta för och uppmuntra till social gemenskap även indirekt kopplat till arbetsuppgifterna kan också göras lättare via tjänster och service. Måltider är något som i alla dagar förenat människor och arbetslunchen är verkligen inte ett undantag. Exempel på vad man kan göra är att öppna upp och bjuda in till gemensamma luncher på eller utanför kontoret. Sodexo arbetar med **Lunch.co** som är ett företag som bygger matgemenskap genom att anställda bildar grupper och lagar mat åt varandra, samt kan sälja sin

egenlagade mat till kollegor. Lunchlådorna erbjuds att ätas tillsammans med andra på den gemensamma arbetsplatsen, eller för att plockas upp i förväg av medarbetare som arbetar på distans. Arbetslivsservice och tjänster som sträcker sig utanför den gemensamma arbetsplatsen och in i hemmakontoren eller en tredje arbetsplats kommer bli mer och mer relevanta när fler arbetar flexibelt.

## 2. Erbjud förutsättningar för autonomi och flexibilitet

Uttrycker anställda en vilja att arbeta på distans? Fungerar det rent arbetsuppgiftsmässigt? Levererar de anställda lika bra eller bättre när de får större möjlighet till flexibla arbetsplatser? Låt då anställda få fortsätta arbeta på distans i den mån det fungerar för individen själv, teamet och för dig som chef. Utgå ifrån den gemensamma arbetsplatsen som en mötesplats – framförallt för att samarbeta, få socialt utbyte och för att få tid med dig som chef. Men låt de anställda som vill fortsätta arbeta flexibelt om det är vad de föredrar för att trivas. Som ledare gäller det att lyssna in vilka behoven är, och självbestämmande och en större frihet i varifrån man arbetar är något som många önskar. Autonomi och att själv få rå över det bästa sättet att lösa arbetsuppgifter på är något som ger utrymme för kreativitet och motivation.

Att få större självbestämmande betyder inte att anställda ska bli lämnade åt sitt öde eller agera helt på egen hand i alla sammanhang. En närvarande och hjälpsam chef är fortfarande lika viktig oavsett om en anställd arbetar på distans eller nära dig på en gemensam arbetsplats. Regelbundna avstämningar och guidning men också verktyg för ökat självledarskap i form av tydliga mål, delleveranser och arbetsbeskrivningar är centralt. Att öka kunskapen och tillgodogöra sig kompetens för att leda anställda som arbetar helt eller delvis på distans kan underlätta arbetet. Det finns också flera chefsutbildningar för distansledarskap.

## 3. Skapa utrymme för kompetensdelning och inspiration

Chefens funktion, framför allt i kreativa och tanketunga yrken, har formats mer och mer till att coacha och stötta medarbetare i arbetet. Att inspirera och facilitera arbetet för anställda är viktigt för att leda, oavsett om det är på en fysisk plats eller på distans. Ta vara på vad dina anställda behöver för att utvecklas i sin roll och sitt yrkeskunnande och för att känna sig delaktiga i företaget. Det varken du som chef vill eller dina medarbetare önskar är att stagnera. Finns det sätt för de anställda att fortsätta utvecklas och känna att de gör en resa i sitt yrkeskunnande hos dig som chef är detta A och O. Alla anställda uttrycker inte denna önskan lika tydligt och därför ligger det på dig som chef att undersöka.

För att bygga medarbetares kunskap och utveckling, särskilt i en hybrid eller distanskontext, är kompetensdelning och planerad peer to peer-learning viktigt. Det mellankollegiala lärandet är något som naturligt riskerar att mattas av då kollegorna inte arbetar med varandra på daglig basis, och att lära sig av varandra är en viktig del i utvecklingen. Ett tips är att boka gemensamma möten med arbetsgrupper där anställda får uttrycka inom vilka områden de vill utvecklas eller vilka färdigheter de skulle vilja bemästra. Både ledare och andra medarbetare som besitter dessa kompetenser kan lära ut och bidra till varandras kompetensutveckling. Att våga låta medarbetare som är mer oerfarna prova på att utföra uppgifter och utmana sig själva är ett bra sätt att se till att de utvecklas. Att erbjuda utbildningar för kompetensutveckling och vidare lärande är en rekommendation

för att anställda ska känna sig värdefulla som medarbetare och för att bygga vidare på den viktiga utvecklingen som i sin tur bygger motivation.

## 4. Arbeta med anpassningsbara lösningar

Förändringarna i arbetslivet bör ses ur ett holistiskt perspektiv. Ökat distansarbete och viljan till mer autonomi och flexibilitet bland individer ger ringar på vattnet för många typer av verksamheter. Det gäller både anställningar och andra typer av kontrakt. Tillåter du som arbetsgivare mer flexibilitet och autonomi, och till exempel arbetar utifrån ett ROWE-perspektiv ("Results Only Work Environment") krävs det också större flexibilitet av medarbetarna. Och om arbetsstyrkan på kontoret är fluktuerande behövs flexibla lösningar för att kunna optimera och planera som företag. Lösningen för att bli mer anpassad i ett föränderligt arbetsliv är inte att säga upp kontoret eller nödvändigtvis att minska ytan, utan att kunna omforma den för de behov som finns nu och kan utvecklas framåt. Det handlar om att kunna vara agil och skapa förutsättningar för snabb förändring, inte minst när det kommer till tjänster och service för det egna företaget och dess kunder.

Det är svårt att förutspå exakt hur de kommande åren kommer se ut för företag vars medarbetare arbetar enligt en hybridmodell. Det är för många först nu hybridmodellen sätts på prov på allvar. Vi rekommenderar att dels löpande mäta och utvärdera hur arbetsstyrkan rör sig, för att över tid se vilka mönster som framträder och vad som fungerar bra och mindre bra. Och dels att bygga upp mer flexibla kontrakt med leverantörer för lokaler, arbetslivsservice och kunder. Det mer ad hoc-styrda arbetslivet kommer kräva anpassning och för det krävs utveckling av nya modeller – om man vill vinna kampen om både talangerna och kunderna.

Sodexos perspektiv är att ständigt utvecklas tillsammans med sina affärspartners. Att inte bara leverera den service som är beställd utan även ständigt utveckla lösningar och anpassningar som klarar förändring. Vi rekommenderar därför att i större utsträckning skapa kontrakt som ömsesidiga partnerskap och att se leverantörer som strategiska partners i utformningen av framtidens arbetsliv. ■