

KAIROS
FUTURE

Palorial

ENGAGERAD OCH EFFEKTIV DIGITAL VERKSAMHET



Framtidens digitaliserade arbete och kontor

Ulf Boman, Kairos Future
Rikard Molander, Kairos Future
Niklas Angmyr, Palorial

Sammanfattning

Många hävdar att kontoret håller på att dö, att det inte behövs nu när vi kan arbeta var som helst – hemma, på café, vid stranden; ja varsomhelst utom på kontoret.

Ingenting kan vara mer fel. I den nya tankeekonomin blir det av yttersta vikt att människor möts för att skapa och producera. Man tänker dåligt ensamt men väl så bra med andra. Ett bra kontor är en hubb där människor samlas och vill vara eftersom den erbjuder en mångfald av miljöer att arbeta i och där de har verktyg och system för att underlätta arbetet.

Arbete är inte längre endast plats, utan i mycket högre grad vad man gör. Arbetet pågår såväl på kontoret som långt utanför dess väggar och utanför sedvanliga arbetstider åtta till fem. Arbetet omfattar då ett större sammanhang, där kontoret fungerar som samlingspunkt samt allt det andra som stödjer gränslöst arbete.

En kreffektiv arbetsplats – en arbetsplats som är både kreativ, effektiv och engagerande – är en arbetsplats med bra digitala verktyg och arbetssätt, med en adaptiv kultur som främjar förändring och ett management (ledning och styrning) som hela tiden utvecklar och utvecklas.

Till mycket stor del handlar detta om att förändra hur vi arbetar. Men vi behöver också de rätta förutsättningarna – digital teknik och lämpliga arbetsmiljöer. Kontoret blir då navet i organisationens verksamhet – ett nav som attraherar den bästa arbetskraften och som hjälper medarbetarna att skapa och producera på bästa sätt. Dessa förutsättningar finns i allmänhet inte uppfyllda i våra traditionella kontor med fasta arbetsplatser i öppna landskap och med begränsande digital teknik och frånvaro av digitala arbetssätt. Förändringens tid är här. Kontoret är ett av flera verktyg i ett större sammanhang, det gränslösa kreffektiva arbetet.

Kontoret är dött – länge leve kontoret!



... cannot happen in isolation. It requires collective action.
www.impacthub.net

IMPACT HUB

Stockholm

IMPACT HUB

Foto: Impact Hub, Stockholm

Innehåll

Kontoret och tankesamhället	6
Från Taylor till singularitet	8
Från strävare till snabbväxare	10
Dagens arbete – allt mer digitalt	12
Tio tankar om framtidens arbete och arbetsplatser	24
Not same – digital	24
Vikten av ”vi”	25
I kontorets lugna trygga vrå	26
Jag bestämmer över min tid	27
Användning och förändring kommer underifrån	28
Taylor i T-shirt	28
Kontorets gravitationsfält	30
Chefen visar vägen	31
Kortare och kortare – och bild	32
Moln med plats	33
Förmåga och kapacitet för digitalisering	34
Slutsatser – den framtida arbetsplatsen	35
Fem råd för framtiden	38
Om studien	40
Om Kairos Future	41
Om Palorial	41

Kontoret och tankesamhället

Under slutet av 2015 ställde vi, Kairos Future och Palorial, oss frågor kring aktivitetsbaserat arbete och digitalt arbete i kombination. Vad gör sådant arbete effektivt, engagerande och framgångsrikt? Vilket ledarskap är tillämpligt? Utifrån farhågor om digital stress, hur ser ett gott digitalt arbetsklimat ut? Sagt och gjort. Det du nu håller i handen är frukten av dessa frågor. Och naturligtvis har våra samarbetsparter Kinnarps, Midroc, Newsec och Vasakronan bidragit med stöd och inspiration.

Den naturliga utgångspunkten för frågorna var det befintliga kontoret som lokal, plats och arbetsmiljö. Men vi stannade inte där, vi ser att nya kontorslösningar kommer, att den digitala arbetsplatsen "invaderar" kontoret och att nya arbetssätt måste etableras.

En fråga som funnits med är huruvida kontoret är på dekis? Svaret på den frågan är ett tydligt Nej, åtminstone om vi talar om "det nya kontoret". Utifrån nya behov och arbetssätt är kontoret på uppgång är vår slutsats.

Tankesamhället – ett nytt paradig

Vi är på väg in i ett nytt paradig – tankesamhället och tankeekonomin. Om den gamla tidens råvaror var materiella, som omsattes till produkter i fabriker, så är dagens råvaror information, data och kunskap.

När innovation och nyskapande blir allt viktigare, blir den nya konkurrensfördelen inte bättre maskiner utan bättre förmåga att tänka. Att tänka nytt, att tänka ut nya kombinationer av tillgänglig information och att formulera nya innovationer och koncept.

Att tänka ensamt är svårt – att tänka tillsammans är både effektivt och lustfyllt. Kontoren blir därför naven i tankesamhället och kontoren blir avgörande konkurrensfördelar för att attrahera nya medarbetare, att skapa nya idéer och att utveckla nya produkter och tjänster.

Vi menar att övergången till tankesamhället möjliggörs av kontoren och digitalisering i en fruktbar kombination! Vad tror du?



Från Taylor till singularitet

Skrivbordet som inte vill dö

Även om den ifrågasätts alltmer, är ”Taylorismen” än idag en vanlig arbetsfilosofi med utgångspunkt i industrialism och maskintänkande. Problemet är att maskinerna sprungit förbi oss. En mänsklig arkivarie kan aldrig vara lika noggrann som en dator. En brevbärare klarar inte av att leverera lika snabbt som en enkel mejlservice.

Även om människan inte kan tävla med maskinen när det kommer till effektivitet, är det fortfarande i dessa termer många organisationer tänker sig ett kontor. Och skrivborden kommer att behövas och leva kvar länge än.

Laptop och latte

Lika mycket som det finns stereotyper om den äldre generationens arbetsplatser, frodas stereotyper om den nya. Istället för Taylor pratar man namn som Steve Jobs och Jeff Bezos och man tänker sig inte att arbetsplatser i den traditionella bemärkelsen överhuvudtaget kommer finnas i framtiden – möjligen några saccosäckar och kanske ett bollhav. Men så länge människor arbetar kommer vi att behöva göra det någonstans. Och under någorlunda ordnade former.

Det är inte troligt att alla i framtiden kommer jobba från saccosäck eller bollhav. Faktum är att det är just det som är poängen med nya arbetssätt, alla behöver inte arbeta på samma sätt, alla kan arbeta på ett sätt som passar den egna jobbstilen och förmågorna bäst, för varje aktivitet, i varje stund.

Singularitetskontoret

Som med så mycket annat möts gammalt och nytt i en sorts framtidssyntes. Morgondagens digitala arbetsliv kommer att färgas av ny teknik, men också av mänskliga behov och kollektiv företagskultur. Det mellanmänniska arbetet blir allt viktigare i fler och fler branscher och med det i åtanke kommer framtidens kontor att vara bättre rustade för kreativitet, engagemang och lärande.

Begreppet singularitet refererar till en hypotetisk tidpunkt då förmågan i artificiell intelligens överträffar den mänskliga intelligensen och att människa och maskin smälter ihop i en singular enhet. I framtiden kommer vi kanske att få se singularitetskontoret – där arbetsplats, maskiner och människor är ett och där gränserna är helt sömlösa. Samt att den artificiella intelligensen utvecklar kontoret i en snabbare takt än vad människan självt förmår.

Från strävare till snabbväxare

Fyra typer av arbetsplatser - studiens analysmodell

Verksamheter grundade 1990 eller senare – som vi i studien kallar ny arbetsplatsgeneration – antas vara annorlunda än verksamheter grundade före 1990 – gammal arbetsplatsgeneration. Den nya arbetsplatsgenerationen sammanfaller tidsmässigt med internets ”ankomst” och digitalisering.

Vidare antas mindre företag generellt sett vara mer flexibla än större, eftersom de har möjligheten att snabbare omstrukturera verksamheten utifrån nya förutsättningar och verktyg. Av praktiska skäl drog vi gränsen vid 100 medarbetare. Vi skapade därmed fyra arbetsplatstyper. Och en framtida som emanerar ur dessa.

- Gammal arbetsplatsgeneration – “Transformatörer”
 - Strävarena – äldre mindre bolag
 - Etablerade – äldre större bolag
- Ny arbetsplatsgeneration – “Digitaliserare”
 - Pionjärerna – yngre mindre bolag
 - Snabbväxarna – yngre större bolag

Adaptiv och kreffektiv kultur

Vi har analyserat hur dessa generationer och typer skiljer sig åt vad gäller arbetsplats, ledarskap, arbetssätt med mera. Vi har också analyserat grad av adaptiv kultur (dvs. entreprenörsanda snarare än förvaltning; platt organisation snarare än hierarkisk; stödjande snarare än kontrollerande ledarskap; öppen snarare än sluten kommunikation, etc) samt hur kreffektiva de är. Kreffektivitet är ett sammanslaget ord som hänvisar till vad som händer när effektivitet, kreativitet och engagemang tillåts samspela och stärka varandra.

Aktivitetsbaserade arbetsplatser

De senaste årens tydligaste trend när det gäller utveckling av kontor är de aktivitetsbaserade arbetsplatserna och arbetssätten – eller ABW för ”activity based working”. Mängder av konferenser och artiklar har berört detta och det finns en tendens att tro att ABW har slagit igenom på bred front. Så är inte fallet.

I vår undersökning, som omfattar kontorsarbetare i hela Sverige, arbetar cirka 4 % i ABW-miljö (”Flera olika arbetsmiljöer att välja mellan, men ingen egen arbetsplats”). Om vi även inkluderar de som svarat ”Öppet kontorslandskap utan egen arbetsplats” så får vi sammanlagt 8 % av Sveriges kontorsarbetare i något som kan kallas ABW.



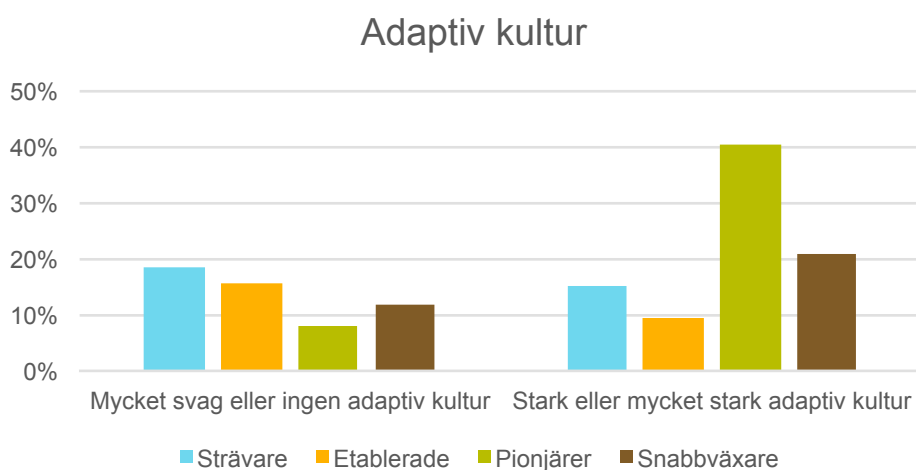
Endast 4% arbetar i ABW-miljö!

Dagens arbete — allt mer digitalt

Adaptiv kultur är positivt

Den högsta andelen som tycker att det finns en stark eller mycket stark adaptiv kultur finns hos pionjäreterna, hela 40 %, och endast 8 % av dessa säger tvärtom. Att vara en äldre verksamhet tar uppenbarligen “käl på” den adaptiva kulturen och större verksamheter verkar drabbas i högre grad.

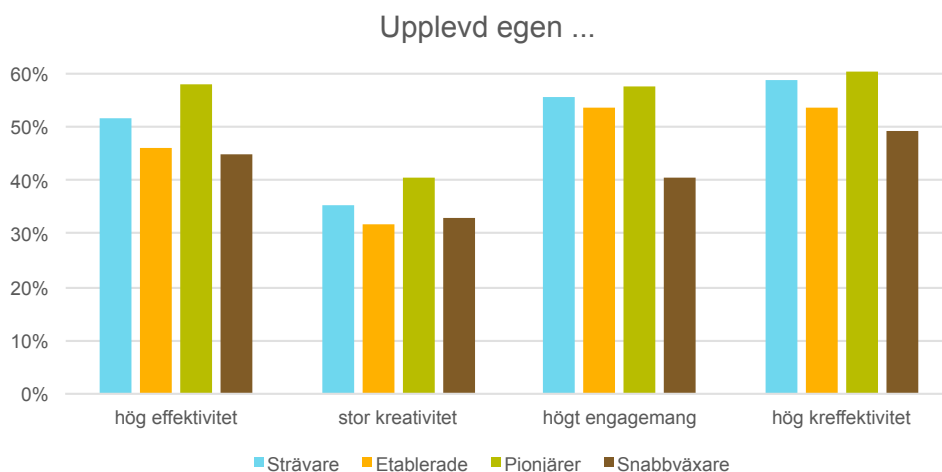
Snabbväxarna är, trots att de tillhör den nya arbetsplatsgenerationen, inte överdrivet adaptiva. Det kan vara så att snabbväxarna är mer hierarkiska. Det finns en hög andel äldre i dessa bolag som upplever stark adaptiv kultur medan yngre inte i samma grad upplever detta. De äldre är också chefer i högre grad. Detta tyder på att de äldre cheferna har ett ansvar där adaptiv förmåga påbjuds medan de yngre sitter i roller som är mer styrda och kontrollerade.





Kreffektivitet

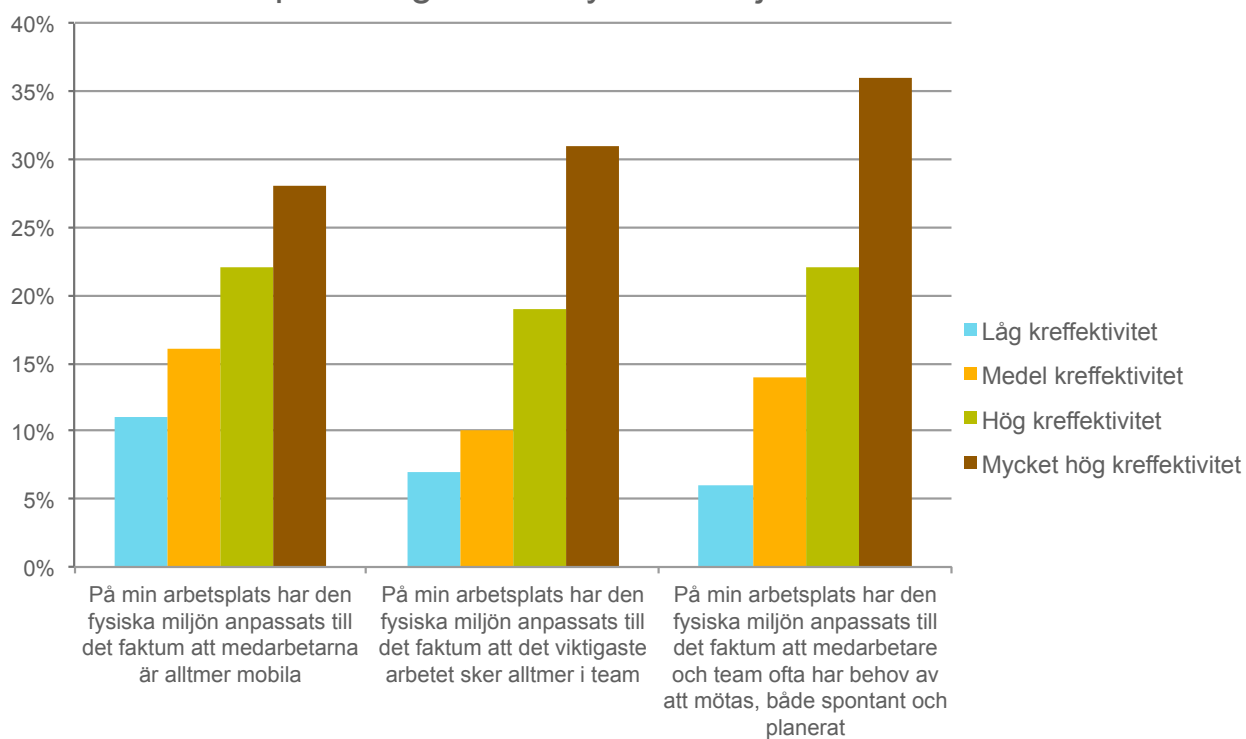
Pionjärerna har högst kreffektivitet – de ligger högst i såväl effektivitet, kreativitet som engagemang. Men snabbväxarna, som tillhör den nya arbetsplatsgenerationen har de lägsta värdena.



Bilden på nästa sida visar kreffektivitet utifrån hur väl anpassad den fysiska miljön är till ökad mobilitet, teamarbete och möten. Ju mer anpassning desto högre kreffektivitet. Och detta gäller i extra hög grad anpassning till teamarbete och möten.

Således, att omsätta tankesätt i arbetsätt tycks vara en nyckel till att uppnå hög kreffektivitet. Om anpassning av den fysiska miljön till “det digitala” ger såpass stor kreffektiv utväxling som bilden visar, hur stor utväxling kommer inte då anpassningar av organisatorisk och kulturell miljö att ge?

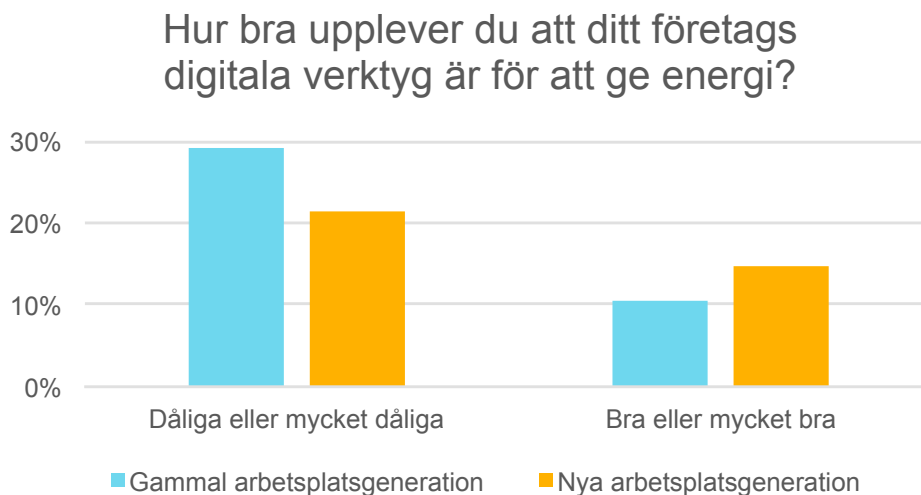
Anpassning av den fysiska miljön



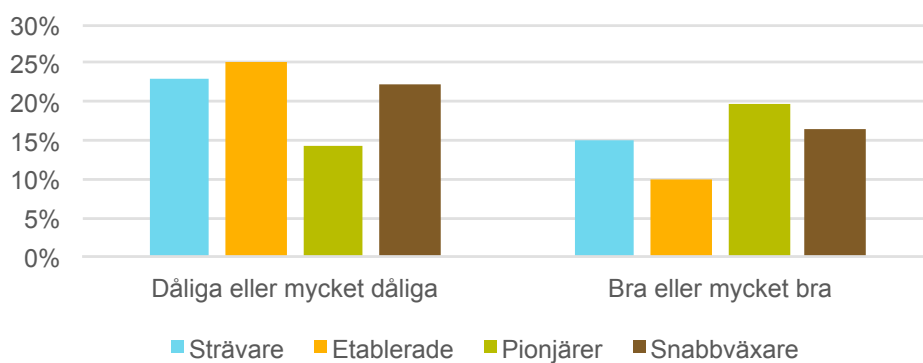
Digitala verktyg

Tre gånger så många i den gamla arbetsplatsgenerationen svarar att verktygen är dåliga eller mycket dåliga för att ge energi, jämfört med de som svarar bra eller mycket bra. Att byta ut verktygen till mer moderna har således en stor potential för att ge energi i jobbvardagen. I den nya arbetsplatsgenerationen är det drygt 5 % fler som inte instämmer i att verktygen ger energi än de som instämmer. Denna generation har således bättre verktyg men det finns fortfarande stor förbättringspotential även här.

Pionjärerna höjer sin kreativitet med hjälp av digitala verktyg. För övriga är det tvärtom och särskilt tydligt hos de etablerade, de har sannolikt tunga verksamhetssystem och striktare IT-policys som bromsar användandet av verktyg som höjer kreativitet.



Hur bra upplever du att ditt företags digitala verktyg är för att höja din kreativitet?



Pionjärerna får ut mest kreativitet av sina verktyg. Etablerade minst.

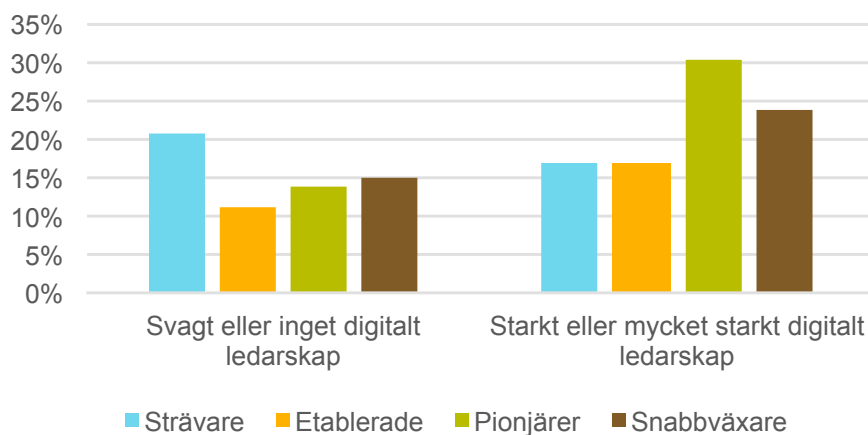
Digitalt ledarskap

Digitalt ledarskap är en tydlig markör mellan dagens och morgondagens arbete. Med digitalt ledarskap menar vi till exempel att cheferna är föredömen vad gäller att använda digitala verktyg och arbetsätt, att ledarskapet anpassats utifrån att medarbetarna är alltmer mobila, att självledarskap stöds, eller att det finns upplevelse av delaktighet.

Det digitala ledarskapet är mer eftersatt i den gamla arbetsplatsgenerationen än i den nya. Hos strävare hittar vi största andel svagt digitalt ledarskap, men hos etablerade är det större andel som anger starkt digitalt ledarskap än tvärtom. De större äldre bolagen har sannolikt uppmärksammat de nya ledarskapsutmaningar som digitalisering innebär, vilket de mindre ännu inte gjort.

Pionjärerna har det starkaste digitala ledarskapet. Det beror troligen på att ledningen i högre grad varit med i verksamheten sedan start. Man har gjort den "digitala resan" tillsammans med medarbetarna och förstår därmed det digitala ledarskapets utmaningar väl.

Digitalt ledarskap



Digitala arbetssätt

Endast 17 % av alla respondenterna i studien anser att de har effektiva digitala arbetssätt. Bland pionjärerna är det dock en dryg fjärdedel som anser sig ha bra digitala arbetssätt.

Om bra effektiva digitala arbetssätt jämfört med mindre effektiva digitala arbetssätt motsvarar 1 timme sparad arbetstid per vecka och medarbetare, så innebär det en årlig besparing i en verksamhet med 100 medarbetare på 1,9 miljoner kronor¹.

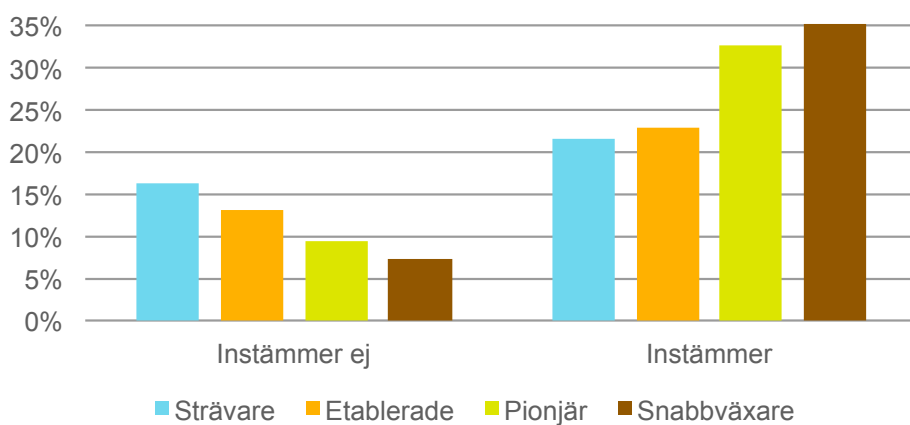
Alla arbetsplatstyper menar att de digitala verktygen hjälper att göra ett bättre arbete, och särskilt bland de yngre arbetsplatsgenerationerna. Man kan ana att det lagts mer kraft på att välja de digitala verktygen än att forma arbetssätten eftersom verktygsfrågan generellt får högre instämmande. Det är också relativt lättare att välja verktyg än att forma arbetssätt. Kommunikationsverktyg – särskilt Outlook och Skype – tillhör de vanligaste verktygen. Men ”uppstickare” som Slack och Trello förekommer också.



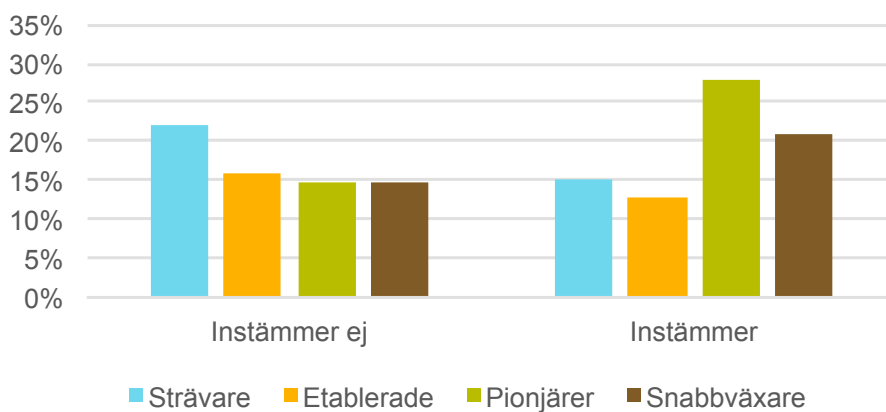
De vanligaste verktygen

¹Beräkningen bygger på en antagen timkostnad om 400 kr/h och ett arbetsår om 48 veckor. $400 \cdot 100 \cdot 48 = 1\,920\,000$ kronor

Mina digitala mjukvaruverktyg och appar hjälper mig att göra ett bättre arbete



Min arbetsplats präglas av effektiva digitala arbetssätt



Pionjärerna är de mest framtidsorienterade

Strävarna är den arbetsplatstyp som upplevs obsolet och på utdöende. Det finns flera stora skillnader t.ex. vad gäller arbetssätt mellan yngre och äldre i dessa bolag. Yngre är mer missnöjda och äldre mer nöjda. Bilden som framskymtar är att strävarna är ägarledda verksamheter och som kommer att fungera väl så länge detta entreprenörsengagemang finns till hands. Men i detta finns en begränsad framförhållning. Denna grupp tycks inte ha kraften och eller viljan att digitalisera sig, man är ofta fast i sina hjulspår och de kommer att få det svårt i den nya digitala eran.

Etablerade bolag har, trots att de tillhör den gamla arbetsplatsgenerationen, andra förutsättningar. De är etablerade och har en väl fungerande verksamhet. De har digitala plattformar och har skaffat sig insikter i hur digital samverkan sker. Etablerade bolag har sannolikt en reell upplevelse av omvärldens digitalisering och eventuellt en plan för digital transformation. Dessa bolags överlevnadsförmåga hänger på i vilken grad de kan transformera sig.

Pionjärerna är strävornas digitala motsvarighet. Ägare och ledning finns med i den digitala vardagen som övriga medarbetare. Säkert är man i ett uppbyggnadsskede som gör att den gemensamma visionen är stark. Till sammans skapar de digitala arbetssätt och väljer verktyg utifrån samma förutsättningar. Det gör att det finns stort samförstånd inom verksamheten. Det finns också stort förtroende för ledningen och en upplevelse av digitalt ledarskap. Den adaptiva kulturen är stark. Inom denna grupp framskymtar den framtida arbetsplatsgenerationen allra mest.

Snabbväxarna är delvis förbryllande eftersom det finns väsentliga skillnader mellan yngre och äldre personer inom företagen. De äldre som i högre grad är chefer ger uttryck för hög adaptiv kultur. De yngre verkar inte lika övertygade. Vi ser tydliga skillnader mellan pionjärer och snabbväxare som indikerar att den digitala delaktighet som finns hos pionjärer inte finns hos snabbväxarna.

En hypotes är att många äldre medarbetare har en framgångsrik karriär i ett etablerat hierarkiskt bolag bakom sig och som en konsekvens för de med sig ett tayloristiskt arv in i snabbväxarna. Ledarskapet blir i mindre grad tillitsbaserat och i högre grad kontrollerande, vilket drabbar medarbetare i mer underordnade roller. En annan hypotes är att snabbväxarnas digitala produkter möjliggör en hög grad av styrning som gör att effektivitet har större relevans än kreativitet i det vardagliga arbetet.

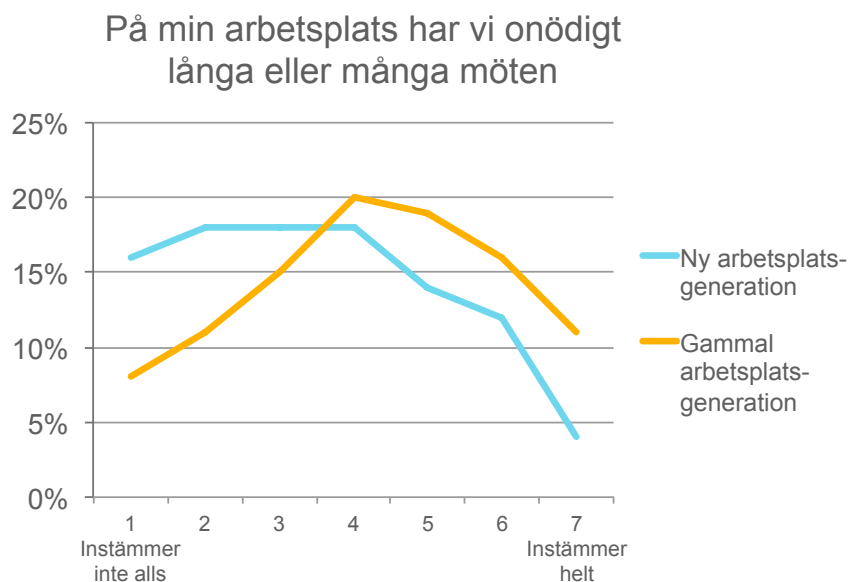


Tio tankar om framtidens arbete och arbetsplatser

I. Not same – digital

Det är först när den nya tekniken leder till effektivisering och evolution, som processen verkligen tar fart och arbetsättet omformas. Många företag använder idag digitala verktyg utan att arbetsätten förändrats särskilt mycket. Snarare än att bli ett verktyg för att kunna stärka och påverka sin arbetssituation, riskerar de digitala verktygen att bli en black om foten för medarbetarna.

Ett exempel är möteskultur. Kommunikation i en digital arbetsplats kan ske asynkront, och under sådana sammanhang blir många möten lätt tidsjuvar, oavsett vilken lokal eller plattform de sker igenom – det spelar ingen roll om man möts personligen eller använder videolänk om mötet slösar med medarbetarnas tid.



2. Vikten av ”vi”

Den moderna arbetsplatsen är en plats där ”vi” möts. Att mötas spontant underlättas, uppmuntras och faciliteras. Då skapas idéer, med en regelbunden injektion av innovation och utveckling. Optimalt tycks vara ett ständigt samarbete och nätverkande över avdelningsgränser; de som uppger att detta alltid är fallet på deras arbetsplats upplever också c:a 30 % högre kreffektivitet.

Arbete i team är en kritisk komponent och närapå oundviklig för att skapa ett klimat av samarbete och nätverkande. Att bilda team och bygga lojalitet, samverkan och bra kommunikation är A och O.

”I vår nätverksålder är det frestande att tro att idéer kan utvecklas via e-mail och iChat. Det är vansinne. Kreativitet uppstår vid spontana möten, ur slumpmässiga diskussioner. Man stöter ihop med någon, frågar vad han håller på med, blir överraskad, och plötsligt sjuder det av möjliga idéer.”

— Steve Jobs

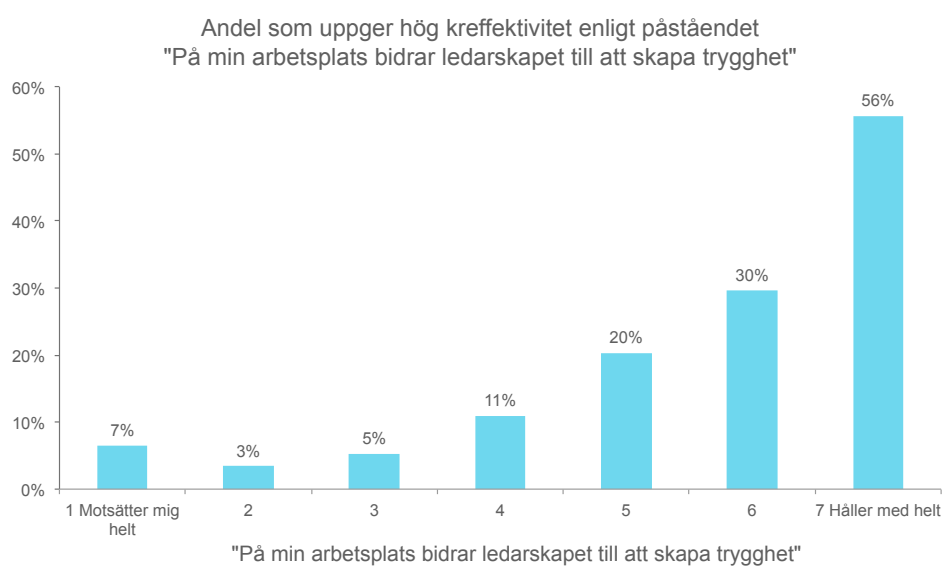
3. I kontorets lugna trygga vrå

Enskildhet på kontoret är en viktig faktor – man måste få bli lämnad i fred ibland. Tyst arbete är inte över – snarare borde vi se en återkomst för koncentrationen i arbetslivet.

Trygghet på arbetsplatsen påverkas också av utrymme för olika personlighetstyper. I litet rum som delas med en eller två personer, samt den aktivitetsbaserade arbetsplatsen (“Flera olika arbetsmiljöer att välja mellan”) tycks det råda en bättre balans mellan introverta och extroverta. Möjligheten att söka lugn och ro gör att de mer introverta medarbetarna känner sig tryggare på arbetsplatsen. Den framtida arbetsplatsen kommer definitivt att ge utrymme för fler olika personlighetstyper.

Men trygghet och en bra stämning hänger även ihop med förtroende för den närmaste chefen, för en känsla av delaktighet och för engagemang. Kort sagt handlar trygghet på jobbet om att trivas – och därmed om att locka fler kompetenta och duktiga medarbetare. Vi är alla olika – framtidens kontor är inte det som byter ett paradigms mot ett annat, utan snarare det som anpassas efter olika individer.





4. Jag bestämmer över min tid

Digitalisering ger information som ger overload och effektivisering. Men hur skapas en arbetsplats där arbetet inte driver på stress och tidsbrist ytterligare? Svaret ligger i flexibilitet och möjligheten att påverka sin arbetsituation – men också i att sätta tydliga gränser. Att själv kunna bestämma när man blir kontaktad, när man är ”på jobbet”, blir troligen en allt viktigare faktor allteftersom arbetsätten blir allt mer obegränsade och transformativa. Nyckelfrågan är vem som äger medarbetarens tid – är det chefen, eller medarbetaren själv som kan förfoga över den?

5. Användning och förändring kommer underifrån

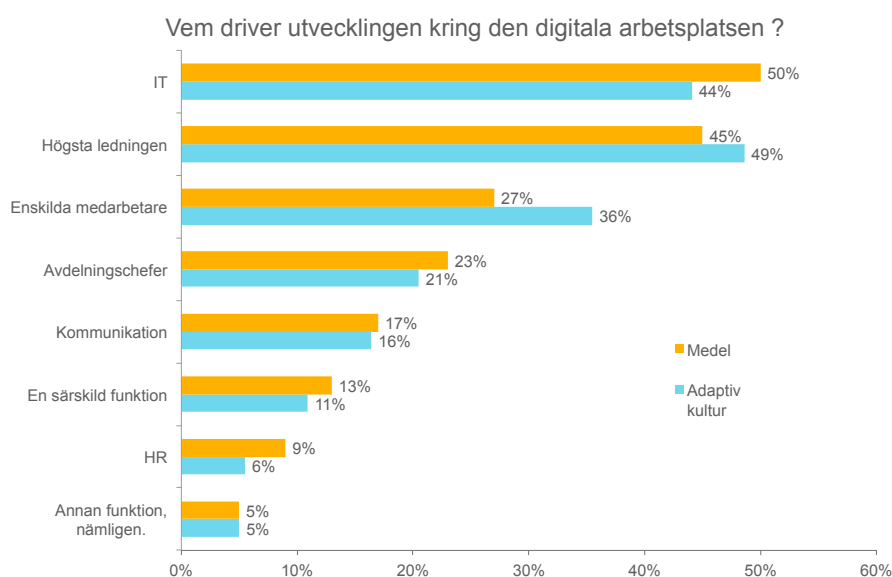
I de flesta organisationer är det IT-avdelningen och högsta ledningen som driver på utvecklingen av den digitala arbetsplatsen. Men bland företag med mer adaptiv kultur tillåts den enskilda medarbetaren ta större plats vad gäller att driva på digitalisering och förändring, här är det över en tredjedel som uppger att enskilda medarbetare driver på utvecklingen kring nya verktyg.

Antagligen beror detta på att förändring i arbetssätt ofta kommer underifrån. För att verkligen förändra hur människor arbetar krävs ett attitydskifte som är betydligt svårare för en isolerad IT-avdelning att genomdriva. Det handlar om att på ett trovärdigt sätt introducera verktyg som faktiskt gör arbetslivet enklare och bättre, istället för att bara ersätta ett verktyg med ett annat.

6. Taylor i t-shirt

För att det nya arbetslivet till exempel aktivitetsbaserat, verkligen ska kunna etableras krävs att frågorna tas på allvar – och inte tillåts bli en fråga om att spara kronor och ören på arbetsyta. Taylorism i modern tappning, alltså, fast förklädd som en modern form.

Men påståendet “Jag blir glad av att komma till kontoret” får medhåll av bara hälften av de som har flera möjliga arbetsmiljöer men ingen egen arbetsplats. Gladast är de med blandad arbetsmiljö men ett eget skrivbord. Det visar koppling till sanning tre ovan, nya arbetsformer och arbetsplatslösningar måste samtidigt vara flexibla och mobila, samt, ge trygghet. Det framtida arbetet som kan kombinera dessa två ”ytterligheter” blir en vinnare.



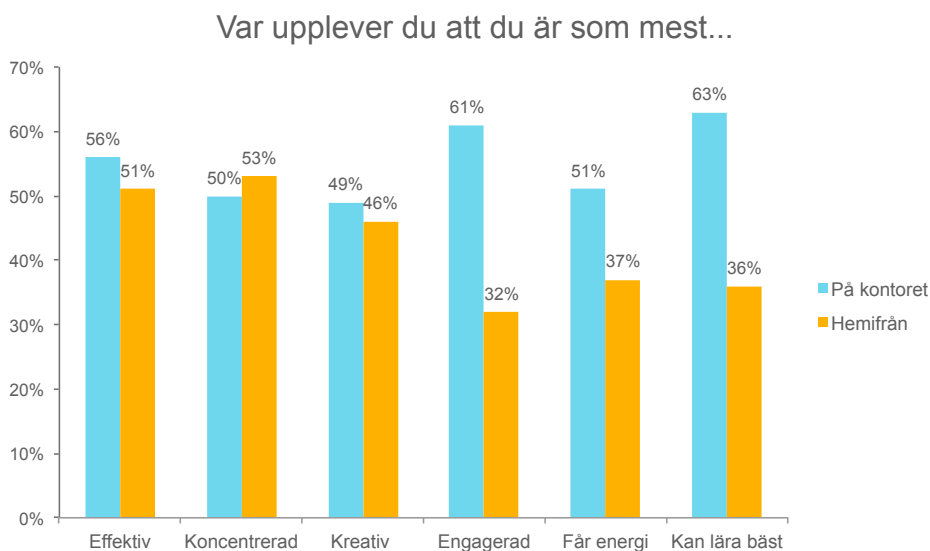
”Vår brist är att vi har många 60- 70-talister som bestämmer över våra verktyg. Som inte känner till vad som kommer in, de är inte intresserade, de klämmer in sitt gamla arbetssätt i ett system. De som idag är mellanchefer jobbade för 20 år sedan som konsulter, de hade askfat och fast telefon.” — Konsult på bemanningsföretag

”Man måste ha öppna landskap av rätt skäl – för kreativitet, effektivitet, och så vidare. Där de stora företagen valt att göra detta, då är det är mer kostnadseffektivitet, inte kreativitet. Det blir otroligt squeezeat och slimmat om man tänker så, och vi är väl de sista att tvingas till kontorslandskap, då har de gjort det matematiskt så att det nog inte ens finns tillräckligt många arbetsplatser.” — Konsult från IT-företag

7. Kontorets gravitationsfält

I en alltmer eroderande, digitaliserad värld där plats och tid kanske inte betyder så mycket, kan kontoret tjäna som en fast och attraktiv samlingspunkt, som håller samman de anställda trots allt som pockar på uppmärksamhet. Här kan man se projekt de andra håller på med, utbyta tankar med sina kollegor, skapa nytt eller bara hitta en lugn plats att sitta ned och skriva – och sedan ge sig ut igen för att träffa kunder eller samla kunskap.

I det gränslösa arbetslivet kan man vara effektiv och kreativ snart sagt var som helst. Men det verkar som att framtidens kontor har en allt viktigare roll att spela i form av en plats för lärande, engagemang och energi, och i viss mån även kreativitet. Samt för samhörighet och kultur.



8. Ledarskap som visar vägen

Gott ledarskap är troligen den mest avgörande faktorn för att digitaliseringen verkligen ska ta skruv i vilken organisation som helst. Den röda tråden som löper genom de mest lyckade organisationerna har att göra med team och självledarskap. Även vad gäller att bidra till trygghet verkar det som att ett ledarskap anpassat efter team, istället för tvärtom, är en starkt bidragande faktor.

”En chef vill vara insatt i allt hela tiden, och övervakande. Men det är världens flaskhals. Helt plötsligt är det en chef som inte fungerar därför att hen tar in information i hastighet av IBMs Watson, allting måste sorteras in i Excel och arkiveras i rätt mappar, chefer med 3 dussin mappar för att arkivera email. Det ska de ju inte göra! De ska ju leda!”
— Kommunikatör på digital transformationsbyrå

”VD:n som går och lyser med ficklampan, titta på målet. Titta inte på medarbetarna. De följer dig. Bind ihop teamet istället, lita på att de får jobbet gjort tillsammans med chefens ledning.” — Kommunikatör och projektledare hos IT-konsult.

9. Kortare och kortare – och bild.

Överlag blir kommunikationen i arbetslivet kortare och kortare, och mer orienterad kring chat, video och andra multimedialösningar.

Det krävs att företaget aktivt tänker på hur man kommunicerar, vilka kanaler som är lämpliga, och på vilket sätt. När vi drunknar i ett informationsflöde blir det avgörande att kunna sortera, hantera och söka bland det vi har till hands. Så länge informationen blir tillräckligt kommunikativ och spårbar är problemet löst – och att skära ner på onödigt lång dokumentation är ju faktiskt bara en vinst i fråga om tid och energi.

”Jag kan spela in instruktioner på kvällen och de kan titta när de vill, och man kan gå tillbaka och se vad sas, vad har jag gett för uppdrag? Det blir tydligare än att skriva ett mejl med instruktioner. Det är väldigt bekvämt för mig, jag kan sitta och fundera. Jag kan uttrycka mig lite mjukare, jag kan formulera ”så här vill jag ha slutresultatet”. Jag kompletterar alltid med en punktlista. Läger upp filmen och designar och säger du gör det, du gör det.” —Marknadschef e-hälsoföretag



10. Moln med plats

Den fysiska arbetsplatsens roll i framtiden kommer att vara viktig - som ett verktyg i mängden. Arbetsplatsen blir ett digitalt moln som även inbegriper ett kontor.

Att arbetsplatsen tillåts anpassas efter arbetssättet hänger ihop med en högre digital mognad generellt, såväl invändigt i organisationen som utvändigt vad gäller anpassning efter omvärldsförändringar. Den fysiska arbetsmiljön är med andra ord inte alls oviktig - men den är inte längre utgångspunkten för arbetet. Istället gäller det att den fysiska arbetsmiljön stödjer och underlättar arbetet och inte blir en barriär för att jobbet ska gå så smidigt som möjligt.

Det är egentligen dessa organisationer som är de sant digitaliserade - de som har förstått att den fysiska och påtagliga världen inte är utgångspunkten för kontorsarbetet, utan snarare en aspekt utav ett mångfasetterat arbetsliv som blir mer och mer obundet - av såväl plats och tid som av specifika verktyg och processer.

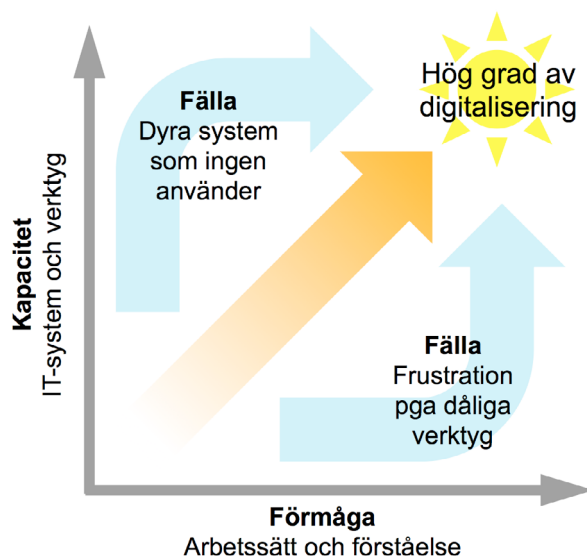


Förmåga och kapacitet för digitalisering

Hur ska digitalisering gå till? Idealt ökar verksamheten sin digitala kapacitet genom att införa digitala verktyg och system samtidigt som man ökar sin digitala förmåga och inför digitala arbetssätt, det vill säga förändrar sättet man arbetar på.

Det finns naturligtvis fällor och risker i digitaliseringen. Om man snabbt ändrar kapaciteten i tron att folk ändrar sig själva kommer man att stå där med dyra system som ingen använder.

Om man däremot inte inför ny teknik kommer medarbetarna bli frustrerade över gamla system och konservativa arbetssätt. Exemplet på företag som har en försiktig eller hämmande IT-avdelning eller IT-policy kan göras lång, och många i den typer av organisationer visar tecken på missnöje och stress.



Slutsatser – den framtida arbetsplatsen

Den framtida arbetsplatsen är digitalt transformerad, säkert inte “färdigtransformerad” men de artificiella intelligenta assistenterna är med i vår jobbvardag. Beslutsfattandet ligger hos människan, men kollen på att något behövde göras för att underlätta arbetet och informationssökningen om var möjligheten fanns gjordes av en AI.

I framtiden möts man inte av administrativa och koordinerande skäl. Möts man fysiskt så är det för att skapa, kreera, lära eller bygga gemenskap. Att interagera via skärmar är lika godtagbart som face-to-face. Språkbarriärer är upphävda tack vare fungerande realtidsöversättning. Mångfalden av digitala verktyg är enorm och “one size fits all” (läs Office och mejl) är upphävd. Det finns verktyg för varje specifikt arbetssätt och varje behov. Tekniken har alltså landat och bäddats in. Nyckeln till framgång är att pröva, lära och göra om i snabba loopar för att skapa bästa möjliga kreffektivitet och adaptiva kultur.

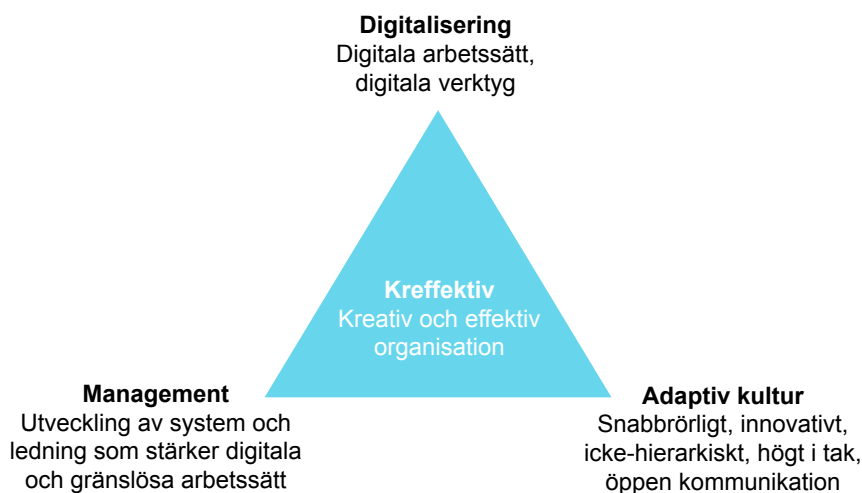
Den organisatoriska förmågan att kombinera effektivitet, kreativitet och engagemang hänger starkt ihop med hur arbetsplatsen och kontoret utformas. Miljöer som innebär kreativitet tillsammans i början och effektiv produktivitet mer solitärt, ju närmare deadline man kommer – och engagemang som kittet däremellan – är en framtida arbetsplats. Det är effektiviteten i att hantera kreativ output som är avgörande eftersom alla rutinartade uppgifter inom till exempel ekonomi, juridik, service, försäljning och administration är automatiserade. Kontoret har alltså att husera en renodlat kreativ och problemlösande arbetskader.

Den adaptiva kulturen är en nyckel för att få kreffektivitet. Och kulturen är i sin tur starkt kopplad till management, självledarskap och storlek. Management handlar inte bara om ledarskap från formella chefer utan också om beslutsprocesser, samverkan och delaktighet som involverar samtliga medarbetare. Command and control har ersatts av delaktighet. Lönesättning till exempel kan ske öppet och av medarbetare själva.

Eget ansvar för när och hur jag jobbar och självledarskap är frågor som alla respondenter, oavsett arbetsplatsgeneration, anger som något som blir viktigare i framtiden. Självledarskap gynnas också av management innovation och väl fungerande digital samverkan medarbetare emellan.

Storleken har betydelse har vi sett i studien. Slutsatsen landar i att tänka på organisationen i termer av nätverk av team. Genom team som arbetar agilt och med goda gränssnitt mellan teamen skapas flexibilitet och förändrings- snabbhet.

Till sammanhanget hör naturligtvis, och det är väl så viktigt, ledarskap. Varför pionjärerna utmärker sig i studien tror vi i hög grad beror på att deras ledarskap sker axel mot axel med medarbetare. Alla har de prövats för samma utmaningar. Genom visions- och tillitsbaserat ledarskap skapas samhörighet och drivkraft framåt.



Fem råd inför framtiden

Vad behövs för att skapa ett framtidssäkert kontor? Vad behövs för att skapa en kreffektiv miljö som bidrar till framgång? Vi ger här fem råd för framtiden.

Trädgårdsmästare för ökad kapacitet och förmåga: digitala verktyg och digitala arbetssätt behöver införas samtidigt och ständigt förbättras. Se till att utnyttja och uppmuntra medarbetarnas kreativitet för att utveckla digitala arbetssätt och införa nya verktyg. Det är en svår balansgång mellan en vildvuxen trädgård och en ansad grusgång.

Flexibilitet och experiment: pröva nya metoder och arbetssätt. Bygg team som arbetar på olika sätt och som får utrymme för kreativitet och innovation. Stärk en adaptiv kultur som stärker medarbetarnas förmåga till självledarskap. Och låt ledarskap, styrning och ledningssystem anpassas för mer dynamik.

Attraktion: framtidens framgångsrika organisationer har lyckats attrahera de bästa förmågorna. Kontoret behöver vara en plats man vill komma till, en attraktiv arbetsplats som ger lust och glädje i arbetet. Likaså behöver det finnas en attraktiv digital arbetsplats. Kontoret behöver inte vara "häftigt" (läs: bollhav och rutschkanor), men stärka företagets kultur och syfte. På kontoret är man mer kreffektiv och man kan lära bäst. Detta stöds av bra digitala verktyg och arbetssätt till en integrerad helhet som blir attraktiv.

Kort och visuellt: kommunikationen behöver vara snabb, kort, precis och informativ. Långa meddelanden med mycket ”lull-lull” blir inte lästa. Men korta meddelanden, kondenserad information och gärna med bild eller video kommer igenom bruset. Minimera e-post och inför andra kommunikationsvägar. Kalla inte till möten om det inte är nödvändigt.

Mångfald: utöver en mångfald bland medarbetarna behöver man en mångfald i lokalerna, på kontoret och i digitala verktyg och arbetssätt. Under en dag, eller en vecka, gör vi mängder av olika saker och aktiviteter. En del av dessa på kontoret, andra gränslöst på annan plats. Några av dessa är lämpliga att göra vid ett skrivbord, men långt ifrån alla. Vi behöver olika typer av rum, inredningar och verktyg som stöttar och stärker det vi ska göra: skapa och producera. Many sizes fits all.

En ny tid kommer: Kontoret är dött – länge leve kontoret!

Om studien

Syfte och bakgrund

Syftet med en här studien, är att undersöka hur det nya arbetslivet påverkar kreffektivitet (effektivitet, kreativitet och engagemang i kombination), hur mobilitet och rörlighet i kombination med nya digitala arbetssätt påverkar arbetet, arbetsresultat, stress och välmående.

Bakgrunden till studien är dels Kairos Futures mångåriga arbete kring framtidens arbetsplats, dels Palorials djupa erfarenhet kring digitalisering av arbetet. Tillsammans ville vi undersöka vad som främjar ett bra arbete och en bra arbetsmiljö. De här frågorna ligger nära till hands för våra samarbetspartners, som därför har stöttat studien ekonomiskt och kunskapsmässigt.

Omfattning

Studien omfattar enkätstudier, fokusgrupper, research samt bygger på våra erfarenheter av ämnesområdet. Enkäterna har dels besvarats av ett statistiskt säkerställt urval av befolkningen (1028 personer mellan 18-65 år som arbetar på kontor), dels av de medverkande företagens medarbetare.

Fokusgrupperna samlade i första hand medarbetare från unga verksamheter i teknikintensiva eller digitala miljöer. **Researchmaterialet** utgörs av bloggar och rapporter från externa aktörer, samt tidigare studier inom området.

Studien har genomförts av Kairos Future och Palorial i samarbete med och med stöd av Kinnarps, Midroc, Newsec och Vasakronan under 2016. Vi tackar särskilt våra samarbetspartners för stöd och inspiration i arbetet.



Om Kairos Future

Kairos Future är ett internationellt konsult- och analysföretag som hjälper företag att förstå och forma sin framtid. Genom trend- och omvärldsanalys, innovation och strategi, ger vi våra kunder de stora sammanhangen. Kairos Future grundades 1993, vårt huvudkontor finns i Stockholm och vi har representanter samt samarbetspartners över hela världen.

För mer information, se www.kairosfuture.com eller kontakta oss:

Kairos Future
Box 804 (Besöksadress: Klarabergshuset, Västra Järnväggsgatan 3)
101 36 Stockholm
Tel. 08-545 225 00
info@kairosfuture.com

Om Palorial

Palorial är digital verksamhetsutvecklare som vägleder företag och offentliga organisationer till värdeskapande digitala arbetssätt och digital transformation. Företrädesvis arbetar Palorial med hur-frågorna dvs. hur en organisations digitalisering ska bedrivas. Samt med förändringsledning, dvs att få nya digitala beteenden på plats.

Palorial erbjuder förstudier, strategier, projekt- och förändringsledning samt nätverksanalys. Och kan arbeta som resurs i kundens team och eller sätter ihop ett leveransteam med andra konsulter ur Palorials breda nätverk.

Kontakt: Niklas Angmyr, 0733-904079, niklas.angmyr@palorial.se
Följ gärna Palorials blogg på <http://www.palorial.com/sv/blogg/>

When the rate of change outside an organization is higher than the rate of change inside, the end is near

*– Jack Welch, fd
CEO General
Electric*

