

Ledernes erfaringer med hjemmekontor

Erfaringene med bruken av hjemmekontor under korona-pandemien vil endre måten vi kommer til å jobbe på også i fremtiden. Tilbakemeldingen fra topplederne i norske revisjonsselskaper er at vi er blitt bedre til å bruke digitale løsninger, men at alle savner den sosiale delen av arbeidslivet. For unge medarbeidere har pandemien være ekstra utfordrende.

Redaktør Alf Asklund

En todelt erfaring

Erfaringene med hjemmekontor hos RSM er så langt nokså delt, sier Hans Ragnar Berg, daglig leder i RSM Norge. – På den ene siden er vi spente – spente fordi vi begynner å «føle på» konsekvenser av isolasjon, den manglende nærheten og de små hverdagsmøtene vi blir fratatt. Spente fordi hjemmekontoret litt etter litt for noen visker ut grensen mellom arbeidstid og fritid og spente på de egentlige konsekvensene for både den enkeltes psy-



Hans Ragnar Berg, daglig leder i RSM Norge

kiske velvære og robusthet og hva isolasjonen gjør med kulturen vår som får mindre gjødsel og pleie enn ønskelig. Vil den falme og hvor lang tid tar den å restaurere, spør Berg?

– På den andre siden er vi glade og stolte av hvor tilpasningsdyktige ansatte er og hvordan de tar utfordringer på strak arm. Jeg tror vi akkurat har gradert til et felles svart belte i hurtig tilpasning, sier han. Kanskje fordi vi har fått en «felles ytre fiende» i koronaviruset og at det derfor er lettere å stå sammen og håndtere den? Vi opplever også at ansatte flest er flinke til å fokusere på det de kan gjøre noe med og ikke på problemene.

– Vi ser med andre ord et lysglimt i koronaturunellen og foreløpig er vi forsiktig optimistiske på at det er åpningen i andre enden vi ser og ikke en strøm av motgående trafikk, avslutter Berg.

Høyere score på fellesskap

Et av resultatene fra BDOs medarbeiderundersøkelse, der de har målt tilfredshet og engasjement, vil kanskje overraske mange. Det viser seg nemlig



Martin Aasen, administrerende direktør i BDO Norge

at den kategorien som hadde størst fremgang var innenfor «Fellesskap». – Et interessant og for oss positivt overraskende resultat, sier Martin Aasen, administrerende direktør i BDO Norge.

Han sier også at noen har stortrivdes med hjemmekontor, mens andre har syntet det er tungt.

– Vi ser at de med personalansvar og øvrige ledere må prioritere «nærrelse» og å være tett på høyere enn ellers, det kommer ikke av seg selv. Vi har mye høyere fokus på psykisk helse og stiller krav til lederne om å ha løpende oversikt over hvordan hver enkelt har det. De skal spørre – ordentlig – om hvordan det går, både fysisk og psykisk, de skal lytte – og de skal følge opp/iverksette tiltak dersom det er behov for det, sier han.

Produksjon og leveranse holdes på et fortsatt høyt nivå, men vi ser at mange sliter med å sette grenser mellom jobb og privatliv, slik at overtidsbegrensning er en utfordring. Spesielt de yngre går mye med dårlig samvittighet – og føler de ikke jobber eller gjør nok. Dette tar

vi godt tak i også, men vi er ikke sikre på at vi treffer alle.

Alle savner det sosiale og vi ser veldig godt hvor viktig den delen er for motivasjon og arbeidsglede, sier Aasen.

Måtte gjøre hjemmekontorsituasjonen bedre

Christin Erichsen Bøsterud, administrerende direktør i EY trekker også frem at det har vært spesielt krevende for de unge medarbeiderne, som ikke alltid har den ideelle bosituasjonen med gode kontorløsninger hjemme. EY har derfor gjort en del for å gjøre den fysiske hjemmekontor-situasjonen litt behageligere. I tillegg har vi suksessivt satt inn tiltak med fokus på «well-being» både fysisk og mentalt.

Hun sier at pandemien har krevd et økt fokus på omsorg for kollegaer på alle nivåer, noe som utfordrer enhver leder, men som er særdeles viktig for å demonstrere tilhørighet og det at vi bryr oss.

– Vi er blitt særdeles gode på digitale kommunikasjonsplattformer, og måter å bryte opp arbeidsdagen på. Vi må ikke reise land og strand rundt for å



Christin Erichsen Bøsterud, adm. dir. / CEO i EY

avholde møter og vi har blitt kjent med hverandre og kunder på nye måter – kommet «tettere på» privatlivet – truffet barn, katter og hunder gjennom skjermen, sier hun.

Nye måter å jobbe på

Vi har flere medarbeidere som opplever en bedre balanse mellom jobb og fritid, fordi de slipper reisetid til og fra jobb, og dermed er det blitt enklere å justere arbeidstiden tilpasset egen livssituasjon. Dette er viktige erfaringer å ta med seg videre etter at pandemien er over.

– Hvis det skal komme noe godt ut av denne lange perioden med usikkerhet, så er det muligheten til både digital transformasjon og etablere nye vaner og nye måter å jobbe på over tid, sier Bøsterud.

Fremtidens arbeidsplass i EY vil være en hybridløsning, der vi tilbyr fleksibilitet når det er behov for det og fysisk tilstedeværelse på våre kontor når det er fornuftig. Jeg er den første til å innrømme at jeg gleder meg til å se «tredimensjonale mennesker» igjen, men jeg skal definitivt ta med meg erfaringene fra «unntaksperioden» inn i neste fase.

Hva med likestillingen?

Det har også vært debattert hva den «nye normalen» betyr for Diversity & Inclusion-agendaen (D&I-agendaen) og at den setter tilbake arbeidet med likestilling. Jeg utfordrer gjerne denne typen standpunkt, og er sikker på at dersom vi er bevisste og tar grep, kan periodens læring være positivt for D&I-agendaen.

– Økt fleksibilitet gir flere muligheten for å delta i arbeidslivet og vi har nå en unik mulighet til å skape et mer inkluderende arbeidsliv, sier Bøsterud.

Roser medarbeiderne

Sjur Gaaseide, CEO i Deloitte Norge, roser medarbeiderne for måten de har taklet den krevende omstillingen på i forhold til hjemmekontor.

– Vi har gode systemer som gjør at arbeidet på hjemmekontor fungerer



Sjur Gaaseide,
CEO i Deloitte
Norge

godt og muligjor samarbeid selv om vi sitter hver for oss. Lederne har tett oppfølging av medarbeiderne gjennom ukentlig kontakt, og gjennom regelmessige medarbeiderundersø-

kelser får vi gode tilbakemeldinger på denne oppfølgingen. Vi har også hyppige allmøter for å sikre god og transparent kommunikasjon og informasjon.

Det vi savner mest med kontoret er nok det gode sosiale samholdet, men vi forsøker å bøte på dette med sosiale samlinger digitalt. I en stillesittende hverdag er vi også opptatt av at medarbeiderne skal få litt fri fra skjermen, samt nyte frisk luft og dagslys, så alle oppfordres til å blokke av tid til dette i kalenderen hver dag. Vi skulle selvfølgelig gjerne vært tilbake til den gamle normalen, men alt i alt syns vi det går relativt bra på hjemmekontoret.

Erfaringer for fremtidens arbeidsliv

– Vi tenker at hjemmekontor i større grad vil være en del av hvordan man jobber også etter pandemien, sier Lars Inge Pettersen, administrerende direktør i KPMG Norge.



Lars Inge Pettersen,
administrerende direktør i
KPMG Norge

Han sier at det er blitt gjennomført både medarbeiderundersøkelse og en egen undersøkelse som omfatter erfaringer med Covid-19 i KPMG. Resultatene viser at mange medarbeidere opplever hverdagen som mer fleksibel, man slipper reisevei og balansen mellom jobb og arbeid er bedre. Flere opplever økt grad av frihetsfølelse, og vi ser at digital kompetanse og vilje til endring er stor. Samtidig opplever noen det krevende å jobbe på hjemmekontor når det gjelder synliggjøring av egen innsats og at skillet mellom arbeidstid og privatliv viskes noe ut, sier han.

Til tross for at mye er positivt, er det en nedgang på enkeltspørsmål som «kontakt med kolleger og kunder». Noen opplever nok derfor sosial avstand, ensomhet og brakkesyke.

– Å utøve avstandsledelse kan være en utfordring. Det kan være vanskelig å fange opp faresignaler. Det er noe som ledere i KPMG har fokus på. Vi ser at det er behov for flere møter siden raske

avklaringer ikke kan gjøres «live». Vi har måttet tenke nytt når det gjelder onboarding og inkludering av nyansette. Mange ledere har nok vært gjennom en reise i overgangen fra stedlig ledelse til å lede mer digitalt.

Må finne den riktige balansegangen

Erfaringene med hjemmekontor hos PwC stemmer godt med erfaringene hos de andre store revisjonsselskapene.

– Erfaringen er at våre ledere og medarbeidere har håndtert overgangen til hjemmekontor veldig bra, sier Leif Arne Jensen, administrerende direktør i PwC Norge

Pulsundersøkelsene vi har gjennomført viser at mange opplever at hjemmekontor gir dem økt fleksibilitet i hverdagen, bedre arbeidsro/konsentrasjon, samt at de ofte jobber mer effektivt hjemmefra enn fra kontoret, sier Jensen.

– Det de opplever som den største ulempen ved hjemmekontor er at det er mindre sosialt, de uformelle arenaene der man fanger opp informasjon forsvinner, terskelen for å ta kontakt er litt høyere, samt at arbeid og fritid flyter litt over i hverandre.



Leif Arne Jensen,
administrerende direktør i PwC
Norge

Vi som leder ser også mange fordeler ved hjemmekontor og vi tror det er viktig at vi tar med oss disse erfaringene videre når vi forhåpentligvis en gang der fremme har en ny normal. Det vi opplever som den største ulempen er mangel på uformell kommunikasjon, læring i team og kulturbygging. Videre krever det mer av ledere i forhold til oppfølging når det er mange medarbeidere de ikke naturlig treffer på i det daglige.

Vi tror den beste tilnærmingen vil være å finne en balansegang mellom bruk av hjemmekontor og kontor. Vi tror også at mulighet for hjemmekontor vil bidra til at medarbeidere som typisk står i tidsklemma, kan få en mindre hektisk hverdag, sier Jensen.