

Vidensrapport om hybride arbejdsformer og det psykosociale arbejdsmiljø

Udarbejdet af Kasper Edwards, Christine Ipsen,
Mejse Hasle & Anne Pedersen DTU Management



Branchefællesskaberne for arbejdsmiljø (BFA) og Arbejdsmiljørådet



bfa-i.dk



© Ophavsret: Forfatterne og Branchefællesskaberne for arbejdsmiljø (BFA)

Udarbejdet af:

- Seniorforsker, Ph.d. Kasper Edwards,
- Lektor, Ph.d. Christine Ipsen,
- Psykolog, Ph.d.-stipendiat Mejse Hasle
- Cand.mag., Ph.d.-stipendiat Anne Pedersen

Udgivet af:

- Branchefællesskab for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration
- Branchefællesskab for Arbejdsmiljø i Industrien
- Branchefællesskab for Arbejdsmiljø for Handel, Finans og Kontor
- Branchefællesskab for Arbejdsmiljø for Transport, Turisme, Service og Jord til Bord
- Arbejdsmiljørådet

Publiceret: August 2023

Layout: Fru Nielsens Tegnstue

DOI: 10.11581/DTU.00000293

ISBN: 978-87-94489-00-3

Indhold

Forord	5
1. Hybridarbejdet i tal – 2023	6
1.1 Aktuel og kommende lovgivning på området	8
1.2 Danmark i Europa – blandt top 3 på Europas digitaliseringsindeks.	10
1.3 Erfaringer med telearbejde, hybrid- og distancearbejde før COVID-19	11
1.4 Betydning af opgavens karakter og pendlertid	14
1.5 Produktivitet på hjemmekontoret	16
1.6 Forventninger til fremtiden	17
2. Nye muligheder og udfordringer i hybridarbejdet	20
2.1 Individ-niveau	21
2.2 Gruppen og organisationen	25
2.3 Ledelsesudfordringer affødt af hybridarbejde	27
2.4 Fordele og ulemper ved hybridarbejdet og hjemmearbejdspladsen	33
2.5 Social kapital, kerneopgaven og hybridarbejde	34
3. Værktøjer, guides og gode råd	35
3.1 Oversigt over værktøjerne og deres anvendelse	35
3.2 Trivsel og kvalitet i virtuelt arbejde, BFA 2020	37
3.3 Sådan skaber du en god hybrid arbejdsplads, Lederne 2022	38
3.4 Syv tech-råd der understøtter den hybride arbejdsplads, Dansk Industri, 2021	39
3.5 Cybermobning – en ny opmærksomhed, Dansk Industri, 2022.	40
3.6 For ledere: Skab de bedste rammer for nye måder at samarbejde på, IDA, 2021	41
3.7 Tjekliste til AMR og TR om hjemmearbejde, HK Privat	43
3.8 Hjemmearbejdspladser, BFA Kontor, 2020	44

3.9	Mere hjemmearbejde? Sådan griber I det an, HK Stat, 2022.	44
3.10	Trivsel ved distancearbejde – Vejledning til distanceledere og distancemedarbejdere, BFA Industri, 2016	46
3.11	Redskaber til hybridarbejde, Future Worklab, 2022.	46
3.12	Coronatrivsel.dk, NFA	48
3.13	Det hybride arbejdsliv, BFA Kontor, BFA Finans og BFA Velfærd og Offentlig Administration	49
3.14	Guide til den hybride arbejdsplads, HK Kommunal, 2023	50
3.15	Podcast: Det hybride arbejdsliv, BFA Velfærd og Offentlig Administration og BFA Finans.	51
3.16	Sammenfatning af værktøjer, guides og gode råd	51
4.	Perspektiver.	52
4.1	Arbejdspladsen og kontorets rolle	53
4.2	Pres udefra eller motivation til forandring?	55
4.3	Konkrete eksempler på organisering af hybridarbejde	56
4.4	Tendenser.	56
5.	Den store sammenhæng – er hybridarbejdet mål eller middel? ...	58
5.1	Hvilken værdi skaber hybridarbejdet?	58
5.2	Der er brug for en samlet tilgang til hybridarbejdet	59
5.3	Hvad mangler der fortsat viden om?	61
5.4	Konklusion.	62
6.	Referencer	63
7.	Bilag	70
7.1	Rammeaftaler	70
7.2	Overenskomster.	70

Forord

Flere og flere medarbejdere og ledere arbejder fleksibelt, hvor opgaver løses andre steder end på arbejdspladsen eller på tidspunkter, man selv vælger. Det skaber en række muligheder og nye udfordringer for såvel ledere som medarbejdere. Denne vidensrapport er udarbejdet af DTU og henvender sig til arbejdsmiljøorganisationen (AMO), ledere, samarbejdsudvalg (SU), tillidsrepræsentanter (TR), MED-udvalg (MED) og andre relevante aktører på arbejdspladser, hvor arbejdet udføres fra forskellige lokationer og dermed hybridt.

Baseret på en gennemgang af tilgængeligt dansk og international viden giver rapporten først og fremmest et indblik i ”viden anno 2023”. Vi har især fokus på kilder, som er et resultat af tiden efter COVID-19, hvor hjemmearbejdet var påtvunget af lockdown. Rapporten bygger på indsamlede artikler, rapporter og hjemmesider, som forfatterne har fremsøgt eller har fået udpeget som relevante.

Rapporten er inddelt i kapitler og temaer, som forsøger at sammenfatte uddrag af tilgængelig viden samt præsentere de værktøjer, metoder og handlingsanvisninger, der kan anvendes på arbejdspladser i deres fremtidige igangsættelse, anvendelse, beslutninger eller udvikling af hybridarbejde. Rapporten runder af med at pege på nogle tendenser i hybridarbejdet.

De fem kapitler omhandler følgende:

- **Kapitel 1** beskriver nogle af de store forandringer i arbejdet, som vi har oplevet de senere år og sætter tal på forandringen med fokus på fleksibilitet og det hybride arbejde.
- **Kapitel 2** beskriver med afsæt i IGLO-modellen de muligheder og udfordringer, som hybridarbejdet giver.
- **Kapitel 3** præsenterer et overblik og en kort beskrivelse af forskellige tilgængelige værktøjer, guides og gode råd.
- **Kapitel 4** præsenterer forfatterernes bud på nye og aktuelle perspektiver på fleksibilitet og hybride arbejdsformer.
- **Kapitel 5** anlægger et samlet syn på hybride arbejdsformer og ser på den nye arbejdsform i et større perspektiv.

Vidensrapporten er bestilt af Branchefællesskaberne for Arbejdsmiljø (BFA) og Arbejdsmiljørådet og udarbejdet af et forskerteam ved DTU Management. Vi takker for et godt samarbejde.

God læselyst
Lyngby, maj 2023

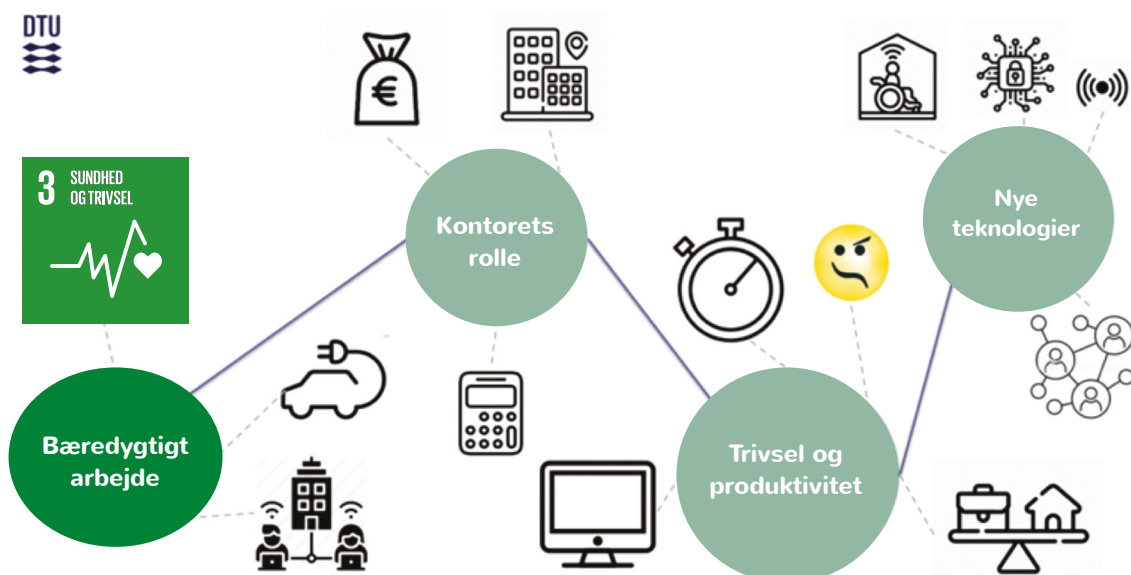
1. Hybridarbejdet i tal – 2023

COVID-19-pandemien og de nationale "lockdowns" medførte, at hjemmearbejde blev "det nye normal" – både i Danmark og internationalt. Kombinationen af delvist hjemmearbejde eller arbejde andetstedsfra og arbejde på den fysiske arbejdsplads betegnes også hybridarbejde¹. Den hybride arbejdsform er i dag blevet en integreret del af arbejdslivet, og forståelsen af arbejdet er under forandring. Derudover har omfanget af, hvem der har mulighed for hybridarbejde og gør brug af det, ligeledes ændret sig. En EU-undersøgelse viser bl.a., at omkring dobbelt så mange, ca. 41,7 mio. mennesker i EU, arbejder hybridt i forhold til før pandemien (2019) (Eurofound, 2022).

Selv om danske og udenlandske arbejdspladser ser et potentiale i den nye arbejdsform og eksperimenterer massivt med hybridarbejde, mangler der fortsat en generel viden om, hvordan man bedst organiserer og leder det hybride arbejde. Det vil sige, hvordan beslutninger træffes i forhold til antallet af hjemmearbejdsdage, hvem der mødes hvor og hvornår, og hvor medarbejdere skal arbejde for at løse hvilke opgaver bedst. Men der mangler især viden om, hvilken betydning disse valg og hybride arbejdsformer har for et godt arbejdsmiljø for alle. Det vil sige, hvordan det sikrer trivsel og produktivitet for dem på kontoret og dem, der arbejder fleksibelt.

Hybridarbejde, der også er kendt som telearbejde (telework), "remote work" eller distancearbejde, er ikke et nyt fænomen. Begreberne telecommuter og telework blev første gang formuleret i 1970'erne af Nilles (Nilles, 1975, 1988) og opstod som følge af nye digitale teknologier, der skabte muligheder for frivillige og personlige valg om, hvor man arbejdede. Det skabte nye adfærds- og transportmønstre, og som følge heraf fulgte diskussioner om mulige positive klimapåvirkninger, men også betydningen for trivsel og ledelsesopgaver i form af distanceledelse (se figur 1).

Figur 1. Fra tech til klima



1 Se definition næste side

Opgavens karakter, og hvor den bliver løst, betyder, at man i dag skelner mellem intra- og interorganisatorisk telearbejde, f.eks. om en opgave løses i virksomheden (intra), eller på tværs af virksomheder/i samarbejde med andre virksomheder (inter). De nye arbejdsformer har haft betydning for forståelsen af kontorets rolle, og dermed er der et øget fokus på faciliteterne, samt hvad de tilbyder og understøtter i forhold til opgaverne, når man arbejder på kontoret.

Forståelsen af telearbejde har siden udviklet sig og rummer i dag flere facetter og større kompleksitet (Eurofound, 2023). De nye hybride formater og modeller er anderledes, end hvad man tidligere har kendt og indgår i dag i flere forskellige former for arbejde end tidligere. Fælles for de forskellige forståelser er dog, at det er de digitale teknologier, der muliggør forandringerne og påvirker arbejdet, arbejdspladsen og arbejdsmiljøet.

I denne rapport forstår vi hybridarbejdet således:

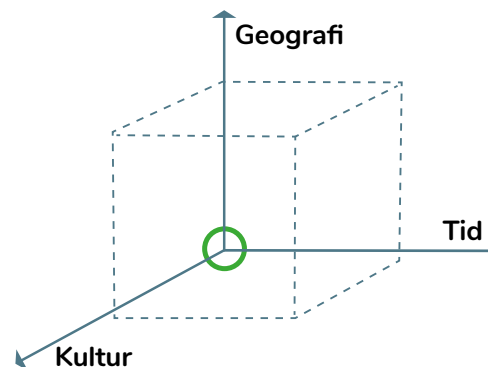
“Hybridarbejde er en måde at arbejde på, hvor udførelsen af arbejdet er en blanding af, at nogle gange udføres arbejdet i arbejdspladsens fysiske bygninger, og andre gange udføres arbejdet andre steder end i arbejdspladsens fysiske bygninger. Eksempelvis hjemmefra.” (Holdt Christensen, 2022, p. 31).



Umiddelbart lyder det enkelt, at arbejdet udføres forskellige steder, men de senere år har vist, at hybridarbejde kan være besværligt og opleves meget forskelligt. Ifølge Fisher og Fisher (2001), der har arbejdet med distanceledelse, opstår kompleksiteten på grund af afstand, men ikke kun den fysiske afstand (K. Fisher & Fisher, 2001). Faktisk kan man forstå afstand i telearbejde og hybridarbejdet på tre måder:

- Geografi
- Tid
- (Arbejds)kultur

Figur 2.
Hybridarbejdets kompleksitet
Hybridarbejde øger kompleksiteten i tre dimensioner: Geografi, tid og (arbejds)kultur



De tre former for afstand kan illustreres ved følgende model (se figur 2), hvor akserne illustrerer forskellene i henholdsvis kultur, tid og geografi, f.eks. for medarbejderne i et team. Hvis alle i teamet arbejder samme sted på samme tid og har samme kultur, er teamets placering illustreret ved den grønne cirkel. I modsætning til den klassiske arbejdsplads, medfører hybridarbejdet, at medarbejderne arbejder forskellige steder, på forskellige tider og kan have forskellige kulturer. Dermed bevæger medarbejdere og ledere sig "ud af akserne" og skaber et "rum" (den stiplede kasse) for samarbejde og ledelse. Disse nye måder at arbejde på kan udfordre vores forståelse af arbejdet: hvor, hvornår og hvordan vi arbejder og kan arbejde.

De fleste har en implicit forståelse af, hvad det vil sige at gå på arbejde og møde ind "på kontoret". Her foregår arbejdet synkront; på cirka samme tid, samme sted og inden for den samme arbejdskultur. Forskellen er nu, at i hybridarbejde bevæger man sig ud af "akserne", hvor kolleger arbejder på forskellige steder med en geografisk afstand. Den fælles "arbejdskultur", f.eks. hvornår man holder frokostpause, ændrer sig også. Og endelig ændrer vores arbejdstidsforståelse sig. Nogle arbejder tidligt, andre arbejder sent, nogle holder pause midt på dagen. Samtidig er der fortsat kolleger, der arbejder som tidligere (centrum af figur 2). Det er summen af den nye arbejdspraksis med kolleger på kontoret og kolleger på andre arbejdssteder, f.eks. hjemmekontoret, der udgør de udfordringer, som danske arbejdspladser står over for.

1.1 Aktuel og kommende lovgivning på området

Debatter om fordele og ulemper af hybridarbejdet har haft en tendens til at fokusere på udfordringer med opretholdelse af medarbejderens produktivitet, opbygning af virksomhedskultur og opretholdelse af grænserne mellem arbejde og hjem. Samtidig står arbejdsgiverne over for en yderligere udfordring: at overholde et voksende sæt af lovgivningsmæssige rammer for hybridarbejde/hjemmearbejde. Der foreligger både retningslinjer og juridiske vejledninger om hybridarbejde i EU og nationalt.

1.1.1 EU

Der foreligger en europæisk rammeaftale om ”telearbejde”, som i praksis udføres nationalt (EU-aftale om telearbejde²). Telearbejde defineres i denne rammeaftale som ”(...) arbejde der regelmæssigt udføres fra andre steder end arbejdsgiverens lokaliteter ved brug af informationsteknologi.” (Europaudvalget, 2001).

Der er tale om en ”frivillig aftale der sigter på at fastlægge en generel ramme på europæisk plan, som skal gennemføres af medlemmerne af de underskrivende parter i overensstemmelse med de fremgangsmåder og den praksis, som arbejdsmarkedets parter i medlemsstaterne normalt anvender”³. I aftalen står der, at telearbejde skal være frivilligt for arbejdsgiver og arbejdstager, hvilket praktisk kan være inkorporeret i ansættelsesaftalen eller aftales frivilligt. Ansatte, som praktiserer telearbejde, har samme ansættelsesvilkår som andre ansatte. Arbejdsgiveren har ansvar for, at telearbejderen har adgang til information i virksomheden og mulighed for at møde kolleger (Europaudvalget, 2001).

1.1.2 Danmark

Rammeaftalen om distancearbejde har til formål at regulere arbejde, der udføres ”uden for den normale arbejdsplads ved hjælp af en PC, en elektronisk kommunikationsforbindelse eller andet tilsvarende materiel, der stilles til rådighed af arbejdsgiveren” (CIR nr. 9541 af 06/07/2005, § 3). Distancearbejde er karakteriseret ved at have en gentagende karakter samt foregår i arbejdstiden. Distancearbejde omfatter derfor ikke, hvis en medarbejder er udstationeret eller er på tjenesterejse eller ved mobilt arbejde, der inkluderer forskellige arbejdssteder (CIR nr. 9541 af 06/07/2005, § 3 stk. 2-4).

Nyeste reguleringer inden for området er vejledning om hjemmearbejde (VEJ nr. 9459 af 29/5/22), hvor hybridarbejde omtales som ”skærmarbejde” og ”hjemmearbejde”. I denne vejledning skelnes der mellem ansatte, som udfører skærmarbejde mere end to dage om ugen eller to dage eller mindre om ugen. De mere end to dage om ugen omfatter et gennemsnit på over en måned, og en arbejdsdag omfatter 7,4 timer. Der vil være særlige krav til arbejdsgiver i forhold til arbejdsudstyr, indretning, inventar og øjenundersøgelser, hvis en medarbejder udfører skærmarbejde mere end to dage om ugen. Hvis en medarbejder ikke udfører skærmarbejde mere end to dage om ugen, gælder de særlige krav ikke (VEJ nr. 9459 af 29/5/22).

Inden for psykisk arbejdsmiljø og hybridarbejde gælder bekendtgørelsen om psykisk arbejdsmiljø. Det betyder, at hjemmearbejdet skal planlægges, organiseres og udføres på en måde, der sikrer et sundt og sikkert psykisk arbejdsmiljø både på kort og langt sigt. Reglerne om stor arbejdsmængde, tidspres, uklare og modstridende krav gælder også for hjemmearbejde. Ligesom reglerne for høje følelsesmæssige krav i arbejdet, krænkende handlinger som mobning og seksuel chikane samt arbejdsrelateret vold både under og uden for arbejdstiden også er gældende. Disse regler er relevante, når det drejer sig om arbejde, der involverer telefonsamtaler, e-mails og lignende.

2 <https://www.eurofound.europa.eu/da/topic/teleworking> (25. maj 2023)

3 <https://fho.dk/wp-content/uploads/lo/2017/03/rammeaftale-om-telearbejde.pdf>

Der kan læses mere om disse krav i følgende:

- Bekendtgørelse om begrænsninger i anvendelsen af lov om arbejdsmiljø på arbejde, som udføres i den ansattes hjem, <https://at.dk/regler/bekendtgørelser/begraensninger-ansattes-hjem-247-sam/>
- Bekendtgørelse om psykisk arbejdsmiljø, <https://at.dk/regler/bekendtgørelser/psykisk-arbejdsmiljoe-1406/>
- AT-vejledning 3.1.7 om hjemmearbejde, <https://at.dk/regler/at-vejledninger/hjemmearbejde-3-1-7/>

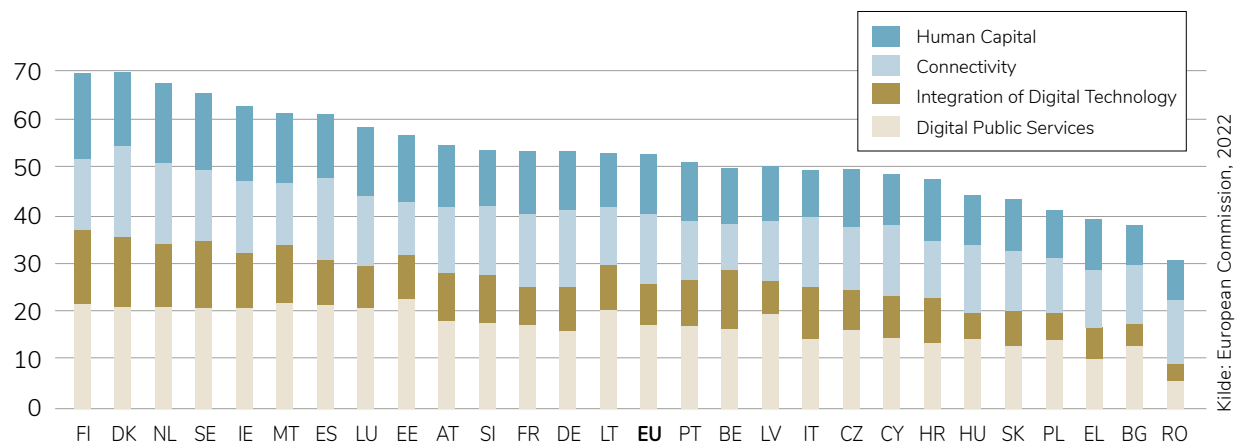
Der er i mange overenskomster og rammeaftaler yderligere retningslinjer om hjemmearbejde. Se eksempler herpå i bilag om rammeaftaler og overenskomster.

1.2 Danmark i Europa – blandt top 3 på Europas digitaliseringsindeks

Tilgængeligheden af informations- og kommunikationsteknologier (IKT) og -systemer vurderes at sætte de rette betingelser for tele- og hjemmearbejdspladser. Endvidere har de ”nye generationer” af IKT-applikationer yderligere øget forventningerne til en ”revolution på kontoret” (Messengers et al., 2017). Mens de fleste af disse applikationer og IKT-løsninger har eksisteret i lang tid, har COVID-19 fremskyndet deres anvendelse og øget deres opfattede nytteværdi (Brem et al., 2021; Wöhrmann & Ebner, 2021). Derfor kan der forventes betydelige kort- og langsigtede virkninger på arbejdet (Lister, 2020), og virksomheder har dermed brug for en bedre forståelse af de individuelle og organisatoriske forhold, der understøtter anvendelsen af teknologier i hybridarbejdet.

Før COVID-19 lå Danmark placeret i toppen med hensyn til erfaringer med telearbejde (Milasi et al., 2020) og lå ydermere højt på det europæiske digitaliseringsindeks; European Digital Economy and Society Index (DESI) (European Commission, 2021). DESI (European Commission, 2020) er et indeks for digitaliseringsgraden i et samfund og viser, at Danmark lå på tredjepladsen blandt EU-landene før COVID-19 (European Commission, 2020). I 2022 lå Danmark på en andenplads (se figur 3).

Figur 3. Det europæiske DESI-indeks
Digital Economy and Society Index 2022

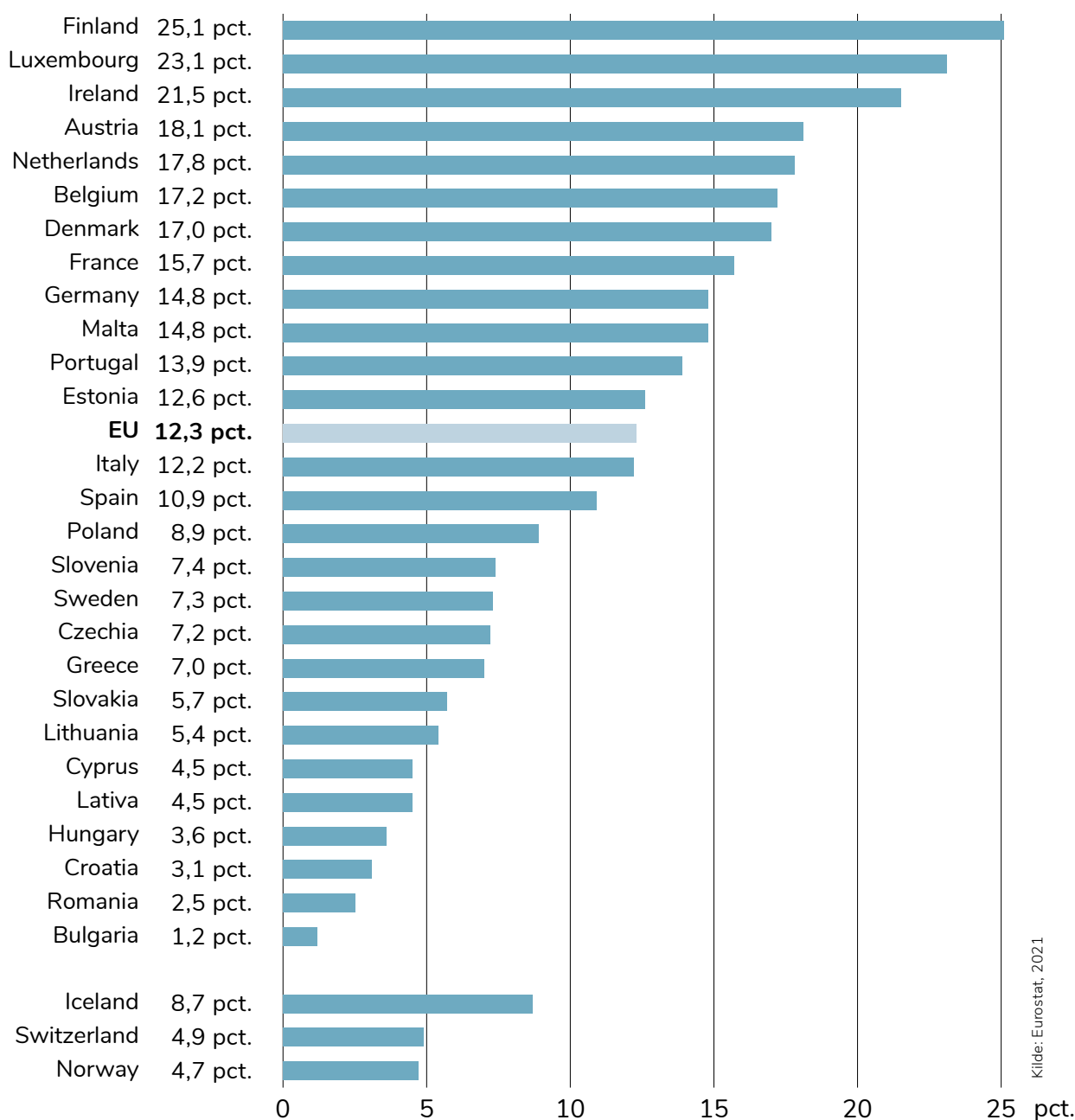


1.3 Erfaringer med telearbejde, hybrid- og distancearbejde før COVID-19

En EU-undersøgelse om arbejdsforhold og erfaringer med telearbejde og distancearbejde før COVID-19 (2015) viser, at disse varierer på tværs af lande. I 2019 havde Danmark en andel på 28,5 pct. i alderen 15 til 64 år, der havde mulighed for telearbejde (hjemme-/hybridarbejde), hvor det i hele EU var ca. 1 ud af 20 (5,5 pct.) personer, der normalt arbejdede hjemmefra (EWCS, 2015). Virkningen af COVID-19 var tydelig; andelen af medarbejdere, som arbejdede hjemmefra i EU, blev fordoblet fra 2019 til 2020 (fra 5,5 pct. til 12,3 pct.) (Eurostat, 2021).

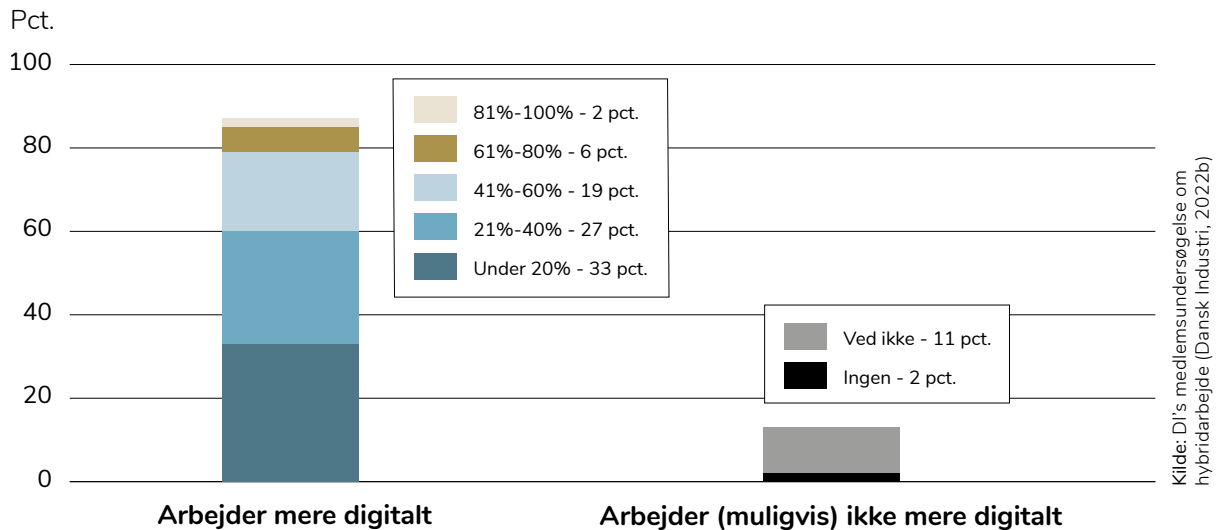
Figur 4. Hjemmearbejde i 2020 efter COVID-19

% of employed people (aged 15-64) usually working from home in 2020



Aktuelt viser flere undersøgelser, at hybridarbejde fortsat tilbydes på danske arbejdspladser og også vil gøre det i fremtiden. I EU er et forsigtigt estimat, at omkring 30 pct. af arbejdsstyrken vil have mulighed for hybridarbejde i 2025⁴. En dansk undersøgelse fra Lederne viser, at et flertal af danske arbejdspladser har valgt at øge muligheden for hjemmearbejde sammenlignet med før COVID-19 (Lederne, 2021a). Tilsvarende viser en undersøgelse fra Dansk Industri, at størstedelen af virksomheder (95 pct. af de deltagende virksomheder i undersøgelsen) muliggør, at medarbejdere kan arbejde hjemme én eller flere dage om ugen (Dansk Industri, 2022d). Undersøgelsen viser bl.a., at 9 ud af 10 virksomheder arbejder mere digitalt end før COVID-19, og 87 pct. af Dansk Industris medlemmer løser flere opgaver virtuelt. Dog er det forskelligt, hvor stor stigningen af den virtuelle opgaveløsning er i de forskellige virksomheder, hvilket fremgår af nedenstående diagram (Dansk Industri, 2022b).

Figur 5. Udvikling i løsning af opgaver digitalt
Hvor mange flere opgaver løser I online i forhold til før COVID-19?

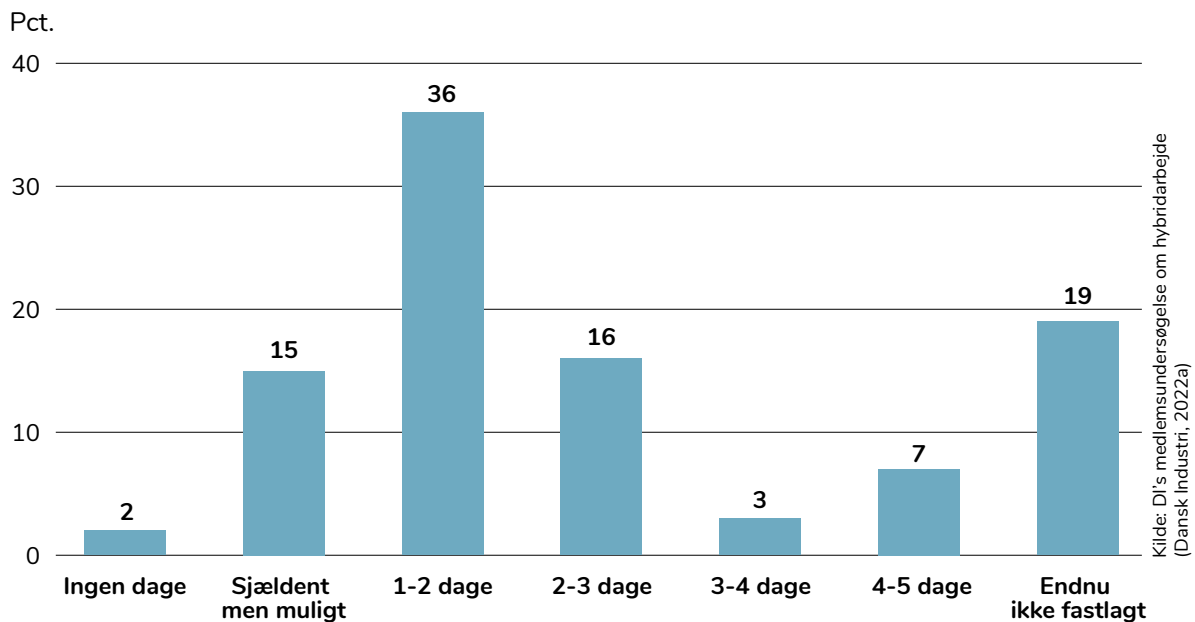


4. Internationale undersøgelser viser, at virksomheders villighed til at tilbyde hybridarbejde stiger med landets økonomiske situation (se: <https://www.eurofound.europa.eu/da/publications/report/2023/hybrid-work-in-europe-concept-and-practice>).

Digitale løsninger såsom online mødesoftware til at arbejde hjemmefra eller andre steder end på kontoret er altså allestedsnærværende på danske arbejdspladser. En væsentlig diskussion i hybridarbejdet handler om, hvor mange dage medarbejdere har mulighed for at arbejde hjemmefra. Her viser både danske og internationale undersøgelser, at jobfunktioner og opgavens egnethed spiller en rolle, f.eks. mellem administrativt personale og produktionsmedarbejdere (Dansk Industri, 2022a; European commission, 2020a). Nedenstående (figur 6) viser, hvor mange dage om ugen medarbejdere har mulighed for at arbejde hjemmefra, (Dansk Industri, 2022a):

Figur 6. Ugentlige hjemmearbejdsdage

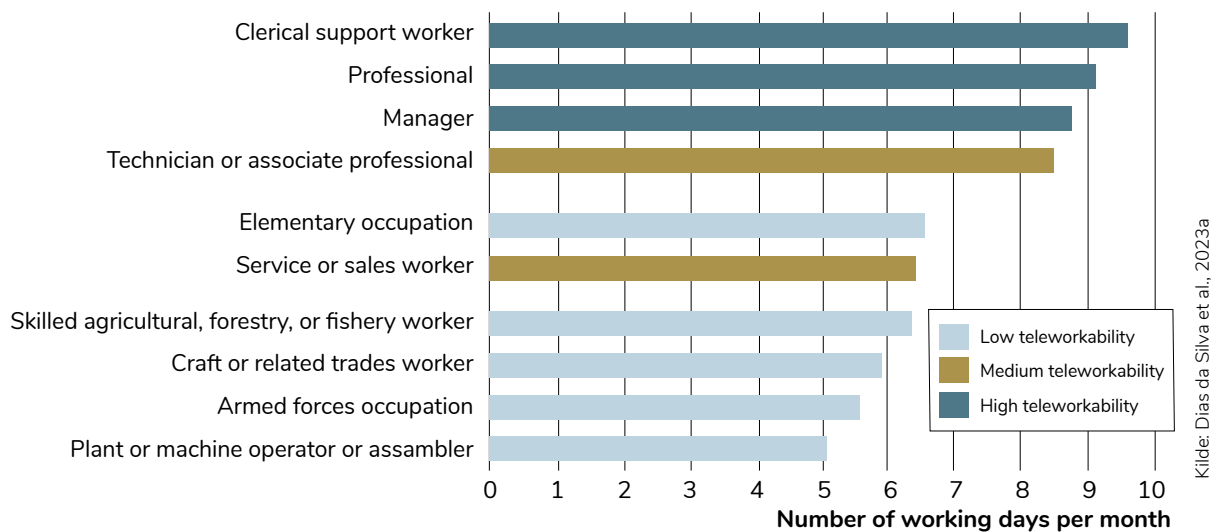
Hvor mange dage om ugen har medarbejderne mulighed for at arbejde hjemmefra?



1.4 Betydning af opgavens karakter og pendlertid

Når fleksibilitet i arbejdet er blevet en international trend, er det naturligt at spørge, hvad der ligger til grund for præferencerne for at arbejde fleksibelt. Her viser en europæisk undersøgelse, at den vigtigste faktor er beskæftigelse, det vil sige arbejdet og opgavens karakter. For eksempel foretrækker administrative supportfunktioner 4,5 hjemmearbejdsdage om måneden mere end fabriks- eller maskinoperatører (se figur 7). Det skal bemærkes, at muligheden for at udføre arbejde på afstand – et jobs "teleworkability" – varierer betydeligt på tværs af forskellige erhverv (European commission, 2020a).

Figur 7. Antal dage (foretrukne) med hjemmearbejde – job og teleworkability
Number of preferred WFH days per month by occupation and teleworkability

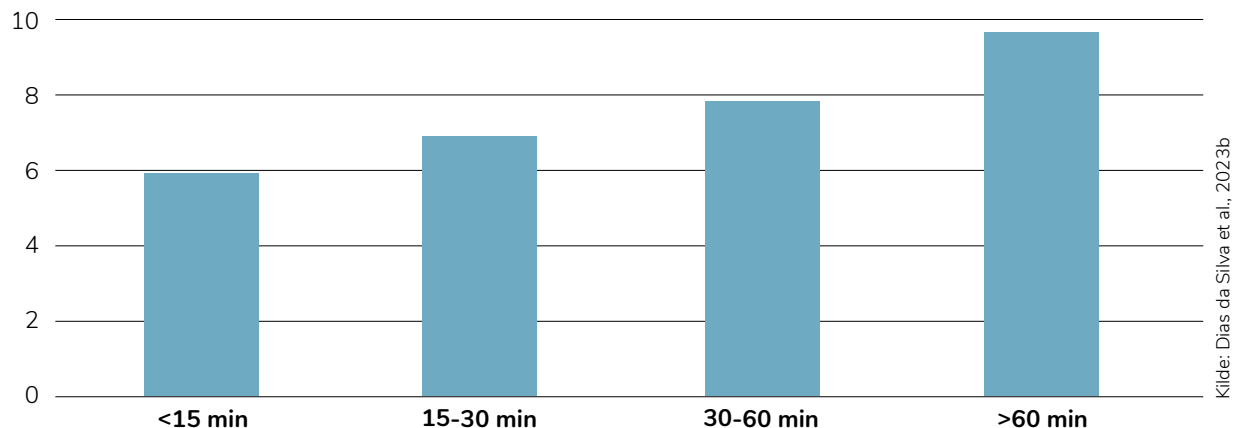


Dertil kommer pendlertiden, der har vist sig at være den vigtigste personspecifikke motivation for hjemmearbejde (se figur 8).

Figur 8. Foretrukne antal hjemmearbejdsdage i forhold til pendlertid

Preferred number of WFH days per month by commute time

Number of working days per month

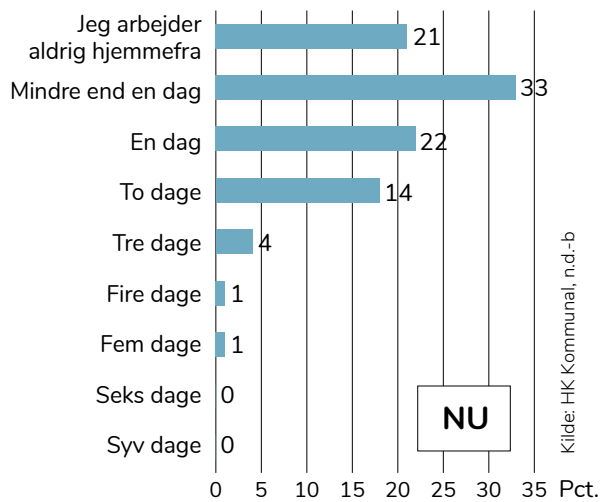


Der er derfor forskellige person- og opgavespecifikke faktorer, der har indflydelse på ønsket om hybrid-/hjemmearbejde, hvor pendlertid og jobfunktioner er de faktorer, der har størst betydning.

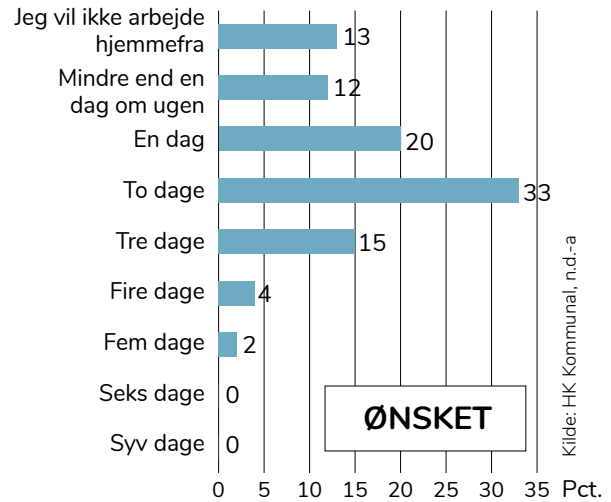
I undersøgelsen af HK Kommunals medlemmer (HK kommunal, n.d.-a) viser resultaterne, at det generelle ønske er at arbejde hjemmefra to dage om ugen (se figur 9). Dette står i kontrast til den nuværende situation, hvor det generelle billede er én eller færre dage hjemme om ugen.

Figur 9. Flere ønsker at arbejde mere hjemmefra

Hvor mange dage om ugen arbejder du i gennemsnit hjemmefra i øjeblikket?



Hvis du frit kunne vælge, hvor mange dage om ugen ville du så foretrække at arbejde hjemmefra?



Undersøgelsen viser endvidere, at andelen af HK Kommunal medlemmer, der arbejder hjemmefra én eller flere dage om ugen, er steget fra 11 pct. til 46 pct. fra før COVID-19 til nu (2022) (HK kommunal, n.d.-b).

1.5 Produktivitet på hjemmekontoret

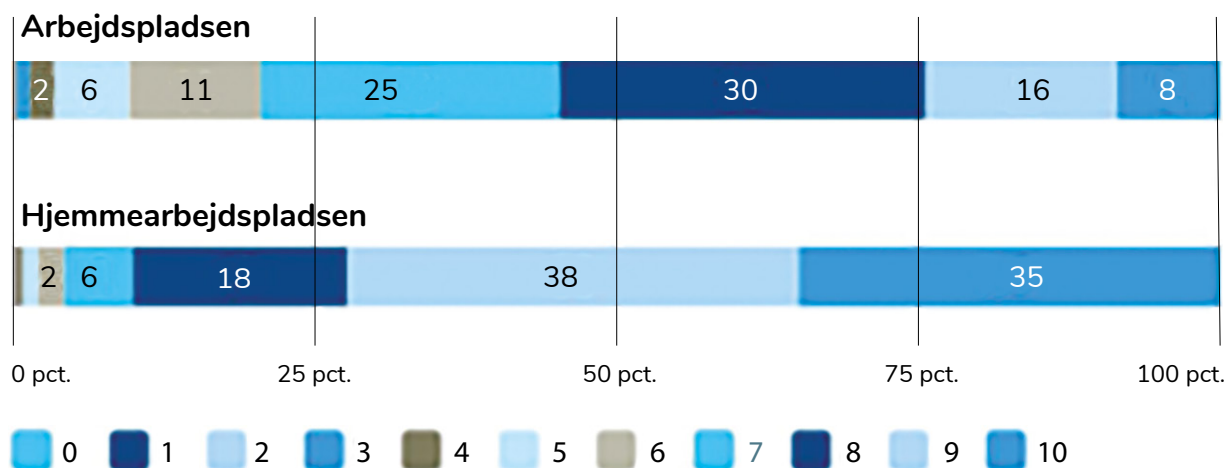
Oplevelsen af produktivitet på hjemmearbejdspladsen er en faktor, der også har indflydelse på præferencer for hjemmearbejde. En amerikansk undersøgelse viser, at medarbejdere, der arbejder eksternt eller i et hybridt miljø, angiver, at de er mere produktive (21,8 pct.), mere tilfredse (20,7 pct.) og mere engagerede (50,8 pct.) i deres arbejde (IBI, 2023). Andre studier peger ligeledes på en oplevelse af øget produktivitet (Guler et al., 2021; Ipsen, van Veldhoven, et al., 2021a).

En undersøgelse foretaget af Dansk Erhverv viser dog, at der ikke nødvendigvis er overensstemmelse mellem virksomhedens og de ansattes oplevelse af produktiviteten. I en undersøgelse (august 2022⁵) blev medlemsvirksomhederne adspurgt, om de oplever, at virksomhedens medarbejdere er mere eller mindre produktive, når der arbejdes hjemmefra. De fleste virksomheder (51 pct.) svarede, at de oplever medarbejderes produktivitet som uændret, 33 pct. mente, at medarbejderne er mere produktive, når der arbejdes hjemmefra, mens 17 pct. svarede, at de er mindre produktive.

Går vi to år tilbage, blev medarbejdere i en anden undersøgelse fra Dansk Erhverv (maj 2021⁶) adspurgt om deres vurdering af egen produktivitet, når der arbejdes hjemmefra. De adspurgte medarbejdere arbejdede både hjemme før COVID-19 og forventede fortsat at arbejde hjemme efterfølgende. Her talte tallene sit tydelige sprog: flest personer (50-51 pct.) svarede, at de er mere produktive hjemmefra – både før og efter COVID-19-pandemien. Baseret på en national SPACE undersøgelse blandt HK Kommunals medlemmer i 2022, ses det ligeledes, at den oplevede produktivitet er højere på hjemmearbejdspladsen end på den fysiske arbejdsplads (se Figur 10).

Figur 10. Oplevet produktivitet er højere på hjemmearbejdspladsen

På en skala fra 0-10 hvordan vil du beskrive din produktivitet? 0 angiver lavest mulig produktivitet, og 10 angiver højest mulig produktivitet.



Der er altså forskellige vurderinger af produktiviteten ved hjemmearbejde mellem virksomheder og ansatte, hvilket man bør være opmærksom på, når man diskuterer fordele og ulemper ved denne arbejdsform.

5 <https://www.danskerhverv.dk/siteassets/mediafolder/dokumenter/01-analyser/analysenotater-2023/medarbejderne-er-produktive-pa-hjemmekontoret.pdf>

6 <https://www.danskerhverv.dk/siteassets/mediafolder/dokumenter/01-analyser/analysenotater-2021/arbejdsliv-i-en-verden-med-mere-hjemmearbejde.pdf>

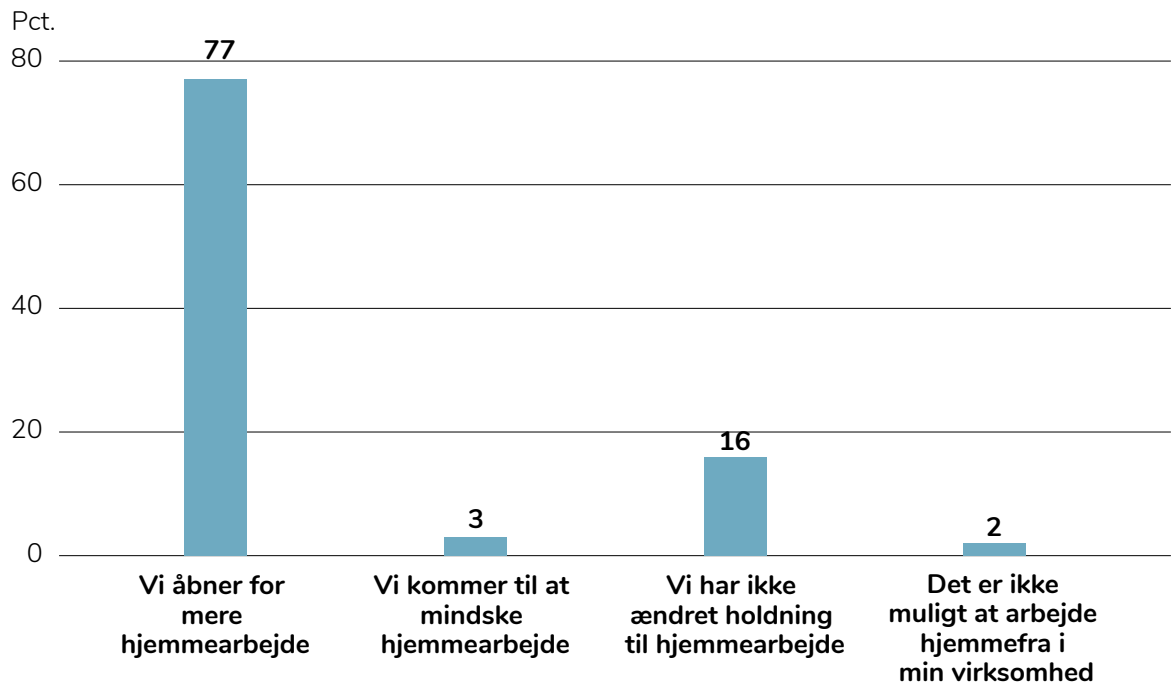
1.6 Forventninger til fremtiden

Forskning peger på, at hybridarbejde fortsat vil eksistere i fremtiden – særligt inden for vidensarbejde. Dette skyldes primært opgavernes egnethed/”teleworkability” (European commission, 2020b). For at forstå behovet og omfanget udarbejdes der i Danmark og internationalt løbende undersøgelser med fokus på ønsket om hjemmearbejde og fleksibilitet i arbejdet.

Undersøgelser fra Lederne viser, at tre ud af fire arbejdspladser forventer at øge mængden af hjemmearbejde i fremtiden sammenlignet med før pandemien (Lederne, 2021a, 2021b). Dansk Industri peger på, at 77 pct. af deres medlemsvirksomheder vil øge muligheden for hjemmearbejde efter pandemien (Dansk Industri, 2022a).

Figur 11. Ændring i virksomhedernes holdning til hjemmearbejde

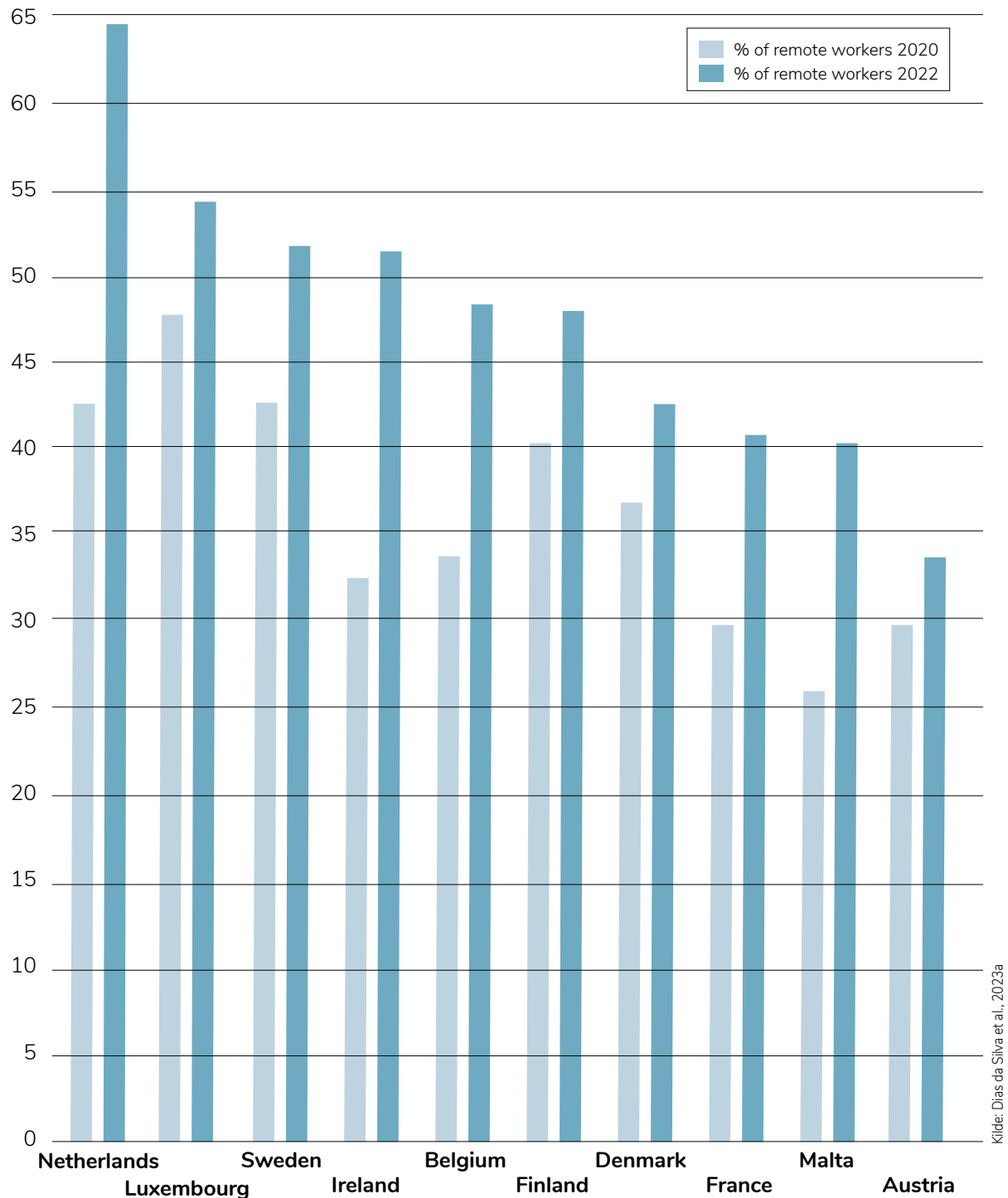
På hvilken måde har det seneste halvandet år (fra COVID-19 og frem) ændret din virksomheds holdning til hjemmearbejde?



De internationale forventninger svarer til Dansk Industris undersøgelse fra 2022, og i EU er trenden den samme. Her er andelen af medarbejdere, der arbejder hjemmefra, steget siden 2020, og forventningen er, at ca. 30 pct. af den europæiske arbejdsstyrke vil arbejde hybridt i 2025 (ubi Work, n.d.). Figur 12 viser, at der aktuelt allerede er en stigning i Danmark og i flere europæiske lande.

Internationalt påpeger en rapport fra Microsoft, at 73 pct. af medarbejderne i undersøgelsen fortsat ønsker at have mulighed for fleksibilitet via hybride arbejdskonstellationer. Samtidig ønsker 67 pct. mere fysisk tid sammen med deres team, og 66 pct. af ledere er i overvejelser omkring design af den fysiske arbejdsplads for at imødekomme hybride arbejdskonstellationer. Dette vil formentlig også få betydning for, hvordan organisationer i fremtiden rekrutterer og fastholder talentfulde medarbejdere (Microsoft, 2021, pp. 4–5).

Figur 12. Top 10 lande med den højeste andel af hybridarbejde/telework i EU



Kort sagt:

- 30 pct. af EU's arbejdsstyrke forventes at arbejde hybridt i 2025. Det betyder, at for 70 pct. af arbejdsstyrken er arbejdet uændret. Dog påvirkes deres arbejde af de nye hybride arbejdsformer.
- 9 ud af 10 danske virksomheder arbejder mere digitalt end før COVID-19.
- I EU ligger Danmark på en syvendeplads blandt lande med den højeste andel af hybridarbejde.
- Reduktion af pendlertid er den primære årsag til ønsket om hjemmearbejdsdage.
- Opgavens egnethed og karakter/"teleworkability" og pendlertiden til arbejde er de primære årsager til ønsket om hybridarbejde.
- Det fortrukne antal hjemmearbejdsdage på tværs af lande er to dage om ugen.
- Medarbejdere oplever at være mere produktive med færre forstyrrelser på hjemmearbejdspladsen.



2. Nye muligheder og udfordringer i hybridarbejdet

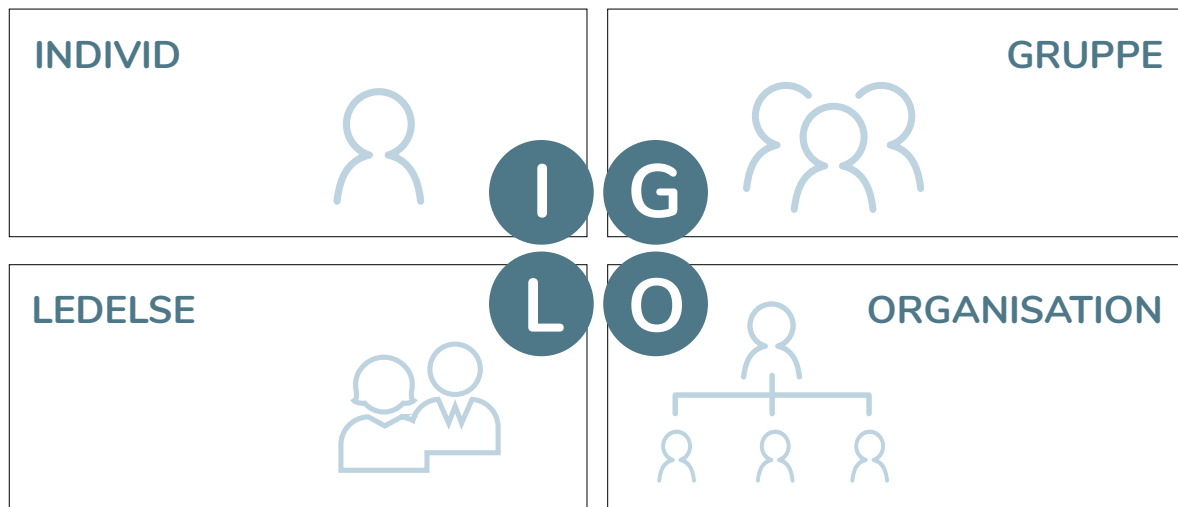
Med digitalisering og mulighederne for at arbejde forskellige steder fra og på forskellige tidspunkter opstår der både muligheder og nye udfordringer på danske arbejdspladser, og ikke mindst når der samtidig er et krav om at nå virksomhedens mål og sikre et fællesskab for alle.

På den ene side skaber hybridarbejdet muligheder for at forstå arbejde, samarbejde, ledelse og arbejdspladsens rolle på nye måder. Samtidig følger udfordringer med at tilpasse sig og justere eksisterende arbejds- og ledelsesformer. Målet er at imødekomme de nye behov for fleksibilitet og samtidig have arbejdspladsens mål for øje. Dertil kommer en øget erkendelse af, at alle ikke har de samme muligheder for fleksibilitet i deres arbejde, men også at målet med hybridarbejdet ikke altid er veldefineret. I forsøget på at rumme og balancere arbejdspladsers behov og at imødekomme individuelle behov, samtidig med at man sikrer opgavevaretagelse, mål og produktivitet, diskuteres "det nye normal", herunder de nye forståelser af arbejdet, men også de udfordringer, effekter og dilemmaer der følger med den nye fleksibilitet.

Hybridarbejde øger kompleksiteten af og i arbejdet, samarbejde, relationer og den daglige ledelse. Omstillingen af arbejdet til hybridarbejde kræver talrige forandringer bl.a. i forhold til arbejdstid, tilstedeværelse, fælles kultur og sammenhængskraft. Dette øger behovet for nye kompetencer til at arbejde og lede hybridarbejde, nye samarbejdsformer, arbejdsprocesser, regler for hvor og hvornår organisationens medlemmer skal mødes (online eller på kontoret). I takt med de nye arbejdsformer udvikles der nye teknologier, f.eks. til at planlægge og synliggøre "hvem er på kontoret" og lette samarbejdet.

I den sammenhæng kan det være relevant at forstå betydningen for forskellige grupper på en arbejdsplads. Ved at fokusere på både **individ (I)**, **gruppe (G)**, **ledelse (L)** og **organisation (O)** kan man få en dybere indsigt i muligheder og udfordringer både for den enkelte, men også for arbejdspladsens fællesskaber. Denne tilgang betegnes for **IGLO**, hvor IGLO står for Individ, Gruppe, Ledelse og Organisation. Med dette princip tydeliggøres det, at vellykkede forandringer såsom overgangen til mere hybridarbejde bedst opnås, hvis indsatsen understøttes på alle niveauer (K. Nielsen et al., 2018). I dette kapitel ser vi på individ (I), ledelse (L) og tager et samlet blik på gruppe (G) og organisation (O).

Figur 13. IGLO-modellen



Kilde: K. Nielsen et al., 2018).

2.1 Individ-niveau

Individniveauet i hybridarbejdet betegner, hvordan hybridarbejdet påvirker den enkelte medarbejders hverdag.



2.1.1 Arbejdslivsbalance og ensomhed

En undersøgelse fra Dansk Industri peger på en forbedret arbejdslivsbalance som en mulig gevinst ved hjemmearbejdet (Dansk Industri, 2022e). Internationale undersøgelser når frem til samme konklusion (Association of Nordic Engineers, 2021; Ipsen, van Veldhoven, et al., 2021a; Pillai & Prasad, 2022). Ud over at spare pendlertid kan både ledere og medarbejdere tilpasse dagen til egne behov og lave nogle rutiner i forhold til pauser, der passer den enkelte bedre. Dertil kommer, at man foretrækker den stemning og atmosfære, der er på hjemmearbejdspladsen frem for den på kontoret (Ipsen et al. 2021). For at gøre kontoret attraktivt har dette medført, at nogle virksomheder eksperimenterer med at indrette kontorer, så de i højere grad ligner hjemmearbejdspladser, f.eks. ved at skabe mindre rum og øge oplevelsen af hygge ved at hænge gulv-til-loft gardiner op og/eller gøre brug af flere planter.

Omvendt har hjemmekontoret også sine begrænsninger, hvor nogle oplever, at de får en hverdag med mindre social interaktion og en begrænset kontakt med kollegerne. Samtidig kan hverdagen opleves fastlåst og med lange arbejdsdage, idet der tilbringes mange timer foran computeren med mange møder (Ipsen et al. 2021).

De personer, der kommer fast på kontoret/arbejdet på grund af præferencer og/eller opgavens karakter (ikke egnede opgaver til hjemmearbejde), oplever, at det kan være ensomt at møde ind, hvor der kun er få på arbejde og deraf følgende tomme borde og kontorer. Derfor opstår spørgsmålet: hvad er kontorets rolle? Hvorfor skal jeg møde ind, når kollegerne ikke er der? Spørgsmålet er, hvordan man undgår, at fraværet af kolleger ødelægger arbejdskulturen og lysten til at komme på arbejde, og at den enkelte bliver ensom og overset på bekostning af muligheden for fleksibilitet i arbejdet for andre. (Se også afsnittet om det kollegiale afsavn.)

Dertil kommer, at de, der kommer fast på kontoret, oplever, at de får rollen som ”den lokale vidensbank” og dermed at skulle opdatere deres hybride kolleger om, hvad der er sket. Det forstyrrer selvklart, at man igen og igen skal genfortælle seneste nyt, når hybride kolleger kommer på arbejdspladsen for at mødes med andre og socialisere. Det er tidskrævende, forstyrrende og påvirker produktiviteten af de medarbejdere, der arbejder fast på kontoret.

Endelig ser vi en ny måde at omtale arbejdspladser på, hvor udsagn som f.eks. ”det er spild af tid at komme på arbejde”, ”hvorforskal jeg møde her, jeg kunne nå meget mere derhjemme?” udtrykker en ny forståelse af arbejdet. Denne nye diskurs (omtale af arbejdet) illustrerer også, at hvor nogle har fået løst nogle udfordringer i forhold til pendlertid og forstyrrelser i form af fleksibilitet, så har det skabt nogle udfordringer for andre. Der ligger derfor en opgave i at udvikle en inkluderende omtale af arbejdspladsen, hvor man ikke ”taler ned” om kontoret og dermed nogle af kollegerne og ”taler hybridarbejde op”. Hvis man tillader denne nye omtale af arbejdspladsen, ser vi en risiko for et ”dem” og ”os” mellem forskellige medarbejdergrupper.

Der findes ikke en organisationsform, der er optimal i alle situationer, men i transitionen til hybridarbejde er det nødvendigt, at hver organisation forholder sig til, om arbejdsformen er tilpasset formål, sted, kontekst, kompetencer, medarbejderpræferencer m.m.

2.1.2 Effektivitet og produktivitet: selvoplevet og den reelle

En erkendt og oplevet fordel ved hybridarbejdet er oplevelsen af øget effektivitet og produktivitet på hjemmekontoret. Frem for at ”spilde tiden på møder” og ”meningsløse opgaver på arbejdspladsen”, kan man fokusere på ens opgaver uden afbrydelser og får dermed tid til at fokusere på arbejdet (Ipsen et al, 2021). En rapport fra Microsoft påpeger, at den selvoplevede produktivitet i perioden (februar 2020 – februar 2021) har været højere eller på samme niveau som tidligere (Microsoft, 2021).

Den nye produktivitet rejser dog også en række spørgsmål. Svarer den selvoplevede produktivitet også til den reelle, eller bliver tid uden forstyrrelser forvekslet med effektivitet og produktivitet? Her peger de første indikationer på, at produktiviteten fastholdes (output), og at der sker en bedre udnyttelse af arbejdstiden ved hjemmearbejde, men at der samtidig er en stigende bekymring for vidensdeling, innovation og kvalitet (fejl i analyser, vurderinger etc.).

Tidligere har det været vanskeligt at dokumentere fordelene ved fysisk nærhed på arbejdspladsen, men nyere studier peger f.eks. på, at mængden af face-to-face interaktioner har betydning for vidensdeling, der understøtter udvikling. Bekymringen er, at ”fraværet af nærvær” kan få langsigtede negative konsekvenser. Argumentet for tilstedeværelse på kontoret er, at det også har værdi, når medarbejdere forstyrrer hinanden på arbejdet. Small talk, spontane inputs og forstyrrelser er nemlig vigtige elementer af et godt samarbejde. Herved opnås interaktion med hinanden, deling af viden, samt relationer og vedligeholdelse af netværk, som er helt afgørende for, at organisationer kan fungere. Når medarbejdere sidder uforstyrret hjemme, kan det ganske vist føre til højere produktivitet, da man når hurtigere igennem ”bunken” af opgaver, men dette betyder ikke, at opgaverne altid løses på bedste vis for andre. Hjemmearbejdspladsen kan altså være en fordel for medarbejdere, der ønsker fordybelse, men en ulempe for dem, der har brug for tilgængelige kolleger. Spørgsmålet er, hvilke behov der skal mødes først. Den diskussion er vigtig at tage, men også at sætte retningslinjer for tilgængelighed i arbejdstiden.

Samtidig er der også en stigende bekymring for udvidelsen af arbejdstiden (extensification) som resultat af hjemmearbejde (Ipsen et al., 2022a). En undersøgelse peger på, at 54 pct. oplever en øget arbejdsbelastning, hvilket også underbygges af data fra Microsoft 365, som kan konstatere en stigning af mødernes varighed og antallet af chatbeskeder, samtidig med at responstiden for 50 pct. af chatbeskederne er fem minutter eller derunder. (Microsoft, 2021, pp. 8–9).

For at forstå produktivetsgevinsten er det væsentligt at forstå perspektivet; er det den enkelte person (individet) med mulighed for fleksibilitet og hybridarbejdet, der føler sig produktiv eller kollegerne (gruppen/organisationen) på arbejdspladsen? Dernæst er det væsentlig at vide, om det handler om subjektive forståelser og erfaringer, f.eks. i forhold til produktivitet (selvoplevet), eller om der også er reelle objektive og kollektive fordele ved hybridarbejdets fleksibilitet. Det kræver en bedre forventningsafstemning og gennemsigtighed om opgaver, aftaler og mål. Der ved opnås en mere troværdig indsigt i de reelle fordele og ulemper ved hjemmearbejdspladsens effektivitetsmuligheder for gruppen/organisationen og for individet.

2.1.3 Det kollegiale savn og værdien af arbejde

Under COVID-19 var de tre største udfordringer manglende kolleger, manglende udgang fra hjemmet og dårlige fysiske arbejdsforhold på hjemmekontoret. Dertil kom, hvilke opgaver der kunne eller skulle løses hjemmefra.

Med et højt digitaliseringsniveau og erfaringer med telearbejde og hjemmearbejdspladser, vil man forvente, at danske arbejdere oplever hjemmearbejdspladser og hybridarbejdet mere positivt. Men her viser et internationalt studie fra 2021, der sammenligner lande med henholdsvis høj og lav digitaliseringsgrad, samt større og mindre erfaring med hjemmearbejde, at kombinationen af høj placering og forhåndserfaring med hjemmearbejde ikke resulterer i en positiv opfattelse af hjemmearbejdet. Danskernes trivsel blev mest påvirket, og de oplevede, at hjemmearbejdet var mere udfordrende end italienerne (tredjesidst på DESI-indexet), hvor de vigtigste ulemper var relateret til "hjemmekontorbegrænsninger" og den isolation, der fulgte heraf (Ipsen et al., 2023). Når arbejdspladser fremover vil give folk mulighed for at arbejde hybridt, viser resultaterne, at nationale forhold påvirker erfaringerne med de nye måder at arbejde på, herunder folks trivsel, og at det er et forhold, man derfor må forholde sig til.

En nyere international undersøgelse viser i lighed med sammenligningsstudiet, at medarbejdere har et ønske om at opnå en følelse af at "høre til" på arbejdspladsen som en del af et team eller den samlede organisation, de arbejder for, hvilket driver karrierebeslutninger for mange. Flertallet i undersøgelsen (54 pct.) mener, at de ville finde en ny arbejdsplads, hvis de ikke følte, at de hørte til i deres virksomhed. Derudover er det vigtigt, at deres virksomheds værdier stemmer overens med deres personlige værdier, hvor 42 pct. siger, at de ikke ville tage et job, hvis dette ikke var tilfældet (Randstad, 2023).

Dermed kan fællesskabsfølelsen blive en kritisk faktor, som man skal forholde sig til. På den ene side ønsker man ikke, at øget isolation påvirker trivslen ved hybridarbejde og hjemmearbejde negativt. På den anden side kan adgangen til at arbejde hjemmefra blive et selektionskriterium på arbejdsmarkedet, hvor arbejdsgivere må tilpasse deres præferencer og mulighed for hybridarbejde i jagten på de gode medarbejdere. Der er f.eks. nogle nye finansielle virksomheder (Fintech), som alene bruger hybridarbejde og ikke har et domicil, hvor medarbejderne kan møde ind. Deres fokus er at finde de rigtige medarbejdere med de ypperste teknologiske kompetencer, hvor end de er i verden, og tilbyde gode og fleksible rammer for deres arbejde uden et kontor.

2.1.4 Hjemmearbejde ved sygdom – smart eller en glidebane?

Hybridarbejde og den nye fleksibilitet har vist sig også at give anledning til nye adfærdsnormer i organisationer. Dette gælder bl.a. måden, hvorpå ledere og medarbejdere forholder sig til sygdom. I SPACE projektet viser vores undersøgelser, at der som følge af hybridarbejde ses en større tendens til, at medarbejdere arbejder fra hjemmekontoret, når de er syge (SPACE, 2022). Tilsvarende viser et pilotprojekt i Københavns Kommune, at 71 pct. af i alt 91 medarbejdere har oplevet, at hjemmearbejdet har givet dem mulighed for helt eller delvist at arbejde på dage, hvor de ellers ville have meldt sig syge (Københavns kommune, 2021-22). Endelig viser en IDA-undersøgelse, at en tredjedel af medlemmerne i arbejde arbejder hjemme i stedet for at melde sig syge, når de er syge (IDA, 2022). På den ene side fremhæves dette som en optimal mulighed for at kunne bidrage til opgaveløsningen uden at smitte sine kolleger, hvis en medarbejder er ”halvsløj” og egentlig godt kan lave lidt. Omvendt fremhæver både pilotprojektet og det igangværende SPACE-projekt, at arbejde ved sygdom også kan gå hen og blive en glidebane.

Spørgsmålet er, hvornår en medarbejder (eller ens barn) er syg nok til ikke at arbejde? Hvilke forventninger er der til den enkelte medarbejders deltagelse i online møder m.m. ved sygdom? Hvis ens kollega svarer på mails og er tilgængelig, når vedkommende er syg, forventes det så også af mig? Uklarhed omkring normer ved sygdom kan skabe forvirring hos medarbejdere, der kan være i tvivl om, hvorvidt de nu gør det rigtige. Afledt heraf får medarbejderen måske ikke den tilstrækkelige hvile og restitution, som sygdom egentlig kræver. Usikkerheden gælder i særdeleshed nye medarbejdere, der i højere grad kan være i tvivl om, hvilke spilleregler og forventninger der eksisterer i forhold til sygdom (Københavns Kommune, n.d.).

Fleksibelt arbejde giver altså en række fordele for den enkelte i form af tid til familien, fokustid og kontrol over egen arbejdsdag. Samtidig ser vi også nogle negative/problematisk tendenser som følge af den øgede fleksibilitet i form af ”working while sick” og nogle uklare grænser.

2.1.5 Hjemmekontorets stressreducerende egenskaber

I forsikrings- og pensionsbranchen der ellers har været præget af højere stresstal end gennemsnittet (Arbejdstilsynet, 2022), er der færre, der føler sig stressede nu end før det stigende brug af hjemmearbejde. Da Forsikringsforbundets trivselsundersøgelse blev gennemført i 2019, var andelen af medlemmer, der ofte eller hele tiden følte sig stressede 26 pct. mod 21 pct. i den nyere undersøgelse fra 2021 (Forsikringsforbundet, 2021). Undersøgelsen kan ikke direkte dokumentere, at en højere grad af hjemmearbejde har en positiv indvirkning på stress. Til gengæld viser tallene, at medlemmerne er glade for at kunne arbejde hjemme, og undersøgelsens resultater bidrager til refleksioner om hybridarbejde som medvirkende faktor i mindskelse og forebyggelse af stress hos ansatte (Forsikringsforbundet, 2021).

Dette understøttes af en medlemsundersøgelse i Finansforbundet, hvor andelen af medlemmer, som oplevede at være stressede, var nede på 12 pct. under hjemsendelserne i 2020 (Finansforbundet, 2023). I oktober 2022 var stress oppe på 23 pct. svarende til niveauet før pandemien (Arbejdstilsynet, 2022).

2.2 Gruppen og organisationen



I dette afsnit zoomer vi ind på gruppen og organisationens betydning i hybridarbejdet samt de nye muligheder og udfordringer, som denne måde at arbejde på kan stille arbejdspladsen overfor.

2.2.1 Jeg'et eller vi'et – hvis behov er i centrum?

Fordele ved hybridarbejdet for den enkelte er velkendte. Spørgsmålet er, hvilken betydning det har for kollegerne og arbejdsfællesskaber. Ligesom de individuelle behov har forandret sig, og ønsker til arbejdet og arbejdsform har ændret sig, så er forståelsen af arbejdsfællesskaber også under forandring. Dette omhandler bl.a. forholdet mellem personlige præferencer (jeg'et) og fællesskabet på arbejdet (vi'et), som er under forandring. Fokus på individuelle behov var særligt udtalt lige efter COVID-19-nedlukningen primo 2022. I vores studier har vi oplevet udvikling af det store JEG og et mindre fokus på det lille vi.

Balancen mellem jeg'et og vi'et er det seneste år blevet diskuteret og udfordret, om end diskussionen på ingen måde er afsluttet endnu, og vi ser en kontur omkring arbejdet mellem de individuelle ønsker og præferencer over for fællesskabets. Forholdet mellem jeg'et og vi'et kommer for eksempel til udtryk i, hvordan medarbejdere omtaler betydningen af kontoret. Møder man på arbejde med et suk fulgt af en bemærkning om at spare tid i trafikken og være mere effektiv hjemme, så tolkes det som, at man foretrækker at arbejde hjemmefra fremfor at mødes med kollegerne. Ledere kan i den sammenhæng også bidrage til en negativ tone og tale tilstedeværelse ned. Flexibilitet anses for at være et privilegium og en frihed, som mange ønsker sig, og modsat kan det også føles som en "pligt" at komme på arbejde. Hvis ledere f.eks. omtaler flexibilitet som et personalegode, som nogle har, hvad får de andre så?

Med de forandringer danske arbejdspladser står i ser vi en udfordring og et behov for en øget opmærksomhed på, hvordan man omtaler arbejdspladsen, formålet med at komme på arbejde, kontorets betydning, samarbejde og muligheden for flexibilitet. Her er det væsentligt at italesætte værdien og betydning af fællesskabet, og at gruppen har fælles forpligtelser og ansvar.

2.2.2 Flexibilitet for den enkelte – skaber kompleksitet for flere

Netop balancen mellem individ og grupper/fællesskaber har fået mange organisationer og ledere til at sætte spørgsmålstejn ved, om denne øgede autonomi, flexibilitet og selvledelse kommer i modstrid med arbejdspladsens behov. Arbejdspladser er især bekymrede for og ser en række udfordringer med at opretholde kollektive processer i hybridarbejde, herunder koordinering, kommunikation, kreativitet og en fælles arbejdskultur.

Hvis arbejdspladser lader personlige ønsker og behov sætte retningen for hybridarbejdet, er det erfaringen fra interviews i SPACE-projektet, at hensynet til den enkelte bliver dominerende på bekostning af teamet og fællesskabet. Det vil sige, at teamet underlægger sig medlemmernes personlige præferencer som f.eks. ønske om længere pauser midt på dagen eller placering af møder. Resultatet bliver en unødigt kompleks og tidskrævende beslutningsproces for at lave aftaler, der tilfredsstillende så mange som muligt.

Eksempler på disse udfordringer afslører, hvor svært det er at holde det hybride arbejdssystem individualiseret, tilpassningsdygtigt og alligevel socialiseret og organiseret til et fælles og kollektivt formål.

Det rejser naturligt spørgsmålet: hvordan sikrer arbejdspladser en balance mellem de personlige og individuelle præferencer, samt arbejdspladsens behov og ønsker? Vores erfaring er, at virksomheder igangsætter processer, som afdækker og diskuterer personlige præferencer og organi-

sationens behov (Tech Management, 2021), for eksempel hvilke opgaver der kan eller skal udføres enten på kontoret eller hybridt. Et typisk emne handler om antallet af fremmøder og for at sikre tilstedeværelse, opretter man faste hjemmearbejdsdage. Hvor udgangspunktet var fleksibilitet, bliver der nu opsat regler og systemer, hvor man sætter fleksibilitet "på formel" for at sikre en balance mellem individet og fællesskabet. (Fischer & Baskerville, 2020). For at sikre en balance mellem disse er løsningen for mange arbejdspladser at igangsætte nye praksisser for fremmøde, selvledelse, koordinering, møder m.m. I forsøget på at balancere mellem de individuelle og kollektivets/fællesskabets behov ser vi altså en øget institutionalisering af fleksibiliteten i det hybride arbejde, hvor fleksibilitet sættes "på formel" og i forbindelse med regler (Kirchner & Ipsen, 2022).

2.2.3 Tilhørsforhold

Forskning viser, at når medarbejdere oplever at høre til en gruppe eller organisation, vil de ikke bare performe bedre, men de vil også opleve højere grad af trivsel og engagement i arbejdet (Byrd, 2022; Cockshaw et al., 2013). Eksisterende undersøgelser viser dog, at hybridarbejde kan medføre, at medarbejdere "glider længere væk fra teammedlemmer", som de ikke deler opgavefællesskab med samt fra andre teams i organisationen (Korkeakunnas et al., 2023; SPACE, 2022). Ud over de konsekvenser, som dette kan have for både samarbejde og vidensdeling, kan det også betyde et svækket tilhørsforhold og en fornemmelse hos den enkelte af ikke at være en del af fællesskabet på sin arbejdsplads. Selv om noget tyder på, at mange ansatte har fået et styrket forhold til bestemte kolleger, hvis børn, hund og privatliv de er blevet eksponeret for bag skærmen (HK Kommunal, 2022), står organisationerne altså overfor den opgave at sikre, at medarbejdere ikke føler sig afkoblet i forhold til team og organisation på den hybride arbejdsplads (Chamorro-Premuzic & Berg, 2021). Diskussionen af tilhørsforhold er koblet til det store JEG og det lille vi (det vil sige fællesskab på arbejdspladsen), hvor fokus på egne præferencer til fordel for gruppens svækker tilhørsforholdet til gruppen.



2.3 Ledelsesudfordringer affødt af hybridarbejde



Ledelsen spiller en stor rolle for, hvordan den enkelte organisation, afdeling eller enhed håndterer den nye hybride virkelighed. I dette afsnit zoomer vi ind på lederens rolle i hybridarbejdet, samt de nye ledelsesudfordringer som denne måde at arbejde på kan stille lederne overfor.

2.3.1 Hvilke ledelseskompetencer kalder hybridarbejdet på?

En undersøgelse foretaget af Dansk Industri viser, at ledelse af hybride teams kræver andre ledelseskompetencer ud over dem, som lederne normalt anvender, når medarbejderne er på kontoret. På en og samme tid fordrer ledelse af hybridarbejde ”meget mere individuel ledelse” og ”tydelig kollektiv ledelse”. På den ene side kalder denne arbejdsform på ledelseskompetencer, der vedrører individuel ledelse, herunder forventningsafstemning, daglige check-in og nærvær på distancen. Samtidig er der behov for høj grad af kollektiv ledelse i form af bl.a. vidensdeling, mødeledelse og kommunikation:

Figur 14. Individuel og kollektiv ledelse i hybridarbejdet

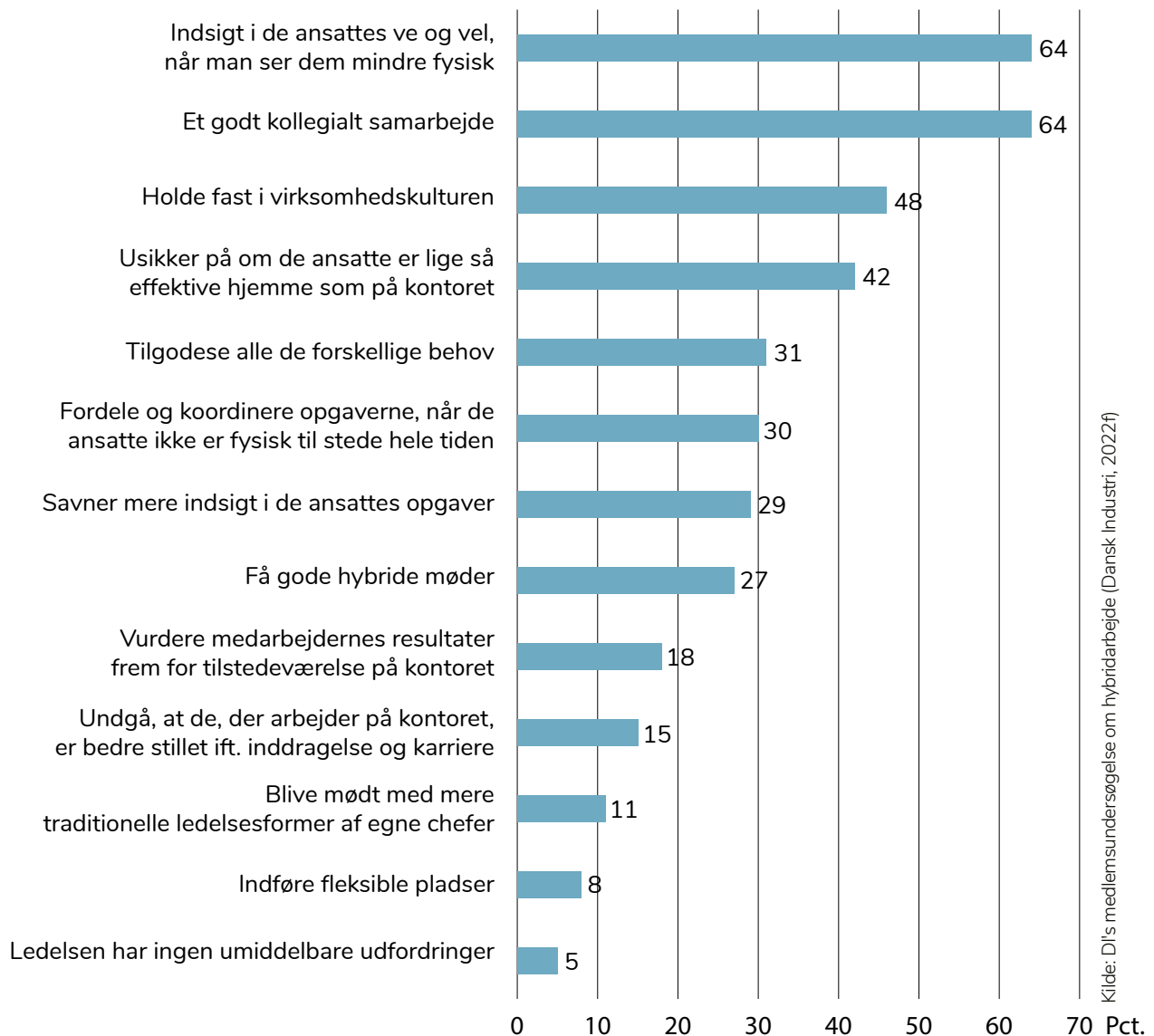
INDIVIDUEL LEDELSE	KOLLEKTIV LEDELSE
Forventningsafstemme jobindhold	Kommunikation
Daglige check-in	Videndeling
Dialog om den enkeltes trivsel	Mødeledelse
Dialog om prioriteringer af opgaver	Online mødekultur
Nærvær på distancen	Trivsel i hybride teams
Etablere tillidsfulde relationer	Facilitere vigtige drøftelser
At række ud til hjemmearbejdende ansatte	Sociale forbindelser
Løbende kontakt med de ansatte	Skabe fundament for gode relationer i teams
Omsorgs- og statusmøder	
Personlige opfølgende samtaler om arbejdsmiljøet	

Kilde: DI's medlemsundersøgelse om hybridarbejde (Dansk Industri, 2022c)

En undersøgelse af distanceledelse fra 2015 viser, at distanceledere gør brug af forskellige aktiviteter og ledelseskompetencer til at sikre medarbejdernes trivsel og performance, når en medarbejder arbejder på distancen. Aktiviteterne omfattede planlægning, nyhedsbreve og løbende undersøgelser af, hvordan det går. De ledelsesmæssige kompetencer og evner handler om at lytte, skabe og vise tillid og give autoritet til medarbejderne. I modsætning til tidligere studier om motivering af distancemedarbejdere, viser denne undersøgelse, at motivationen overraskende sikres, når lederne fokuserer på de basale behov som arbejdsforhold og oplevelsen af tilhørsforhold (Industriens Branchearbejdsmiljøråd, 2016; Poulsen & Ipsen, 2017).

I det hybride arbejde rejser det spørgsmålet: Hvordan oplever lederne disse krav til ledelsesopgaven? En undersøgelse fra Dansk Industri påpeger, at 46 pct. af de deltagende virksomheder synes, at ledelsesopgaven er sværere med hjemmearbejde og oplever særlige udfordringer forbundet med at lede det hybride team. Dette illustreres nedenstående i figur 15:

Figur 15. Lederne er udfordrede på indsigt i de ansattes ve og vel
Hvad er ledernes udfordringer i forbindelse med hybridarbejde?



I det følgende uddybes en række af disse ledelsesmæssige udfordringer.

2.3.2 At have føling med ansattes ve og vel

Indsigt i ansattes ve og vel, når der ikke er fysisk kontakt, er en helt central udfordring for ledere i det hybride arbejde. Mange ledere har været vant til at "tage en runde" på kontoret, tjekke ind med medarbejderne og følge op på løst og fast ved kaffemaskinen. Når medarbejderen arbejder hjemmefra, udfordrer det lederens mulighed for at tjekke op på medarbejderne på uformel vis. Nye tanker kan opstå: Jeg har ikke hørt noget fra denne medarbejder meget længe – er alt okay? Medarbejderne er godt nok mere stille til onlinemøderne end normalt og er begyndt at lave sju-skefejl – er vedkommende stresset? Den begrænsede fysiske kontakt betyder, at lederen skal finde nye måder at have føling med ansattes ve og vel (Andersone et al., 2023; Ipsen, Edwards, et al., 2021).

Udfordring med indskrænkningen af den fysiske kontakt forstærkes af, at både ledere og medarbejdere kan føle, at de forstyrres, når de ringer til hjemmekontoret eller beder om endnu et onlinemøde (Dansk Industri, 2021). Mens opkald og tjek ind fra lederen hos nogle kan give en oplevelse af at blive set og hørt på hjemmekontoret, kan andre medarbejdere opleve sådan et opkald som kontrollerende eller som unødigt indblanding. Forskning peger netop på, at distancelederes omsorg af medarbejdere ofte kan forveksles med kontrol.

2.3.3 Kollegialt samarbejde og virksomhedskultur

At sikre et godt kollegialt sammenhold og fastholde virksomhedskulturen, når der arbejdes hybridt, fylder i lederens dagligdag. På den ene side skal lederne tage højde for medarbejdernes individuelle præferencer og ønsker – og på den anden side skal fællesskabet, samarbejdet og vidensdelingen prioriteres. Den enkeltes ønske om fleksibilitet og frihed kan nemlig komme til at spænde ben for samarbejdet og kerneopgaven. Det gælder f.eks., når medarbejdernes individuelle arbejdspræferencer overskygger fællesskabet, og hvis erfarne medarbejdere f.eks. ikke kommer ind på arbejdspladsen (Dansk Industri, 2021), hvormed vigtig viden og hjælp udebliver. En undersøgelse viser, at 34 pct. af medarbejdere med mindre end fem års erfaring i deres rolle føler sig mindre produktive ved at arbejde hjemmefra – sandsynligvis fordi de mangler støtte og vejledning fra mere erfarne medarbejdere (Squaretalk, 2023).

I relation til at balancere mellem individets behov og arbejdspladsens behov står lederne også over for den vigtige opgave at sikre gode onboardingforløb til nye medarbejdere i den hybride kontekst. I en hybrid arbejdsdag, hvor det kan være sværere at fastholde tætte relationer, skal lederne i endnu højere grad udstikke regler og rammer for oplæring, der sikrer, at den nye medarbejder bliver godt integreret i organisationskulturen. Forskning viser, at risikoen ved hybridarbejde kan være et affolket, "spøgelseslignende" kontor, hvilket kan være demotiverende for den enkelte at møde op til (Mangelsdorf, 2016).

2.3.4 Er de mon lige så effektive hjemmefra? – Balancen mellem tillid og kontrol

Som Dansk Industris undersøgelse peger på, bidrager det hybride arbejde med nye overvejelser i forhold til, hvordan man kan afgøre medarbejderes produktivitet. Mange ledere oplever en usikkerhed i forhold, til om de ansatte er lige så effektive på hjemmekontoret, som de er, når de er inde på kontoret. Dette kan tolkes som et tab af kontrol, som mange ledere står overfor i takt med indførslen af hybridarbejde (Dansk Industri, 2021). Den fysiske distance mellem ledere og medarbejdere vanskeliggør muligheden for at "have en finger på pulsen" med den enkelte medarbejders opgaveløsning og stiller lederen over for en ny ledelsesopgave: Hvordan balancerer man bedst tillid og kontrol på distancen?

Traditionelt har mange ledere og organisationer betragtet "tid brugt på kontoret" som en indikator på medarbejdernes arbejdsindsats. I løbet af COVID-19 blev denne forståelse omsat til "tid logget på" diverse platforme såsom aktiviteten på Teams og i Outlook (Tsipursky, 2021), og flere ledere gjorde brug af micromanagement ledelsesteknologi til at holde styr på virtuelle arbejdere (BBC, 2022). Et eksempel er "online aktivstatus", der giver indsigt i medarbejderens tilgængelighed og aktivitetsniveau men ikke nødvendigvis noget om det egentlige bidrag til løsning af organisationens kerneopgave.

2.3.5 Fordeling og koordinering af opgaver

Fordeling og koordinering af opgaver er også en ledelsesudfordring i det hybride arbejde. Når medarbejderne ikke er fysisk til stede, står lederne over for en ny opgave med at gennemskue, hvem der er hjemme, hvem der er inde, og hvem der skal have hvilke opgaver. Ud over tidsbesværet med at afdække, hvem der arbejder hvor, kan fordeling og koordinering af opgaver i det hybride arbejde medføre oplevelser af uretfærdighed hos medarbejderne. Forskning peger på, at dem, der er inde på kontoret, typisk får hasteopgaverne og dermed kan opleve større arbejdsbyrde end dem, der sidder på hjemmekontoret. Omvendt kan synligheden og tildeling af opgaverne også betyde, at dem på kontoret bliver behandlet bedre og får mere favorable arbejdsforhold (Tsipursky, 2022). Dette er en ny problemstilling, som lederne skal forholde sig til for at undgå udfordringer i forhold til tillid og retfærdighedsfølelsen.



2.3.6 At lede det virtuelle møde

Dansk Industris undersøgelse (2022) viser, at mange ledere oplever, at hybride møder, hvor nogle befinder sig fysisk sammen og andre er koblet på virtuelt, ikke er velfungerende. Det kan være en udfordring at systematisere møder og fastholde autoriteten, når medarbejdere delvist er sammen virtuelt. Lederen stilles dermed over for en ny opgave som ”mødeleder”. Hvordan sikrer man, at man ikke glemmer nogle? At der ikke opstår misforståelser i kommunikationen og konflikter? Og ikke mindst at alle føler sig lige hørt, værdsat og inddraget? (FAOS, 2021).

Hybridmøder har yderligere den ulempe, at de skaber markant forskellige sociale dynamikker for dem, som sidder sammen og dem, som er med på distancen. De, som sidder i mødelokalet sammen, kan tale og grine sammen uden, at de, som deltager på distancen, præcis kan høre det. Mens dem, der ikke er fysisk til stede, ikke kan se og fornemme, hvad der sker, og det giver let en følelse af eksklusion.

2.3.7 Ledernes egen trivsel

Hybridarbejde stiller altså nye krav til ledere, der i det hybride arbejdsliv skal kunne sikre både medarbejdertrivsel, effektivitet og sammenhængskraften på distancen. Men hvordan går det egentlig med ledernes egen trivsel?

Dansk forskning peger på, at ledere oplever distancearbejde mere udfordrende end medarbejdere (Kirchner et al., 2021). En undersøgelse foretaget blandt 10.766 amerikanske ledere i oktober 2022 viser desuden, at lederne rapporterer 40 pct. flere arbejdsrelaterede stress- og angstsymptomer, 20 pct. oplever dårlig work/life-balance, mens 15 pct. har oplevet lavere arbejdstilfredshed inden for det seneste år fra undersøgelsens udførelse (BBC News, 2022). Med introduktionen af hybridarbejde er der altså grund til også at have blik for ledernes arbejdsmiljø. Både fordi sådan et fokus giver ledere bedre trivsel og arbejdstilfredshed, men også fordi eksisterende forskning konkluderer, at medarbejdere rammes indirekte af ledernes belastning (Skakon et al., 2010).

Men hvorfor mistrives nogle ledere med hybridarbejde? Foruden at skulle håndtere en lang række af nye forandringer og udfordringer, som er belyst ovenfor, peger undersøgelser på, at hybridarbejde mere grundlæggende kan udfordre den motivation og drivkraft, der bærer lederopgaven. En undersøgelse foretaget af Center for Ledelse og Human Engage har bl.a. afdækket, hvorfor henholdsvis medarbejdere og ledere kommer på deres arbejdsplads. Undersøgelsen viser, at:

- 57 pct. af lederne kommer, fordi de oplever at have et medansvar for at dele viden om opgaver og faglighed. Det samme gælder for 37 pct. af medarbejderne.
- 54 pct. af lederne kommer for at bidrage til og være en del af kulturen. Det samme gælder for 35 pct. af medarbejderne.
- 51 pct. af lederne kommer på arbejdspladsen for at samarbejde og være sociale. Det samme gælder for 70 pct. af medarbejderne. (Center for Ledelse, 2022)

Disse forskelle peger på, at ledere i højere grad møder op på arbejdspladsen for at give noget til andre i form af viden, faglighed og opgaver samt bidrage til kulturen og det relationelle. Dette rejser imidlertid også spørgsmålet om, hvorvidt ledere oplever at have mulighed for at benytte sig af fleksibilitet på samme måde som medarbejderne. Hvis lederne oplever sig selv som kulturbærere og ansvarlige for viden om opgaver, kan det tyde på, at nogle ledere ser sig begrænset

i benyttelse af muligheden for fleksibilitet. Ansvar for kulturen og det relationelle ligger naturligvis i rollernes funktion, men det er samtidig en udfordring på den hybride arbejdsplads, hvor vidensdeling udfordres af at finde sted på tværs af tid og sted, og hvor opretholdelse af kultur og sammenhængskraft helt grundlæggende er på prøve.

Undersøgelsen belyser også vigtigheden i at forstå, at denne nye måde at arbejde på ændrer ledelse som disciplin og de elementer, der har motiveret mange mennesker til at blive ledere. Forskning peger på, at distanceledere ofte oplever begrænset støtte fra organisationens side (Ipsen et al., 2022b). For at organisationer kan lykkes med at skabe gode hybride arbejdsmodeller, er det således nødvendigt at have blik for den enkelte leders nye rolle, opgaver og udfordringer. Her kan det være en fordel med nogle organisatoriske rammer og retningslinjer for hybridarbejdet, der samtidig tager højde for den lokale fleksibilitet i enkelte afdelinger. Det kan derfor være nødvendigt at skabe rum til dialog, ledersparring og kurser, der kan hjælpe og støtte lederne i at blive ”klædt på” til den hybride fremtid. Der er de seneste år udviklet en række af kurser, der kan støtte ledere i at få værktøjer til at lede medarbejdere på distance (Dansk Industri, 2023; LEAD, 2023; Lederne Kompetencecenter, 2023).

2.3.8 Algoritmeledelse

Algoritmeledelse er blevet aktuelt i forbindelse med lanceringen af ChatGPT, omend platformsarbejdere har været udsat for denne ledelsesform i mange år. Algoritmeledelse er automatiske beslutninger truffet på baggrund af data og regler til ledelse og administration af medarbejdere som f.eks. en automatisk mail om, at en opgave ikke er løst til tiden. Algoritmeledelse bygger på adgang til data om den enkelte medarbejder.

Hybridarbejde giver ofte mere data om den enkelte medarbejder, f.eks. om medarbejderen er på kontoret eller hjemme, brug af e-mail, teams osv. Nogle steder føres der statistik over brug af rum og borde med sensorer eller simple data fra adgangskort.

Dermed øger hybridarbejde mulighederne for at anvende algoritmeledelse til ledelse og administration, hvilket kan have negative konsekvenser. Algoritmeledelse kan let opfattes som overvågning, og algoritmer opfattes som hårde og uretfærdige. Algoritmeledelse trækker mennesket, det vil sige lederen, ud af beslutningen, og dermed fjernes vurderinger og forbehold, som normalt indgår i en beslutning, som f.eks. at medarbejderen har fået en anden opgave og derfor ikke kan besvare en kundemail inden for den aftalte tid.

2.3.9 Ledelse under forandring

Det er velkendt, at medarbejdere oplever, at hybridarbejdet har sine fordele og ulemper. Ovenstående illustrerer, at det også gælder for ledere af hybridarbejdet, der oplever forandringen og den nye hverdag, som leder i hybridarbejdet, er mere krævende. Da ledertrivsel har betydning for medarbejdertrivsel, er der en risiko for, at medarbejdernes trivsel og produktivitet påvirkes negativt, når flere fremover arbejder hjemmefra. Derfor er der brug for viden om, hvordan distanceledere oplever deres nye arbejdssituation, og at arbejdspladser og ledere får metoder, de kan anvende til at afdække deres aktuelle situation og erfaringer med distancearbejde og -ledelse og udvikle konkrete indsatser, der understøtter ledernes daglig ledelse på distance.

2.4 Fordele og ulemper ved hybridarbejdet og hjemmearbejdspladsen

Fleksibilitet forbindes ofte med mulighederne for at arbejde hvor som helst og/eller når som helst, og der hersker ingen tvivl om, at det hybride arbejde bidrager til øget fleksibilitet såsom mindre pendlertid og en bedre balance mellem arbejde og privatliv.

Flere internationale undersøgelser har gennem tiden peget på fordele og ulemper ved hjemmearbejde og hybrid-/telearbejde (Kurland & Bailey, 1999). De senere års erfaringer bekræfter dette. Forskning viser, at der i realiteten er seks centrale forhold, som udgør fordele og ulemper ved fleksibilitet og hjemmearbejdspladsen (se figur 16) (Ipsen, van Veldhoven, et al., 2021b). De seks faktorer – tre fordele og tre ulemper – giver muligheden for et samlet billede af og en større indsigt i, hvem der trives (eller ikke), hvad det skyldes, samt hvor der er mest behov for handling. De seks fordele og ulemper ved hybridarbejdet giver arbejdspladser adgang til et værktøj, som kan anvendes løbende i undersøgelser af hybridarbejdet, den øgede fleksibilitet, og hvordan den påvirker forskellige personer. Ved at anvende det bagvedliggende spørgeskema (Ipsen, van Veldhoven, et al., 2021b) kan virksomheder sammenligne erfaringer med hybridarbejdet. Det giver AMO, ledere, AMR, TR og HR input til beslutningsprocessen om, hvem og hvilke opgaver der egner sig til fleksibilitet og hybridarbejdet, samt hvem der oplever fordele og ulemper ved hybridarbejde.

Tre fordele ved at arbejde hjemmefra	Tre ulemper ved at arbejde hjemmefra
<p>1. Forbedret familie-arbejdslivsbalance I stedet for at gå på arbejde og miste tid på transport kan man spare tid og administrere tiden selv. Man får mere tid til ens sociale liv og kan nyde at være hjemme.</p>	<p>1. Hjemmekontorets begrænsninger I stedet for et liv med social interaktion og motion kommer man mindre ud af hjemmet, og man har begrænset kontakt med mennesker. Man er "limet fast" foran computeren og får nemt længere arbejdsdage.</p>
<p>2. Effektivt arbejde I stedet for at bruge tid på møder og meningsløse opgaver på arbejdspladsen, kan man fokusere på opgaverne uden afbrydelser.</p>	<p>2. Usikkerhed i arbejdet I stedet for at finde værdi og mening i arbejdet falder værdien af arbejde, da der enten ikke er nok at lave, opgaverne ikke er så interessante, eller at det er vanskeligt at vurdere, hvad man skal arbejde med.</p>
<p>3. Selvledelse I stedet for at blive kontrolleret kan man tage en pause, når man vil. Man har mere kontrol over arbejdsdagen.</p>	<p>3. Utilstrækkelige værktøjer I stedet for at have let adgang til de dokumenter og værktøjer, der skal anvendes i ens arbejde, er der begrænset adgang til nødvendige dokumenter, data og værktøjer/systemer. Det gør det vanskeligt at udføre sit arbejde.</p>

Kilde: Ipsen, van Veldhoven, et al., 2021b

Figur 16. Seks faktorer ved distancearbejdet, som det blev oplevet af 5.748 vidensarbejdere i 29 europæiske lande fra 11. marts til 8. maj 2020

Siden foråret 2020, hvor undersøgelsen blev lavet, har redskaber og praksis for hjemmearbejde udviklet sig meget og dette har ændret ulemperne. Ulempe 2 "usikkerhed i arbejdet" er ikke længere et problem, fordi personalet ikke er hjemsendt, og de fleste har få hjemmearbejdsdage om ugen. Ulempe 3 "utilstrækkelige værktøjer" har i dag ændret karakter, da både værktøjerne og vores kompetence til at bruge dem er forbedret betydeligt, og de færreste oplever begrænset adgang eller vanskeligheder ved at udføre arbejdet.

2.5 Social kapital, kerneopgaven og hybridarbejde

Social kapital handler om organisationstillid, retfærdighed og samarbejdsevne om kerneopgaven. Social kapital er en positiv egenskab, idet organisationer med høj social kapital er kendetegnet ved høj jobtilfredshed og trivsel, lav medarbejderomsætning, høj produktivitet og effektivitet. Social kapital skabes i teamet i samspil mellem kolleger og leder eller mellem teams i organisationen.

Hybridarbejde antages også at påvirke den sociale kapital i teamet. Forskerteamet bag denne rapport har i samarbejde med HK Kommunal undersøgt sammenhængen mellem hybridarbejde og social kapital. I en spørgeskemaundersøgelse blandt 10.000 ansatte i HK Kommunal (foråret 2022) viser, at social kapital ikke er påvirket direkte af antallet af hjemmearbejdsdage, således ses der ikke en signifikant forskel på medarbejdere med to og fem hjemmearbejdsdage. Dette skyldes formentligt, at respondenterne generelt har høj anciennitet og dermed stabile og stærke sociale relationer, som ikke lader sig påvirke af antallet af hjemmearbejdsdage.

Samtidig viser en clusteranalyse af samme data, at den højeste sociale kapital findes i gruppen af medarbejdere med to hjemmearbejdsdage om ugen. Dette kunne pege på, at to hjemmearbejdsdage generelt er ønskværdigt i forhold til at opleve den frihed og autonomi, som hybridarbejdet giver, samtidig med at de stærke samarbejdsrelationer opretholdes. Clusteranalysen viser desuden, at høje kapital scorer korrelerer med generel jobtilfredshed og oplevelse af mening i arbejdet, hvilket understøttes af eksisterende forskning (Requena, 2003).



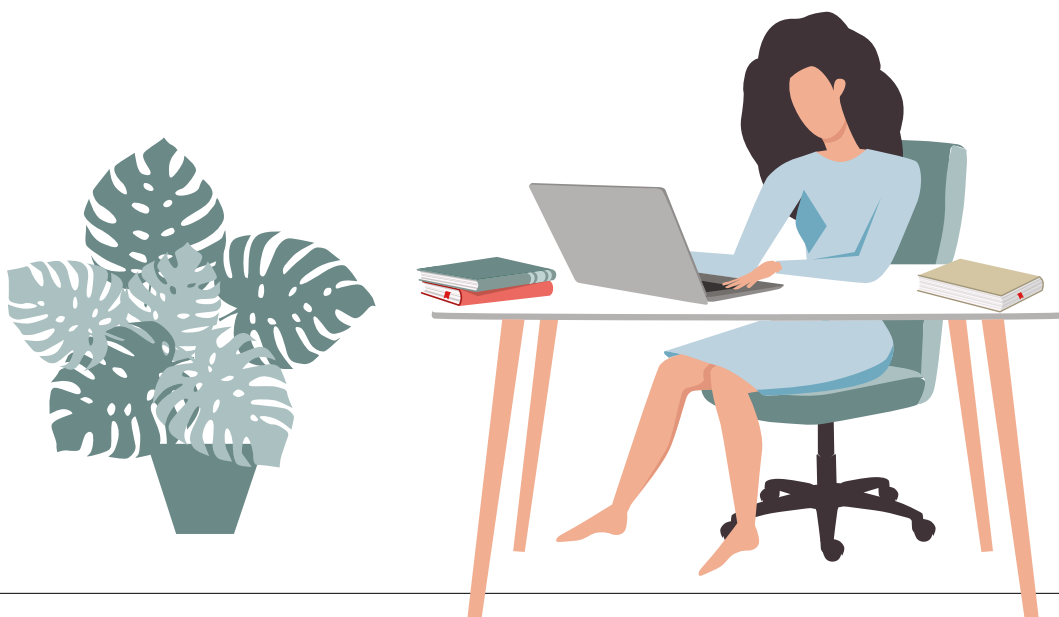
3. Værktøjer, guides og gode råd

En simple Googlesøgning (foråret 2023) på "hybrid work tools" giver uoverskueligt mange svar (467.000.000) og illustrerer det væld af information og behov for viden, som hybridarbejde har affødt. Et overblik over de første 100 hits viser en overvægt af tekniske løsninger og gennemgange af forskellige typer af systemer og software til at understøtte hybridarbejde. Ændres søgningen til "Guidelines for hybrid work", som "kun" har 16.700 hits, er et gennemgående tema nødvendigheden af at lave politikker og regler for, hvordan et team eller en arbejdsplads skal håndtere hybridarbejde. Hvert team bør aftale, hvordan de vil arbejde sammen, kommunikere og afstemme forventninger for at sikre, at teamet stadig performer. Ledelsesmæssigt er temaet om tillid til medarbejderne på distancen gennemgående.

Der forekommer at være et umætteligt behov for værktøjer, guidelines, gode råd, tips og tricks m.m. rettet mod det hybride team, som både er ledere og medarbejdere. Der er ingen tvivl om, at hybridarbejde har været en ny måde at arbejde på for mange, og de manglende erfaringer betød, at mange skulle lave samme former for fejl, før et velfungerende format blev fundet. Mange virksomheder er fortsat i gang med at finde den bedste model for dem, og det har affødt et stort behov for direkte anvendelige råd og guidelines. Dette kapitel giver en oversigt over værktøjer, guides og gode råd, som er samlet fra centrale aktører på det danske arbejdsmarked såsom DI, HK, BFA, DJØF, DE, IDA og Finansforbundet. Kapitlet indledes med et oversigtsskema, og dernæst gennemgås de enkelte værktøjer, guides og gode råd kortfattet. Dette giver brugere mulighed for at skabe overblik og orientere sig inden valg og fordybelse i ét eller flere udvalgte værktøjer.

3.1 Oversigt over værktøjerne og deres anvendelse

Som hjælp i junglen af værktøjer, guides og gode råd er her en skematisk oversigt over alle de værktøjer, vi har inkluderet, og hvor de kan bruges i udviklingen af organisations hybride arbejde. Nedenstående oversigt giver et samlet overblik over alle de redskaber, vi har gennemgået i rapporten.



Figur 17.
Oversigt over værktøjer og emner

EMNER	VÆRKTØJER											
	Trivsel og kvalitet i virtuelt arbejde, BFA 2020	Sådan skaber du en god hybrid arbejdsplads, Lederne 2022	Syv tech-råd der understøtter den hybride arbejdsplads, DI 2021	Cybermobning – en ny opmærksomhed, DI 2022	For ledere: Skab de bedste rammer for nye måder at samarbejde på, IDA 2021	Tjekliste til AMR og TR om hjemmearbejde, HK Privat	Mere hjemmearbejde? Sådan griber I det an	Trivsel ved distancearbejde – vejledning til distancereledere og -medarbejdere, BFA Industri 2016	Future Worklab, 2022	www.Coronatrivsel.dk	Det hybride arbejdsliv – Ergonomi og bevægelse på kontoret	Guide til den hybride arbejdsplads, HK Kommunal 2023
IT, Teams, Zoom m.m.			•									
Dialog om fordele og ulemper	•	•		•	•			•	•			•
Forventningsafstemning		•		•	•		•	•	•	•	•	•
Mødeformat og mødekultur	•	•			•			•	•			•
Kontorindretning		•				•	•				•	
Ledelsens roller	•	•			•			•				
Uddannelse			•									
Mobning				•								•
Tillid					•							
Arbejds miljølovgivning						•	•				•	•
AMR/TR						•	•				•	•
Individ	•	•	•			•	•		•	•	•	•
Gruppe	•	•							•			•
Ledelse	•	•		•	•		•		•	•		
Organisation		•										

3.2 Trivsel og kvalitet i virtuelt arbejde, BFA 2020

[Find værktøjer her](#)

Allerede i 2015 var BFA Velfærd og Offentlig administration ude med en publikation om hybridarbejdet, som i 2020 blev opdateret. Publikationen er en anvisning med guidelines og arbejds-spørgsmål.

Hybridarbejde kan give bedre tid til opgaver, bedre balance i arbejde og familieliv og mulighed for at rekruttere ud fra kvalifikation og ikke geografi. Dog kommer det ikke af sig selv, og teamet skal overveje, hvilke gevinster der er relevante, og hvordan de opnås. Kommunikation er den væsentligste udfordring, og teamet skal overveje, hvordan de imødegår manglende anerkendelse, isolation og arbejde/fritid-konflikt. Dette betyder, at mødekulturen skal udvikles, så den passer til medarbejderne og formålet med møderne. Nogle virtuelle møder inddrager også borgerne, og igen er det væsentligt at sørge for, at mødeformatet er velfungerende til formålet.

Hybridarbejde, som andet arbejde, kræver god ledelse. Forudsætningerne for ledelse på den hybride arbejdsplads er dog ikke den samme. Kontakten til medarbejderne skal sættes i system, og der skal laves tydelige krav understøttet af tiltag for at skabe tillid. Virtuelle møder kan med fordel afvikles med en struktureret dagsorden og klar rollefordeling af f.eks. de følgende roller: Vært, mødeleder, tidtager, referent, indlægsholder og deltager. Møderne kan understøttes af aftaler for brug af chat og for at undgå multitasking, så deltagerne ikke arbejder på andre opgaver, når de deltager i møder.



3.3 Sådan skaber du en god hybrid arbejdsplads, Lederne 2022

Find værktøjet her

Konteksten for de gode råd er, at medarbejderne arbejder mere fleksibelt, og at dette er en parameter i konkurrencen om de gode medarbejdere. Centralt i de gode råd er, at arbejdet skal udvikles over tid gennem dialog mellem leder og medarbejdere baseret på åbenhed, involvering og tillid. De syv gode råd er:

1. "Aftal nye leveregler i teamet". Hvor ofte er man på kontoret, er der faste møder og eventuelt faste dage på kontoret?
2. "Husk alle – også dem på distancen". Distance giver risiko for ikke at blive set og hørt. Lederen skal skabe rammerne for samarbejde på distancen og opbygge relationer – også når medarbejderne ikke er på kontoret. Dette betyder også, at lederen skal gå forrest og arbejde væk fra kontoret jævnligt.
3. "Afstem forventninger til opgaveløsning og kollegaskab". I hybridarbejdet ser vi hinanden mindre, og derfor er der risiko for, at forventninger ikke afstemmes. Både medarbejdere og ledere skal være opmærksomme på at holde flere, men måske mindre forventningsafstemninger.
4. "Planlæg uformelle møder". I hybridarbejdet er der færre uformelle møder, f.eks. hvor vi mødes ved kaffemaskinen. Men de uformelle møder er vigtige, og derfor skal der kompenseres for dette. Dette kan gøres ved at planlægge relevante, faste faglige møder, så medarbejderne får set og talt med hinanden. Dette kan også gøres online. Essensen er at mødes og styrke de sociale relationer.
5. "Sæt rammer for fleksibilitet og tilgængelighed". Hybridarbejde ændrer vores arbejdsmønstre, og det er muligt at arbejde døgnet rundt. For mange betyder det, at grænsen mellem arbejde og fritid flyder ud. Aftal i teamet, hvordan I ønsker at arbejde, så der sættes rammer for arbejdstid og tilgængelighed.
6. "Aftal, hvordan I får mest ud af møderne". Lav aftaler om, hvordan I får mest ud af de forskellige mødeformer (fysisk, online, hybrid). Skal der f.eks. være video, hvor meget støj er ok, og må man gå rundt, når man deltager i et møde?
7. "Indret kontoret til de hybride arbejdsformer". Hvis medarbejderne arbejder meget væk fra kontoret i forhold til tidligere, kan det overvejes, om der skal ændres i antal arbejdspladser, eller om der skal være andre typer af mødelokaler til at understøtte hybridarbejde.

3.4 Syv tech-råd der understøtter den hybride arbejdsplads, Dansk Industri, 2021

[Find værktøjet her](#)

Brugen af hybridarbejde har medført en markant stigning i brug af software som Teams, Zoom og MIRO til at understøtte hybride arbejdsformer. Dansk Industri har udviklet syv råd til den hybride arbejdsplads, som fokuserer på teknologi.

1. "Definér og identificér". Virksomheder skal definere de teknologier, der skal sættes på. Centralt for teknologierne er, at de skal give forretningsmuligheder, f.eks. gennem reduktion af arbejdspladser ved at måle brug af skriveborde.
2. "Forbered fremtiden". Virksomheder bør sætte på en agil IT-infrastruktur, som løbende kan udvikles, når behovet opstår.
3. "Sats på det åbne og fleksible". Vælg åbne platforme, som gør det muligt at integrere forskellige funktioner for forskellige leverandører.
4. "Vælg den rette teknologi". Sørg for at have teknologier, som understøtter de ønskede arbejdsformer, f.eks. høj kvalitets mikrofoner og kamera til webinarer.
5. "Frigør tid". Automatisér rutinearbejde og frigør tid til interessant og værdiskabende arbejde.
6. "Fokusér på udvikling". Medarbejdere skal uddannes i takt med, at teknologi og muligheder udvikler sig.
7. "Udnyt teknologiens muligheder". Skab en kultur, som understøtter datasikkerhed, så medarbejderne kan arbejde hvor som helst.



3.5 Cybermobning – en ny opmærksomhed, Dansk Industri, 2022

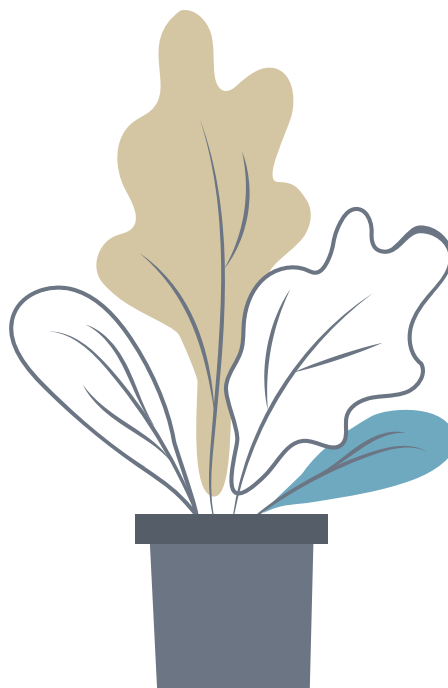
[Find værktøjer her](#)

Cybermobning stiger i takt med, at mere og mere arbejde foregår online. Cybermobning foregår ikke alene på arbejdspladsen eller i det hybride samarbejde, det kan flyde over på private sociale medier. Her efterlader mobningen digitale fodspor, som kan være vanskelige at få fjernet. Samtidig er antallet af ”bystanders”, kolleger eller andre, som ser på, f.eks. mens en bliver mobbet i chatten, større, og dette forværrer oplevelsen for ofret. Cybermobning på arbejdspladsen bryder også grænsen mellem hjem og arbejde. Mobning kan lige så godt ske, når man er på arbejdspladsen, som det kan ske, når man er hjemme og enten arbejder eller har fri. Oplevelse af større fysisk distance lader til at forværre og gøre tonen mere grov.

For at undgå cybermobning er det væsentligt at oplyse, skabe dialog og sætte rammer:

1. Kommunikér til medarbejderne, at deres handlinger online kan få arbejdsrelaterede konsekvenser.
2. Tydeliggør, at negative kommentarer om etnicitet, personlige fornærmelser og grimt sprog ikke tillades på arbejdspladsen og heller ikke bør finde sted online.
3. Mind medarbejderne om, at deres onlinehandlinger er utrolige svære at slette fra nettet igen.
4. Bed medarbejderne om at tydeliggøre, at de udtaler sig på deres egne vegne og ikke virksomhedens, når de ytrer sig på nettet.

BFA Velfærd & Offentlig administration har i samarbejde med Arbejdstilsynet udviklet et [materiale](#) bestående af fire dialogkort om digital chikane, som komplementerer de fire punkter.



3.6 For ledere: Skab de bedste rammer for nye måder at samarbejde på, IDA, 2021

Find værktøjet her

IDA har i samarbejde med DJØF udviklet tre temaer for at skabe de bedste rammer for det hybride arbejde: 1) Tillid, 2) Dilemmaer og 3) Sæt sunde grænser for arbejdet.

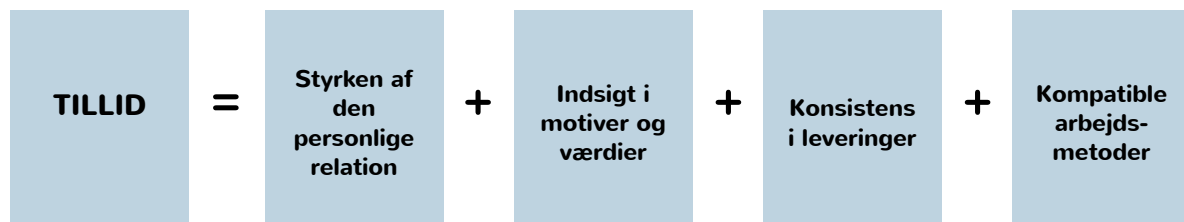
Udgangspunktet for temaerne og de tilhørende redskaber er, at hybridarbejdet giver mindre kontakt mellem medarbejdere og gør relationer tyndere. Dette betyder, at de uformelle kontakter og møder i højere grad skal formaliseres, så vi hører, ser og føler hinanden, og relationerne bevares, så vi kan samarbejde og dele viden.

Hvert tema består af:

- en kort video med en ekspert, der udtaler sig om temaet.
- en artikel med lidt mere information.
- nogle redskaber til at skabe dialog i afdelingen/teamet om temaet.

Centralt i det første tema er tillid mellem medarbejder og tillid til ledelsen. Tillidsformlen er et værktøj til at skabe tillid i relationer:

Figur 18. Tillidsformlen



1. "Skab personlige relationer".
2. "Få indsigt i motiver og værdier". Tal sammen om, hvad I ønsker at opnå, og hvad der driver jer og jeres intentioner.
3. "Vær konsistent og hold aftaler". Tillid handler også om at levere til aftalt tid i den aftalte kvalitet. Hvis det ikke kan nås, så ræk ud til teamet, så I kan finde en løsning sammen.
4. "Bliv enige om arbejdsmetoder". Vælg hvilke kanaler I bruger til kommunikation, og hvordan I bruger dem og respekter aftalerne.

3.6.1. Tillid

Lederrefleksionen dækker fire refleksionsværktøjer – ét for hver af de fire faktorer i tillidsformlen. Det første omhandler det håndgribelige (alder, anciennitet m.m.), det uhåndgribelige (social profil, opvækst m.m.) og den personlige profil (kommunikation, læring m.m.). Motivation og værdier retter lederens fokus på medarbejderens ambitioner, drømme og værdier. Konsistens i levering handler om, at lederen kan stole på aftaler med medarbejdere, og om målene nås. Kompatible arbejdsmetoder fokuserer på, om medarbejderen anvender fælles værktøjer og programmer i organisationen.

Versionen til Team Samarbejde retter sig mod samarbejdet i teamet og skal benyttes af dem, som er i selve teamet, og diskuteres i grupper. På samme måde som værktøjet til lederrefleksion er værktøjet til Team Samarbejde organiseret efter de fire faktorer i tillidsformlen.

3.6.2 Dilemmaer

Dilemmaerne kommer af de to store fordele ved hybridarbejde: Frihed og Flexibilitet. Hvis ikke teamet finder fælles fodslag om deres måde at arbejde og samarbejde på, er der risiko for, at teamets sammenhængskraft og samarbejde udfordres. For at undgå at havne i denne uheldige situation, er der tre redskaber. Det første redskab skaber dialog om behov, forventninger og krav i hybridarbejdet, og gør det gennem en struktureret gruppeproces. Det andet redskab gør status og skaber fælles forståelse for status på de nuværende arbejdsformer og samarbejde og åbner diskussionen af andre behov og nye aftaler for arbejdet. Det tredje redskab præsenterer teamet for en række dilemmaer, såsom at folk til et møde, der var aftalt som et fysisk møde, logger på digitalt i stedet for at komme ind på kontoret. Dilemmaer er gode til at åbne for diskussioner af følsomme situationer og kan bruges som afsæt for at lave aftaler om teamets arbejde. Sæt sunde grænser for arbejdet.

Det første dilemma handler om det grænseløse arbejdsliv og giver et format og en række dialogspørgsmål til gruppedrøftelse, f.eks. "hvilke erfaringer har I med at definere grænser og spilleregler for jeres arbejde?". Redskabet er understøttet af et handout, som beskriver forskellige former for grænseløshed, som kan være med til at stimulere dialogen.

Det andet dilemma afdækker den enkelte medarbejders grænsestrategier til personlig refleksion for dernæst at tale om dem i teamet. Dette giver mulighed for at afdække fordele og ulemper for den enkelte, og hvordan det påvirker teamet.



3.7 Tjekliste til AMR og TR om hjemmearbejde, HK Privat

Findværktøjer

Tjeklisten giver et hurtigt overblik over arbejdsmiljølovgivningen og hjemmearbejde. Når man arbejder hjemmefra, er det i udgangspunktet arbejdsmiljølovgivningen, der gælder, men afhængigt af omfanget af hjemmearbejde kan der være begrænsninger.

Som andet arbejde skal hjemmearbejde være sikkerheds- og sundhedsmæssigt forsvarligt. Men ved hjemmearbejde har arbejdsgiveren ikke ret til at kontrollere og bestemme indretning. Derfor skal medarbejdere og arbejdsgivere samarbejde om at overholde reglerne, og APV'en skal også omfatte hjemmearbejdspladsen. Når hjemmearbejdspladsen benyttes regelmæssigt og ca. én dag om ugen eller mere, er der krav til belysning og inventar. Det er f.eks. et krav, at man skal have separat tastatur og skærm, hvilket betyder, at en bærbar alene ikke er tilstrækkeligt.

Tjeklisten indeholder henvisninger til relevante bekendtgørelser og vejledninger.

Figur 19. Uddrag af tjekliste til AMR og TR om hjemmearbejde

ANBEFALINGER OG OPMÆRKSOMHEDSPUNKTER

TJEKLISTE OM HJEMMEARBEJDE

- Undersøg, om I har kollektive aftaler omkring betingelserne for hjemmearbejde/telearbejde. Det kan være i jeres overenskomst, lokalaftaler eller personalehåndbog. Hvis I har et samarbejdsudvalg (FH/DA eller FH/Kooperationen), så tag udgangspunkt i aftalerne om telearbejde i samarbejdsaftalerne.
- Aftal, hvilke af dine kollegers arbejdsopgaver, der egner sig til at blive løst hjemmefra.
- Aftal omfanget af hjemmearbejdet. Er det fx frivilligt, hvor meget eller hvor lidt der skal arbejdes hjemmefra? Har kollegerne altid adgang til en fast arbejdsplads på virksomheden?
- Drøft og aftal vilkår og opsigelsesbestemmelser for hjemmearbejde.
- Drøft og aftal hvilket udstyr, der skal stilles til rådighed (internet, teknisk support, telefon, headset, stol, bord, PC-udstyr mv.).
- Tag højde for det fysiske og psykiske arbejdsmiljø – ligesom hvis I var på arbejdspladsen. Selv om du er udfordret af distancen, så kan du:
 - / være tilgængelig for kollegerne
 - / give den støtte og opbakning, kollegerne har brug for
 - / løbende drøfte, evaluere og justere

TJEKLISTE TIL TR OG AMR

3.8 Hjemmearbejdspladser, BFA Kontor, 2020

[Find værktøjet her](#)

BFA Kontor har lavet en kort vejledning om indretning af hjemmearbejdspladser ved computerarbejde. Vejledningen gennemgår krav til indretning, det vil sige arbejdsbord, stol, belysning, bærbar PC, printer og skærmbriller. Det nævnes også, hvad der ikke er fastsat regler for som f.eks. loftshøjde. Vejledningen komplementerer Tjeklisten og tilføjer viden om, hvem der betaler for PC-udstyr på hjemmearbejdspladsen, regler for beskatning af udstyr til rådighed og arbejdsskadeforsikring. Den centrale pointe er, at der laves aftaler på forhånd.

3.9 Mere hjemmearbejde? Sådan griber I det an, HK Stat, 2022

[Find værktøjet her](#)

HK Stat har tilsvarende lavet en guide til deres tillidsvalgte om, hvordan de skal gribe mere hjemmearbejde an. Guiden har seks klare punkter:

1. Arbejdsmiljøloven og overenskomster gælder
2. Brug rammeaftalen
3. Klare aftaler og forventninger
4. Husk sammenhængskraften
5. Ledelse på afstand
6. Før du skriver under



Guiden opridser, hvordan arbejdsmiljøloven og overenskomsten gælder, og at rammeaftalen for distancearbejde i staten skal bruges. Det er væsentligt, at der laves klare aftaler og afstemmes forventninger mellem parterne, så der sikres en god balance mellem arbejde og privatliv. Sammenhængskraften kan blive udfordret af hybridarbejde, og derfor skal konsekvenser for kerneopgaven og det sociale fællesskab tænkes ind. En forudsætning for, at hybridarbejde fungerer, er, at lederne lærer at lede på afstand og sørger for aktiv personaleledelse, som sikrer tilgængelighed, tillid og retfærdighed.

Figur 20. Uddrag fra tjeklisten

TJEKLISTEN - BRUG DEN, NÅR I SKRIVER RETNINGSLINJER ELLER AFTALER

Opmærksomhedspunkter for TR/AMR, der lokalt diskuterer eller forhandler om retningslinjer for eller/aftale om hjemmearbejde.

- Omfanget af hjemmearbejde: Hvor meget kan den enkelte arbejde hjemmefra? Læg vægt på, at det skal være frivilligt, da arbejdspræference, livssituation og private forhold spiller ind. Der findes ikke en 'one size fits all'-løsning.
- Er der altid plads på arbejdspladsen til den enkelte medarbejder? Ellers kan nogen føle sig udelukket.
- De særlige arbejdsmiljøkrav i forhold til skærmarbejdspladsen skal efterleves på hjemmekontoret, hvis hjemmearbejdet foregår regelmæssigt og mere end 2 dage om ugen som et gennemsnit over en måned. Eller hvis det samlede skærmarbejde henholdsvis hjemme og på kontoret udgør mere end 2 dage om ugen og der på kontoret ikke er skærmarbejdsplads, der opfylder de særlige krav. Kravet vedrører kontorstolen, arbejdsbordet, belysning, skærm og tastatur, variation m.m. Husk også at aftale andre forhold, som ikke er reguleret i arbejdsmiljølovgivningen fx telefon/headset, internetforbindelse, teknisk support m.v.

3.10 Trivsel ved distancearbejde – Vejledning til distanceledere og distancemedarbejdere, BFA Industri, 2016

[Find værktøjet her](#)

En ældre, men stadig relevant vejledning, retter sig specifikt mod distancearbejde i industrien, som er anderledes end hybridarbejde, som diskuteret indtil nu. Distancearbejde er kendetegnet ved, at arbejdet udføres væk fra arbejdspladsen, f.eks. en netværksspecialist som arbejder hos kunderne, eller en ingeniør som er udstationeret hos kunden i længere perioder. Konsekvensen er, at leder og medarbejdere mister kontakten, hvis ikke der aktivt gøres noget for at undgå dette. Hybridarbejde har samme problematik, og relationerne kan blive tynde, hvorfor redskaberne fra distancearbejde også kan bruges her. Vejledningen har en række anbefalinger til både leder og medarbejdere, som arbejder på distancen.

Simple spørgeskemaer er et velfungerende redskab til at få indsigt i medarbejdernes trivsel, danne grundlag for dialog og udvikling af samarbejdet f.eks. suppleret af dialogredskaber.

Et andet redskab specifikt til lederne er at sætte medarbejderkontakten i system, så lederen husker, hvem lederen har haft kontakt med og hvornår. Dette kan suppleres med en struktur for samtalen, så lederen kommer omkring væsentlige emner som f.eks. arbejde, videndeling, trivsel, familie og udfordringer. Slutteligt giver vejledning en række spørgsmål til refleksion for henholdsvis distancelederen og distancemedarbejderen.

3.11 Redskaber til hybridarbejde, Future Worklab, 2022

[Find værktøjet her](#)

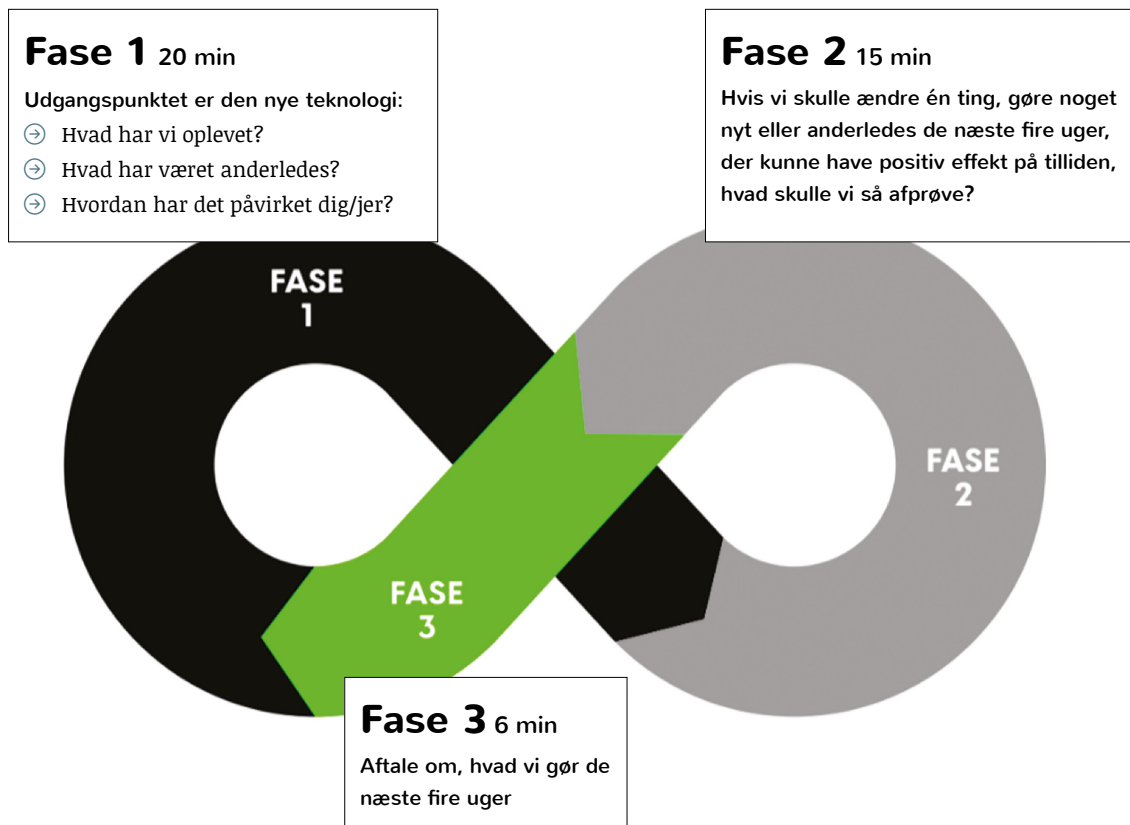
Future Worklab udviklede en række redskaber med relevans for hybridarbejde. Det første redskab "Kollega-to-go" retter sig mod manglende sammenhængskraft, som kan opstå i hybridteams, hvor kollegerne ikke taler nok sammen. Med tiden bliver relationerne tynde, og der er behov for at bringe folk sammen. "Kollega-to-go" giver en struktur til at holde 1:1-møder mellem medarbejdere, hvor de mødes og går en tur. Kollegerne sammensættes tilfældigt, så det ikke er de samme, gamle relationer, der dyrkes. Det handler om at tale sammen for at opbygge og fastholde relationer.

"Hybrid puls" har fokus på det hybride team, som arbejder på forskellige lokationer. Formålet er at styrke samarbejde og relationer på tværs af lokationer. "Hybrid puls" skaber to ugentlige pulsslag i afdelingen: et formiddagsmøde med fokus på check-in og et virtuelt frikvarter til kaffe og snak. I begge pulsslag mødes samme gruppe af seks personer i to uger. Herefter sammensættes nye grupper af seks personer.

"Få mere energi og arbejdsglæde gennem fordybelse" er et redskab, som retter sig mod den stigende digitale støjforurening, som forstærkes af hybridarbejde. Mere bliver sagt og gjort digitalt, og det giver en konstant strøm af beskeder på e-mail, Teams, Messenger, Discord eller hvilke platforme man bruger. Problemet er, at alle beskeder kan blive til forstyrrelser, hvis det bimler og blinker, når de modtages. Forstyrrelser er gift for arbejde, som kræver dyb koncentration og medfører, at man efter forstyrrelsen skal starte tankerækken igen. Værktøjet er derfor: 1) at lave en planlægningsrute for dagens arbejde, hvad er vigtigt, og hvad kan vente og 2) afsætte tid til fokus, det vil sige at blokke tid i kalenderen, hvor e-mail, telefon og alt er slukket, så man kan fokusere på opgaven.

”Tillidsnøglen” er et procesværktøj, som retter sig mod samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere. Værktøjet er velegnet i situationer med manglende tillid mellem ledelse og medarbejdere, hvor der skal implementeres ny teknologi eller arbejdsformer. Værktøjet anviser en proces med struktureret dialog mellem ledelse og medarbejdere således, at begge parter præsenterer, lytter og reflekterer.

Figur 21. Tillidsnøglen fra Future Worklab



Future Worklab udviklede også en metode til at eksperimentere med måden, man arbejder på, som er velegnet, når et team skal udvikle deres hybride arbejdspraksis. Når man eksperimenterer, leger man med arbejdet og prøver nye måder at arbejde på. Et eksperiment, er ikke implementering og har ikke en indbygget forventning om et resultat. Hvis eksperimentet lykkedes, kan afdelingen beslutte at fortsætte i praksis. Hvis ikke kan man lave et nyt eksperiment og prøve noget andet. Eksperimentmetoden dikterer, at man forbereder sig godt og er meget tydelig på, hvordan man skal arbejde anderledes i eksperimentperioden, f.eks. at alle skal lave planlægning hver morgen og booke fem timers fokustid i deres kalender pr uge. Eksperimentet løber kun i seks uger, og det kan alle overskue. Hver anden uge afholdes et pitstop, som kort evaluerer eksperimentet og eventuelt justerer, hvis der er noget, som ikke virker. Efter de seks uger evalueres eksperimentet, og teamet beslutter, om de skal fortsætte.

3.12 Coronatrivsel.dk, NFA

[Find værktøjet her](#)

Coronatrivsel er lavet af NFA (Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø) og Malene Friis Andersen og er, som navnet antyder, et produkt af coronanedlukninger. Coronatrivsel.dk samler viden og redskaber og udmærker sig ved at have specifikt fokus på henholdsvis medarbejder, leder og kollegafællesskabet, som så yderligere er inddelt i, om man primært møder ind eller arbejder på distancen

Redskaberne til ”Dig som medarbejder” er individuelle og består af seks gode råd, som kan bruges til at understøtte medarbejderens egen trivsel, tre om opgaveløsning, samt bekymringsbarometret som er et redskab til at få overblik over bekymringer og handle på dem.

Redskaberne til ”Dig som leder” er både rettet mod lederens egen trivsel, og hvordan lederen kan understøtte medarbejdernes trivsel. Der er yderligere en ønskeliste til et godt samarbejde på distancen, som en leder kan bruge til at få indsigt i de enkelte medarbejders ønsker og behov for, f.eks. statusopdateringer eller ønske om 1:1-samtaler.

Selv om alle råd er rettet mod coronanedlukningerne, er der en del, som er direkte anvendelige i hybridarbejdet.

Figur 22. Coronatrivsel: Redskaber til medarbejdere og ledere

	Dig som medarbejder	Dig som leder	Kollegafællesskabet
Møder primært ind	<p>Seks gode råd om trivsel</p> <p>Bekymringsbarometret</p> <p>Gode råd om opgaveløsning</p> <p>Gør den tavse viden talt</p> <p>Seks råd til det digitale møde</p>	<p>Gode råd om at understøtte egen trivsel</p> <p>Ni gode råd om at understøtte medarbejders trivsel</p> <p>Ønskelisten – få indsigt i medarbejders behov</p> <p>Gode råd om opgaveløsning</p> <p>Opgavematrix</p>	<p>Seks gode råd om at fastholde relationerne</p> <p>Gode råd om opgaveløsning</p> <p>Det gode samarbejde</p>
Arbejder primært på distancen	<p>Råd om opgaveløsning</p> <p>Gør den tavse viden talt</p>	<p>Otte gode råd om at understøtte medarbejders trivsel</p> <p>Zoom ind på din trivsel</p> <p>Gode råd om distanceledelse</p> <p>Gode råd om opgaveløsning</p> <p>Balanceret opgaveløsning</p>	<p>Gode råd om at fastholde relationer</p> <p>Den sociale limstift</p>

3.13 Det hybride arbejdsliv, BFA Kontor, BFA Finans og BFA Velfærd og Offentlig Administration

Find værktøjet her

BFA Kontor, BFA Finans og BFA Velfærd & Offentlig administration har i samarbejde udviklet en hjemmeside om det hybride arbejdsliv, hvor der præsenteres ni forskellige udfordringer og dilemmaer, som hver har en kort beskrivelse, dialogspørgsmål og nogle gange henvisninger til andre redskaber samt yderligere viden. Alle temaerne har separate sider og pdf'er til download.

De ni udfordringer og dilemmaer er:

1. "Er sammenhængskraften i fare?". Hvis man mødes for sjældent på arbejdet, falder mængden af samtaler markant. Det er vigtigt at være opmærksom på dette og reagere, hvis det sker.
2. "Kontrol eller tillid?". Når medarbejderne arbejder hjemme, er der risiko for, at lederne begynder at kontrollere for at være sikre på, at arbejdet bliver udført som forventet. Dette kan udvikle sig og udfordre tillid og samarbejde, og det er væsentligt at diskutere balancen.
3. "Skab balance i de hybride møder". Både de faglige og sociale aspekter skal tænkes ind, så alle får udbytte af mødet. Samtidig skal den rigtige teknologi benyttes, så man undgår digital udmattelse. I hybridmøder deltager medarbejderne både fysisk og på distancen, og derfor skal der fra starten af mødet skabes balance, så alle inkluderes.
4. "Skal alle have deres eget skrivebord?". Nogle organisationer benytter hjemmearbejdspladser som en mulighed for at skære ned på antallet af kvadratmeter og spare penge til husleje og varme. Det er en stor forandring og ikke alle trives med at dele skrivebord og administrere de nødvendige bookingrutiner for, at det kommer til at fungere.
5. "Hvad skal vi nu bruge kontoret til?". Kontoret skal være et kreativt kraftcenter, hvor medarbejdere mødes, taler og arbejder tæt sammen om emner, som ikke er velfungerende på distancen. Samtidig er det nyt, og det er nødvendigt at prøve sig frem og lære af erfaringerne.
6. "Hvem arbejder hjemme og hvornår?". Undersøgelser viser, at mange gerne vil arbejde hjemme én til to dage om ugen. Det kræver koordinering for at få det til at fungere, og der bør tages hensyn til opgaven, særlige grupper, kønsbalance og ledelsen.
7. "Digitalisering flytter opgaver". Når det sker, bør man overveje, om det kan have uønskede konsekvenser, f.eks. ved at centralisere og resultere i standardløsninger, som ikke tager tilstrækkeligt hensyn til faglig udvikling og sammenhængskraft.
8. "Hvornår er du syg?". Hjemmearbejde gør det muligt at arbejde, selv om man er sløj og smitter, så man ikke kan møde fysisk på arbejde. Dette kan have fordele for både medarbejder og arbejdsgiver, men også risiko for at blive presset til at arbejde.
9. "Hvad siger arbejdsmiljøreglerne?". Her er det væsentligt, at arbejdsgiver og medarbejdere orienterer sig i de relevante vejledninger, så regler overholdes.

3.14 Guide til den hybride arbejdsplads, HK Kommunal, 2023

[Find værktøjet her](#)

Her præsenteres 16 værktøjer, som kan anvendes i forskellige situationer, når et team skal udvikle deres hybridarbejde. Værktøjerne har fokus på at skabe fælles forståelse, afdække præferencer og behov samt lave aftaler.

- **Værktøj 1** kortlægger fordele og ulemper ved hybridarbejdet for team og individ.
- **Værktøj 2** tager diskussionen om, hvor ofte teamet skal komme på kontoret ved at facilitere en diskussion af præferencer for antal dage om ugen.
- **Værktøj 3** fokuserer på dilemmaer i hybridarbejdet og leder frem til at aftale fælles spilleregler for hybridarbejde.
- **Værktøj 4** bruger citatkort til at sætte fokus på de individuelle behov for at trives og præstere i det hybride team.
- **Værktøj 5** drøfter overordnet, hvad det er for en arbejdsplads, der ønskes, ved at bede dem lave et jobopslag.
- **Værktøj 6** giver overblik over alles opfattelse af kerneopgaven, og det skaber en fælles forståelse.
- **Værktøj 7** retter sig mod vurdering og forbedringer af opgaver, som udføres i forhold til teamets hybridarbejde.
- **Værktøj 8** viser forskellige vinkler på trivselssamtaler med tilhørende refleksions spørgsmål til dem, som skal gennemføre dem.
- **Værktøj 9** undersøger teamets kommunikation og afstemmer forventninger til kommunikation i det hybride team.
- **Værktøj 10** giver en metode til faglig feedback og sparring.
- **Værktøj 11** hjælper med at skabe fælles forståelse ved at sætte ord på det, teamet forbinder med kontoret og hjemmearbejdspladsen.
- **Værktøj 12** giver overblik over teamets opgaver og faciliterer en diskussion af, om konkrete opgaver udføres bedst på kontoret eller på hjemmearbejdspladsen og bør lede til aftaler herom.
- **Værktøj 13** er en virtuel check-in til at understøtte sammenhængskraft i hybride teams.
- **Værktøj 14** bruges til at kortlægge alle teamets møder og diskutere, om de udføres bedst digitalt eller fysisk.
- **Værktøj 15** faciliterer en diskussion af, hvordan det gode hybridmøde gennemføres og leder til aftaler og fælles forståelse.
- **Værktøj 16** er et planlægningsredskab til at understøtte implementering af de forandringsforslag, som de øvrige værktøjer har genereret.

3.15 Podcast: Det hybride arbejdsliv, BFA Velfærd og Offentlig Administration og BFA Finans

Find værktøjet her

BFA Velfærd & Offentlig administration har i samarbejde med BFA Finans udviklet en podcastserie med fem episoder af 12-25 min. varighed. De fem podcasts er som sådan ikke værktøjer, men de giver viden, som kan bruges i sammenhæng med værktøjerne eller blot til refleksion. Podcastformatet gør dem lettilgængelige – ikke kun på kontoret og hjemme, men også på farten.

- **Episode 1** går i dybden med udfordringerne for sammenhængskraften i hybridarbejde.
- **Episode 2** diskuterer, hvorvidt fleksibiliteten er et tveægget sværd.
- **Episode 3** tager et lederspærpektiv og diskuterer behovet for aftaler, som hele tiden tilpasses, så det passer til medarbejdernes behov.
- **Episode 4** peger på behovet for fordybelse, og hvordan det spiller sammen med hybridarbejde.
- **Episode 5** tager fat i lederrollens øgede kompleksitet, hvor alt er til forhandling såsom mødetid, hjemmedage og arbejdstid.

3.16 Sammenfatning af værktøjer, guides og gode råd

Værktøjer og guides giver anvisninger til at løse eller undgå problemer og giver gode beskrivelser af, hvad man konkret skal gøre for at få god ledelse eller godt samarbejde i hybridarbejde. Værktøjerne har forskellig karakter og omfang. Nogle er alene refleksionsredskaber til det enkelte individ, og andre kan bruges i grupper.

Fælles er, at de ikke kræver, at brugerne skal sætte sig ind i et stort materiale inden brug. Generelt har værktøjerne en kort forklaring og konkrete anvisninger eller lidt længere beskrivelser med refleksionsspørgsmål. Værktøjerne giver ofte forslag til, hvem der skal facilitere processen, hvis det er gruppeværktøjer, og de kan bruges af AMO, leder, TR, AMR eller andre relevante aktører.

Værktøjerne er lavet til en dansk kulturkontekst og har alle implicite eller eksplicite antagelser om relationen mellem ledelse og medarbejder. Relationen skal være baseret på 1) tillid og 2) ændringer i arbejdsforhold skal udvikles i dialog mellem leder og medarbejder. Der er tilsvarende antagelser om den positive betydning af gode relationer mellem medarbejdere, hvor mange redskaber fokuserer på at skabe fælles forståelse af individuelle og kollektive ønsker og behov. Dette kan have den utilsigtede ulempe, at organisationer og ledere, som ikke har samme forståelse, vil finde en del af redskaberne udfordrende og ikke bruge dem. Samtidig kan det også motivere nogle til at forsøge sig med de mere medarbejderinddragende metoder.

4. Perspektiver

Hvor SARS og MERS – virus-epidemier i 00'erne i USA og Canada – også medførte hybridarbejde for at undgå smittespredning og blev udråbt til "det nye normal", så slog det aldrig rigtig an, men blev trukket tilbage igen. Omvendt ser det ud 20 år efter, hvor arbejdspladser verden over fortsætter med at afprøve forskellige former for fleksibilitet og hybridarbejdet efter COVID-19 – også hjulpet godt på vej af nye og bedre digitale teknologier. Efter nogle eksperimenterende år begynder arbejdspladser verden over at have positive og negative erfaringer med hybridarbejdet, og rækkevidden af effekterne er langsomt erkendt. Derfor er der heller ikke ubetinget enighed om hybridarbejdets fordele og ulemper. Faktisk mener flere, at fleksibilitet og hybridarbejdet blotlægger en række problemer, der allerede eksisterede på arbejdspladsen.

Her i foråret 2023 har arbejdsformen eksempelvis fået skyld for at være årsagen til et bankkollaps (Case, 2023; Knox, 2023), men også som kilden til manglende innovation (Wagner, 2022). Samtidig anses fleksibilitet og hybridarbejdet som en af nøglerne til at løse de klimaudfordringer, som danske arbejdspladser står over for, bl.a. qua de nye EU klima-regler (Dansk Erhverv, 2023), men også som en mulighed for at forebygge stress.

I det følgende forsøger vi at opsamle nogle aktuelle perspektiver og trends for at gøre opmærksom på nogle af de udfordringer, uligheder og faldgruber og snublesten, der kan ligge som følge af hybridarbejdet.



4.1 Arbejdspladsen og kontorets rolle

Udgifter til drift af bygninger er typisk en stor udgiftspost, så når fleksibilitet omsættes til én til to hjemmearbejdsdage om ugen, det vil sige et fravær på 20-40 pct., er det naturligt, at arbejdsgivere forholder sig til kontorets rolle, kontorfaciliteternes indretning og de mulige besparelser. Derfor arbejder mange arbejdspladser på at forstå, hvilke opgaver og behov arbejdspladsen skal understøtte i fremmødet på kontoret, og hvordan det indrettes bedst muligt, men også hvilke opgaver der egner sig til at blive løst andre steder.

Udgangspunktet er for mange, at pendlertiden er tid, der kan omsættes til arbejds- og/eller familietid. Derfor bliver transporttiden til og fra kontoret en kilde til frustration. Det er altså ikke kontoret, der er udfordringen, det er pendlertiden (Clark, 2022).

Grundet de store omkostninger forbundet med bygningsdrift er forventningen da også, at virksomheder i "reduce expense mode" vil skære ned på antallet af kontorarbejdspladser (Grant, 2023) og anvende "smart office"-løsninger. Det vil i praksis sige, at man har åbne kontorer, hvor man reserverer fleksible arbejdsområder og "frie" pladser, hvor pladserne ikke er forbeholdt én bestemt medarbejder. Individualisering og øget fleksibilitet betyder, at der bliver brug for at tænke i individuel belysning, der kan tilpasses brugerens behov ved hver arbejdsstation (Dansk Facilities Management, 2023). Studier viser eksempelvis, at forskellige kontortyper skaber forskellige udfordringer. Klassiske cellekontorer er forbundet med færre problemer i forhold til afbrydelser og kognitiv stress efterfulgt af fleksible kontorer, mens åbne kontorer er forbundet med de fleste problemer. Ligeledes konkluderede man, at medarbejdere i åbne kontorlandskaber og medarbejdere i fleksible kontorer rapporterede flere problemer, da behovet for koncentration steg i modsætning til ansatte i cellekontorer, der rapporterede det samme niveau af problemer uanset behovet for koncentration (M. B. Nielsen et al., 2023; Seddigh, 2015).

Et ændret fremmøde og færre kontorarbejdspladser betyder samtidig en øget kapacitet af ledige eksisterende kontorer. Forventningen er, at der i USA vil ses en stigning på 55 pct. ved udgangen af årtiet, efterhånden som hybrid- og distancearbejdet bliver mere almindeligt (Bove, 2023). Spørgsmålet er, hvad det på sigt kan få af betydning for nybyggeri også i Danmark.

De ændrede vaner for fremmøde tvinger virksomheder til at forholde sig til kontorets rolle, formålet med det, og hvordan det indrettes, så det understøtter fremmøde, individuelle ønsker og opgaveløsningen.

Det skal dog ses i lyset af virksomhedens mål, således at indretningen understøtter samarbejde, vidensdeling, fordybelse m.m. Samtidig skaber processen mulighed for at integrere hensynet til individuelle behov, og derfor udgør hybridarbejde og fleksibilitet også mulighed for at understøtte inklusion og diversitet (McKinsey, 2022). Indretning og brugen af kontorfaciliteter skaber dog nogle uundgåelige drøftelser, når hot desking og free seating bliver normen, og hvor medarbejdere ikke kan være sikker på en fysisk plads (BFA, 2022).

Omvendt kan vi konstatere, at der også er en modsatrettet trend, hvor det ikke handler om reduktion af areal og brug af free seating, men i stedet handler det om fremmøde. Virksomheder som Salesforce Inc., Snap Inc. og Dropbox Inc., har tidligere fortalt medarbejderne, at de kunne arbejde andre steder og fleksibelt hele tiden. Nu beder de medarbejderne om at vende tilbage til kontoret nogle dage eller øge deres brug af kontoret, møder og andre begivenheder (Grant, 2023). Formålet er at sikre et godt kollegaskab, det sociale samspil og følelsen af at være en del af et fællesskab.

4.1.1 Indretning af arbejdspladsen – Workplace Management

Ifølge en rapport fra Dansk Industri havde to ud af tre virksomheder i 2022 ikke ændret den fysiske indretning trods mere hybridarbejde. Dansk Industris undersøgelse påpeger, at 7 ud af 10 virksomheder ikke har ændret deres fysiske arealer, selv om der ses en stigning i anvendelse og accept af hjemmearbejde samt en stigning i løsning af arbejdsopgaver via digitale platforme. Dog har 15 pct. indført flexible seating, 8 pct. har fået stillezoner, flere mødelokaler, loungeområder m.m. Endelig har 7 pct. reduceret deres kontorareal. Dog tilføjer en del af respondenterne, at de forventer at igangsætte forandringer i 2022 (Dansk Industri, 2022c).

Her i 2023 har det billede dog ændret sig. Nu investeres der ressourcer i fremtidens arbejdsplads, og hvordan den bedst indrettes, så det bliver attraktivt og behageligt at møde på arbejde. Det nye design handler om alt fra hyggelig indretning med gardiner og mindre lokaler med en hjemlig følelse til brug af møbler, der giver god energi, dufte der ikke minder om et typisk kontormiljø og agil kontorindretning (BBC, 2023; McKinsey, 2023).

4.1.2 Virksomheder bruger adfærdsdata til at informere kontordesign

I forlængelse af diskussionen om den gode arbejdsplads, og hvordan den bedst indrettes, er brug af sensorer, der sporer, hvordan folk bevæger sig rundt på kontoret, ved at blive en go-to-metode for virksomheder. Ikke alene er kontorbelægningsprocenten sjældent på 100 pct., men når folk er på kontoret, bruger de også arbejdspladsen anderledes end før pandemien.

Derfor vælger virksomheder i stigende grad at gøre brug af medarbejdernes adfærdsdata for at sikre, at kontoret og rummet giver medarbejderne det, de har brug for, når de er til stede. Data fås eksempelvis i forbindelse med adgangskort, termiske- eller bordsensorer, registrering af brugen af mødefaciliteter og workplace management-modeller, der understøtter indsigt i, hvem der opholder sig hvor. Formålet er at kende brugen af bygninger i realtid og dermed, hvor der er brug for rengøring, opvarmning, og kantinedrift (for at undgå madspild). Samtidig giver data også mulighed for indsigt i adfærd, og det kan være med til at understøtte det bedste kontordesign for den enkelte virksomhed.

Der er bekymringer om, hvordan brugen af sensorer og data skaber spor i forhold til individuel adfærd og registrering af, hvordan organisationens medarbejdere bruger kontorer og rum. Derfor diskuteres det i stigende grad, hvordan IT og Facility Management skal samtænkes i designet af kontoret for at sikre den bedst mulige brug, men også for at skabe tryghed og på sigt data-drevne strategier for brug af arbejdspladsen (IE, 2023; BFA, 2022; Callahan, 2023).

4.1.3 IT-folk siger fra

Den digitale sporing af medarbejdere er blevet en udbredt metode for arbejdsgivere, der hævder, at de skal forstå medarbejdernes produktivitetsniveauer. Et nyt studie viser, at den stigende anvendelse forårsager stress hos IT-medarbejdere, der skal installere spyware på deres kollegers computere (Davies, 2023). I en amerikansk undersøgelse siger størstedelen (73 pct.) af 1.000 adspurgte IT-chefer og medarbejdere, at de er utilpasse med at fortælle deres kolleger, at de skal implementere medarbejderovervågningsteknologi på deres computere (IE, 2023).

Brugen af data i hybridarbejdet, som et led i at få indsigt i adfærd og performance, stiller en arbejdsplads med to udfordringer: 1) effekten af overvågningsteknologi på medarbejdernes mentale sundhed og 2) den belastning, IT-medarbejdere og ledere står med, når de bliver presset til at implementere det. På sigt vil det kunne skabe technostress (Vendramin et al., 2021) og påvirke rekruttering, når man som medarbejder ikke kan være sikker på, hvilke data der indsamles, og

hvordan de anvendes. Der er derfor brug for øget transparens og kontrol for at undgå et problem med rekruttering og fastholdelse af IT-talenter. Der er desuden regler for, hvordan data om de ansattes adfærd må indsamles. Der må f.eks. ikke anvendes kvantitativ eller kvalitativ kontrol uden de ansattes vidende, jf. Arbejdstilsynets bekendtgørelse om arbejde ved skærmterminaler.

4.2 Pres udefra eller motivation til forandring?

Listen af opmærksomhedspunkter og snublesten er altså omfattende, og man kan fristes til at rulle tingene tilbage, som de var før COVID-19-pandemien. Udfordringen er dog, at der fortsat er et stort ønske om fleksibilitet i arbejdet, og at det breder sig til andre fag end det traditionelle kontor- og vidensarbejde. Dertil kommer, at skiftet til hybridarbejdet og øget fleksibilitet giver virksomheder et vindue til en mere bæredygtig fremtid, herunder at reducere energiforbrug på grund af nedskæring af kontorlokaler og reduceret CO₂-udledning, da medarbejderne bruger mindre tid på at pendle. Det skaber mulighed for en mere klimavenlig og bæredygtig arbejdsplads i en tid, hvor det får større betydning (Gaskell, 2022; Hook et al., 2020; Shreedhar et al., 2022; Uni of Nott., 2022).

Det nye EU-direktiv om rapportering af virksomheders bæredygtighed (CSRD) forpligter store virksomheder til at oplyse om miljøpåvirkningen af deres aktiviteter inklusive medarbejdernes klimaaftryk (European Commission, n.d.). Formålet er at vanskeliggøre greenwashing, men også at gøre det lettere at vælge bæredygtige mærker og for medarbejdere at vælge at arbejde for virksomheder, hvis værdier matcher deres egne. Danske virksomheder med mere end 500 ansatte arbejder allerede med EU's taksonomi, hvor formålet er at dokumentere, om virksomhedens økonomiske aktiviteter er miljø- og klimamæssige bæredygtige. Det skal sikre forbedringer i den måde virksomheder indsamler, behandler og rapporterer data om miljømæssige, sociale og ledelsesmæssige forhold i værdikædens upstream og downstream aktiviteter.

I det regnestykke indgår også medarbejdernes klimaaftryk. Virksomheder kan anvende taksonomiens klassificering til at synliggøre og kommunikere om deres bæredygtige tiltag, mens investorer kan bruge taksonomien til at finde virksomheder at investere i, som kan dokumentere, at de arbejder med bæredygtige tiltag (Dansk Erhverv, 2023). I den sammenhæng er hybridarbejdet en mulig løftestang, hvor ESG'erne bliver stadig mere fremtrædende på forretningsdagsordener i takt med vedtagelsen af nye arbejdspladsstrategier. Hybridarbejdet er et naturligt valg til at booste en virksomheds ESG og imødegå EU's taksonomi. Omvendt kan udfordringer med "compliance" i forhold til de forskellige regler tvinge arbejdsgivere til at trække medarbejdere tilbage til kontoret (Chávarro, 2023).

For at kunne kalde sin økonomiske aktivitet grøn er der i EU's taksonomi fastsat fire "betingelser", som virksomheden skal dokumentere, at de overholder, for at være tilpasset EU's taksonomi. Betingelse tre: "Overhold sociale minimums garantier" har til formål at sikre, at tilpasning til taksonomien ikke er "forbundet med negative menneskelige omkostninger". De kommende år kommer til at vise, hvordan virksomheder bedst løser den opgave – at udøve bæredygtig ledelse i forhold til klima, virksomhed, opgaver med et godt arbejdsmiljø, og hvilken rolle hybridarbejdet spiller i den forandring.

4.3 Konkrete eksempler på organisering af hybridarbejde

I mødet med fleksibilitet og krav fra omgivelserne arbejder virksomhederne med at sætte fleksibilitet og hybridarbejdet ”på formel”. Hvor mange virksomheder tidligt under COVID-19 valgte at lade team- og afdelingsledere planlægge og organisere hybridarbejdet, er der i dag en erkendelse af, at der er brug for en mere systematisk tilgang til, hvordan man leder og organiserer hybridarbejdet. Her kan der være fokus på individuelle præferencer for fleksibilitet, kompetencer og opgavernes egnethed m.m.

Et eksempel på det er virksomheden MAN Energy Solutions. Her har man valgt at gå systematisk til værks i et forsøg på at operationalisere processen, hvor man har udarbejdet en ramme til at identificere, hvilke opgavefunktioner der egner sig til hybridarbejdet, og man har endvidere foretaget nogle systemiske ændringer for at imødekomme en større grad af hjemmearbejde under pandemien, men også efter (Effektivitet, 2021).

Andre virksomheder går mere drastisk til værks og vælger nu at starte ”forfra” fremfor at tilpasse den eksisterende arbejdsform til hybridarbejdet. Et eksempel er den amerikanske e-commerce virksomhed Shopify. Her er alle møder blevet slettet fra kalenderen, og der er implementeret nye kriterier for afholdelse af møder. Onsdag holdes mødefri, og alle gentagne møder med deltagelse af mere end to personer er ikke muligt. Endelig er det kun muligt at have store møder (50+) om torsdagen (Boyle, 2023; Korn, 2023). Kernen i forandringen er mødernes form, længde og deltagelse. Ligeledes får møderne i Danmark mere opmærksomhed i forhold til at gøre dem mere effektive og værdiskabende. Det gælder både de hybride, digitale og analoge møder.

Endelig er der den mere klassiske udgave, hvor alle trækkes tilbage på kontoret som eksempelvis Elon Musk, der forbød hybridarbejdet, medmindre han selv havde godkendt det, for at sikre fortsat udvikling og vækst (Wagner, 2022).

4.4 Tendenser

Der er altså en øget erkendelse af, at hybridarbejdet handler om mere end en geografisk flytning af opgaven, og at der er brug for at se med nye øjne på ledelse og organisering af arbejdet i en hybrid kontekst. Det skaber en række muligheder, men også en nogle udfordringer, som skal adresseres.

Siden genåbningen af samfundet i foråret 2022 er der blevet talt om The Great Resignation, Quiet Quitting, Great Disconnection og senest Great Negotiation. Hybridarbejde spiller en væsentlig rolle i disse tendenser. Muligheden for at arbejde hjemme under COVID-19, og muligheden for at arbejde hybridt har åbnet for en diskussion af grundlæggende værdier, som f.eks. hvad det vil sige at gå på arbejde og vigtigheden af nærhed med familie.

Især ét tema har fået meget opmærksomhed – det såkaldte ”Great Resignation”. Fænomenet har placeret arbejdslivsbalancen i front i diskussioner om arbejdets fremtid og ”det nye normal”, da det omhandler valget og overvejelser om at skifte job (ILO, 2023; World Economic Forum, 2021). Microsoft påpeger i deres rapport, at talent er blevet lettilgængeligt, når der er mulighed for hybridarbejde. Der har været mere end femdobbel så mange jobopslag om distancearbejde på LinkedIn under pandemien. 46 pct. af respondenterne i samme undersøgelse svarer, at de kommer til at flytte det kommende år (Microsoft, 2021, p. 19).

Hybridarbejdet skaber nye rekrutteringsmuligheder, og man taler om digitale nomademedarbejdere, ledelse og mobilitet (Dimare & Sørensen, 2021; Elliott, 2022), der giver mulighed for at til-

trække specialister til job, der ellers har været vanskelige at besætte. Dertil opleves, at konkurrencen spidser til mellem lande, der ønsker at tiltrække internationale hybrid-/distancemedarbejdere, og det betyder, at "digitale nomade-visa" sandsynligvis vil blive mere attraktive i 2023.

Lige så store udfordringer der er med at rekruttere arbejdskraft, lige så stor en bekymring er der for Quiet Quitting, hvor medarbejdere og ledere ikke arbejder mere end deres aftalte arbejdstid (Klotz & Bolino, 2022) med et ønske om at fastholde en sund familie-arbejdslivsbalance, men også en "disconnection". Her er Generation Z især udfordret og føler sig typisk mere udmattet efter en arbejdsdag sammenlignet med andre generationer. Dette kom ligeledes til udtryk via manglende selvoplevet engagement og giver i mindre grad input til møder og præsenterer nye ideer sammenlignet med andre generationer (Microsoft, 2021, pp. 11–12).

Diskussioner om muligheder og udfordringer illustrerer, at forståelsen af arbejdet står over for en større transition, som vi ikke har set slutningen af. Men frem for at erkende stykkevis og adressere udfordringerne, som de opstår, er der brug for et samlet og strategisk fokus på hybridarbejdet.



5. Den store sammenhæng – er hybridarbejdet mål eller middel?

5.1 Hvilken værdi skaber hybridarbejdet?

Med afsæt i de mange muligheder og udfordringer med hybridarbejde for både den enkelte, arbejdsfællesskaber, ledelse og organisation, kan man med rette stille spørgsmålet: hvilken værdi skaber hybridarbejdet?

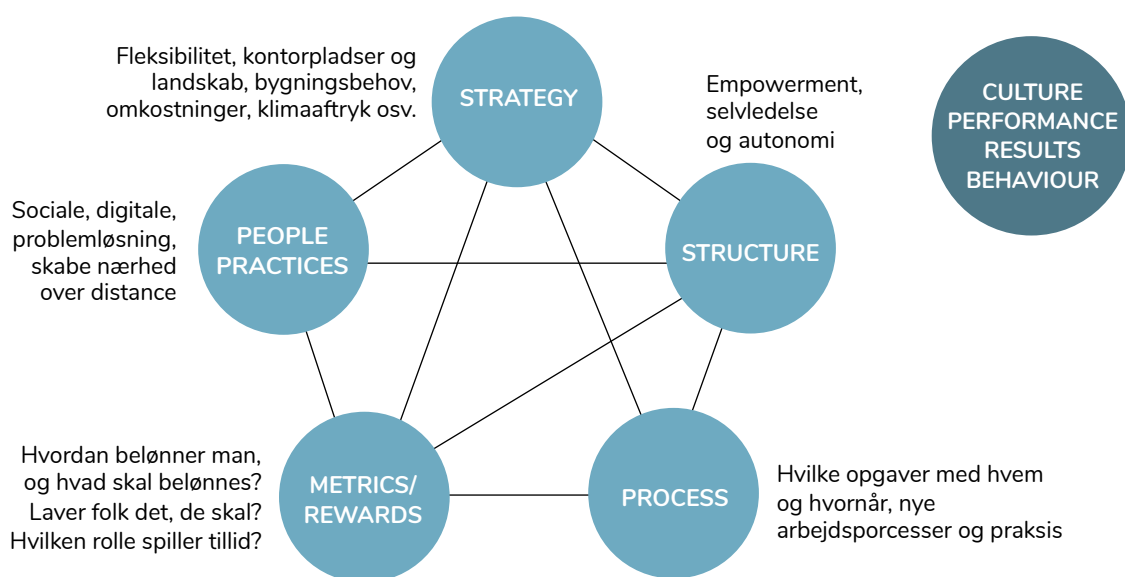
Én ting er at se på, hvordan fleksibilitet og hybridarbejdet fungerer for folk selv, men noget andet er at fokusere på, hvordan det rent faktisk fungerer set fra et arbejdspladssynspunkt? Den diskussion ser vi fortsat er løsrevet. Som vi har beskrevet i ovenstående afsnit, har nogle arbejdspladser fokus på den fremtidige brug af kontorlokaler, behov for gentænkning af bygninger, der passer til de individuelle og teamenes behov og omkostningsbesparende CO2- og klimaaftryk. Andre taler om empowerment, selvledelse, muligheden for at få og/eller tilbyde et mere selvstændigt eller individualiseret arbejde. Der er også en løbende diskussion om arbejdsprocesser, vidensdeling, nye arbejdsmetoder og nye værktøjer og nødvendigheden af nye kompetencer både hos ledere og medarbejdere. Hvad skal man kunne i ”det nye arbejde”? Og hvordan og hvor lærer man det? Endelig diskuteres det, om hybridarbejdet og fleksibilitet fremmer eller hæmmer ligestilling, inklusion og betydningen for anerkendelse, forfremmelse, og mangfoldighed. Hvad belønner vi, når alle ikke er synlige? Er synlighed en kritisk faktor? Og hvilken rolle spiller tillid? Men disse diskussioner skal ikke tages hver for sig. De skal tages samlet. Det er vigtigt at anerkende, at en organisation består af en række elementer, som hænger sammen, og som påvirker hinanden indbyrdes. De udgør tilsammen ét system og skal derfor håndteres samlet.



5.2 Der er brug for en samlet tilgang til hybridarbejdet

Illustreret ved hjælp af Galbraiths STAR Model (figur 23) bliver det klart, at diskussionerne om den hybride arbejdsform bærer præg af at blive taget individuelt frem for at få et samlet blik på formålet med hybridarbejdet, og hvordan det påvirker resten af organisationen. Det betyder, at når vi ændrer på noget i en organisation som for eksempel hybridarbejdet, og hvor og hvordan vi arbejder, så påvirker det også de andre dele af en organisation. Hvis enkeltdelene i en organisation ikke er afstemt, kan det få den modsatte virkning eller måske ingen (Galbraith, 2002; Kates & Galbraith, 2007). Hvordan vi forstår og designer vores arbejdspladser har altså direkte betydning for vores resultater, kultur, trivsel osv.

Figur 23. StarModel – forskellige foci – dog en helhed



Spørgsmålet er derfor: Hvordan designer vi bedst muligt en organisation, der også omfatter hybridarbejdet? Men også: Er hybridarbejde et mål i sig selv? Eller skal det understøtte arbejdspladsens mål og strategier og være det, som det er – en måde at arbejde på?

Enhver organisation, der tilbyder hybridarbejdet, bør stille sig selv tre spørgsmål:

**Hvad er formålet med hybridarbejde og øget fleksibilitet?
Hvilken værdi skaber det?
Og for hvem og hvad?**

Hybridarbejde er nemlig ikke et mål i sig selv. Det er en arbejdsform. Så kernen i diskussionen må være: Hvad er formålet med hybridarbejdet? Hvordan understøtter hybridarbejdet strategier og mål? Hvilke muligheder giver det? Ikke bare for enkeltpersoner, men for alle og for virksomheden/organisationen, resultaterne og konkurrenceevnen. Og hvad kræver det af arbejdspladsen og organisationen? Hvordan skaber vi både trivsel og produktivitet?

Går vi et lille skridt tilbage i tiden, har vi set samme tilgang til forandringer i arbejdsformer. LEAN havde sin storhedstid og blev implementeret bredt i danske virksomheder i 00'erne. En af de erfaringer, der blev gjort, var, at viden om LEAN som filosofi og kendskab til værktøjerne var nødvendig – ikke kun hos medarbejderne, men også hos ledelsen. Medarbejdere, som havde udviklet nye processer baseret på LEAN, oplevede modstand fra ledere, som ikke selv havde været på LEAN-kursus og stadig tænkte ud fra gamle principper. LEAN startede decentralt, hvor hvert team og afdeling fik til opgave at gennemgå opgaver og processer for at identificere spild, men for at få de fulde gevinster blev erkendelsen af centrale strategiske tiltag nødvendige. Den samme risiko er til stede for hybridarbejde, da forskellige decentrale hybridarbejdsformer kan stå i vejen for, at organisationen opnår det fulde udbytte.

Hybridarbejdet handler altså ikke kun om geografi, og hvor arbejdet udføres. Det er en organisatorisk forandring, der kalder på og kræver organisatoriske tiltag. Her har ledere en særlig mulighed for at bidrage og udvikle arbejdet i en ny retning, der både understøtter virksomhedens mål og performance og medarbejdernes trivsel.

Med en forventning om, at hybridarbejdet er kommet for at blive, står danskernes arbejdsliv midt i nogle store forandringer. Derfor forventer vi, at hybridarbejdet fremover også kan bidrage til at løse nogle af de store udfordringer, som vores samfund står over for:

- **Klima:** Hvordan sikrer vi vores klimamål? Kan hybridarbejdet bidrage positivt til det ved, at vi ændrer adfærd og transportmønstre?
- **Trivsel:** Hvordan sikrer vi bedre trivsel blandt danskerne? Er hybridarbejdet en af nøglerne til mindre stress og bedre mental sundhed?
- **Økonomi/vækst:** Hvordan sikrer vi fortsat udvikling og produktivitet på danske arbejdspladser, hvor det psykiske arbejdsmiljø samtidig bliver styrket?

Vores forventning er, at fleksibilitet og fællesskaber i hybridarbejdet kan udgøre en del af svaret. Her mangler der dog viden om, hvordan det i praksis kan operationaliseres med et samlet fokus på klima, vækst og trivsel.

5.3 Hvad mangler der fortsat viden om?

I vores arbejde med denne vidensrapport er vi blevet opmærksomme på områder, hvor viden er utilstrækkelig:

Ledertrivsel er et tema, som dukker op i litteraturen såvel som i vores forskningsprojekter. Det er tydeligt, at ledere oftest vælger at være på kontoret, mens medarbejderne arbejder ude eller på hjemmearbejdspladsen. Det medfører, at lederne mister fornemmelsen for medarbejderne, samtidig med at de mangler redskaber til at håndtere denne nye ledelsesform.

Kvaliteten i arbejdet påvirkes antageligt af, hvor og hvordan man arbejder. Der er utilstrækkelig viden om, hvorvidt hybridarbejde leder til øget eller forringet kvalitet og under hvilke omstændigheder. For eksempel viser vores studier, at det er essentielt at vidensdele på tværs for at sikre ensartet sagsbehandling. Dette behøver ikke at være en konsekvens af hybridarbejde, men hybridarbejde mindsker antallet af tilfældige faglige samtaler – såkaldt kaffemaskinesnak. Det er væsentligt at vide, hvordan kvalitet kan påvirkes og styres gennem hybridarbejde.

Økonomien i hybridarbejde er ikke tilstrækkeligt belyst, og det er væsentligt at afdække de økonomiske konsekvenser for den enkelte, for arbejdspladsen og for samfundet. For eksempel vil den enkelte have mindre transport og mere tid ved hjemmearbejde, men øgede energiomkostninger. En sådan undersøgelse bør anlægge et bredt perspektiv og f.eks. inddrage adgang til et større geografisk arbejdsmarked og kompetencer.

Øget mulighed for registrering som f.eks. data på onlinetid, data fra nøglekort og bordsensorer giver mulighed for kontrol. Effekten af dette er ikke kendt og kan påvirke både direkte og indirekte. Direkte ved at ledelsen træffer beslutninger ud fra data – måske uden at kende konteksten og kan dermed optræde unødigt brutal og dermed degradere den sociale kapital. Indirekte ved at medarbejderne oplever kontrolforanstaltningerne som manglende tillid og udvikler modstrategier for at undgå dataopsamling og copingstrategier for at leve med kontrollen. I begge situationer udfordres relationen til ledelsen og dermed teamets sociale kapital.

AMO har en rolle at spille i udvikling og drift af hybridarbejde. Men der mangler praksis og guidelines for, hvor og hvordan AMO kan indgå.

Ud over disse faktorer er det også udefrakommende påvirkninger, som er væsentlige at adressere. COVID-19-pandemien var den udløsende faktor for storstilet hjemmearbejde. Nu er de fleste tilbage på arbejdet det meste af tiden. Men kan en ny pandemi sende folk hjem igen, og hvordan gøres det bedst? Tilsvarende tager klimadebatten til i styrke, og som under oliekrisen i 1970'erne kan det blive nødvendigt at holde folk hjemme for at spare på energien.

Hybridarbejde medfører, at vi arbejder gennem teknologi, og dette giver mulighed for monitoring og dataopsamling, som kan bruges ledelsesmæssigt. Data kan give indtryk af arbejdstid, indsats, produktivitet m.m. og kan bruges til at presse medarbejderne. Dette stiller medarbejderne i en situation, hvor de ikke ved, hvilke data der samles, og hvordan de bruges (imod dem). Med tiden kan dette blive til algoritmeledelse, det vil sige softwareledelse af medarbejdere ud fra deres performancedata, som arbejdsmiljøinteresserede bør forholde sig til.

5.4 Konklusion

Formålet med denne rapport er at give et indblik i "viden anno 2023" om hybride arbejdsformer og det psykosociale arbejdsmiljø med afsæt i dansk og international viden om hybridarbejdet efter COVID-19. I rapporten beskriver vi nogle af de store forandringer i arbejdet, som arbejdspladser har oplevet de senere år. Undersøgelserne viser, at der fortsat er et ønske om fleksibilitet og hybridarbejde, men også at det er en arbejdsform, som ikke er mulig for alle. Derved skaber det både muligheder og udfordringer for fremtidens arbejdspladser og arbejdsmarked. Med afsæt i IGLO-modellen, har vi uddybet nogle af disse fordele og udfordringer, der følger med forandringen, hvor især ledelsesopgaven er under stor forandring. Vi har derfor præsenteret et overblik og en kort beskrivelse af forskellige tilgængelige værktøjer, guides og gode råd til brug i den forandring. Da hybridarbejde, som ny arbejds- og ledelsesform, formodes at være kommet for at blive, men også er en i igangværende forandring, har vi givet vores bud på nye og aktuelle perspektiver på fleksibilitet og hybride arbejdsformer. Vores forventning er, at man ikke kan nøjes med at se på hybridarbejdet som en arbejdsform, hvor man lokalt beslutter, hvordan arbejdet bedst udøves. Den aktuelle klimadagsorden og virkningerne af hybridarbejdet kræver et samlet blik på hybridarbejdets muligheder og opmærksomhedspunkter. Derfor er der brug for at anskue den nye arbejdsform i et større perspektiv, så man sikrer et godt psykisk arbejdsmiljø for alle.



6. Referencer

IE. (2023). *2023 Employee Productivity Surveillance Technology Survey*. <https://www.ie.com/resources/report/employee-surveillance-technology-survey/>

Andersone, N., Nardelli, G., Ipsen, C., & Edwards, K. (2023). Exploring Managerial Job Demands and Resources in Transition to Distance Management: A Qualitative Danish Case Study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(1). <https://doi.org/10.3390/ijerph20010069>

Arbejdstilsynet. (2022). *National overvågning af arbejdsmiljøet blandt lønmodtagere*.

Association of Nordic Engineers. (2021). *Sustainable Limitless Work – Opportunities, Challenges and Future Scenarios*. <https://Nordicengineers.Org/2021/09/Sustainable-Limitless-Work-Opportunities-Challenges-and-Future-Scenarios/>

BBC. (2022). *The remote “helicopter bosses” who stunt worker resilience*. <https://www.Bbc.Com/Worklife/Article/20221130-the-Remote-Helicopter-Bosses-Who-Stunt-Worker-Resilience>

BBC. (2023, April 6). *Will the hybrid office ever feel like home?* BBC Worklife. <https://www.bbc.com/worklife/article/20230403-will-the-hybrid-office-ever-feel-like-home>

BBC News. (2022, December). *The New Misery of the Middle Manager*. https://www.linkedin.com/pulse/new-misery-middle-manager-bbc-news/?midToken=AQHAA-oJpgIsoQ&midSig=3Uq1-S1l5-Hqw1&trk=eml-email_series_follow_newsletter_01-newsletter_content_preview-0-readmore_button_&trkEmail=eml-email_series_follow_newsletter_01-newsletter_content_preview-0-readmore_button_-null-lij0i-lb53r2pr-c4-null-null&eid=lij0i-lb53r2pr-c4

BFA. (2022, May 31). *Farvel til de faste pladser?* BFA Velfærd Og Offentlig Administration. <https://www.kropogkontor.dk/det-hybride-arbejdsliv/artikler/farvel-til-de-faste-pladser>

Bove, T. (2023, February 22). *Office vacancy rates are soaring because of remote work*. Fortune. <https://fortune.com/2023/02/22/office-vacancy-rates-grow-remote-work-pushes-employees-out-of-cities/>

Boyle, M. (2023, January 3). *Shopify CEO Tobi Lutke Tells Employees To Just Say No to Meetings – Bloomberg*. Bloomberg. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2023-01-03/shopify-ceo-tobi-lutke-tells-employees-to-just-say-no-to-meetings?sref=QnKyEnuc&leadSource=uverify wall>

Brem, A., Viardot, E., & Nylund, P. A. (2021). Implications of the coronavirus (COVID-19) outbreak for innovation: Which technologies will improve our lives? *Technological Forecasting and Social Change*, 163. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120451>

Byrd, M. Y. (2022). Creating a culture of inclusion and belongingness in remote work environments that sustains meaningful work. *Human Resource Development International*, 25(2), 145–162. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2047252>

Callahan, C. (2023, April 4). *How companies are using behavioral data to inform office design*. Worklife. <https://www.worklife.news/spaces/behavioral-data/>

Case, T. (2023, March 27). *Was remote work to blame for Silicon Valley Bank collapse?* Worklife. https://www.worklife.news/leadership/was-remote-work-to-blame-for-silicon-valley-bank-collapse/?utm_campaign=worklifedaily&utm_source=worklifedaily&utm_medium=email&utm_content=32723&utm_medium=email&utm_campaign=Worklife Briefing 03272023&utm_content=Worklife Briefing 03272023+CID_aeb8020db9766b132863d6bcc646bae6&utm_source=wldis&utm_term=Was remote work to blame for Silicon Valley Bank collapse

Center for Ledelse. (2022). *Medarbejderne elsker det hybride arbejde*. <https://www.cfl.dk/artikler/hybridarbejde-medarbejderne-elsker-det-hybride-arbejde>

Chamorro-Premuzic, T., & Berg, K. (2021, August 3). *Fostering a Culture of Belonging in the Hybrid Workplace*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2021/08/fostering-a-culture-of-belonging-in-the-hybrid-workplace>

Chávarro, J. M. (2023, February 27). *Work-From-Home Regulations Are Coming. Companies Aren't Ready*. MIT Sloan Management Review. <https://sloanreview.mit.edu/article/work-from-home-regulations-are-coming-companies-arent-ready/>

Clark, P. (2022, March 22). *The office is fine but the commute is still atrocious*. Financial Times. <https://www.ft.com/content/8d7e40da-0cf3-453e-9eb3-40036d4e2582>

Cockshaw, W. D., Shochet, I. M., & Obst, P. L. (2013). General Belongingness, Workplace Belongingness, and Depressive Symptoms. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 23(3), 240–251. <https://doi.org/10.1002/CASP.2121>

Dansk Erhverv. (2023, February 24). *EUs taksonomi: Her er seneste nyt om tekniske screeningskriterier*. Dansk Erhverv. <https://www.danskerhverv.dk/presse-og-nyheder/nyheder/2023/februar/eus-taksonomi-her-er-seneste-nyt-om-tekniske-screeningskriterier/>

Dansk Facilities Management. (2023). *Skrud op for lysdesignet på kontoret*. <https://Dfm-Net.Dk/Skrud-Op-for-Lysdesignet-Paa-Kontoret/>

Dansk Industri. (2021). *Ledelsesekspert: Vi skal huske at forstyrre hinanden*. <https://www.danskindustri.dk/vi-radgiver-dig/personale/nyhedsarkiver---personaleforhold/nyheder-om-hr-og-ledelse/2021/11/ledelsesekspert-vi-skal-huske-at-forstyrre-hinanden/>

Dansk Industri. (2022a). *Otte ud af ti virksomheder åbner for mere hjemmearbejde efter COVID-19. Årsagen er fastholdelse af medarbejdere og bedre work-life balance*.

Dansk Industri. (2022b). *9 ud af 10 virksomheder arbejder mere digitalt end før coronakrisen*.

Dansk Industri. (2022c). *To ud af tre virksomheder har ikke ændret den fysiske indretning trods mere hybridarbejde*.

Dansk Industri. (2022d). *94 pct. af virksomhederne giver mulighed for hjemmearbejde én eller flere dage om ugen*. <https://www.Danskindustri.Dk/Arkiv/Analyser/2022/9/94-Pct.-Af-Virksomhederne-Giver-Mulighed-for-Hjemmearbejde-En-Eller-Flere-Dage-Om-Ugen/>

Dansk Industri. (2022e). *Hjemmearbejde medfører bedre work-life balance og udnyttelse af tid*. <https://www.Danskindustri.Dk/Arkiv/Analyser/2022/9/Hjemmearbejde-Medforer-Work-Life-Balance-Og-Bedre-Udnyttelse-Af-Tid/>

Dansk Industri. (2022f). *Hybridarbejde kalder på nye ledelseskompetencer*. <https://www.Danskindustri.Dk/Arkiv/Analyser/2022/9/Hybridarbejde-Kalder-Pa-Nye-Ledelseskompetencer/>.

- Dansk Industri. (2023). *Ledelse af hybridarbejde*. <https://www.danskindustri.dk/arrangementer/soeg/kurser/ledelse/ledelse-af-hybridarbejde---pa-3-timer2/>
- Davies, J. (2023, April 28). *IT workers push back on orders to digitally spy on colleagues – WorkLife*. Worklife. [https://www.worklife.news/technology/it-workers-push-back-on-orders-to-digitally-spy-on-colleagues/?utm_campaign=worklifedaily&utm_source=worklifedaily&utm_medium=email&utm_content=42823&utm_medium=email&utm_campaign=Worklife Briefing 04282023&utm_content=Worklife Briefing 04282023+CID_62bce2e4e5a8cb2e52ae33b5325cc996&utm_source=wldis&utm_term=READ MORE](https://www.worklife.news/technology/it-workers-push-back-on-orders-to-digitally-spy-on-colleagues/?utm_campaign=worklifedaily&utm_source=worklifedaily&utm_medium=email&utm_content=42823&utm_medium=email&utm_campaign=Worklife%20Briefing%2004282023&utm_content=Worklife%20Briefing%2004282023+CID_62bce2e4e5a8cb2e52ae33b5325cc996&utm_source=wldis&utm_term=READ%20MORE)
- Dias da Silva, A., Georganakos, D., & Weißler, M. (2023a, January). *How people want to work – preferences for remote work after the pandemic*. ECB Economic Bulletin. https://www.ecb.europa.eu/pub/economic-bulletin/focus/2023/html/ecb.ebbox202301_04~1b73ef4872.en.html
- Dias da Silva, A., Georganakos, D., & Weißler, M. (2023b, January). *How people want to work – preferences for remote work after the pandemic*. ECB Economic Bulletin. https://www.ecb.europa.eu/pub/economic-bulletin/focus/2023/html/ecb.ebbox202301_04~1b73ef4872.en.html
- Dimare, E., & Sørensen, J. (2021, August 21). *Nomadelederens kompas: Fire & Shield-metoden*. Mandag Morgen. <https://www.mm.dk/artikel/nomadelederens-kompas-fire-shield-metoden>
- Effektivitet. (2021, June 1). *Lederne bestemmer graden af MAN Energy Solutions' fleksibilitet*. Effektivitet.
- Elliott, J. (2022, August 22). *What Is a Digital Nomad?* US Chambers of Commerce. <https://www.uschamber.com/co/grow/thrive/what-is-a-digital-nomad>
- Eurofound. (2022). *Telework in the EU: Regulatory frameworks and recent updates* European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. <https://doi.org/10.2806/305800>
- Eurofound. (2023). *Hybrid work in Europe: Concept and practice*.
- Europaudvalget. (2001). *EU-aftale om telearbejde*.
- European commission. (2020a). *Teleworkability and the COVID-19 crisis: a new digital divide?* https://Joint-Research-Centre.Ec.Europa.Eu/Publications/Teleworkability-and-Covid-19-Crisis-New-Digital-Divide_en
- European commission. (2020b). *Teleworkability and the COVID-19 crisis: a new digital divide?* https://Joint-Research-Centre.Ec.Europa.Eu/Publications/Teleworkability-and-Covid-19-Crisis-New-Digital-Divide_en
- European Commission. (2020). *Digital Economy and Society Index (DESI) 2020. Human Capital*.
- European Commission. (n.d.). *Corporate sustainability reporting*. https://Finance.Ec.Europa.Eu/Capital-Markets-Union-and-Financial-Markets/Company-Reporting-and-Auditing/Company-Reporting/Corporate-Sustainability-Reporting_en
- European Commission. (2021). *The Digital Economy and Society Index (DESI) | Shaping Europe's digital future*. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi>
- European Commission. (2022). *The Digital Economy and Society Index (DESI)*.
- Eurostat. (2021, May 17). *How usual is it to work from home? – Products Eurostat News – Eurostat*. Eurostat News Articles. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/edn-20210517-2>
- EWCS. (2015). *Sixth European Working Conditions Survey: 2015 Data visualisation. European Survey on Working Conditions (ESWC) 2005*.

- FAOS. (2021). *Covid-19: Virtuel ledelse under corona-krisen*. <https://faos.ku.dk/nyheder/virtuel-ledelse-under-corona-krisen/>
- Finansforbundet. (2023). *Magasinet finans 2023*
- Fischer, L. H., & Baskerville, R. (2020). Revising the socio-technical perspective for the 21st century: New mechanisms at work. *Journal of Database Management*, 31(4), 69–87. <https://doi.org/10.4018/JDM.2020100104>
- Fisher, K., & Fisher, M. D. (2001). *The Distance Manager. A Hands-On Guide to Managing Off-Site Employees and Virtual Teams* (Vol. 1). McGraw-Hill
- Forsikringsforbundet. (2021). *Stigende trivsel – Men hver femte føler sig stresset*. <https://www.Forsikringsforbundet.Dk/Indhold/Stigende-Trivsel-%E2%80%93-Men-Hver-Femte-F%C3%B8ler-Sig-Stresset>
- Galbraith, J. R. (2002). *Designing Organizations. An executive guide to strategy, structure and process*. Jossey-Bass.
- Galbraith, J. (2012). The Evolution of Enterprise Organizations Design, *Journal of Organization Design*, 1(2): p. 1-13
- Gaskell, A. (2022, July 7). *Is Hybrid Working Worse For The Planet?* Forbes. <https://www.forbes.com/sites/adigaskell/2022/07/07/is-hybrid-working-worse-for-the-planet/?sh=42cb6c9a12b5>
- Grant, P. (2023, January 3). *Office Owners Already Reeling From Remote Work Now Face Recession Risk in 2023 – WSJ*. Wall Street Journal. <https://www.wsj.com/articles/office-owners-already-reeling-from-remote-work-now-face-recession-risk-in-2023-11672710408>
- Guler, M. A., Guler, K., Guneser Gulec, M., & Ozdoglar, E. (2021). Working From Home During a Pandemic: Investigation of the Impact of COVID-19 on Employee Health and Productivity. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 63(9), 731–741. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002277>
- HK kommunal. (n.d.-a). *Social kapital og distancearbejde*. <https://www.Hk.Dk/Omhk/Sektor/Kommunal/Space>
- HK kommunal. (n.d.-b). *Social kapital og distancearbejde*. <https://www.Hk.Dk/Omhk/Sektor/Kommunal/Space>
- HK Kommunal. (2022). *Find balancen som leder i det hybride arbejdsliv – fleksible løsninger og faste aftaler*.
- Holdt Christensen, P. (2022). *Hybridarbejde – Balancen mellem nye og gamle måder at arbejde på*. Samfundslitteratur.
- Hook, A., Court, V., Sovacool, B. K., & Sorrell, S. (2020). A systematic review of the energy and climate impacts of teleworking. *Environmental Research Letters*, 15(9). <https://doi.org/10.1088/1748-9326/AB8A84>
- IBI. (2023). *Health and Wellbeing for the Remote & Hybrid Workforce*
- IDA. (2022). *STEM-medarbejdere har svært ved at slippe arbejdet, når de har fri*. <https://Ida.Dk/Media/11656/Stem-Medarbejdere-Har-Svaert-Ved-at-Slippe-Arbejdet-Naar-de-Har-Fri-Faerdig.Pdf>.
- ILO. (2023, January 6). *Flexible work arrangements, a benefit to all – ILO report | UN News*. UN News. <https://news.un.org/en/story/2023/01/1132202>

Industriens Branchearbejdsmiljøråd. (2016). *Trivsel ved distancearbejde. Vejledning til distancedledere og distancemedarbejdere*

Ipsen, C., Edwards, K., Nardelli, G., & Vendramin, N. (2021). Managers' First Experience of the Transition to Distance Management During COVID-19. In *Proceedings of the 21st Congress of the International Ergonomics Association (iea 2021)* (Vol. 222, pp. 600–606). Springer Science and Business Media Deutschland GmbH. https://doi.org/10.1007/978-3-030-74611-7_81

Ipsen, C., Kirchner, K., Andersone, N., & Karanika-Murray, M. (2022a). Becoming a Distance Manager: Managerial Experiences, Perceived Organizational Support, and Job Satisfaction During the COVID-19 Pandemic. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.916234>

Ipsen, C., Kirchner, K., Andersone, N., & Karanika-Murray, M. (2022b). Becoming a Distance Manager: Managerial Experiences, Perceived Organizational Support, and Job Satisfaction During the COVID-19 Pandemic. *Frontiers in Psychology*, 13, 4037. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2022.916234/full>

Ipsen, C., Kirchner, K., Bolisani, E., & Scarso, E. (2023). In a digitalising Europe: Unfolding knowledge from working from home during the COVID-19 pandemic in Italy and Denmark. *Work*, 74(1), 59–74. <https://doi.org/10.3233/WOR-220137>

Ipsen, C., van Veldhoven, M., Kirchner, K., & Hansen, J. P. (2021a). Six key advantages and disadvantages of working from home in europe during covid-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1–19. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041826>

Ipsen, C., van Veldhoven, M., Kirchner, K., & Hansen, J. P. (2021b). Six Key Advantages and Disadvantages of Working from Home in Europe during COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1826. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041826>

Kates, A., & Galbraith, J. R. (2007). *Designing Your Organization: Using the Star Model to Solve 5 Critical Design Challenges*. John Wiley & Sons

Kirchner, K., & Ipsen, C. (2022). Who should come to the office? – Toward a decision support tool for hybrid work. In L. H. Fisher (Ed.), *International Workshop of the Changing Nature of Work*

Kirchner, K., Ipsen, C., & Hansen, J. P. (2021). COVID-19 leadership challenges in knowledge work. *Knowledge Management Research and Practice*, 19(4), 493–500. <https://doi.org/10.1080/14778238.2021.1877579>

Klotz, A., & Bolino, M. (2022). When Quiet Quitting Is Worse Than the Real Thing. *Harvard Business Review*.

Knox, B. (2023, March 17). *SVB collapse: Employees blame remote work, focus on social issues for bank collapse*. Washington Examiner. <https://www.washingtonexaminer.com/policy/economy/svb-employees-blame-remote-work-social-issues>

Københavns Kommune. (n.d.). *Når vi ikke er på kontoret på samme tid*. <https://Bamr.Dk/Media/Nkyokxwn/Workshop-110-Naar-vi-Ikke-Er-Paa-Kontoret-Paa-Samme-Tid.Pdf>

Korkeakunnas, T., Heiden, M., Lohela-Karlsson, M., & Rambaree, K. (2023). Managers' Perceptions of Telework in Relation to Work Environment and Performance. *Sustainability (Switzerland)*, 15(7), 5845. <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/7/5845>

Korn, J. (2023, January 3). *This tech company is clearing out recurring meetings from employee calendars*. CNN Business. <https://edition.cnn.com/2023/01/03/tech/shopify-meetings/index.html>

Kurland, N. B., & Bailey, D. E. (1999). Telework: The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. *Organizational Dynamics*, 28(2), 53–68.

LEAD. (2023). *Hybrid Ledelse*. <https://lead.eu/shop/ukategoriseret/hybrid-ledelse-17-01-18-01-kbh>

Lederne. (2021a). *Flertal af arbejdspladser har indført mere hjemmearbejde*. <https://www.Lederne.Dk/Presse-Og-Nyheder/Analyser-Og-Undersoegelser/Arbejdsmarked-Og-Oekonomi/Flertal-Af-Arbejdspladser-Har-Indfoert-Mere-Hjemmearbejde>

Lederne. (2021b). *Tre ud af fire arbejdspladser regner med at øge mængden af hjemmearbejde i fremtiden*. <https://www.Lederne.Dk/Presse-Og-Nyheder/Analyser-Og-Undersoegelser/Arbejdsmarked-Og-Oekonomi/Tre-Ud-Af-Fire-Arbejdspladser-Regner-Med-at-Oege-Maengden-Af-Hjemmearbejde-i-Fremtiden>

Lederne Kompetencecenter. (n.d.). *Kurser og uddannelser i generel ledelse*. Retrieved April 19, 2023, from <https://www.lederne.dk/kompetencecenter/kurser-og-uddannelse/ledelse#/none/none>

Lister, K. (2020). *Lessons Learned from Remote Working during COVID-19: Can the Government Save Money Through Maximizing Efficient Use of Leased Space? – Hearings – U.S. Senate Committee on Environment and Public Works*. <https://www.epw.senate.gov/public/index.cfm/2020/7/lessons-learned-from-remote-working-during-covid-19-can-the-government-save-money-through-maximizing-efficient-use-of-leased-space>

Mangelsdorf, M. E. (2016). Has Your Office Become a Lonely Place? *MIT Sloan Management Review*, 57(2), 17–18. <http://mitsmr.com/1jR7fbj>

McKinsey. (2022, April 20). *Hybrid work: Making it fit with your diversity, equity, and inclusion strategy*. McKinsey Report. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/hybrid-work-making-it-fit-with-your-diversity-equity-and-inclusion-strategy?stcr=959086935479433C914897EDEC7EB3B3&cid=other-eml-ttn-mip-mck&hlkid=68f2e41987cb451b984b24538df114b3&hctky=10112208&hdpid=130a9f58-e192-4a3e-b638-0f9d70fa9aab>

McKinsey. (2023, April 23). *Building the office of the future | McKinsey*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/real-estate/our-insights/building-the-office-of-the-future>

Messenger, J., Vargas Llave, O., Gschwind, L., Boehmer, S., Vermeylen, G., Wilkens, M., Bonnet, F., Brun, E., Ghosheh, N., Humblet, M., Komel, V., Mandl, I., Marcadent, P., Meyermans, E., Muller-Schleiden, B., Narhinen, A., Poschen, P., Soback, K., & Verick, S. (2017). *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*. <https://doi.org/10.2806/372726>

Microsoft. (2021). *2021 work trend index: Annual Report. The next great disruption is hybrid work – Are we ready? Exclusive research and expert insights into a year of work like no other reveal ugent trends for leaders as the next phase of work unfolds*.

Milasi, S., Bisello, M., Hurley, J., Sostero, M., & Fernandez-Macias, E. (2020). The potential for teleworking in Europe and the risk of a new digital divide. *VOXEU*.

Nielsen, K., Yarker, J., Munir, F., & Bültmann, U. (2018). IGLOO: An integrated framework for sustainable return to work in workers with common mental disorders. *Work and Stress*, 32(4), 400–417. <https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1438536>

Nielsen, M. B., Christensen, J. O., & Knardahl, S. (2023). The contribution of office design to the appraisal of job control: A longitudinal study. *Scandinavian Journal of Psychology*. <https://doi.org/10.1111/sjop.12933>

Nilles, J. M. (1975). TELECOMMUNICATIONS AND ORGANIZATIONAL DECENTRALIZATION. *Ieee Transactions on Communications*, 23(10), 1142–1147. <https://doi.org/10.1109/TCOM.1975.1092687>

- Nilles, J. M. (1988). TRAFFIC REDUCTION BY TELECOMMUTING – A STATUS REVIEW AND SELECTED BIBLIOGRAPHY. *Transportation Research Part A-Policy and Practice*, 22(4), 301–317. [https://doi.org/10.1016/0191-2607\(88\)90008-8](https://doi.org/10.1016/0191-2607(88)90008-8)
- Pillai, S. V., & Prasad, J. (2022). Investigating the key success metrics for WFH/remote work models. *Industrial and Commercial Training*, 55(1), 19–33. <https://doi.org/10.1108/ICT-07-2021-0053>
- Poulsen, S., & Ipsen, C. (2017). In times of change: How distance managers can ensure employees' wellbeing and organizational performance. *Safety Science*, 100(Part A), 37–45. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2017.05.002>
- Requena, F. (2003). Social capital, satisfaction and quality of life in the workplace. *Social Indicators Research*, 61(3), 331–360. <https://doi.org/10.1023/A:1021923520951>
- Seddigh, A. (2015). *Office type, performance and well-being : A study of how personality and work tasks interact with contemporary office environments and ways of working*
- Shreedhar, G., Laffan, K., & Giurge, L. (2022, March 7). *Is Remote Work Actually Better for the Environment?* Harvard Business Review. <https://hbr.org/2022/03/is-remote-work-actually-better-for-the-environment>
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. <https://doi.org/10.1080/02678373.2010.495262>, 24(2), 107–139. <https://doi.org/10.1080/02678373.2010.495262>
- Squaretalk. (2023). *Remote Work Statistics in 2023 and How they Influence the Workplace*. <https://Squaretalk.Com/Remote-Work-Statistics/>
- Tech Management. (2021). *Lederne bestemmer graden af MAN Energy Solutions' fleksibilitet*. <https://Techmanagement.Dk/Artikel/Lederne-Bestemmer-Graden-Af-Man-Energy-Solutions-Fleksibilitet>
- Tsipursky, G. (2021, November 9). *Hybrid & Remote Team Management Via Revised Performance Evaluation*. Disaster Avoidance Experts. <https://disasteravoidanceexperts.com/hybrid-and-remote-team-management-through-revising-performance-evaluations/>
- Tsipursky, G. (2022). *What Is Proximity Bias and How Can Managers Prevent It?* Harvard Business Review . <https://hbr.org/2022/10/what-is-proximity-bias-and-how-can-managers-prevent-it>
- ubi Work. (n.d.). *Remote work penetration & adoption across Europe*. <https://Ubiwork.Co/Remote-Work-Penetration-Adoption-across-Europe/>
- Uni of Nott. (2022, June). *The Environmental Benefits of Hybrid Working*. Government Events. <https://www.governmentevents.co.uk/the-environmental-benefits-of-hybrid-working/>
- Vendramin, N., Nardelli, G., & Ipsen, C. (2021). Task-Technology Fit Theory. In *A Handbook of Theories on Designing Alignment between People and the Office Environment*. <https://doi.org/10.1201/9781003128830-4>
- Wagner, K. (2022, November 10). *Elon Musk's First Email to Twitter Staff Ends Work from Home – Bloomberg*. Bloomberg. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-11-10/musk-s-first-email-to-twitter-staff-ends-remote-work>
- Wöhrmann, A. M., & Ebner, C. (2021). Understanding the bright side and the dark side of telework: An empirical analysis of working conditions and psychosomatic health complaints. *New Technology, Work and Employment*, 36(3), 348–370. <https://doi.org/10.1111/NTWE.12208>
- World Economic Forum. (2021, September 11). *What is The Great Resignation and what can we learn from it*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/agenda/2021/11/what-is-the-great-resignation-and-what-can-we-learn-from-it/>

7. Bilag

Nedenfor er en række eksempler på, hvordan overenskomster og rammeaftaler har håndteret distance- og hjemmearbejde.

7.1 Rammeaftaler

Finansministeriet, Personalestyrelsen. (2005). Cirkulære rammeaftale om distancearbejde.

Finansministeriet, Personalestyrelsen. (2006). Vejledning om distancearbejde i staten.

KL & forhandlingsfællesskabet. (2015). Rammeaftale om tele- og hjemmearbejde (KL).

Regionernes lønnings- og taktsnævn & forhandlingsfællesskabet. (2015). Rammeaftale om tele- og hjemmearbejde (RLTN).

7.2 Overenskomster

CO-Industri & Dansk Industri. (2023-2025). Industriens funktionæroverenskomst.

Dansk Erhverv & HK. (2023-2025). Funktionæroverenskomst for Handel, Viden og Service.

Dansk Erhverv & HK. (2023-2025). IT-overenskomsten.

Branchefællesskaberne for arbejdsmiljø (BFA) og Arbejdsmiljørådet



bfa-i.dk

