



Hybrid ledelse

NOCA webinar
5. maj 2022

Trille Frodelund Lykke & Hanne V. Moltke
New Stories

www.newstories.dk





Program for webinar om bogen: Hybrid ledelse

- Optakt og præsentation
 - Nye tider på arbejdspladsen
 - Lederens opgave:
Helhedsblik og balanceret
fleksibilitet
 - Samarbejde og
forskelligheder på den
hybride arbejdsplads
 - Den gode proces: Hvordan
gør vi det?
- Afrunding



Præsentation

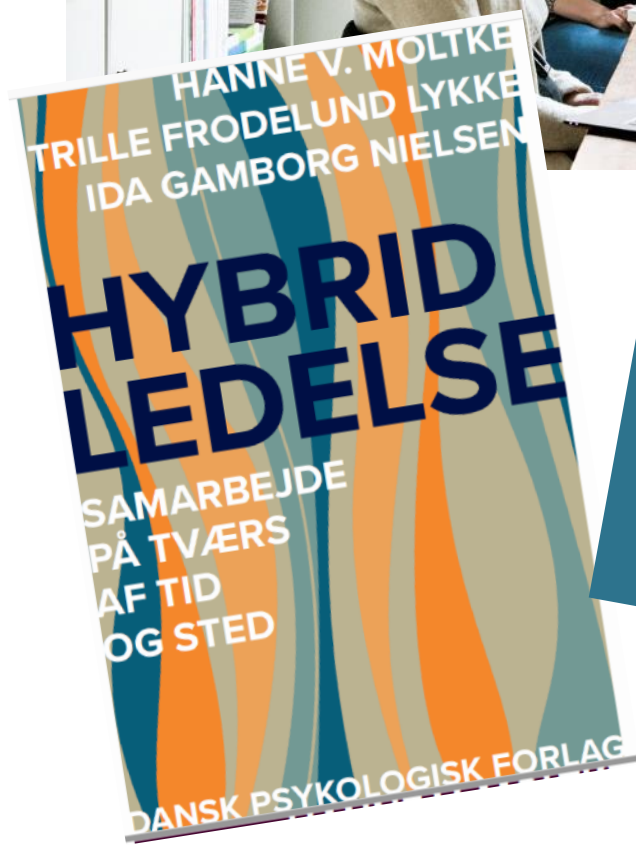
**Trille Frodelund Lykke,
Hanne V. Moltke
& Ida Gamborg Nielsen**

New Stories

newstories@newstories.dk

Læs mere på

www.newstories.dk





Nye tider på arbejdspladsen

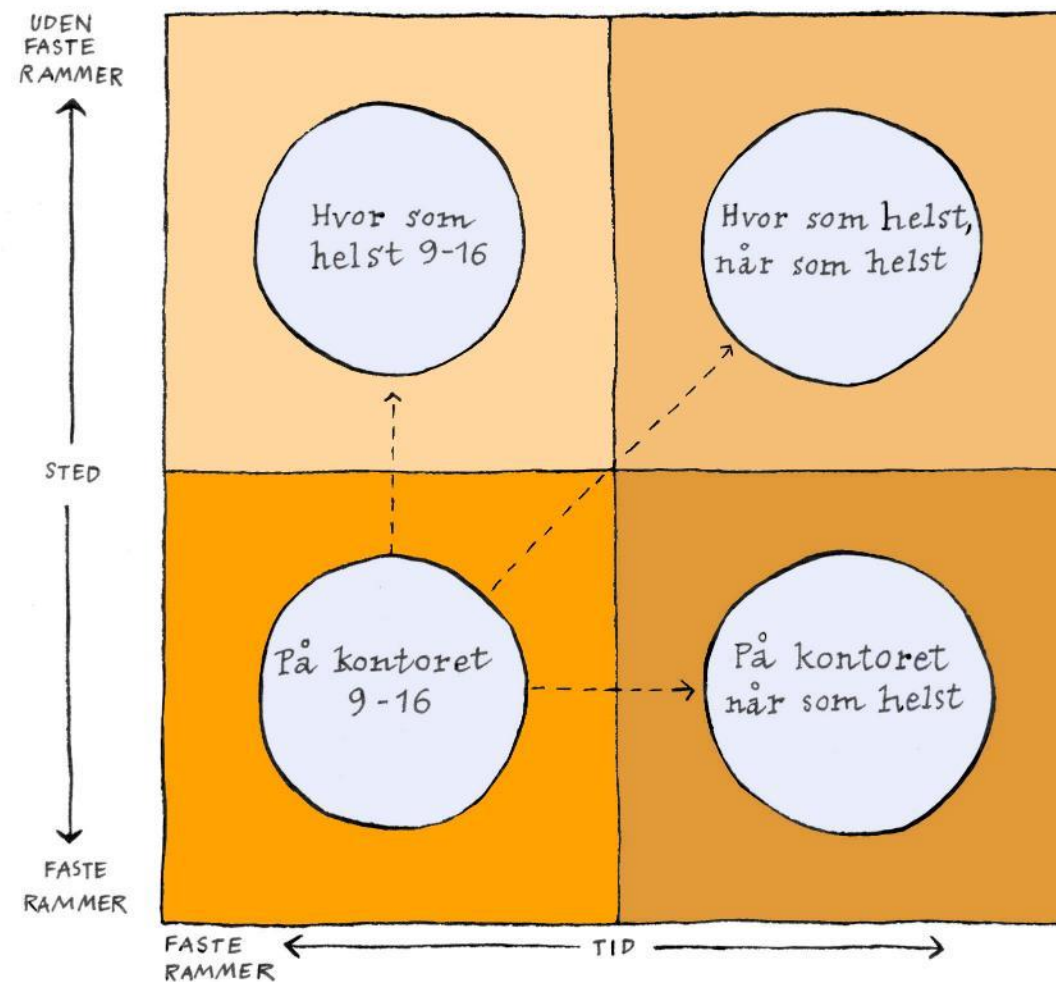


Hvilke tendenser ser vi?

- Lang tids hjemsendelse har vist os, at arbejdslivet kan planlægges på andre måder.
- Brug af virtuelle mødeplatforme er blevet "hverdag".
- Ønsker om øget fleksibilitet påvirker valg (og fravalg) af arbejdspladser.
- Ledelsesopgaven ændrer sig.



Den hybride organisation

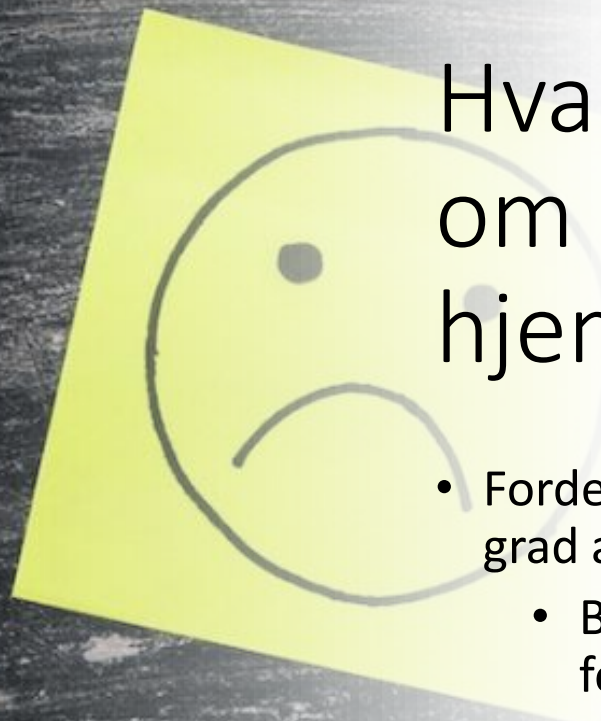


Er vi klar til den hybride arbejdsplads?

- 51% oplevede en mere fleksibel hverdag og en bedre balance mellem arbejdsliv og privatliv under nedlukningen.
- 37% svarer, at de har haft svært ved at adskille arbejde og privatliv.

Kilde: Undersøgelse foretaget af Atea i samarbejde i YouGov





Hvad har vi lært om hjemmearbejde?

- Fordele og ulemper ved øget grad af hjemmearbejde:
 - Bedre muligheder for fordybelse (for nogen)
 - Fleksibilitet i hverdagen
 - Savn af det daglige kollegiale samvær
 - Andre vilkår for videndeling og sparring
 - Svært for nyansatte at komme godt igang



Vigtige spørgsmål

- Kan de opgaver, vi skal løse, løses bedre ved at blive gentænkt i mere hybride rammer?
- Hvordan sikrer vi en oplevelse af tilhørsforhold og velfungerende arbejdsfællesskaber, når vi øger fleksibiliteten?
- Hvordan sikrer vi nærværende og helhedsorienteret ledelse, når flere arbejder hjemmefra?





Helhedsblik og balanceret fleksibilitet

Opgaveløsningen

- Opgavetyper
- Koordineringsbehov
- Behov for fysisk fremmøde
- Digitale samarbejdsværktøjer

Arbejdsfællesskabet i egen enhed

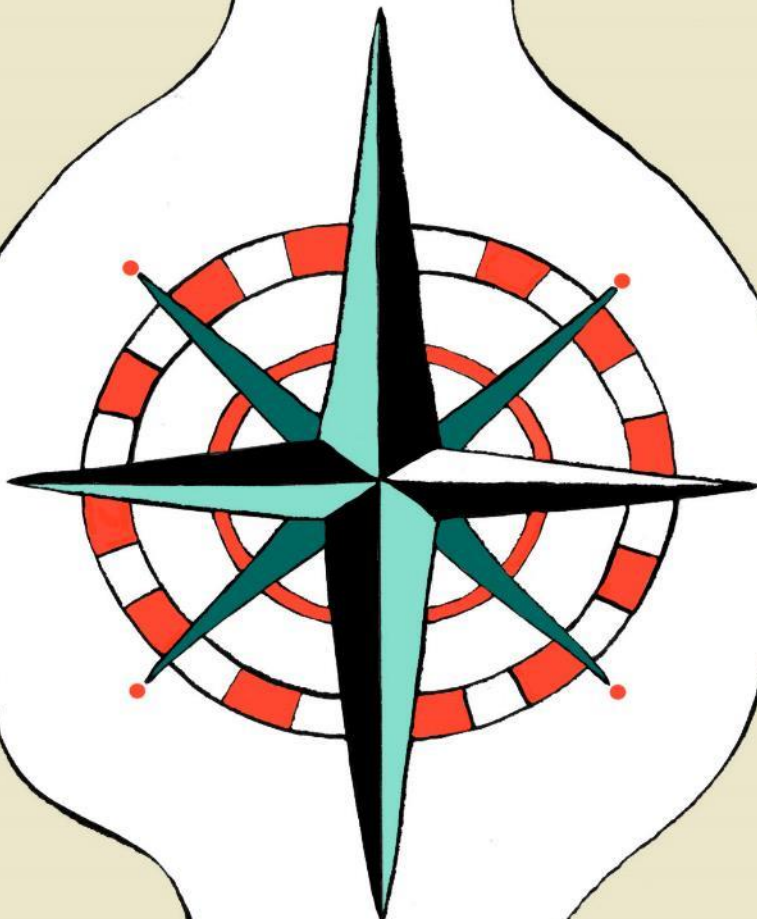
- Tilhørsforhold i teamet?
- Rammer for innovation, 'tilfældigheder' og feedback?
- Samstemthed om værdier, strategi og kvalitet?

Samarbejdsflader på tværs, opad og udad

- Relationer på tværs, opad/nedad/udad.
- Tillid og dialog
- Hvilke rammer er der brug for?

Den enkelte medarbejders behov med hensyn til trivsel og performance

- Hvilken tilstedeværelse og hvornår? Kan det nytænkes?
- Hvad er den enkeltes præferencer og behov?





Hvad kalder opgaverne på?


- Hvad er det, vi er sat i verden for at lykkes med? Og hvordan kan arbejdspladsens rammer bedst understøtte det?
- Hvilke typer møder egner sig til hvad? Hvad egner fysiske møder, virtuelle møder og hybride møder sig til?



Nærhed og tilfældigheder

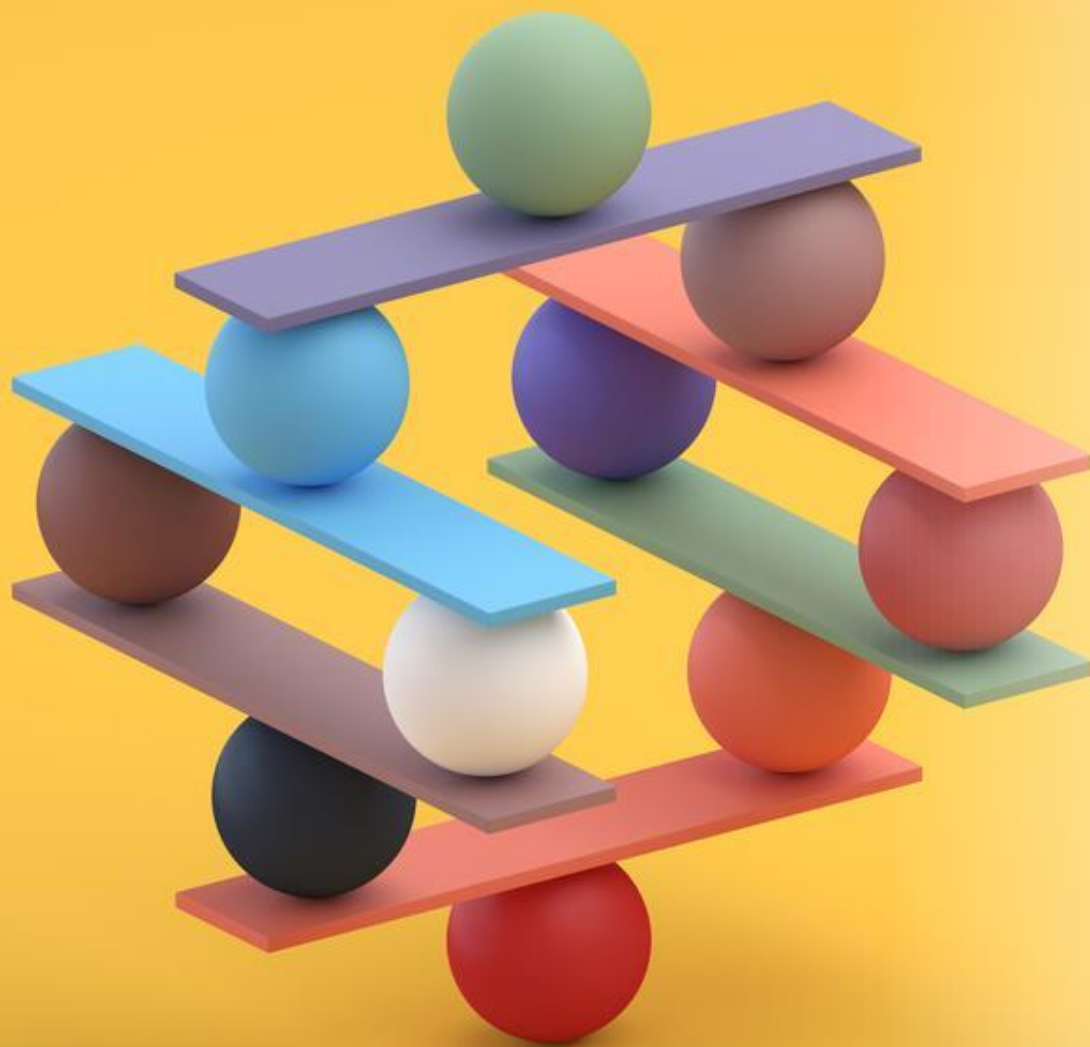
- 78% af interaktionerne på arbejdspladsen sker med kolleger, der er fysisk tæt på en selv
(Andersen & Christensen, 2015)
- Dem man ikke ser tilfældigt, har man mindre tendens til at tænke ind i opgaveløsningen.





Opmærksomhedspunkter

- Øget fysisk distance kræver øget nærvær på andre parametre
- Mindre fælles tid på arbejdspladsen kræver mere koordinering og forventningsafstemning
- Mere fleksibel arbejdstilrettelæggelse medfører (ofte) mere variation hen over året og løbende justeringer



Balanceret fleksibilitet

- Hvad skal være styrende for vores prioriteringer og aftaler omkring hjemmearbejde og fremmøde?
- Hvordan balancerer vi hensynene til:
 - Den enkelte?
 - Opgaverne?
 - Samarbejdspartnerne?
 - Fællesskabet?
- Hvilke grundprincipper kan vi vedtage?
- Hvilke fælles rammer og hensyn kan vi arbejde videre med?

Den hybride organisation –
samarbejde med plads til
forskellighed





Hvordan er rammerne for hjemmearbejde hos jer?

1. Vi bestemmer selv, hvornår vi arbejder hvor
2. Vi opfordres til primært at arbejde hjemmefra
3. Vores arbejdsopgaver kræver fysisk fremmøde
4. Vi skal møde ind på bestemte ugedage
5. Vi skal møde ind fysisk 2-3 dage om ugen, og bestemmer selv hvilke
6. Vi skal som hovedregel møde ind fysisk – hjemmearbejde kan i mindre omfang aftales med nærmeste leder
7. Den enkelte leder sætter selv rammen og indgår lokale aftaler med sit team
8. Vi har endnu ikke formuleret retningslinjer på området
9. Andet

Fuld fleksibilitet eller...

Mange ønsker 2-3 dages hjemmearbejde, som de frit kan planlægge.

Hvilken betydning får det for:

- *Arbejdsfællesskabet?*
- *Relationerne til de kolleger man ikke opsøger virtuelt?*
- *De tilfældige møder, der kun opstår, når man er fysisk til stede?*
- *De nye på arbejdspladsen?*





Opmærksomhedspunkter på den hybride arbejdsplads

Hvad kræver særlig opmærksomhed?

- Onboarding (og nye medarbejderes første 100 dage)
- Innovation, der opstår, når man taler med nogen, der er meget forskellige fra en selv
- Krisesituationer (eller bare situationer, der kalder på en hurtig beslutning af en række personer)
- Strategiske spørgsmål, hvor samstemthed er utrolig vigtigt
- Dialoger om kvalitet – hvad er god kvalitet her?
- Tværgående samarbejde og tværgående videndeling

The UP side of hybrid

- Muligheden for fleksibilitet vægtes højt af unge – og af nogle af de grupper, det lige nu er vanskeligt at rekruttere
- Muligheden for fleksibilitet vægtes højst af seniorer, pludselig kan man også arbejde kortere dage – ikke blot udvalgte dage
- Folk med et handicap eller folk, der ikke trives i store sammenhænge, kan arbejde på betingelser, der gør mere muligt for dem.
- Men fleksibilitet kan være et tveægget sværd (og om fleksibilitet er godt, afhænger af, hvordan den opleves, ikke hvordan den faktisk ser ud)



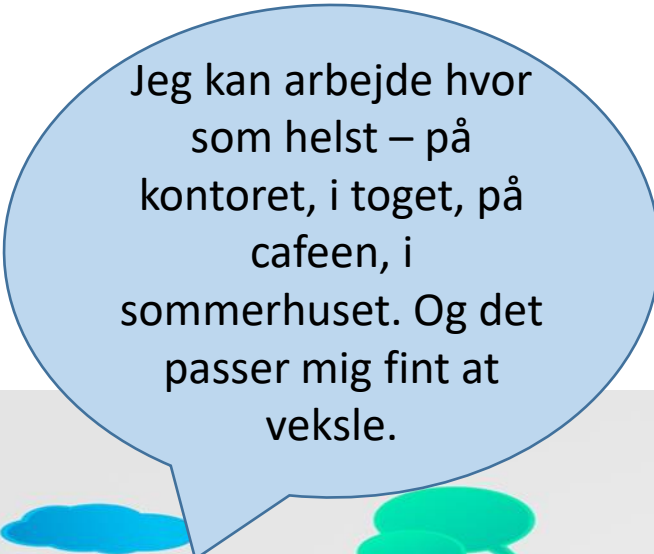


Den hybride organisation – ledelse af
forskellighed:
Balanceret fleksibilitet

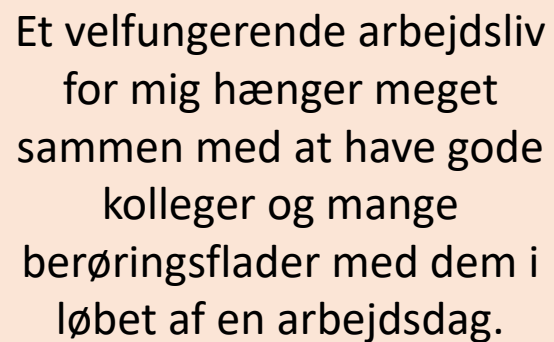


Individuelle forskelle på den hybride arbejdsplads

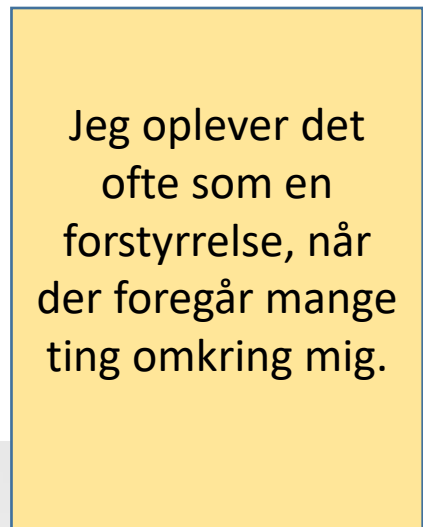
Hvis den øgede fleksibilitet skal blive et fælles gode på den hybride arbejdsplads, skal der tages højde for individuelle forskelle



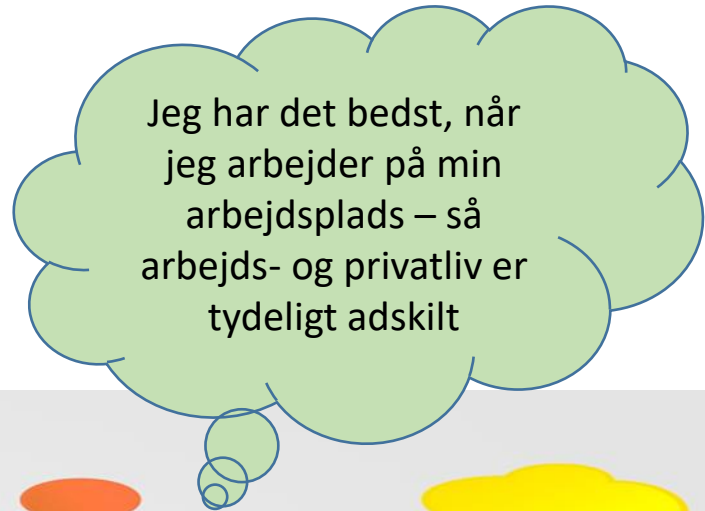
Jeg kan arbejde hvor som helst – på kontoret, i toget, på cafeen, i sommerhuset. Og det passer mig fint at veksle.



Et velfungerende arbejdsliv for mig hænger meget sammen med at have gode kolleger og mange berøringsflader med dem i løbet af en arbejdsdag.



Jeg oplever det ofte som en forstyrrelse, når der foregår mange ting omkring mig.



Jeg har det bedst, når jeg arbejder på min arbejdsplads – så arbejds- og privatliv er tydeligt adskilt





Er du “adskiller” eller “sammenblander”?

Trives du bedst med en tydelig adskillelse af arbejdsliv og privatliv?

Eller trives du med at de to livsområder flyder mere sammen?

- Tal om, hvorvidt I sætter pris på skarpe grænser eller ej.
- Sørg for, at det ikke er arbejdet, der presser til at tjekke mails døgnet rundt.
- Kig dine vaner efter i sømmene – trives du egentlig med dem?





Et dialogværktøj til samtalerne om forskelle



- Brug først lidt tid til at reflektere over de to udsagn, der står overfor hinanden i skemaet.
- Sæt derefter et kryds på pilen i retning af der, hvor du bedst kan genkende dig selv.
- Sæt jer derefter sammen og tal om forskelle og ligheder.

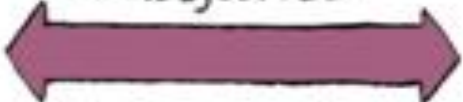

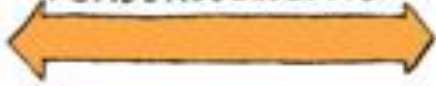
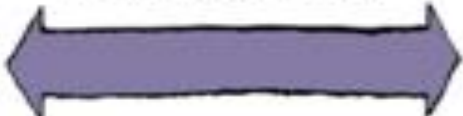
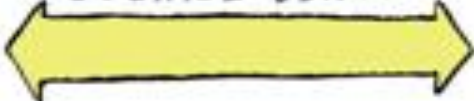
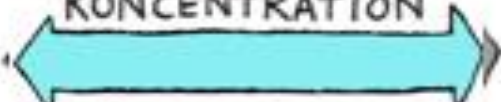
Fordel: Øget indsigt i hinandens præferencer – og fælles beslutninger, der kan øge koordinering om opgaverne – og trivlsen

Dialogværktøj til samtaler om individuelle præferencer på den hybride arbejdsplads

Brug først lidt tid til at reflektere over de to udsagn, der står overfor hinanden i skemaet. Sæt derefter et kryds på pilen i retning af der, hvor du bedst kan genkende dig selv. Sæt jer derefter sammen og tal om forskelle og ligheder.

<i>Jeg har det bedst, når jeg arbejder på min arbejdsplads eller har en tydelig hjemmearbejdsplads.</i>	ARBEJDSSTED	<i>Jeg kan arbejde hvor som helst – på kontoret, i toget, på cafeen, i sommerhuset. Og det passer mig fint at veksle.</i>
<i>Jeg har brug for ret klare grænser mellem, hvornår jeg er på arbejde, og hvornår jeg ikke er det.</i>	OPDELING AF TID	<i>Jeg tænker ikke så meget over, hvad der er arbejdstid og fritid og trives fint med, at de lapper ind over hinanden.</i>
<i>Når nogen tager et emne op eller introducerer en sag på et møde, har jeg behov for at tænke mig om, før jeg udtaler mig.</i>	FORBEREDELSESTID	<i>Når nogen tager et emne op eller introducerer en sag på et møde, er jeg ofte hurtigt klar over, hvad jeg mener.</i>
<i>Jeg kan godt lide at have et overblik over min kalender i god tid i forvejen, så jeg kan planlægge min tid.</i>	PLANLÆGNING	<i>Jeg kan godt lide, at mine dage er forskellige og trives med, at jeg ikke altid ved, hvordan dagen i morgen eller i dag kommer til at forme sig.</i>
<i>Jeg har ikke så stort behov for social kontakt i løbet af min arbejdsdag, hvad enten jeg arbejder hjemme eller sidder på kontoret.</i>	SOCIALE BEHOV	<i>Et velfungerende arbejdsliv for mig hænger meget sammen med at have gode kolleger og mange berøringsflader med dem i løbet af en arbejdsdag.</i>
<i>Jeg oplever det ofte som en forstyrrelse, når der foregår mange ting omkring mig.</i>	KONCENTRATION	<i>Jeg kan koncentrere mig hvor som helst, og synes det er inspirerende, når der foregår mange ting omkring mig.</i>



<p><i>Jeg har det bedst, når jeg arbejder på min arbejdsplads eller har en tydelig hjemmearbejdsplads.</i></p>	<p>ARBEJDSSTED</p> 	<p><i>Jeg kan arbejde hvor som helst – på kontoret, i toget, på cafeen, i sommerhuset. Og det passer mig fint at veksle.</i></p>
<p><i>Jeg har brug for ret klare grænser mellem, hvornår jeg er på arbejde, og hvornår jeg ikke er det.</i></p>	<p>OPDELING AF TID</p> 	<p><i>Jeg tænker ikke så meget over, hvad der er arbejdstid og fritid og trives fint med, at de lapper ind over hinanden.</i></p>
<p><i>Når nogen tager et emne op eller introducerer en sag på et møde, har jeg behov for at tænke mig om, før jeg udtaler mig.</i></p>	<p>FORBEREDELSESTID</p> 	<p><i>Når nogen tager et emne op eller introducerer en sag på et møde, er jeg ofte hurtigt klar over, hvad jeg mener.</i></p>
<p><i>Jeg kan godt lide at have et overblik over min kalender i god tid i forvejen, så jeg kan planlægge min tid.</i></p>	<p>PLANLÆGNING</p> 	<p><i>Jeg kan godt lide, at mine dage er forskellige og trives med, at jeg ikke altid ved, hvordan dagen i morgen eller i dag kommer til at forme sig.</i></p>
<p><i>Jeg har ikke så stort behov for social kontakt i løbet af min arbejdsdag, hvad enten jeg arbejder hjemme eller sidder på kontoret.</i></p>	<p>SOCIALE BEHOV</p> 	<p><i>Et velfungerende arbejdsliv for mig hænger meget sammen med at have gode kolleger og mange berøringsflader med dem i løbet af en arbejdsdag.</i></p>
<p><i>Jeg oplever det ofte som en forstyrrelse, når der foregår mange ting omkring mig.</i></p>	<p>KONCENTRATION</p> 	<p><i>Jeg kan koncentrere mig hvor som helst, og synes det er inspirerende, når der foregår mange ting omkring mig.</i></p>

New Stories



Prisen for fællesskab betales i frihedens valuta

Zygmunt Baumann
(Polsk-britisk sociolog)





Skab retfærdige processer

- Oplevelser af uretfærdige processer lægger kimen til mistro og samarbejdsvanskeligheder.
- Nye strukturer kræver mod til at gøre op med "det gamle"
- Retfærdighed handler ikke om millimeterdemokrati, men om gennemsigtighed i beslutninger og processer

- **OG HUSK: At indflydelse øger trivslen**





Lyt til alle stemmer

Vigtige spørgsmål at stille:

- Hvilke stemmer bliver ikke hørt?
- Hvad er "den dominerende fortælling" om, hvad der er brug for?
- Er der perspektiver, som er tabuiserede?





At balancere arbejdsfællesskab, opgaver og trivsel

- Hvilke typer af møder kan sagtens afholdes virtuelt, hvor nogle (eller alle) sidder derhjemme? Hvilke kan ikke?
- Hvilke opgaver egner sig til hjemmearbejdspladsen og hvilke til den fysiske arbejdsplads?
- Hvordan kan vi sætte "tilfældigheder" og "det uformelle" i system?
- Uanset, hvilken overordnet regel, vi indfører, vil noget blive vanskeligere. Så hvordan kan vi udtænke nogle organisatoriske "hacks", der hjælper med det?



Hvordan gør vi det?





Lederens opgave – som HR kan understøtte

- Arbejd med tydelige forventningsafstemninger – igen og igen
- Skab gode rammer for gensidig koordinering
- Rammesæt samtaler om individuelle forskelle, behov og hensyn
- Gør ”kompasset” til en fælles ramme for samtaler om fleksibel arbejdstilrettelæggelse





Til refleksion

- Hvordan sætter I som HR de vigtige samtaler om fleksibel arbejdstilrettelæggelse på dagsordenen?
- Skal nogle opgaver – eller møder – nytænkes?
- Hvordan skabes gode (og gennemsigtige) processer med blik for individuelle forskelle og forskellige opgaver?
- Hvilke behov ser I i jeres organisation?





Tak for nu!

New Stories

newstories@newstories.dk

Læs mere og få vores
nyhedsbrev og blogindlæg

på www.newstories.dk

Connect på linkedin, hvis I
har lyst!

