



# **LEDELSE AF DEN HYBRIDE ARBEJDSSTYRKE**

## **NÅR DISTANCE OG NÆRVÆR GÅR HÅND I HÅND**

### **NOVEMBER 2025**



**Rikke Lindekilde**

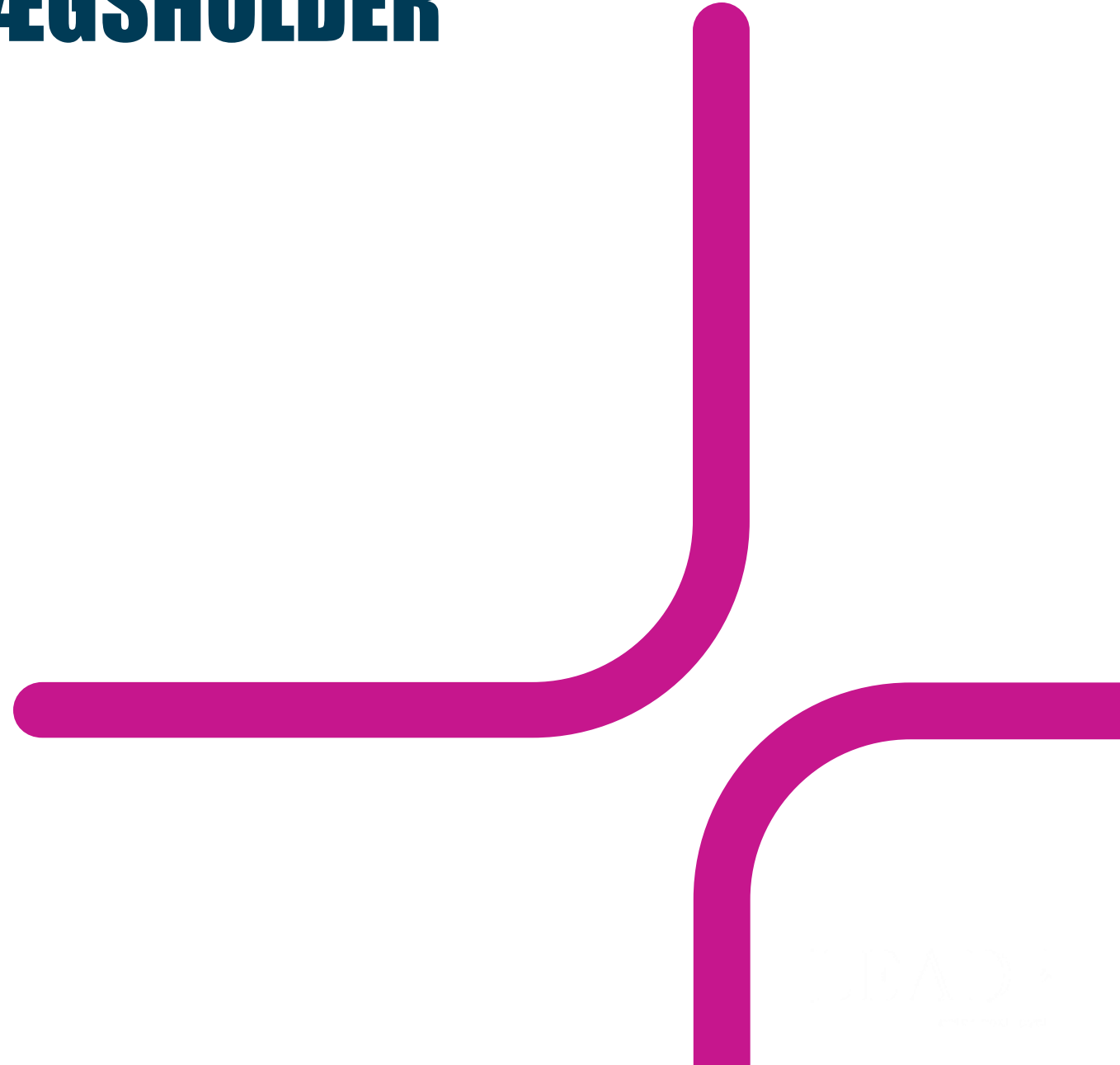
Partner i LEAD - enter next level

Cand.Psych.Aut. & Ph.D.

Mobil: +45 28 89 06 16

E-mail: rli@lead.eu

# OPLÆGSHOLDER



# BOG OM HYBRIDE ARBEJDSFORMER



## Hybride arbejdsformer

Rikke Lindekilde (Red.)

[https://www.saxo.com/dk/hybride-arbejdsformer\\_bog\\_9788771589665](https://www.saxo.com/dk/hybride-arbejdsformer_bog_9788771589665)



Dansk  
Psykologisk  
Forlag



# FOKUS FOR OPLÆGGET



## **09.00**    **Velkomst, præsentation & introduktion**

Hvad ved vi om de hybride arbejdsformer?

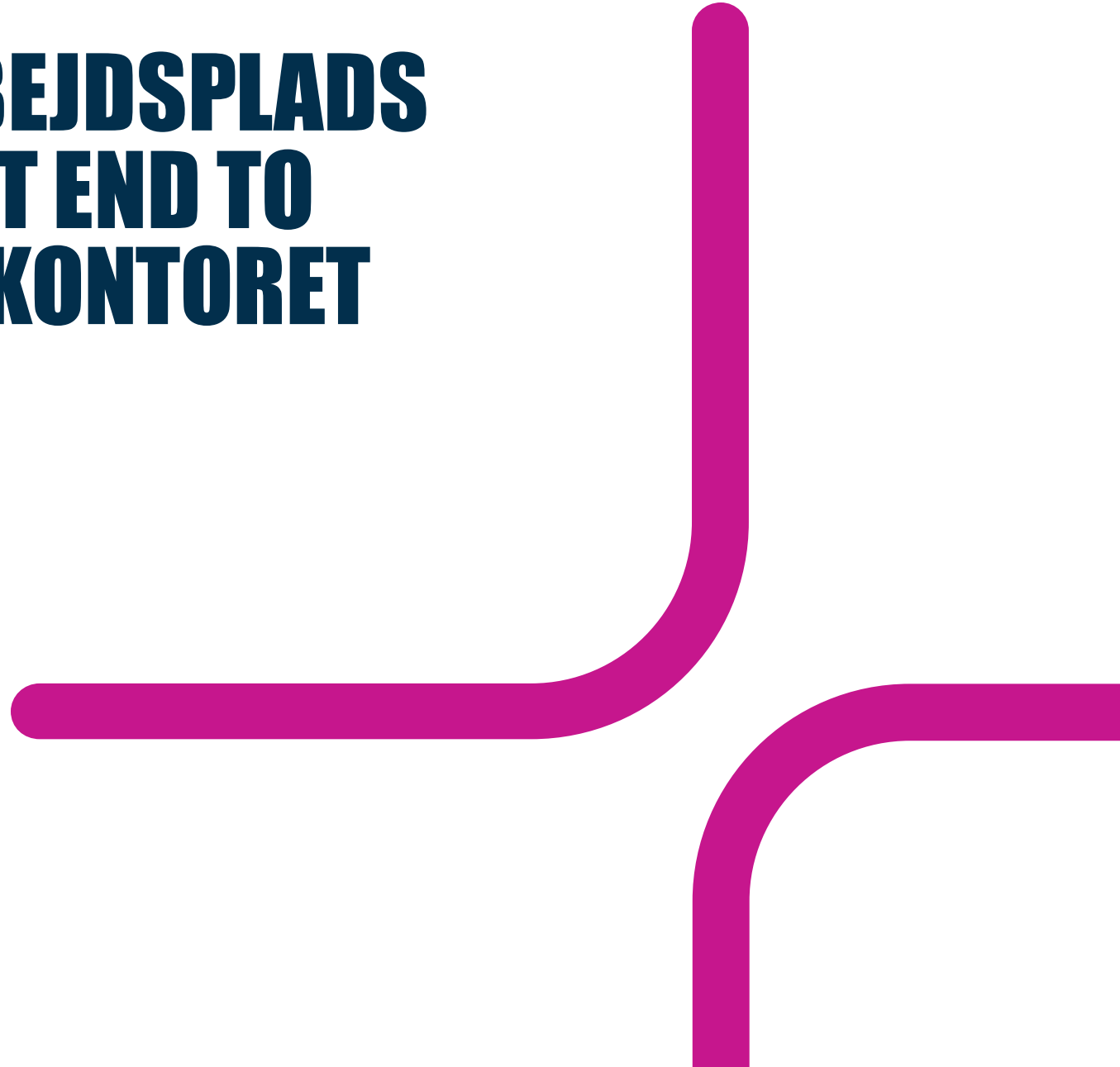
Viden om faldgruber og muligheder ved  
hybridearbejdsformer og organisationer

Indblik i de ledelsesmæssige fokusområder  
inden for denne arbejdsform

## **10.30**    **Tak for nu**



**DEN HYBRIDE ARBEJDSPLADS  
ER MERE OG ANDET END TO  
DAGE PÅ HJEMMEKONTORET**







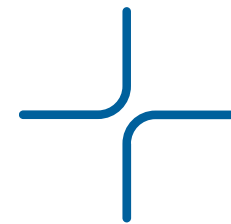
*Det her er et skifte fra,  
at arbejde er et sted,  
til at arbejde er en aktivitet*

*(Danske Banks driftsdirektør Frans Woelders, til  
Dagbladet Børsen)*

- *Frihed*
- *Kontrol*
- *Arbejde*
- *Fællesskaber*
- *Magt*
- *Autonomi*
- *Relationer*
- *Ledelse*
- *Mestring*



# FORSKELLIGE ARBEJDSFORMER



Traditionelt samarbejde



Hybridsamarbejde  
Fleksibelt i sted og/eller tid



Distancesamarbejde



# Hvad ved vi om hybride arbejdsformer?





# QUIZ: HYBRIDARBEJDE



1. I lockdownperioden april 2020 var det 60% af arbejdsstyrken i USA, som hovedsageligt arbejdede hjemmefra. Hvor mange % var det før Corona?
  - a) 5%
  - b) 10%
  - c) 12%
2. Over halvdelen af lederne er begyndt at arbejde mere efter de har fået hjemmearbejdsplads. Fordeler kønnene ligeledes de huslige pligter jævnt imellem sig?
  - a) Ja – de er stort set ligeligt fordelt
  - b) Nej – mændene laver mest derhjemme af det huslige arbejde
  - c) Nej – kvinderne laver mest af det huslige arbejde
3. En ny McKinsey-rapport antyder, at arbejdsgiverne planlægger at skære ned på deres kontorer med:
  - a) 30%
  - b) 50%
  - c) 70%.



# QUIZ: HYBRIDARBEJDE



4. En rapport fra McKinsey vurderede at 20-25% af arbejdstagerne i den vestlige verden løser en opgave hvor de udemærket kan arbejde hjemmefra:
  - a) En til to dage om ugen
  - b) To til tre dage om ugen
  - c) Tre til fem dage om ugen
  
5. Forskning peger på at relationer og samarbejde bliver udfordret hvis:
  - a) Medarbejderne arbejder mere end 1 dag hjemme om ugen
  - b) Medarbejderne arbejder mere end 2 dage hjemme om ugen
  - c) Medarbejderne arbejder mere end 3 dage hjemme om ugen
  
6. Forskning viser at innovation udvikles bedst i følgende sammenhæng?
  - a) I korte afgrænsede idéudvekslingsfora
  - b) Kaffemaskinen/watercooler
  - c) I åbne kontorlandskaber



# SVAR PÅ QUIZ: HYBRIDARBEJDE



1. I lockdownperioden april 2020 var det 60% af arbejdsstyrken i USA, som hovedsageligt arbejdede hjemmefra. Hvor mange % var det før Corona?
  - a) 5%
  - b) 10%
  - c) 12%
2. Over halvdelen af lederne er begyndt at arbejde mere efter de har fået hjemmearbejdsplads. Fordeler kønnene ligeledes de huslige pligter jævnt imellem sig?
  - a) Ja – de er stort set ligeligt fordelt
  - b) Nej – mændene laver mest derhjemme af det huslige arbejde
  - c) Nej – kvinderne laver mest af det huslige arbejde
3. En ny McKinsey-rapport antyder, at arbejdsgiverne planlægger at skære ned på deres kontorer med:
  - a) 30%
  - b) 50%
  - c) 70%.



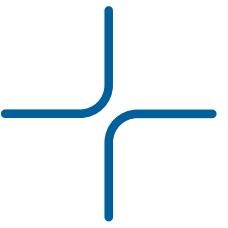
# SVAR PÅ QUIZ: HYBRIDARBEJDE



4. En rapport fra McKinsey vurderede at 20-25% af arbejdstagerne i den vestlige verden løser en opgave hvor de udemærket kan arbejde hjemmefra:
  - a) En til to dage om ugen
  - b) To til tre dage om ugen
  - c) Tre til fem dage om ugen
  
5. Forskning peger på at relationer og samarbejde bliver udfordret hvis:
  - a) Medarbejderne arbejder mere end 1 dag hjemme om ugen
  - b) Medarbejderne arbejder mere end 2 dage hjemme om ugen
  - c) Medarbejderne arbejder mere end 3 dage hjemme om ugen
  
6. Forskning viser at innovation udvikles bedst i følgende sammenhæng?
  - a) I korte afgrænsede idéudvekslingsfora
  - b) Kaffemaskinen/watercooler
  - c) I åbne kontorlandskaber



# HVAD FÅR VI UD AF DET SOM ARBEJDSPLADS?



20%

Bedre performance

50%

Mindre sandsynlighed for at skifte job

71%

Trives på jobbet







# HVAD ER ULEMPERNE FOR ARBEJDSPLADSEN?



Risiko for at det går ud over  
sammenhængskraft & samarbejdsklima  
på arbejdspladsen herunder;

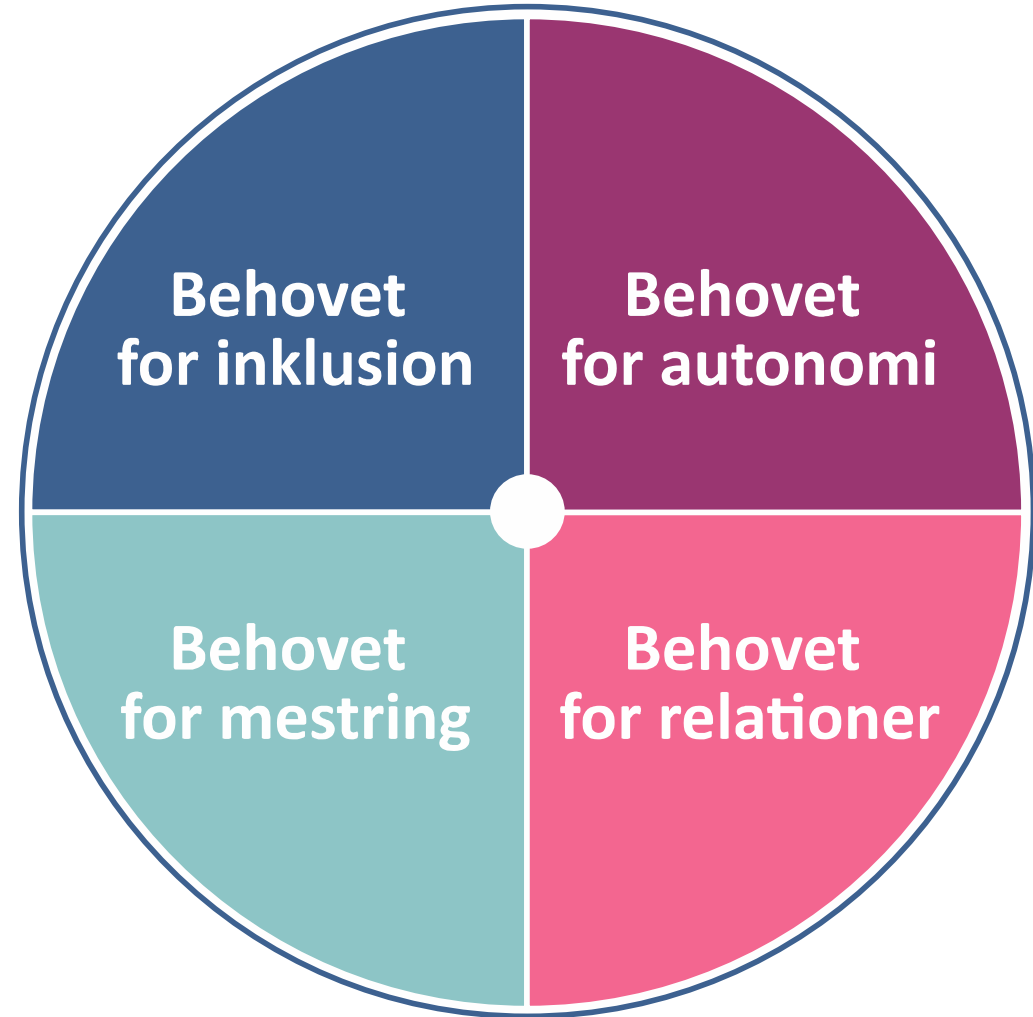
- Videndeling,
- Kollegial støtte & relationer
- Kompetence- og karriereudvikling

(Bloom et al, 2015; Olson & Olson, 2014; Gajendran & Harrison, 2007).

# HVORDAN PÅVIRKER DET MEDARBEJDERNE?



Basale psykologiske behov sættes i spil i hybride enheder





# LEDELSESPOR & FOKUSOMRÅDER

# **SAMMENHÆNGSKRAFT I HYBRIDE ORGANISATIONER**



# SAMMENHÆNGSKRAFT



Nogle F2F teams er:  
“Close but far”

*“Fysisk tætte men oplever hinanden som langt væk”*

Nogle virtuelle teams er:  
“Far but close”

*“Fysisk distribuerede men oplever hinanden tæt på”*

*Perceived Proximity in Virtual Work: Explaining the Paradox of Far-but-Close (Wilson et al. 2008)*

# SAMMENHÆNGSKRAFTEN KAN STYRKES

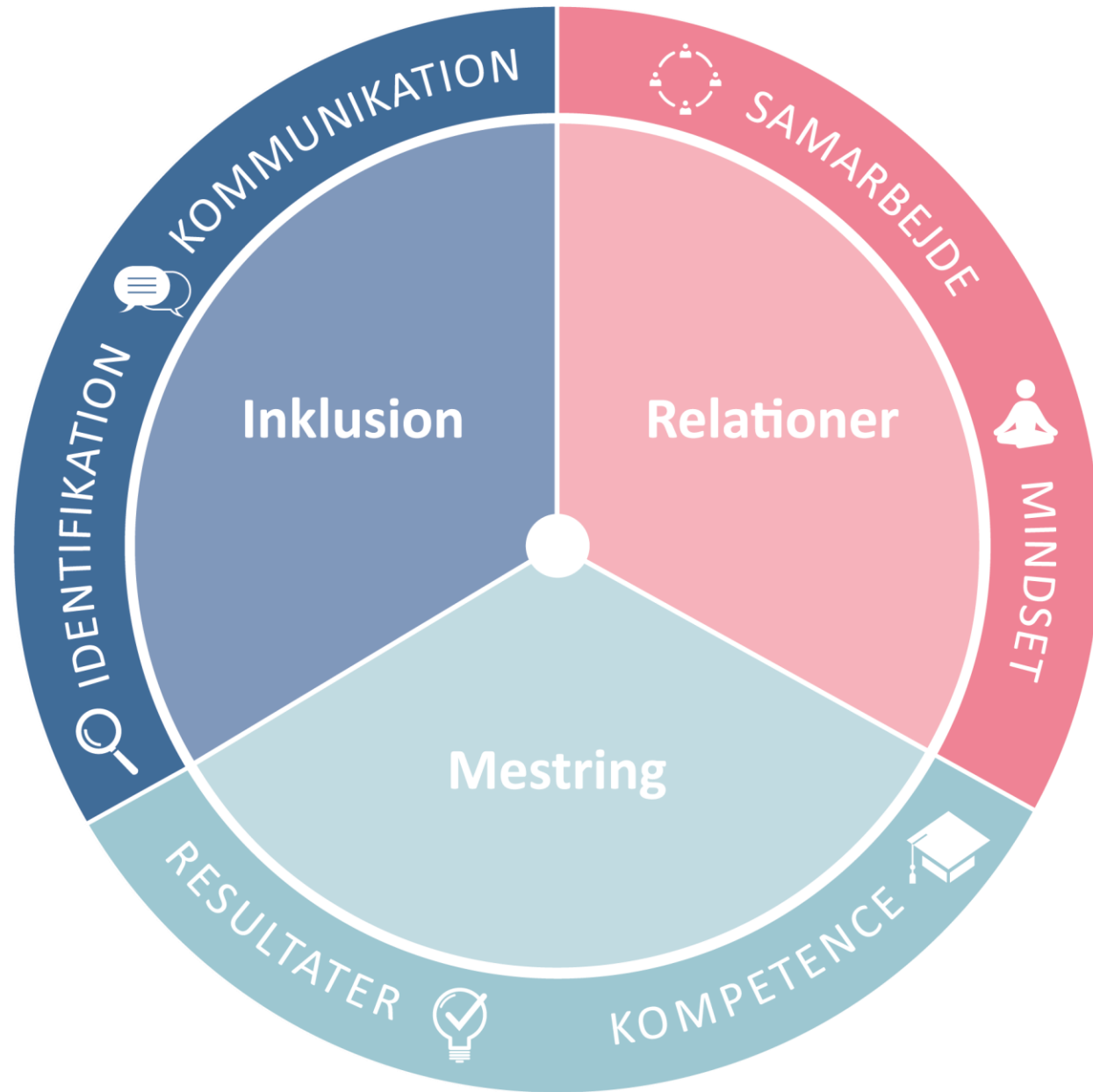


FREKVENNS, DYBDE,  
INTERAKTIVITET



FÆLLES IDENTITET &  
OPLEVELSEN  
AF 'ET "VI"'

*Perceived Proximity in Virtual Work: Explaining the Paradox of Far-but-Close (Wilson et al. 2008)*



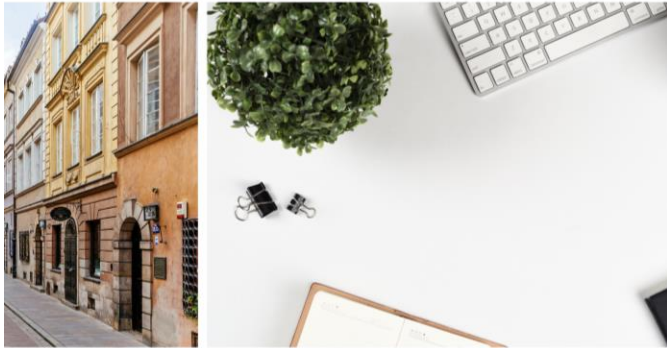
## De 3 ledelsesspor & 6 fokusområder



# LEDELSE AF HYBRIDE ENHEDER IGENNEM PRØVEHANDLINGER



# BRICKS



# BYTES

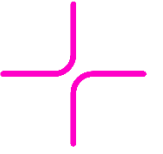


# BEHAVIOR





# BRICKS

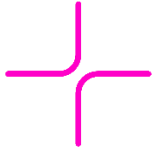


## *Kontoret: Et mødested, en udgift eller et innovationsrum?*

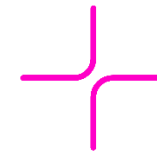
- Hvilke drømme/ønsker har vi for vores fælles kontorlokaler?
- Hvad ønsker vi omvendt ikke kontorlokalerne skal være?
- Hvilke ideer har vi til konkrete ændringer for kontorlokalerne?
- Hvad ville den mest radikale ændring?
- Hvad ville være mindre justeringer?



# BRICKS - PRØVEHANDLINGER

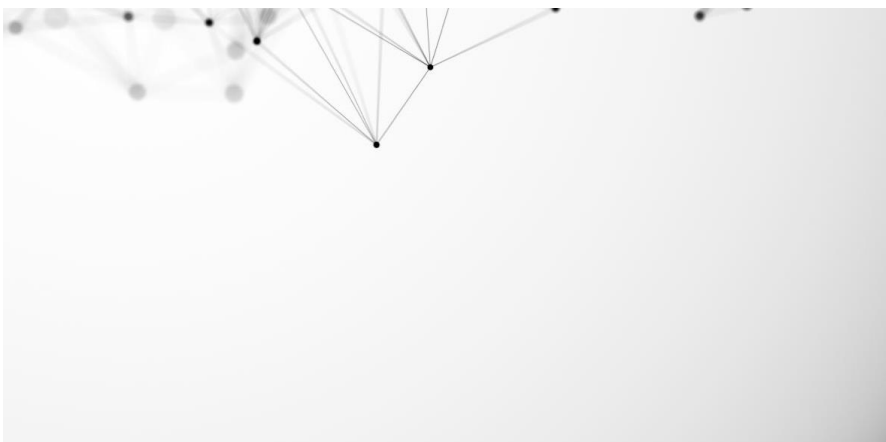


# BYTES



## *Vi skal understøtte levende og uformel kommunikation*

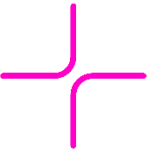
- Hvilke drømme/ønsker har vi for vores fælles virtuelle møder og kommunikation?
- Hvad ønsker vi omvendt ikke skal præge vores virtuelle møder og kommunikation?
- Hvilke ideer har vi til konkrete ændringer for møder, kommunikation og teknologi?
- Hvad ville den mest radikale ændring?
- Hvad ville være mindre justeringer?



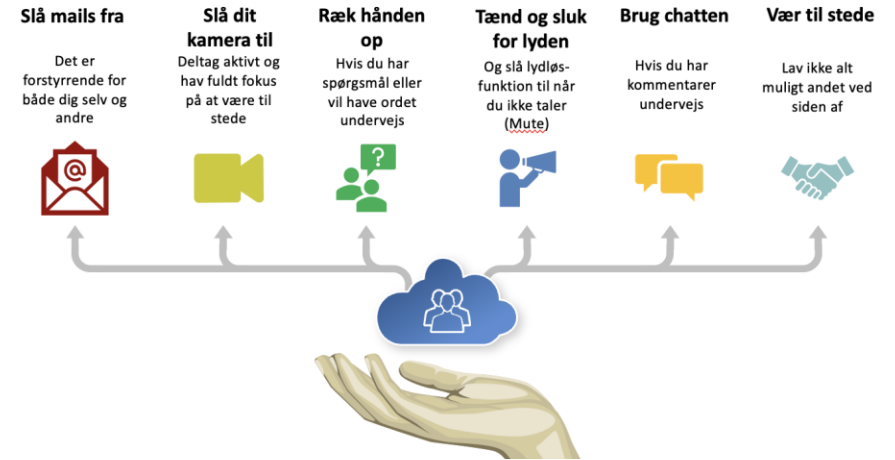


# BYTES - PRØVEHANDLINGER

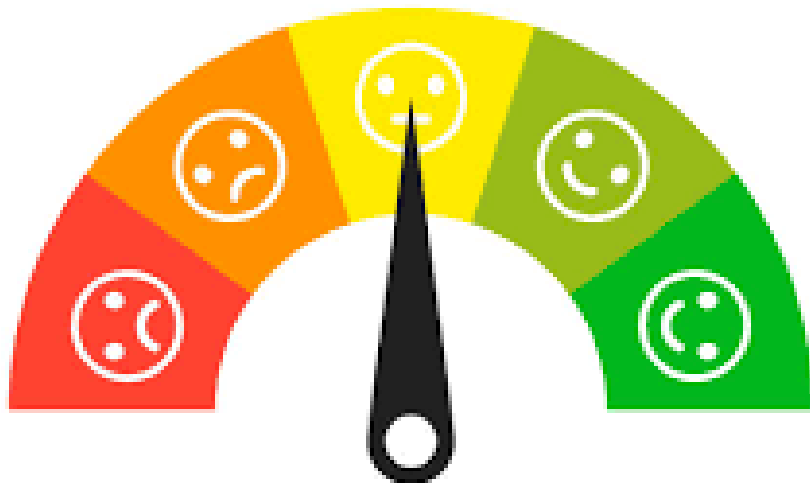
Nye måder at bruge teknologien



Etablér guidelines for hybride møder



Tilstedeværelsesbarometer

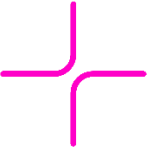


25/50 minutters møder

Du kan genvinde noget plads på din dag ved at flytte møder fra et standard 30/60 minutter til en ny standard på 25/50 minutter. Denne idé er ikke ny. David Silverman skrev en Harvard Business Review-artikel om mødet i 50 minutter i 2009.

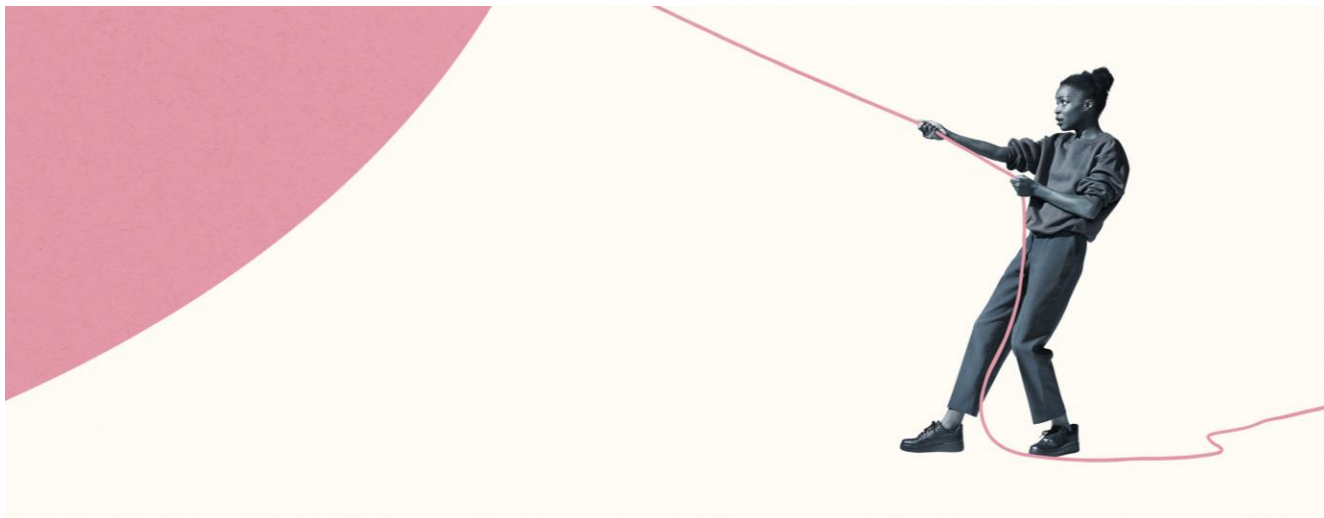
Hvilke møder kræver tilstedeværelse?

# BEHAVIOR



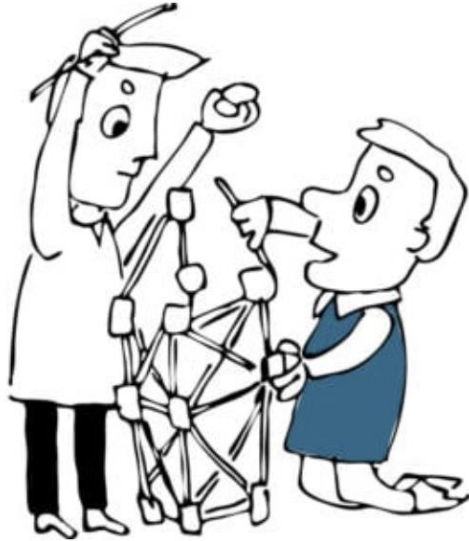
*Vi er én kultur på tværs af tid og sted*

- Hvilke drømme/ønsker har vi for vores fælles sammenhængskraft, samarbejde og trivsel?
- Hvad ønsker vi omvendt ikke skal præge vores kultur?
- Hvilke ideer har vi til konkrete ændringer for vores fælles samarbejde og trivsel og sammenhængskraft?
- Hvad ville den/de mest radikale ændringer?
- Hvad ville være mindre justeringer?



# BEHAVIOR - PRØVEHANDLINGER

Udviklingsdag & fredagsbar én gang om måneden



Halvårlige 2 dages workshops off-site



Morgen-mingling & morgenmad 1. onsdag i måneden



SPEEDSPARRING - Proces

- FACILITATOR SÆTTER RAMMEN OG STYRER TIDEN UNDERVEJS
- CASE-EJER PRÆSENTERER SIN CASE HERUNDER UDFORDRING, OVERVEJELSER OG SPØRGSMÅL SOM VEDKOMMENDE ØNSKER INPUT OG FEEDBACK PÅ
- 3 MIN • PANELET BEDER EVT. OM BONUS-INFO
- 10 min • Caseejerens "Mikrofon" slukkes og panelet diskuterer casen. Facilitator holder panelet på sporet
- Panelet producerer 4 gode råd / ideer og 1 "out-of-the-box" idé
- Caseeieren lytter og tager noter ("ingen snak")
- 2 min • Caseejer takker og reflekterer over hvad han/hun vil tage med videre og foretage sig af handlinger fremadrettet



# AFSLUTTENDE REFLEKSION