



## Hybridarbejde kalder på nye ledelseskompetencer

Ny undersøgelse fra DI viser, at der er behov for nye kompetencer inden for individuel og kollektiv ledelse for at imødekomme udfordringerne i nye hybride arbejdsformer, selv om lederne generelt er klædt rimeligt godt på.

Lederne besidder kompetencer til at lede hybridarbejde, men de er udfordrede på en række områder, og det kalder på nye kompetencer og mere opmærksomhed. I undersøgelsen ser vi to tendenser: Meget mere individuel ledelse og tydelig kollektiv ledelse.

### Skriv, hvilke kompetencer ledelsen har brug for at udvikle til at lede hybride arbejdsformer:

Individuel ledelse	Kollektiv ledelse
Forventningsafstemme jobindhold	Kommunikation
Daglig check-in	Videndeling
Dialog om den enkeltes trivsel	Mødeledelse
Dialog om prioritering af opgaver	Online mødekultur
Nærvær på distancen	Trivsel i hybride teams
Etablere tillidsfulde relationer	Faciliterer vigtige drøftelser
At række ud til hjemmearbejdende ansatte	Sociale forbindelser
Løbende kontakt med de ansatte	Skabe fundamentet for gode relationer i teams
Omsorgs- og statusmøder	
Personlige opfølgende samtaler om arbejdsmiljøet	

Anm.: 52 respondenter svarede på spørgsmålet. Spørgsmålet var åbent for fritekst. Fritekst svar er analyseret og samlet ovenstående kategorier.  
Kilde: DI's medlemsundersøgelse om hybridarbejde aug.-sep. 2022

Den ene tendens er, at mange virksomheder peger på kompetencer, der vedrører individuel ledelse, herunder dialog om den enkeltes trivsel, nærvær på distancen og forventningsafstemning om jobindhold. Den anden tendens omhandler kollektiv ledelse, herunder videndeling, online mødeledelse og kommunikation.

**Hvor er lederen udfordret?**

Behovet for nye ledelseskompetencer kommer af en række nye udfordringer i ledelse af hybride arbejdsformer.

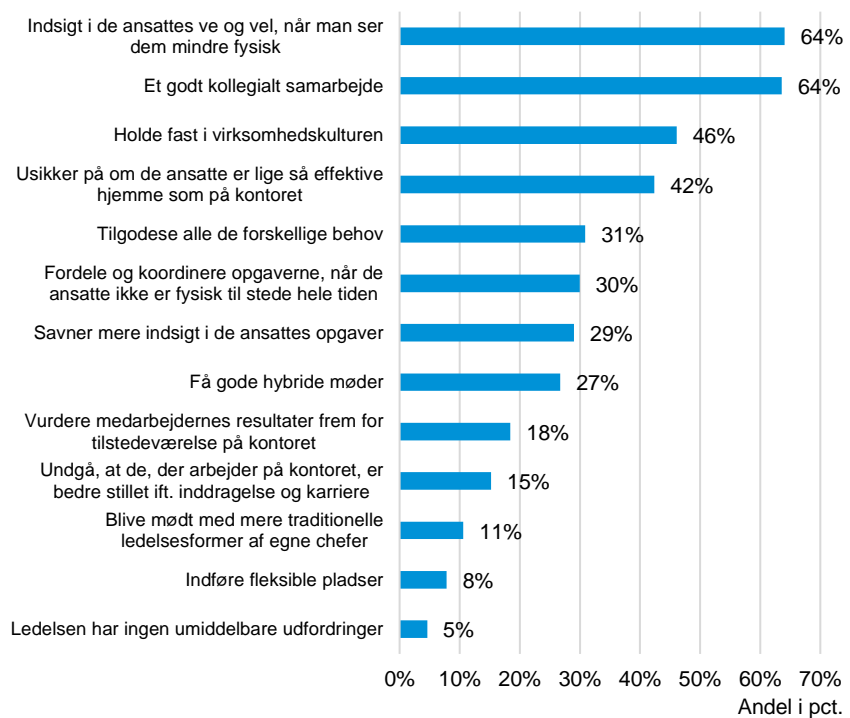
64 pct. af de adspurgte virksomheder oplever, at lederne savner en større indsigt i de ansattes ve og vel, når de ikke ser hinanden fysisk på kontoret lige så ofte som tidligere. Ligeså mener 64 pct. af virksomhederne, at hybridarbejde udfordrer et godt kollegialt samarbejde. 46 pct. oplever også, at det kan være svært at holde fast i virksomhedskulturen på arbejdspladsen.

**Det er udfordrende at tjekke op på medarbejderes effektivitet ved hjemmearbejde.**

Undersøgelsen viser også, at 4 ud af 10 virksomheder mener, at lederne er usikre på, om medarbejderne er lige så effektive på hjemmearbejdspladsen, som de er på det fysiske kontor.

**Lederne er udfordrede på indsigt i de ansattes ve og vel**

Hvad er ledelsens udfordringer i forbindelse med hybridarbejde?



Anm.: 217 respondenter svarede på spørgsmålet. 1 pct. svarede 'andet', og 4 pct. svarede 'ved ikke'. Respondenter kunne angive flere svar.

Kilde: DI's medlemsundersøgelse om hybridarbejde aug.-sep. 2022

Kun 5 pct. mener, at ledelsen ikke oplever ledelsesudfordringer ved hybridarbejde.

**8 ud af 10 virksomheder mener, at ledelsen besidder kompetencer til at lede hybridarbejde**

Selv om der er behov for nye kompetencer for at imødekomme de udfordringer, der kommer med hybride arbejdsformer, mener 80 pct., at deres ledere og chefer besidder kompetencer til at lede hybridarbejde på nuværende tidspunkt. De 80 pct. er et samlet tal for ledere, der har et ”nogenlunde” kompetenceniveau til ”i meget høj grad” at være klædt på til at lede hybridarbejde. 56 pct. mener, at deres ledelse i nogen grad har kompetencerne. 22 pct. mener, at deres ledelse i høj grad har kompetencerne, mens kun to pct. mener, at deres ledelse i meget høj grad har kompetencerne.

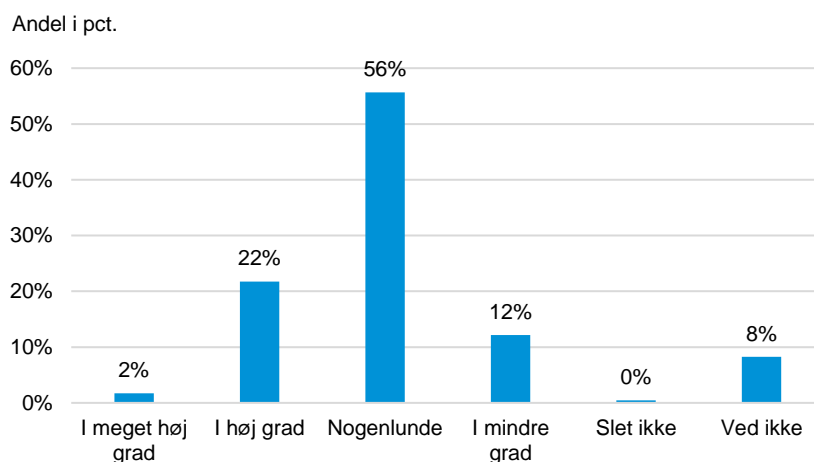
Kun 12 pct. mener, at deres ledelse i mindre grad har kompetencer til at lede en hybrid arbejdsplads.

**Mange peger på behovet for bedre distanceledelse.**

Mange virksomheder har givet deres ledere kurser i distanceledelse. Dog peger flere virksomheder også på nærværende ledelse, tillidsbaseret ledelse og klar kommunikation som væsentlige kompetencer til at lede hybridarbejde.

**Lederne har kompetencer til at lede hybride arbejdsformer**

I hvilken grad har jeres ledere og chefer kompetencerne til at lede hybride arbejdsformer?



Anm.: 230 respondenter svarede på spørgsmålet.  
 Kilde: DI's medlemsundersøgelse om hybridarbejde aug.-sep. 2022

**Fakta om DI's undersøgelse**

Virksomhederne har de seneste år fået nye erfaringer og kompetencer med øget hjemmearbejde og hybride arbejdsformer. Formålet med undersøgelsen er at klarlægge, hvilke tendenser vi ser inden for hjemmearbejde og hybride arbejdsformer.

Spørgeskemaet blev sendt til 794 DI-medlemmer på tværs af brancher. Rapporten baseres på svar fra 237 virksomheder, der deltog i perioden 23. august til 5. september 2022.

Undersøgelsen blev sendt ud til relevante personer, der har indsigt i deres virksomheds udvikling i hybride arbejdsformer.

Denne analyse har fokus på hjemmearbejde i danske virksomheder.