

Hvad er formålet med hybridarbejde?

Onsdag 13.12.2023 LEDER:BOX



Seniorforsker Kasper Edwards, DTU
KAED@DTU.DK



Christine Ipsen
Professor DTU

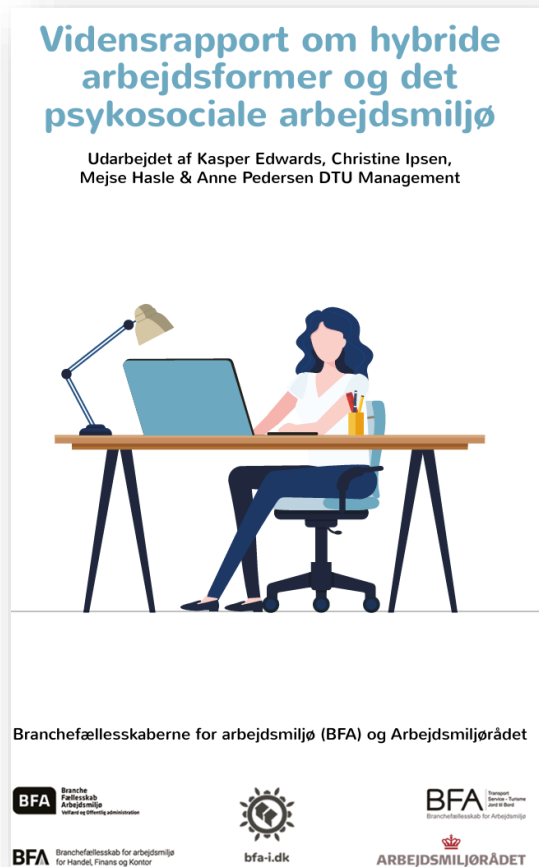


Mejse Hasle Nielsen
Ph.D.-studerende



Anne Pedersen
Ph.D.-studerende

Mere viden:



<https://www.bfa-i.dk/generelt/hybridarbejde-og-det-psykosociale-arbejdsmiljoe>

Redskaber:



<https://www.hk.dk/omhk/sektoer/kommunal/space>

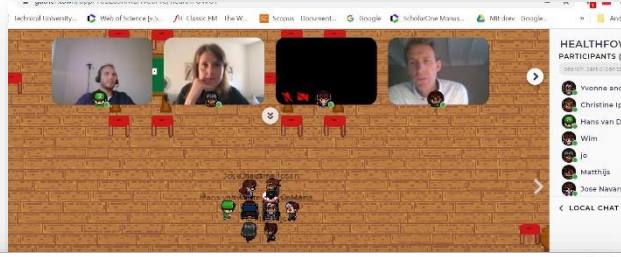
Hybridarbejde....

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 [...] eksempelvis hjemmefra.

(Holdt Christensen, 2022, p.31)



Hybridarbejde har mange former



Commuter hubs: bridging the gap between home and work



Tre fordele ved at arbejde hjemmefra

01

Forbedret familie - arbejdslivsbalance

Man sparer transporten til- og fra arbejde. Det giver ekstra tid til venner, familie og hjemmeliv.

02

Effektivt arbejde

I stedet for at bruge tid på møder og meningsløse opgaver på arbejdspladsen kan man fokusere på opgaverne uden afbrydelser.

03

Selvledelse

I stedet for at blive kontrolleret kan man tage en pause, når man vil. Man har mere kontrol over ens dag



Tre ulemper ved at arbejde hjemmefra

01

Hjemmekontorets begrænsninger

I stedet for et liv med social interaktion og motion, kommer man mindre ud af hjemmet, og har begrænset kontakt med mennesker. Man er 'limet fast' foran computeren og har længere arbejdsdage

02

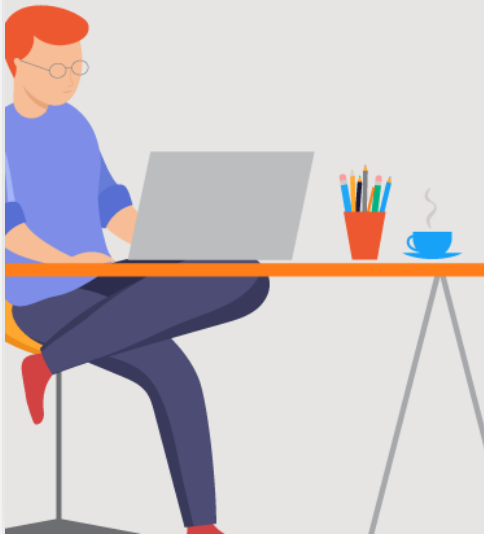
Usikkerhed i arbejdet

I stedet for at finde værdi og mening i arbejde falder værdien af arbejde, da der ikke er nok at lave, opgaverne er ikke så interessante, og det er vanskeligt at vurdere, hvad man skal arbejde med.

03

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 ens arbejde.



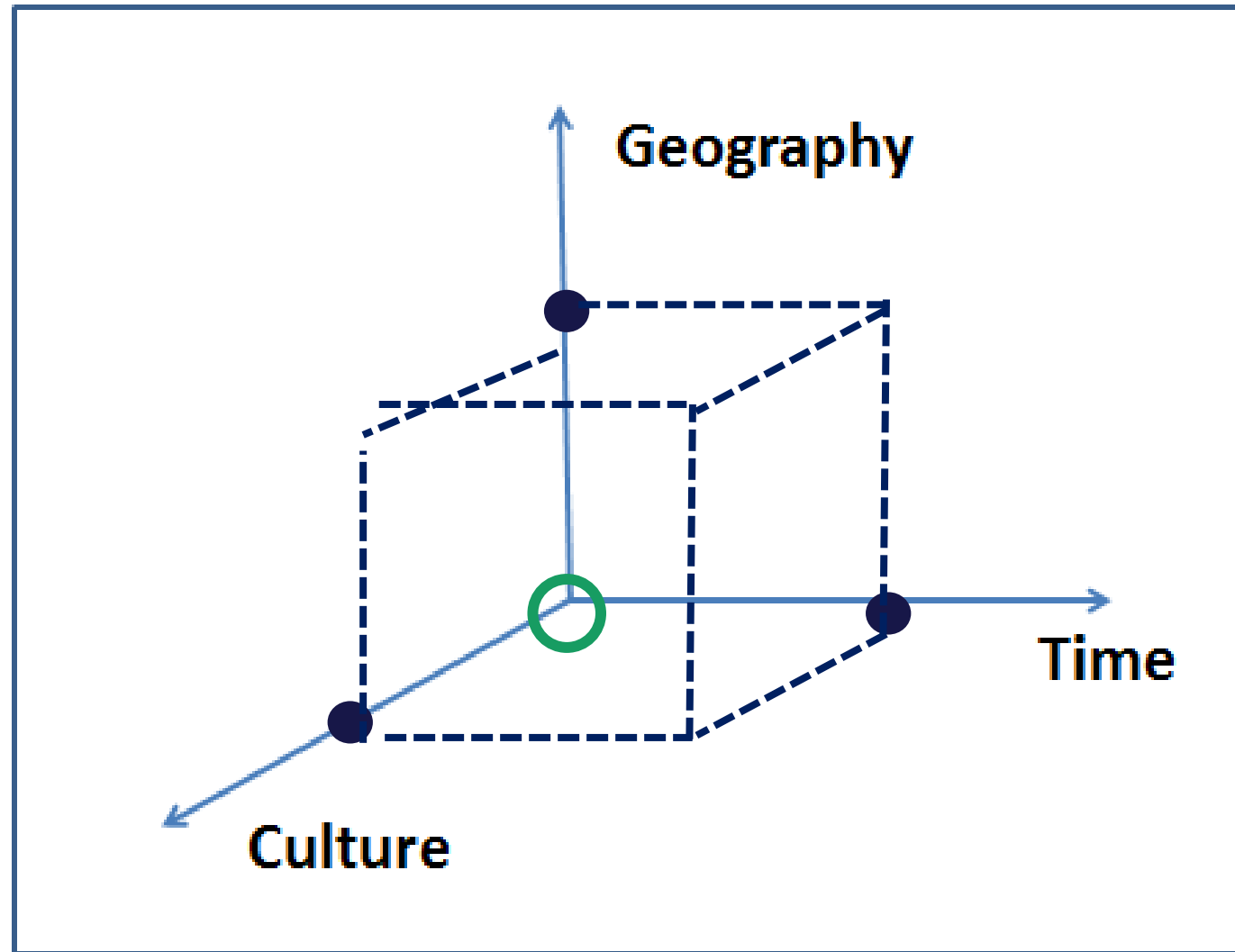
Forskere kortlægger seks pejlemærker til det gode hjemmearbejde

Danske forskere har undersøgt, hvad vi kan lide og ikke lide ved hjemmearbejde – og de fund kan gavne både trivslen og produktiviteten.



Videnskab.dk 25.marts 2020

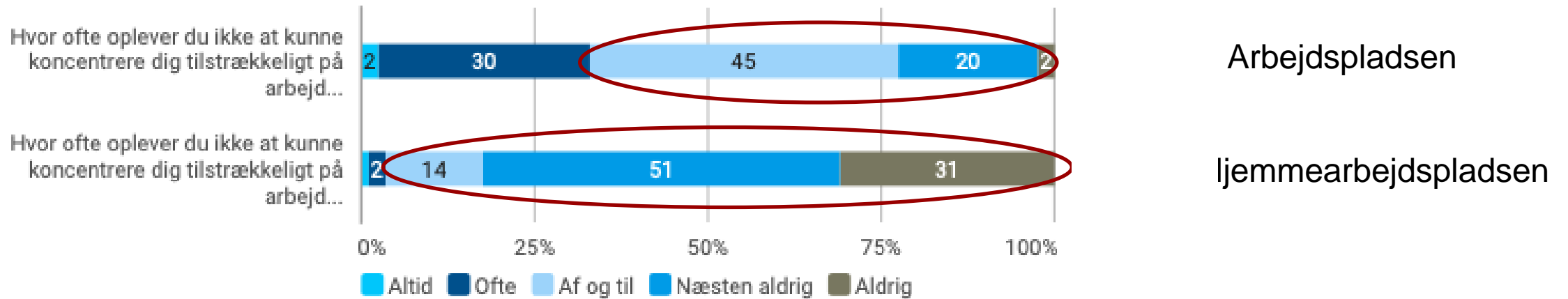
Fleksibilitet er ikke bare en geografisk forskydning af arbejde



(Fisher & Fisher, 2001; Jacobs, 2004; Li & Scullion, 2006).

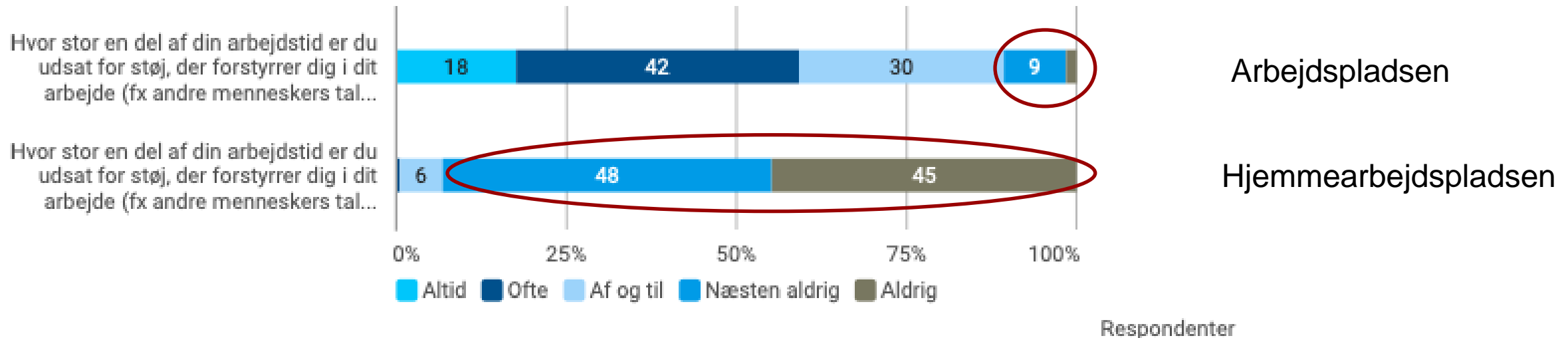
Hybridarbejde – Lidt tal

Bedre *koncentration* på hjemmearbejdspladsen



*Hvor ofte oplever du ikke at kunne koncentrere dig tilstrækkeligt på arbejdet?
 På den fysiske arbejdsplads (øverste svar)?
 På hjemmearbejdspladsen (nederste svar)?*

Færre forstyrrelser på hjemmearbejdspladsen

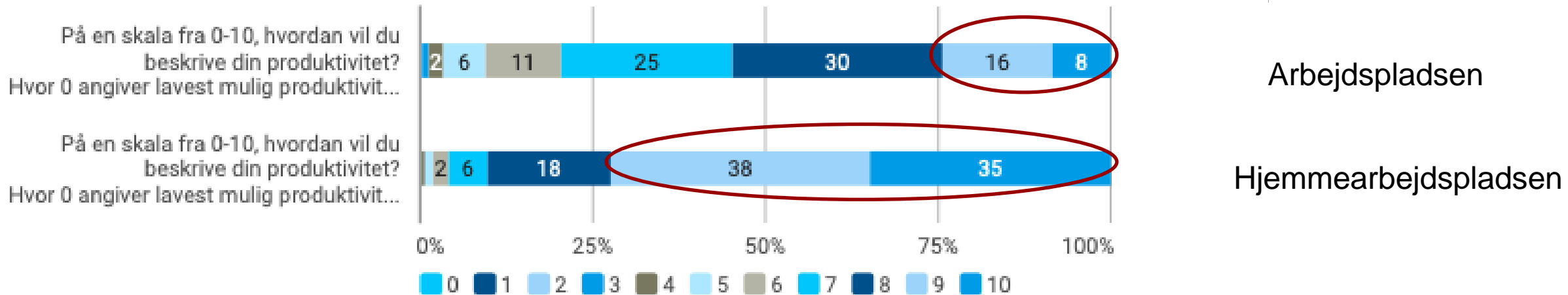


”Hvor stor en del af din arbejdstid er du udsat for støj, der forstyrrer dig i dit arbejde (fx. andre menneskers tale, ventilation, trafik)?

På den fysiske arbejdsplads (øverste svar)?

På hjemmearbejdspladsen (nederste svar)”

Bedre *produktivitet* på hjemmearbejdspladsen

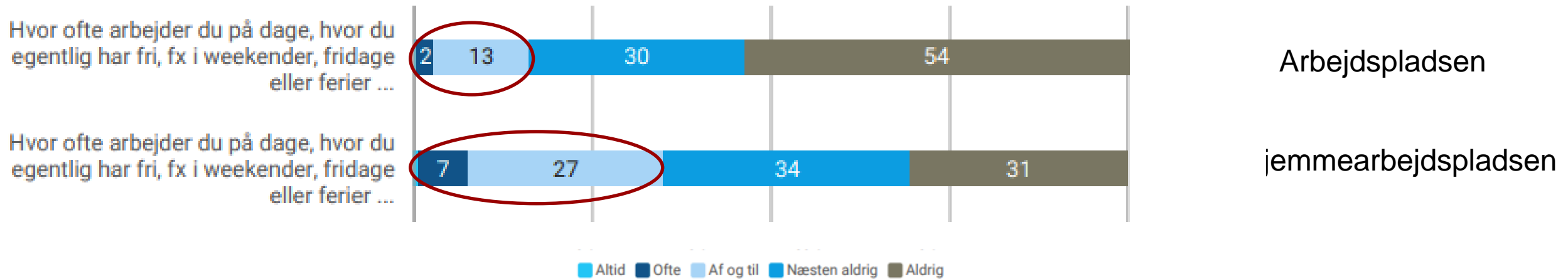


På en skala fra 0-10, hvordan vil du beskrive din produktivitet? Hvor 0 angiver lavest mulig produktivitet og 10 angiver højest mulig produktivitet.

På den fysiske arbejdsplads (øverste svar)?

På hjemmearbejdspladsen (nederste svar)?

Men, mere arbejde i *fritiden* på hjemmearbejdspladsen



Hvor ofte arbejder du på dage, hvor du egentlig har fri, fx weekender, fridage eller ferier...

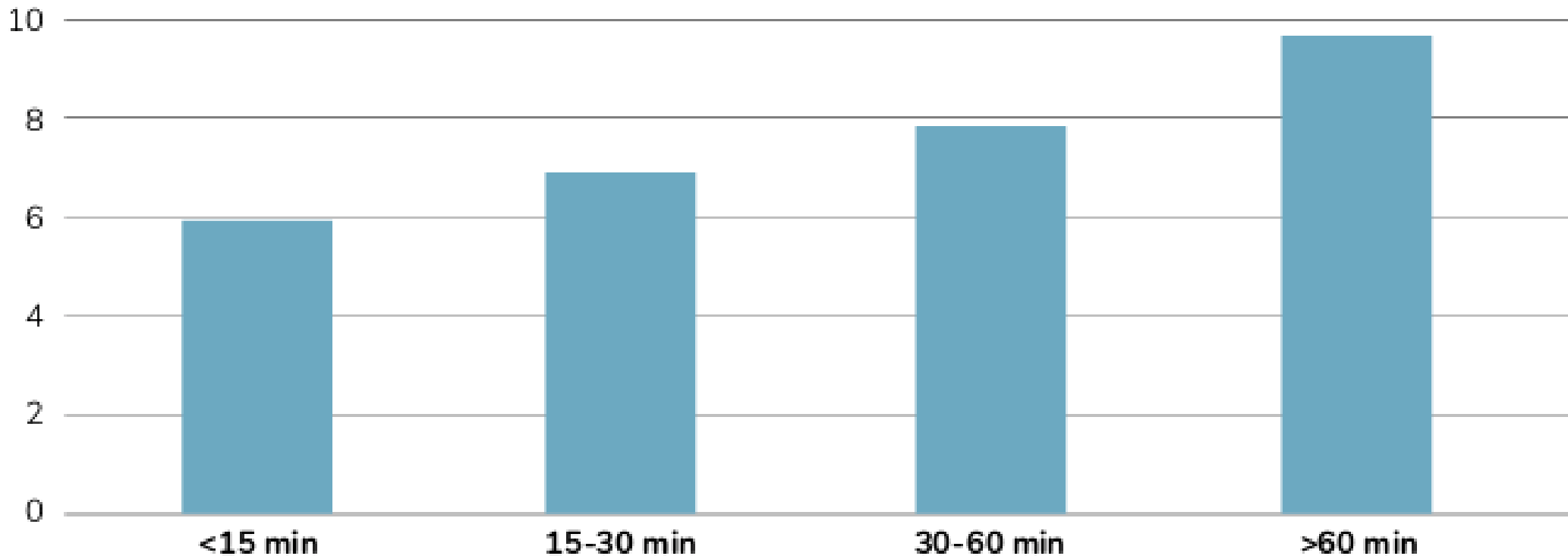
På den fysiske arbejdsplads (øverste svar)?

På hjemmearbejdspladsen (nederste svar)?

Præference for Hybridarbejdet - Opgavens karakter og pendlertid

Jo mere pendlertid, jo flere dage ønsker man at arbejde hjemme

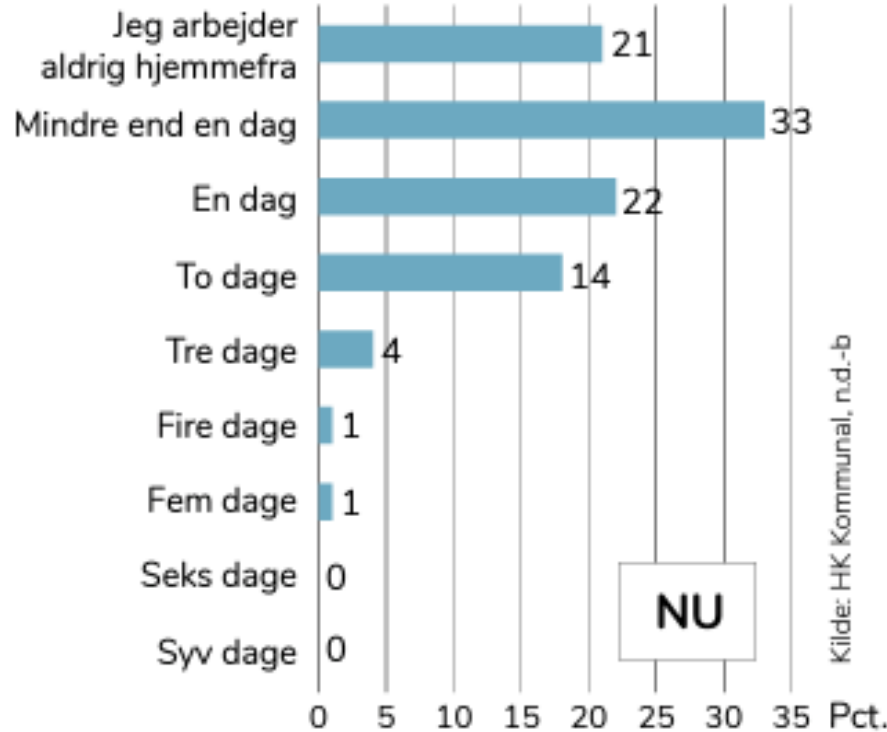
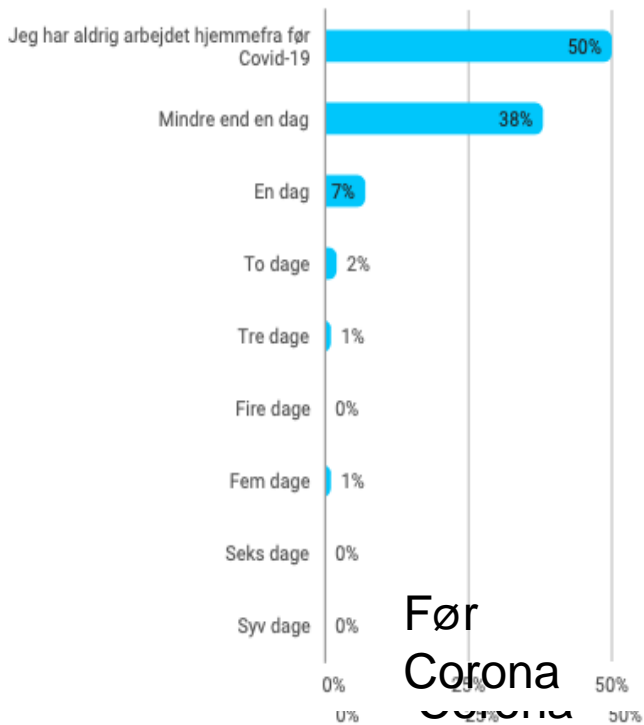
Number of working days per month



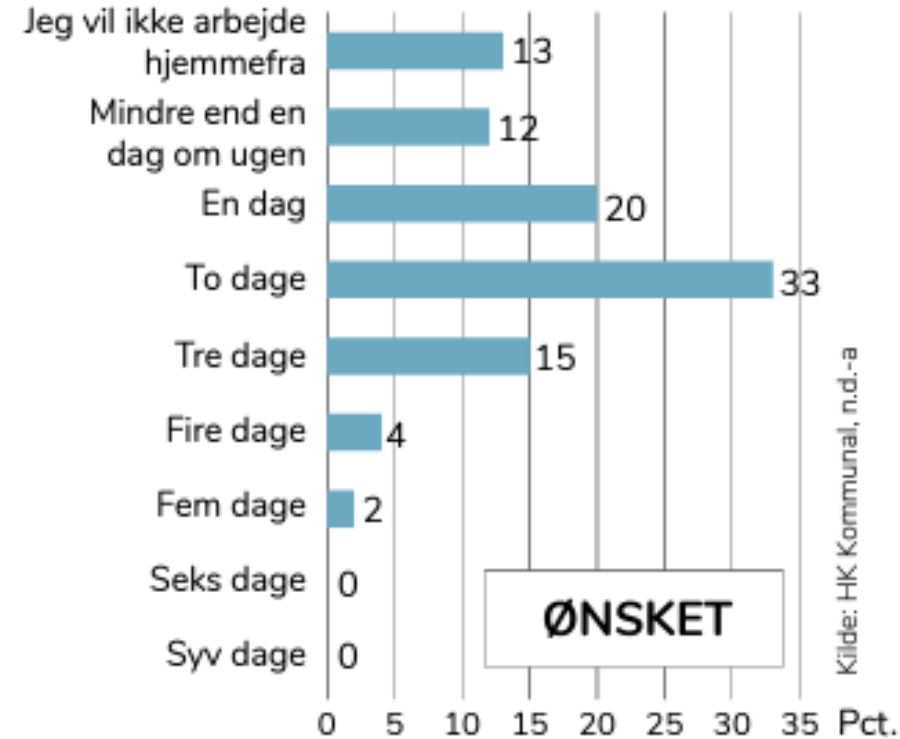
Kilde: Dias da Silva et al., 2023b

Flere ønsker at arbejde mere hjemmefra end de gør idag

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



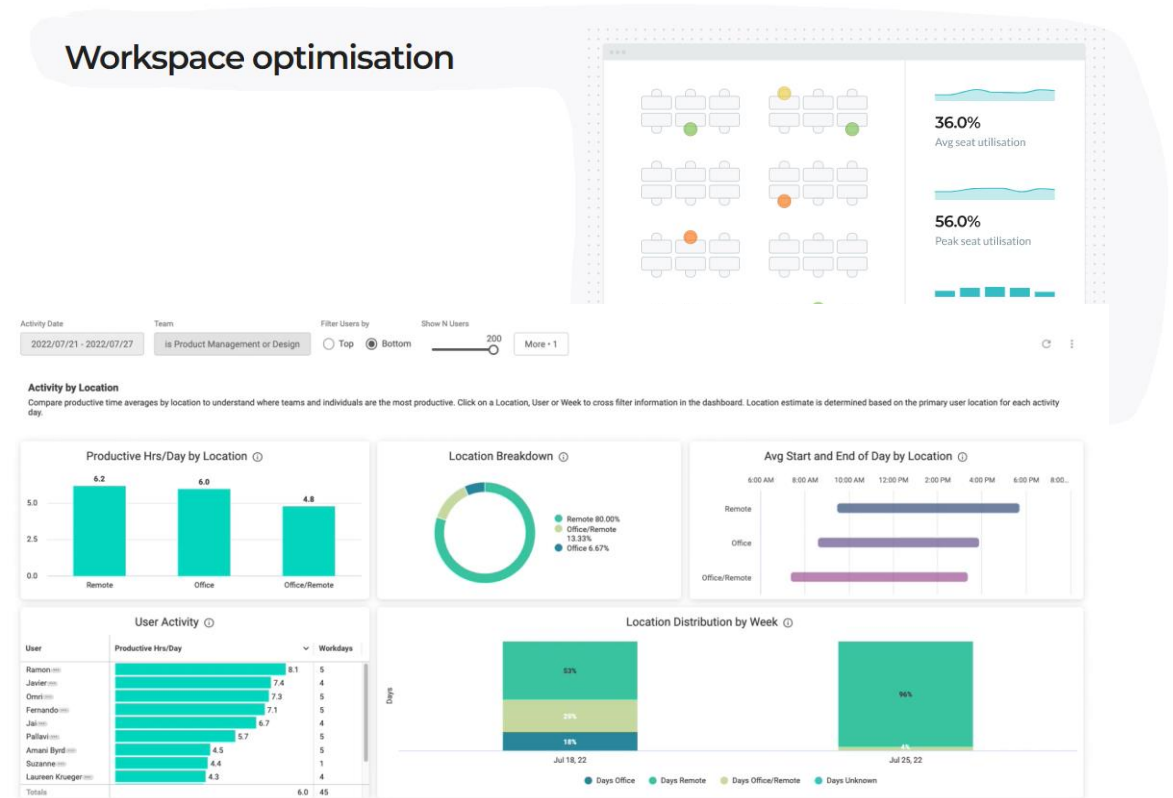
Hvis du frit kunne vælge, hvor mange dage om ugen ville du så foretrække at arbejde hjemmefra?



Fra 11% til 42% der arbejder hjemme en eller flere dage om ugen. Ønske: 75%

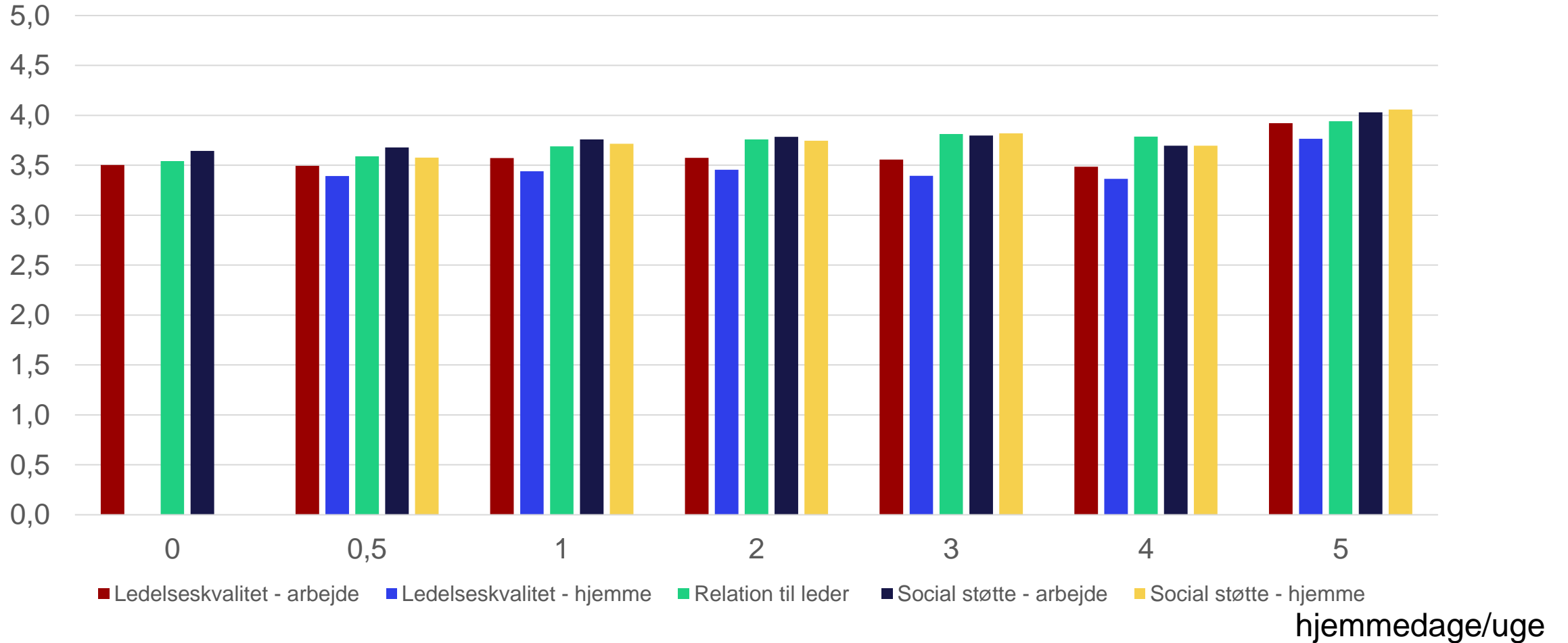
Energi-effektivisering - Workplace Management

- Hvordan bruger vi arbejdspladsen bedst?
- Areal effektivisering?
- Energiforbrug?
- Sensorer til monitorering og optimering
 - Realtidsdata
 - Etik?
- Der er brug for et samlet blik på
 - FM, HR, strategi, ledelse, AM etc.



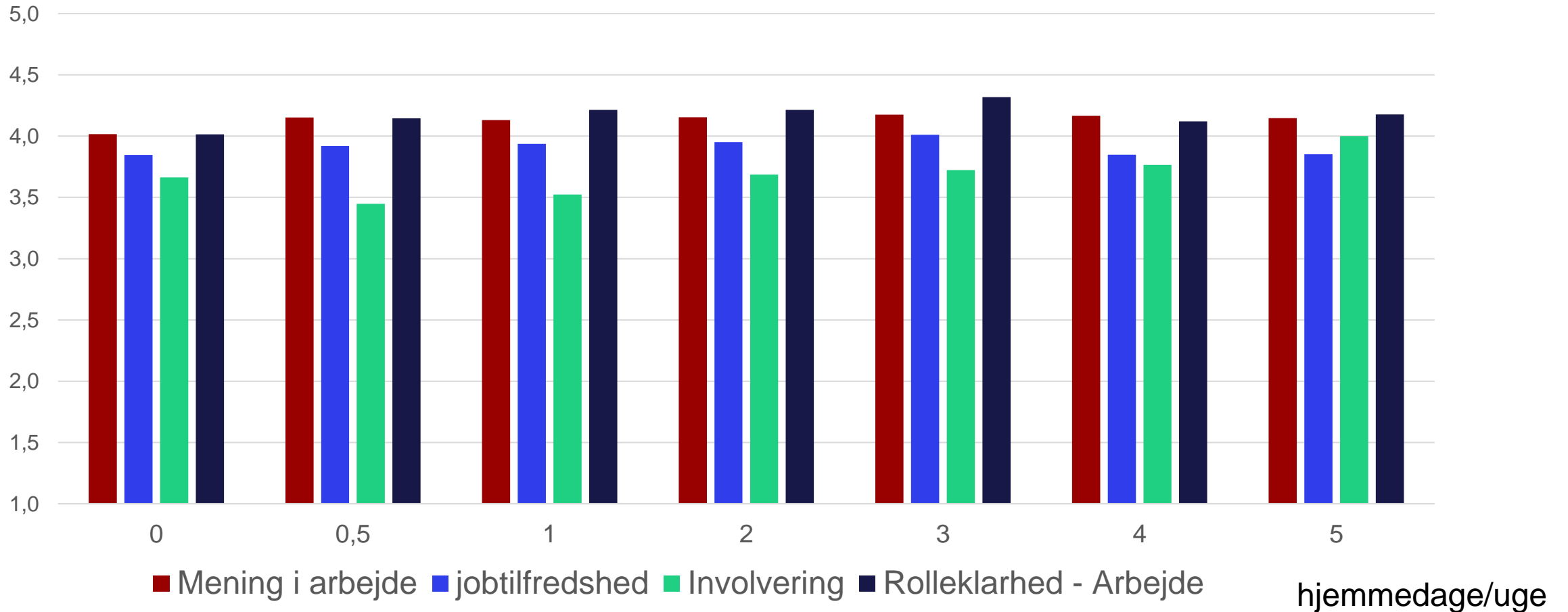
HK Undersøgelse: Ledelse ikke associeret med antal hjemmedage/uge

Ledelse og antal dage hjemme



HK undersøgelse: Antal hjemmedage/uge uden betydning

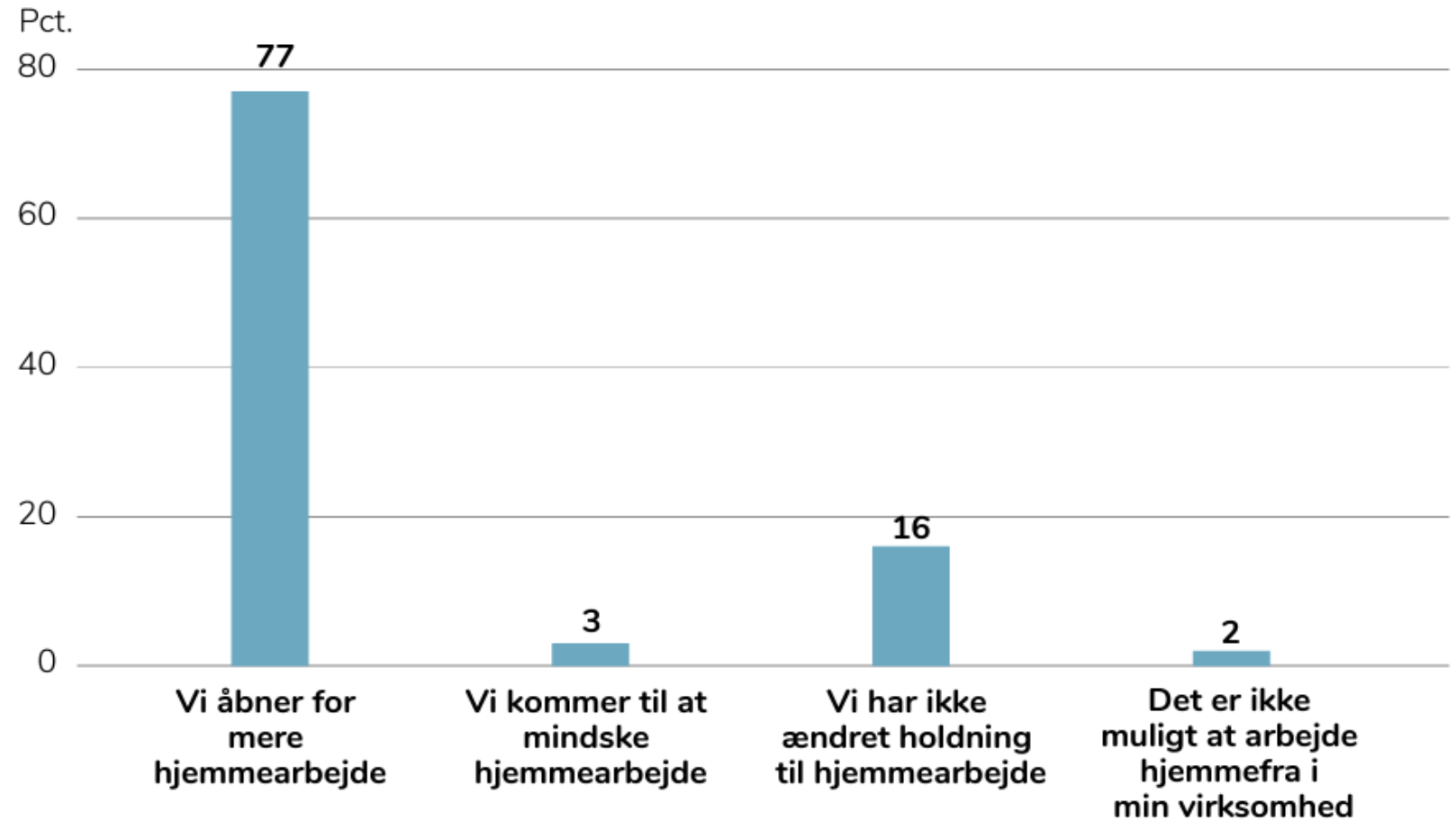
HK undersøgelse – Skala 1-5



Forventninger til fremtiden

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?

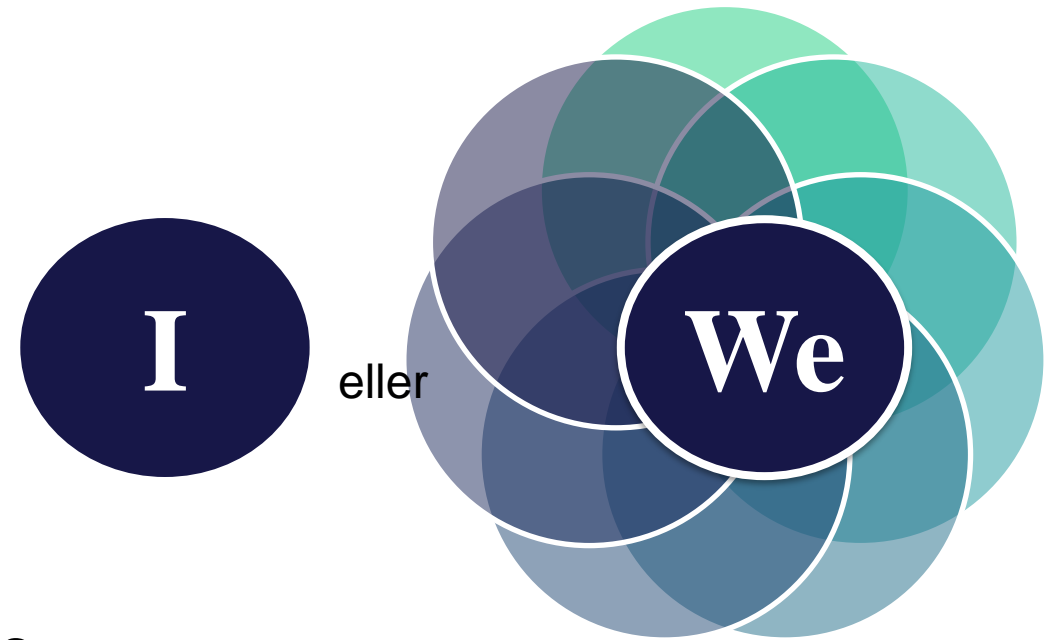


Kilde: DI's medlemsundersøgelse om hybridarbejde (Dansk Industri, 2022a)

Temaer og dilemmaer

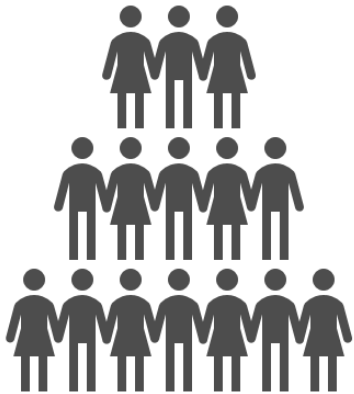
Jeg - vi eller VI - jeg

- The big why?
 - Hvorfor skal jeg komme på arbejde?
- Har vi løst gåden om stress?
 - Når man både kan trives og være produktiv?
- Det er kollegerne og det sociale der begejstrer os i arbejdet – der gør, at vi trives
- For meget “Jeg” => for lidt fælles ansvar

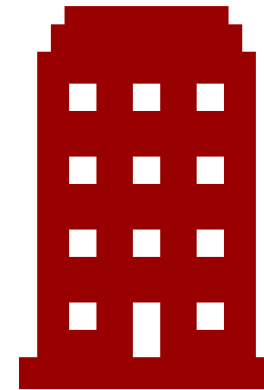


Relationer og organisatorisk tilhørsforhold

*Et mindre netværk
af tætte relationer?*

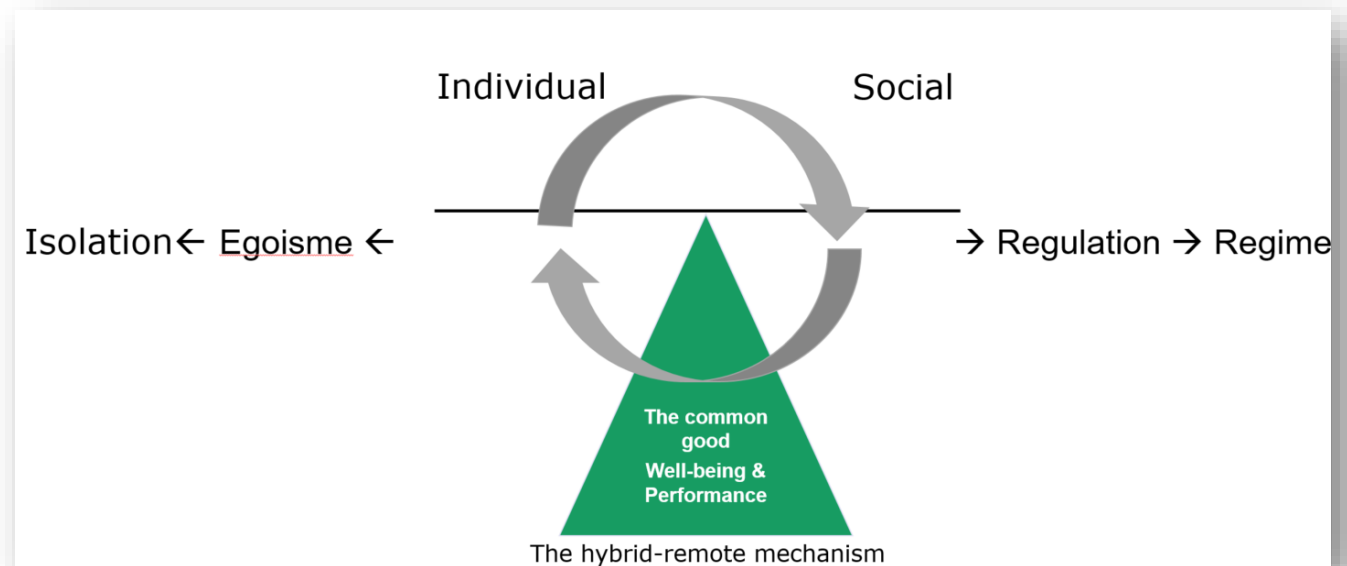


*Hvad med det
organisatoriske
tilhørsforhold?*



Institutionaliseret fleksibilitet

- **Fra vi → jeg → vi**
- 3+2, 4+1, 2+3
- Fremmøde på konkrete dage og møder?
- Ledelse på forkant
 - Forventningsafstemning
 - Folk møder ind ifm.
 - konsolidering eller re-organisering,
 - ved nyansættelser,
 - sammensætning af nye teams
 - Etc.
- **Hvor mange regler ønsker vi?**
- **Og hvilke?**



Nye talemåder om og på arbejdspladsen

- Hvad vil det sige at gå på arbejde – hos os?
- **Omtales arbejdspladsen positivt eller negativt?**
- *“hvorforskal jeg komme på kontoret, når jeg kan bruge tiden bedre derhjemme?”*
- *“Det er mange forstyrrelse på kontoret”*
- *“Vi vil gerne give mulighed for fleksibilitet...”*
- *“Muligheden for at arbejde hjemmefra er at personalegode”*



JOBS WANTED

BUSINESS

ECONOMIST REQUIRED
The enterprise requires an economist with higher education (economics or accounting), at least 1 year experience in the specialty. Experienced PC user, (good) knowledge of EXCEL preferred. Attentive, responsible, punctual. All questions by phone: 12345678

BUSINESS COURSES
The Business Training Center offers advanced training courses in popular specialties. Look for Accounting, Marketing, Legislation, Recruitment. Registration for courses by phone: 7887-2828. Call us now!!!

CUSTOMER SERVICE
Requires an employee with experience as an economist both in production and in commercial companies. Work with documentation, reporting, HR management, paperwork. Send us your summary by email: banking@mail.com or phone: 5414-4805

CUSTOMER SERVICE
Requires an employee with experience as an economist both in production and in commercial companies. Work with documentation, reporting, HR management, paperwork. Send us your summary by email: banking@mail.com or phone: 5414-4805

Service Manager
Responsible for the company's computer system. Must be organized. Responsible for setting up and maintaining the company's computer system. For details, write to: company@mail.com or phone: 1612345678

ADVERTISING MANAGER
We need a girl over 22. Possesses qualities: responsibility, stress resistance, initiative, and communication skills.

Som ny kollega hos KOM-X tilbyder

Hvad vil I skrive i et job-opslag?

at er. de

...ning opgaverne med dygtige (og utilgængelige) kolleger for at sikre de bedste løsninger

• Vi har (ikke) et socialt miljø med ugentlige aktiviteter, da vi (ikke) mener at den spontane vidensdeling og sparring er værdifuldt for (nye) kolleger.

Social opmærksomhed, sensing og hybridarbejdet

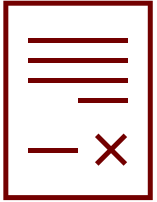


Tillid, kontrol og selvledelse



- Tillid og selvledelse
 - Tillid er en central værdi
 - Selvledelse beskrives også som et positivt element i arbejdslivet.
- Balancen mellem tillid og kontrol
 - Lederne har stort fokus på at udvise tillid til medarbejderne
 - Kan være nødvendigt at tjekke op/ på opgaveløsningen på hjemmekontoret
- Arbejder med hvordan ledere bedst kan tjekke op uden at forekomme kontrollerende
 - Vanskelig balance
 - Mistanke kan føre til overreaktion

Den psykologisk kontrakt under pres



Den psykologiske kontrakt: De uskrevne regler og forventninger vi har til hinanden i organisationen



Kontraktbrud: Når vi oplever, at den ene part ikke lever op til de uskrevne regler i relationen

Konsekvenser af oplevede kontraktbrud:
Mistillid
Uretfærdighedsfølelse
Konflikter
Demotivation

Parzefall & Coyle-Shapiro (2011)

Zacher & Rudolph (2021)

Den psykologisk kontrakt under pres

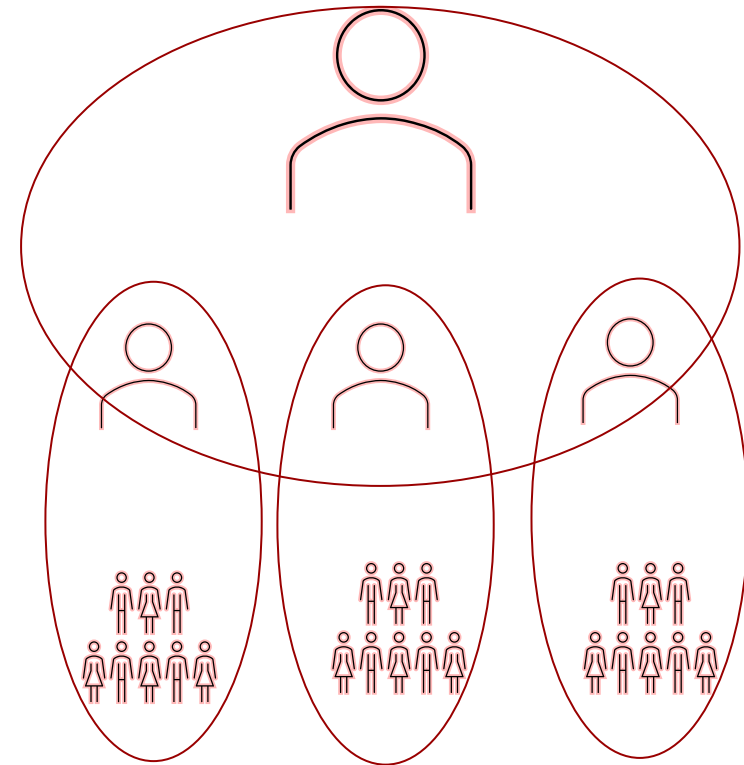


Dynamisk: Udvikler sig hele tiden

Manglende kontakt: Kontrakten skrider

To cirkler kolliderer:

- 1) leder og leders leder
- 2) leder og team



Opgavefordeling, A - B hold, og de glemte

- A-B hold
 - A-holdet: De som altid er inde
- Opgavefordeling kan blive skæv
 - A-holdet får hasteopgaverne
 - På sigt bliver det måske også A-holdet som får lønforhøjelse
 - Nabo-effekten – vi henvender os til dem vi kender
- De glemte
 - Dem som arbejder meget hjemme
 - Kan være meget effektive
 - Man væsentlig risiko for at de bliver glemt, ikke involveret og ikke hørt

Sammenhængskraft

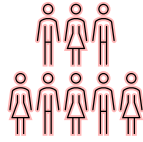
- Fokus på at skabe sammenhængskraft i afdelingen
- Kontoret er blevet et socialt mødested – relationer vedligeholdes
- Vanskeligt at etablere uformelle mødeflader for faglige diskussioner
 - Prioriteres ikke af medarbejderne
 - Kan svække sammenhængskraften og måske opgaveløsning
- For hvem og for hvad samles vi?
 - Leder, team, individ?
 - Vi'et skal tale op – vi har en fælles opgave og ansvar



Den tomme arbejdsplads

- Særligt nyopstartede medarbejdere kan opleve den nye arbejdsplads som tom og kan savne kollegialt nærvær
- Generelt (såvel nye som ”gamle”) er det demotiverende at møde ind, hvis kontoret forekommer tomt og der mangler kollegial tilstedeværelse.
- Eksperimentér med forskellige konfigurationer
 - Faste kontordage, løbende aftaler, rotation, hjemmedage, mødefri dage
 - Kontekst og behov er forskellige og det skal aftales i teamet

Individ, Gruppe, Ledelse og Organisation

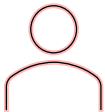
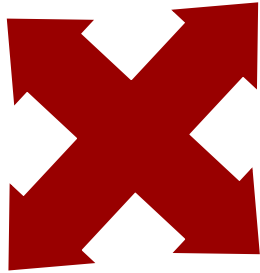
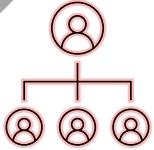


Gruppen

- Hybridmøder
- Vidensdeling og sparring
- Opgavefordeling og "medarbejderne, der er inde"
- Den tomme arbejdsplads

Ledelse

- At fornemme medarbejderne
- Balancen mellem tillid og kontrol
- Sammenhængskraft
- Jeg eller vi?

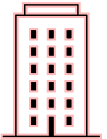


Individ

- Fleksibilitet
- Arbejds-livsbalance
- Sygdom?
- Ro og fordybelse
- Selvoplevet produktivitet
- Grænseløshed

Organisation

- Fælles retningslinjer?
- Fastholdelse og rekruttering
- Onboarding

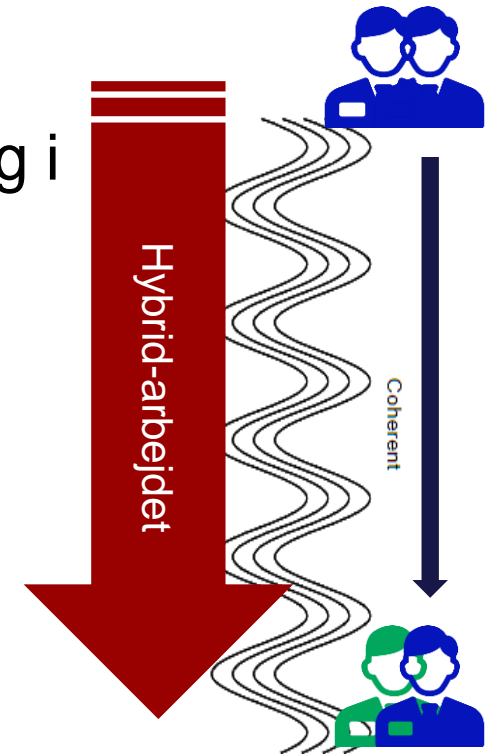


Lederne er mere presset af hybridarbejde

- Vanskeligt ved at fornemme og forebygge
- En del kommunikation går fra 1-mange til 1-1
- Ledere oplever at bruge mere tid og nå mindre
- Svært ved at finde en ledelsesform, der er velfungerende i hybridarbejde

Hvem støtter lederne i deres lederudvikling?

- Ledelse udvikler og ændrer sig hele tiden
- Ledelse af forandringer - en dynamisk rolle, der udvikler sig i takt med forandringen.
- Leders leder er typisk ikke hybridleder
 - Ingen sparring og spejling
- Ledernes oplevelse af implementering af hybridarbejdet (2021):
 - modtaget mest støtte fra deres egne medarbejdere og ledere (kolleger og netværk),
 - der manglede administrativ støtte

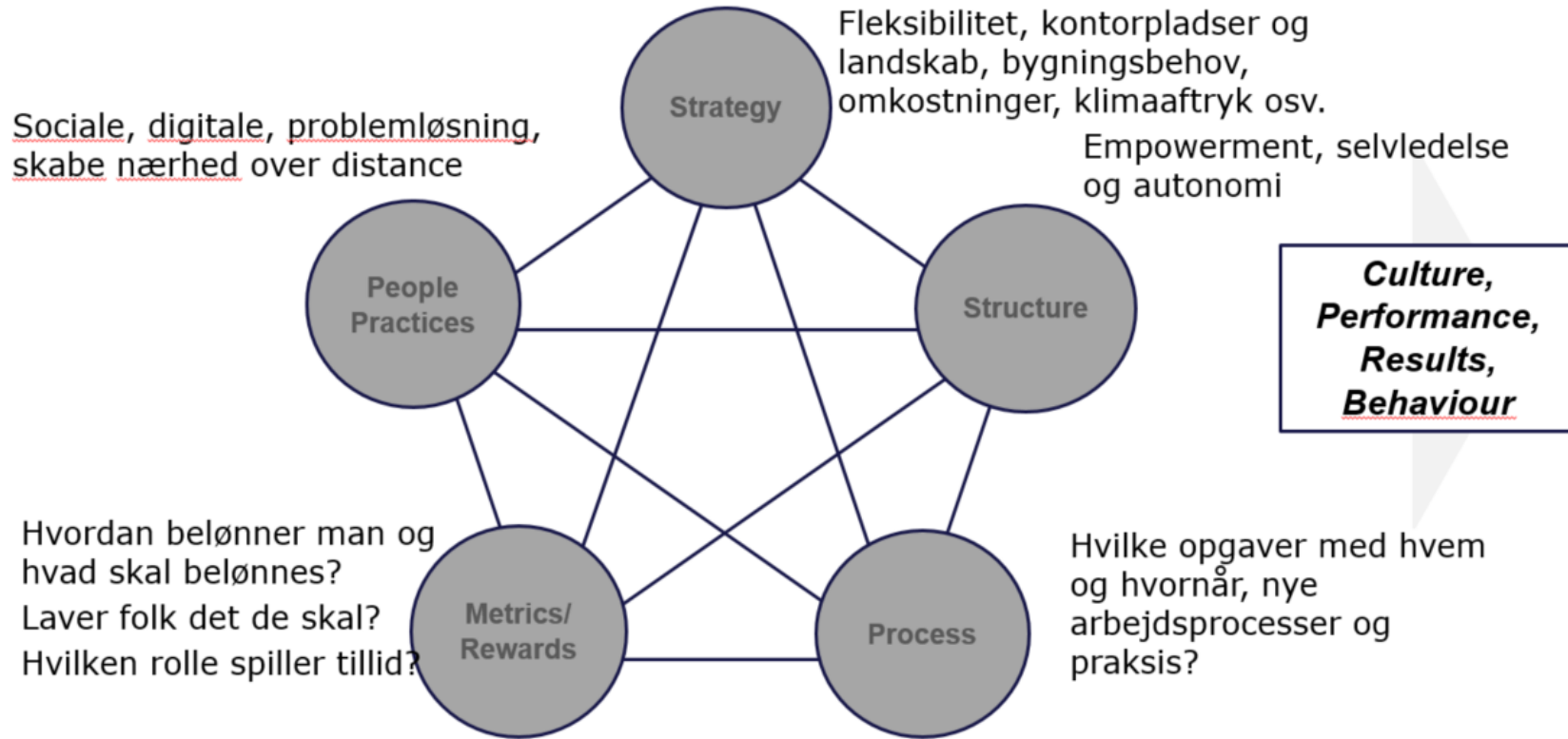


Vi skal arbejde med hvordan vi arbejder

- Hybridarbejde udfordrer
- Nye opgaver skal sættes i system
 - E.g. modtage nye medarbejdere
- Videndeling – ikke naturligt længere og skal styres
- Lav systematiske forsøg med **små** forandringer af arbejdet
 - E.g. checkins, nye mødeformater etc.
 - Følg op og evaluer

Hybridarbejde og fleksibilitet - Mål eller middel?

- Hvordan bidrager hybridarbejdet til opgaveløsningen og den overordnede strategi?
- Hvilken værdi skaber det – og for hvem?
 - For nogle? For alle?
- **Mål på effekten – trivsel og arbejdet**



Konklusion

- Hybridarbejde er attraktivt for medarbejderne
 - Kan bidrage til trivsel, produktivitet og kvalitet
- Lederne oplever, at det er mere krævende
 - Vanskeligt at have en fornemmelse for medarbejderne
 - Mindre effektivt
- Støt lederne i deres hybridledelse
- Overvej, hvad hybridarbejde bidrager med, og hvordan det skal bruges