

Hybrid ledelse

– En artikel med praktiske værktøjer, der kan gøre det mere overskueligt og struktureret at lede i en hybrid virkelighed

Vores forventninger til vores arbejdsliv har ændret sig, og derfor er det vigtigt, at vi som ledere klogt skaber rammerne for, hvordan vi organiserer os fremover. Spørgsmålet er, hvad den rette model for netop jeres team er? Forhåbentlig kan nogle af vores pointer i denne artikel inspirere jer til at se nye muligheder.

Hybride flokdyr

Meget tyder på, at det hybride arbejdsliv er kommet for at blive, hvilket stiller nye krav til vores evner til at samarbejde på tværs af det virtuelle, det fysiske og tidszoner.

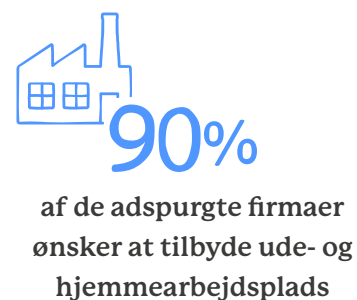
Vi mennesker er flokdyr, og nye undersøgelser viser, at vi mister følelsen af sammenhæng som team, når vi arbejder hver for sig. Flere oplever, at de har langt mindre fornemmelse af hinandens udfordringer og opgaver. Det gælder både for nytilkomne kollegaer, men også dem som har været på arbejdspladsen gennem længere tid. En følelse der forstærkes yderligere over tid. Vi vænner os af med at have den almindelige uformelle omgang med hinanden, som man har, når man får øje på kollegaen på parkeringspladsen, vinker og hilser godmorgen. Hvorimod vi trives med den fysiske relation og ikke bare som et billede på en skærm eller en stemme i telefonen, men som et fysisk subjekt i verden¹.

¹ Se Totems undersøgelse <https://hi.totem.team/the-hidden-impact-of-remote-work-infographic/>

En rapport udarbejdet af Microsoft (baseret på et studie af 30.000 mennesker fordelt over 31 lande) viser, at mere end **70%** af de adspurgte fortsat ønsker at have muligheden for fjernarbejde, mens **67%** samtidigt ønsker at tilbringe mere fysisk tid sammen med deres team². Dette efterlader virksomheder i et paradoks, som er svært at navigere i. Flere virksomheder ønsker dog at imødekomme det hybride arbejdsliv. Et nyt McKinsey studie viser, at **90%** af de adspurgte virksomheder fortsat vil tilbyde deres medarbejdere både at kunne arbejde hjemmefra og møde op på arbejdspladsen³. Realiteten for mange virksomheder er dermed, at de skal definere forudsætningerne for en succesfuld hybrid arbejdskultur hos dem, der gør dem til en attraktiv fremtidig arbejdsplads. Her spiller ledelsen en central rolle.

..... **30.000 mennesker**

fordelt over 31 lande



Hybride formater

Det hybride format påvirker alle dimensioner af arbejdslivet i en organisation; fra det enkelte møde til det overordnede arbejdsliv. Vi inddeler de hybride formater i tre kategorier og behandler hver kategori i vores artikelserie om hybride formater. Kategorierne stiger i kompleksitet; gående fra konkrete interaktioner i møder og workshops, til hybrid ledelse og til sidst hele det hybride arbejdsliv med alt hvad det rummer af overvejelser i forhold til overvejelser om organisering af den hybride hverdag og samspillet mellem den enkeltes ønsker og behov og fællesskabets trivsel.

2 https://ms-worklab.azureedge.net/files/reports/hybridWork/pdf/2021_Microsoft_WTI_Report_March.pdf (The 2021 World Trend Index)

3 <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/what-executives-are-saying-about-the-future-of-hybrid-work#>

De tre kategorier er:

1) Hybride møder og workshops 2) Hybrid ledelse og 3) Det hybride arbejdsliv.

Denne artikel fokuserer på den hybride leder.

De to andre artikler kan downloades [her](#).



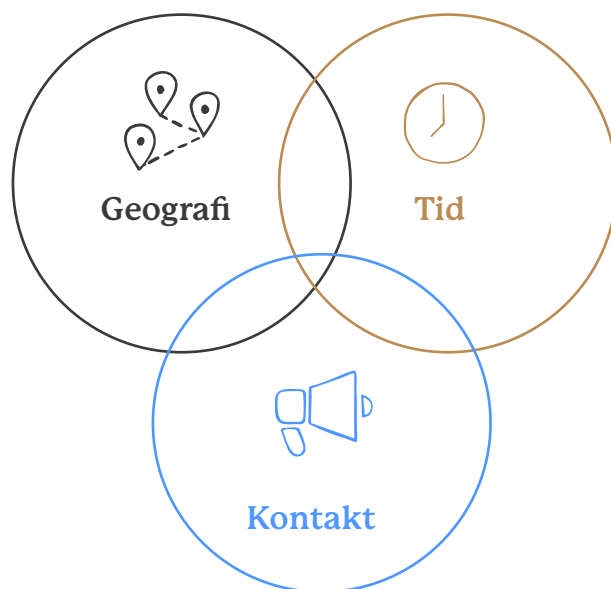
Figur 1
Hybride formater og organisatorisk kompleksitet



Hybrid ledelse

Hybrid ledelse er et kontinuum mellem traditionel tilstedeværelse og distanceløsning, hvor lederen skal forholde sig til et medarbejderteam, der er spredt geografisk på tværs af tidszoner og har en mere sporadisk kontaktflade med hinanden. Til forskel fra tidligere traditionelle teams, der sad fysisk sammen i et afgrænset tidsrum i samme tidszone fra 9-17. Hybrid ledelse dækker over:

At medarbejderne geografisk er placeret et andet sted end deres leder og ofte er spredt fra andre i teamet.



At den geografiske spredning også kan omfatte forskellig tid, kulturer, landegrænser og organisationer.

At der er begrænset fysisk kontakt med lederen og andre kollegaer/teamemedlemmer.

Figur 2
Eksempler på den hybride ledelse

Den hybride leders rolle

Som leder er en af dine opgaver at hjælpe dit team til at få et bedre resultat af deres arbejde end, hvis de er overladt til sig selv. Du skal på samme tid understøtte psykologisk tryghed og sammenhængskraft i teamet. I det følgende giver vi nogle af vores bud på, hvordan du lykkes med det i en hybrid hverdag, hvor nogle af dine medarbejdere er fysisk på arbejdspladsen, mens andre arbejder hjemmefra eller på andre lokationer.

Når arbejdsformen er hybrid, kan man som leder komme til at tilpasse sin ledelse efter, hvad ens eget ståsted er. Arbejder man selv mest fra distancen, vil man ofte være mere tilbøjelig til at skabe struktur, have fastlagte møder og kommunikere skriftligt. Hvis man til gengæld selv hovedsageligt befinder sig på arbejds-

pladsen, kan man let komme til at lade det spontane fylde mere og give plads til det uformelle.

Hvis medarbejderne arbejder delvist på distancen, er det dog vigtigt at fastholde strukturen lige meget hvad, ens eget ståsted er, så alle medarbejdere bliver inkluderet ligeligt. Sørg også for at dedikere lige meget tid til de medarbejdere, der møder ind og til dem, der arbejder hjemme.

For mange ledere er den fleksible, hybride hverdag fyldt med en række dilemmaer:



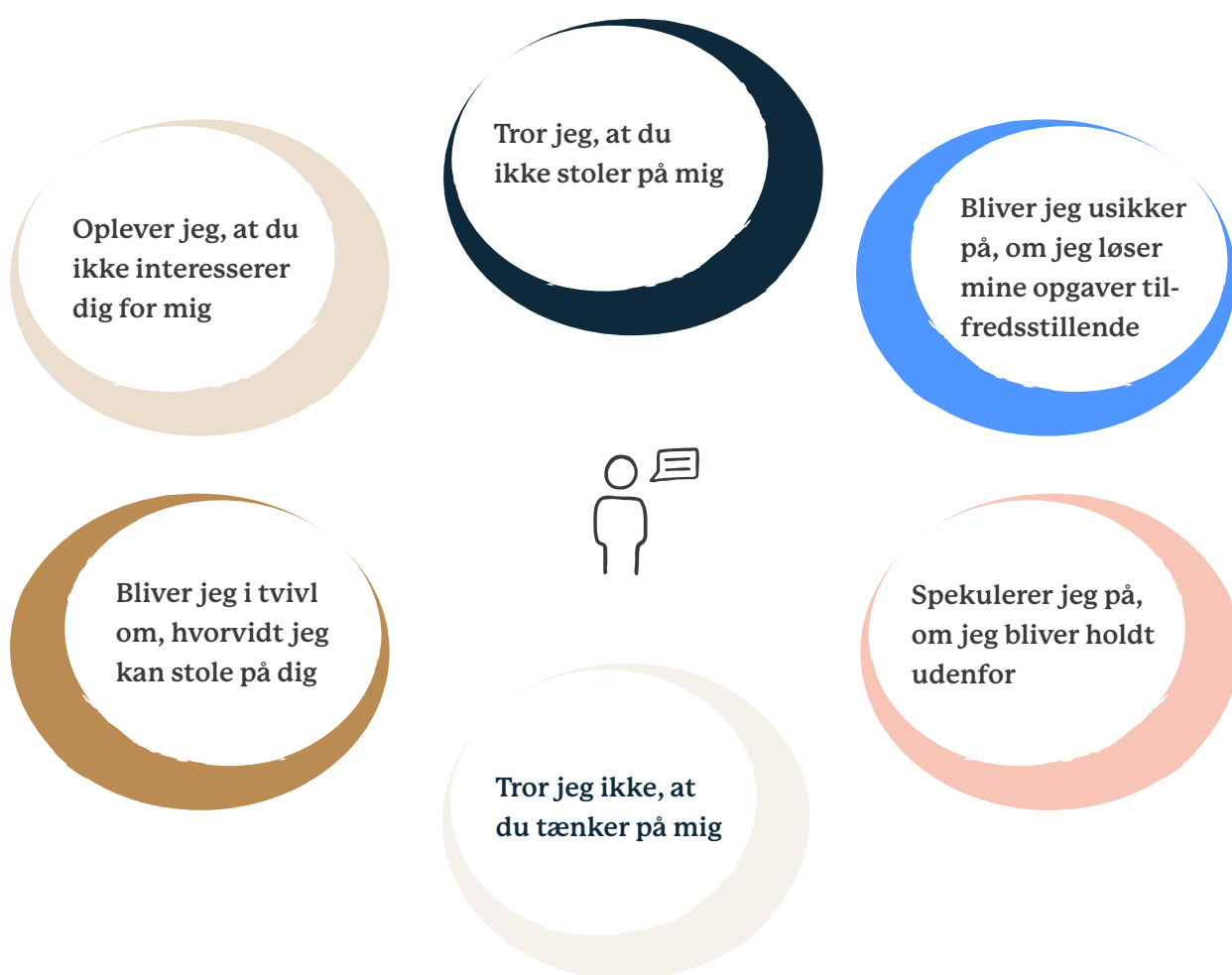
Figur 3
Eksempler på den hybride leders tanker

Nogle ledere føler, at de har svært ved at følge med i, om medarbejderne har nok at lave, og især ledere, der godt kan lide at være tæt på opgaverne, kan føle det som et stort kontroltab, at medarbejderne ikke er lige i nærheden. Det gælder især ledere, som traditionelt set er trådt ind og ud af arbejdsopgaver, fordi de har en særlig faglighed, eller fordi de slet og ret har udført ledelsesopgaven sådan.

En leder i vores netværk fortæller, hvordan hendes medarbejdere ikke længere ringer til hende i det omfang, de tidligere gjorde. Hun oplever nu at skulle være meget mere proaktiv i forhold til at have en føling med, hvordan medarbejderne trives. De problematiserer de tidligere sammen drøftede rundt om forskellige opgaver, henvender medarbejderne sig ikke med længere.

Medarbejderne skal på den anden side også finde sig til rette i den nye normal, hvor de heller ikke har samme grad af daglig kontakt med deres leder eller kollegaer.

”Så når jeg nu ikke hører noget fra dig”...



Figur 4
Medarbejdernes tankemønstre på distancen

Distancen har altså stor indflydelse på vores trivsel. Vi kan derfor have brug for at genskabe tillidsniveauet og sammenhængen i teamet for at skabe et positivt arbejdsklima.

Her kommer 4 gode råd til den hybride leder, der kan understøtte sammenhængskraft og psykologisk tryghed i teamet:



Fokuser på samarbejde og snitflader

Styrk sammenhængen ved bevidst brug af fysiske møder.

Nye relationer plejes bedst ved at mødes fysisk og fornemme stemning og kulturelle spilleregler.

Hav fokus på samarbejde i opgaveløsningen, og sæt fokus på udvikling af kompetencer. Den uformelle sparring er reduceret.



Tag hånd om samarbejdet

Hjælp medarbejderne med grænseløsheden gennem løbende forventningsafstemning fx. hvornår skal arbejdet udføres?

Sæt mere tid af til faste 1:1 møder med medarbejderne.

Italesæt vigtigheden af at sætte fokus på egen og andres trivsel, og opsæt rammer for, hvordan trivsel kan drøftes.



Den sociale sammenhængskraft

Understøt socialt samvær ved fx at lægge op til uformelle kaffemøder og fælles møder.

Hav fokus på kollegaskabet, så der ikke opstår et A og B hold, fordi nogle arbejder mere hjemme end andre.

Gå forrest i at sætte feedback og fællesskab på dagsordenen.



Understøt leverancerne

Hav fokus på mængden og indholdet af opgaver.

Hjælp medarbejderen med at organisere arbejdet, der skal udføres i samarbejde med andre.

Fokusér på, om medarbejderen har kompetencerne til at tilrettelægge og løse opgaverne i et hybridt setup.

Figur 5

<https://www.medst.dk/arbejdsomraader/ledelse/ledelse-paa-den-hybride-arbejdsplads/skab-en-god-hybrid-arbejds-kultur/>

Ledere har altså ansvaret for at følge med i, om deres medarbejdere har for mange eller for få opgaver, om medarbejderne udvikler sig, trives, har et godt netværk i organisationen osv. Derfor er det vigtigt som leder at italesætte og måske også sige højt: "Jeg føler et kontroltab, jeg føler, at det er svært at følge med i, hvad du laver." Det kan også være, at nogle medarbejdere udtrykker, at de sagtens kan arbejde selv og ikke har brug for ledelse. Men der kan også være medarbejdere, der nærmest føler sig svigtet, hvis lederen ikke er synlig. Derfor er forventningsafstemning omkring behovet for ledelse med den enkelte medarbejder og med teamet centralt.

Den gode forventningsafstemning med dit team

Den hybride leders opgave er at sætte hjørneflagene for, hvordan teamet fremadrettet skal arbejde og organisere sig. Det kunne f.eks. være, at i vores team må man maks. have to hjemmearbejdsdage, og de skal ligge på de samme ugedage. I teamet kan det diskuteres hvilke to hjemmearbejdsdage, det skal være. Man kan også inddrage medarbejderne i, hvornår vi ved, om det virker, og hvornår skal vi tage det op til revision igen.

En model, som kan hjælpe den enkelte leder med en gensidig forventningsafstemning samt at definere hjørneflagene for hybridledelse, er den hybride leders dialogmodel, som vi kalder 4S modellen: 1) Sæt hjørneflag 2) Skriv spilleregler 3) Skab klare roller 4) Styrk relationerne.



Figur 6
4S modellen

Sæt hjørneflag:

At sætte hjørneflag betyder, at du som leder skaber en tydelig spillebane, som medarbejderne skal agere indenfor. Disse hjørneflag skal være helt tydelige, så tydelige at medarbejderne ikke er i tvivl om hvilken adfærd, der falder udenfor banen og hvilken adfærd, der er indenfor banen. Hvis du løbende har en dialog med dine medarbejdere, hvor I gensidigt forventningsafstemmer, kan I få håndteret uhenigtsmæssigheder og nå at tage eventuelle konflikter i opløbet.

Det kan handle om alt fra løsning af konkrete arbejdsopgaver til hvordan og hvornår, man er til rådighed, og hvilke møder man tager fra distancen, og hvornår man møder ind.

Stil for eksempel følgende spørgsmål:

Dialogspørgsmål

- Hvad er vores fælles mål?
- Hvad har andre i teamet brug for, og hvordan kan jeg hjælpe?
- Hvornår arbejder vi på kontoret/hvornår ikke?
- Hvordan skaber vi den gode fleksibilitet hos os?
- Hvornår er vi til stede i tid og sted? (Online og fysisk)

1. Skriv spilleregler

Ved brug af hjemmearbejde skal opgaven være i centrum, og som leder skal du løbende forventningsafstemme med medarbejderne og opstille klare rammer og forventninger til opgaveløsningen. Medarbejderne vil typisk have meget forskellige erfaringer, hvilket også betyder, at de har forskellige behov for ledelse, når der arbejdes hybridt.

Det kan være særligt vigtigt at have fokus på at understøtte yngre og mindre erfarne medarbejdere med oplæring og videndeling, særligt når de arbejder hjemmefra. Hvis man ønsker at arbejde væk fra kontoret, skyldes det ofte, at man arbejder selvstændigt, gerne vil sidde i fred og har styr på egen faglighed. Det kan betyde, at de nye og knap så erfarne, eller dem som godt kan lide det sociale

samvær, er på kontoret. Det kan skabe en vis polarisering blandt medarbejderne, og over tid kan kulturen på kontoret blive udvandet, så det bliver stadig mindre attraktivt at møde fysisk op for alle. Vi kan som medarbejdere glemme, at vi – ud over at have ansvar for vores egne opgaver – faktisk også er forpligtede over for vores kolleger og organisationen generelt, f.eks. ved at støtte nye kolleger eller bidrage til det sociale liv. Her kan aftaler om flexdage eller faste aftaler om hjemmearbejde være en god vej at gå, så medarbejderne ved, hvornår de kan være fysisk sammen. Sådanne aftaler kan også skabe en bedre fælles forståelse af, at det er vigtigt at være fysisk sammen, fordi det f.eks. styrker sammenhængskraften.

Stil for eksempel følgende spørgsmål:

Dialogspørgsmål

- Hvad er god adfærd hos os?
- Hvordan taler vi til hinanden?
- Hvornår har andre brug for min viden?
- Hvornår har jeg brug for andres viden?
- Hvordan sikrer vi vidensdelingen?
- Hvordan giver vi hinanden feedback?
- Hvilke mødetyper gør vi brug af? (hybride, virtuelle eller fysiske?)
- Hvordan holder vi gode møder?

2. Skab klare roller

En tydelig rollefordeling er med til at mindske misforståelser og effektivisere arbejdsgangen – især hvis I ikke mødes hver dag og får den uformelle forventningsafstemning.

Det er vigtigt, at du tænker over rollefordelingen i både team, ledergruppe og på tværgående projekter og får en klar forventningsafstemning i forhold til hvem, der forventes at gøre hvad, og hvilket ansvar der hører til de forskellige roller. Hvordan samarbejder vi, hvordan ser det endelig produkt eller afrapportering

ud, hvor ofte skal vi tjekke ind med hinanden? Et overblik over kompetencer kan hjælpe med at skabe viden om, hvem man skal række ud til med hvad. Hvis I skaber et overblik i teamet over hvilke kompetencer og erfaringer, der er fra uddannelser, tidligere ansættelser og ansvarsområder, vil det også være nemmere at arbejde på tværs af siloer og tilbyde hjælp og række ud efter den i forhold til opgaver, som måske ikke er relateret til nuværende projekter eller opgaver.

Stil for eksempel følgende spørgsmål:

Dialogspørgsmål

- Hvad samarbejder vi om?
- Hvilke roller er der i samarbejdet? Hvem tager ansvar for hvad, og hvem følger op?
- Kender vi hinandens (kollegaernes) erfaringer, kompetencer og styrker?
- Er vi afstemte omkring, hvordan vi træffer beslutninger?

3. Styrk relationer

Den psykologiske tryghed og behovet for at mindske oplevelsen af distance er vigtig. Hvis der er et rum til fortolkning, så fortolker vi typisk negativt, når vi er på afstand af hinanden. Vi siger, at 'distance skaber distance'. Det kan f.eks. komme til udtryk, hvis man læser en negativ følelse ind i et budskab fra en leder eller kollega. På distancen bliver den negative tanke forstørret. Det kan også komme til udtryk, hvis man sender en mail, hvor der står, "haster" i emnefeltet, og der ikke bliver svaret med det samme. De negative fortolkninger af kommunikation kan have stor indflydelse på den enkeltes arbejdsglæde og arbejdsmiljøet generelt.

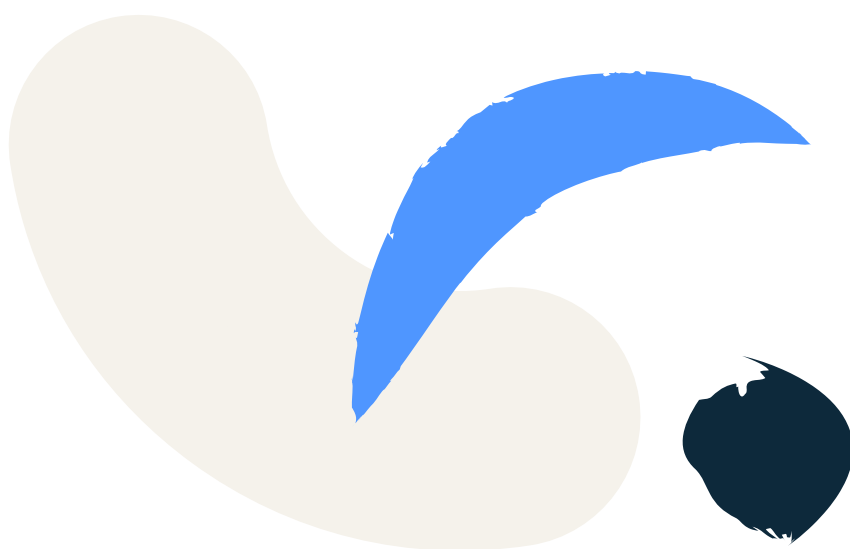
De negative fortolkninger påvirker tilliden og sammenhængskraften i teamet, hvis ikke vi alle sammen er selvkritiske og bevidste om, at de negative tanker kommer let til os. Det første skridt på vejen er bevidstheden om, at distance kan skabe negative tolkninger af andres kommunikation.

Stil for eksempel følgende spørgsmål:

Dialogspørgsmål

- Hvordan er vores trivsel?
- Hvad ligger der i at have et “godt kollegaskab” hos os?
- I hvor høj grad tror vi på, at alle i det daglige vil hinanden det bedste?
- Hvordan kan vi øge tilliden – indbyrdes og på tværs?
- Hvordan accepterer vi forskelligheder?

Vi anbefaler, at du som hybrid leder tager første skridt og sætter hjørneflagene for det fleksible arbejdsliv, du ønsker for dit team. Herefter skal du involvere dine medarbejdere i de beslutninger, som medarbejderen kan have medindflydelse på. Udover at det skaber højere engagement at være medskabere af de nye rammer, så sikrer det også et reelt fælles ejerskab og forpligtigelse på at leve op til de nye aftaler.



Hvordan kommer du i gang i det små?

Den ovenstående 4 S model for hybride ledere lægger op til et større servicetjek af dit team og nogle fremadsigtende rammer og roller. Men der er også ting, du kan gøre med det samme for at styrke dit hybride lederskab. For eksempel kan du overveje at sætte følgende i gang allerede i morgen.



Sørg for mere systematisk at 'tjekke ind' med dine medarbejdere, og gør det nemt at række ud til dig. Sørg for at sige godmorgen til alle fx på chatten hver dag, hæng et billede op af alle medarbejdere, du normalt ville hilse på, så du nemmere husker dem. Sæt tid af til en 'call and walk' med dine medarbejdere mindst en gang om måneden.



I perioder hvor I ikke kan mødes på kontoret på grund af 'lock down', så sørg for at mødes udendørs i mindre grupper, hvor I kan ses og samle op på stort og småt. Lav eventuelt goodiebags med refleksionsspørgsmål, drikke og snacks til folk, som går to og to.



Når du holder virtuelle eller hybride møder med dine medarbejdere, så planlæg dem, så alle bliver involveret. Forbered dig på, hvilke spørgsmål du vil stille, og bed for eksempel alle om at svare i chatten. Byd hver enkelt velkommen ved navn, når de kommer ind på mødet, så de oplever, at du ser dem.



Lav ugentlige temperaturmålinger med dit team, som kan tydeliggøre en eventuel nedadgående stemning og italesæt resultaterne.



Har du nyansatte, så overvej at tilknytte en mentor/kontaktperson til vedkommende, som kan hjælpe med at involvere den nye i forhold til både det faglige og det sociale. Overvej at udvide denne ordning til at gælde alle i teamet, så I formaliserer det, der før var uformelt. Skab for eksempel en gensidig mentorordning mellem de ansatte, som skifter fra uge til uge, det kan også øge videndeling på tværs.

Vi håber, artiklen har givet inspiration til at tænke konkret over, hvordan man som leder i en hybrid hverdag kan understøtte trivsel og fagligt fokus. I Good Company arbejder vi med mange forskellige typer af organisationer og er til rådighed for sparring og erfaringsudveksling, så tøv ikke med at kontakte os.

Litteratur:

Hvis du er nysgerrig efter mere viden, kan du starte med at læse her:

- Gitte Haslebo 'Relationer i organisationer' 2. udgave, 2019
- Peter Hansen- Skovmoes og Gert Rosenkvist: 'Samtaler i organisationer', 2017
- Gitte Haslebo mfl. Anerkendende og relationel ledelsesudvikling, 2008
- Dion Rüsselbæk Hansen, Lektor og Karsten Mellon, ph.d., ledelsesforsker: <https://www.nb-kommune.dk/2020/05/07/coronakrisen-kraever-modige-ledere/>
- Rüsselbæk Hansen, D. & Mellon, K. (2020). Ledelsesmod i en krisesituation. Om selvind sigt og selvforhold. I: Karsten Mellon (red.). Mod i kriseledelse. København: Hans Reitzels Forlag.
- Totems Survey: <https://hi.totem.team/the-hidden-impact-of-remote-work-infographic/>
- Zetland, Hvordan har du det?: <https://www.zetland.dk/historie/sOKVqzvR-m8qE-Zl3l-86249>
- En undersøgelse af danske medielederes håndtering af Corona-krisen: https://www.sdu.dk/-/media/images/om_sdu/centre/journalistik/mfi/handout_ledelse_corona_18sep.pdf
- Microsoft`s annual Work Trend Index, Marts 2021: <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index>
- Medarbejder og kompetence styrelsen: <https://www.medst.dk/arbejdsomraader/ledelse/ledelse-paa-den-hybride-arbejdsplads/gode-raad-til-hybrid-ledelse/>

