



Lederguiden
*Sådan leder du
medarbejdere
både på kontoret
og hjemme*

03

Forord

04

7 gode råd: Sådan skaber du en god hybrid arbejdsplads

11

Alt det gode i ledelse skal forstærkes, når man er på distancen

17

4 gode råd: Sådan sikrer du din egen trivsel som leder på en hybrid arbejdsplads

23

Professor i hybride arbejdsformer: Husk at afsætte tid til at være kreativ

24

Kontoret skal passe til medarbejderne – ikke omvendt

28

Sådan får du dine møder til at fungere – fysisk, digitalt og hybridt

Indhold

Indhold

Forord

Velkommen til den hybride virkelighed, hvor mulighederne er mange, og arbejdet foregår på mere fleksible måder. På få år er mængden af onlinemøder og hjemmearbejde vokset enormt, og netop de spredte kontorarbejdssteder og vekslende arbejdstider er kendetegnende for den hybride arbejdsform. En arbejdsform, som giver stor frihed for den enkelte, men som kalder på nye vaner og processer, når vi ikke møder hinanden på det fysiske kontor så ofte.

Som leder kan du ikke længere bare tage en rundtur på kontoret for at fornemme, hvordan medarbejderne har det og arbejder sammen. Du skal sørge for, at samarbejde og trivsel bliver tænkt ind på nye måder. Måske skal du i gang med at indrette jeres kontorer på en ny måde, så de matcher jeres nye arbejdsvaner? Og så skal du og dine medarbejdere formentligt lære at gøre en række ting anderledes, så de, der er med på distancen, har samme adgang til viden, netværk og indflydelse som dem, der er samlet fysisk.

I denne guide har vi samlet en lang række gode råd, så du kan få hjælp og inspiration til at balancere behovene fra den enkelte medarbejder, fra teamet, fra den øvrige organisation og kunderne. For det er nøglen til at lykkes; en høj grad af tillid og evnen til at balancere de mange forskellige behov på en måde, så alle bliver mødt ordentligt.

Husk, at du altid kan få inspiration til dit lederskab på lederstof.dk, og at du som medlem af Lederne kan få individuel sparring om udfordringer i dit lederjob hos vores ledelsesrådgivere.

God fornøjelse!

7 gode råd: *Sådan skaber du en god hybrid arbejdsplads*

Hvordan leder du en arbejdsplads, hvor medarbejderne arbejder på tværs af tid og sted? Det får du her syv gode råd til.

Tidligere kunne du regne med, at stort set alle medarbejdere mødte ind på kontoret på cirka samme tidspunkt – alle fem dage om ugen. Nu skal du som leder gøre dig mere umage for, at du og dine medarbejdere kan møde hinanden.

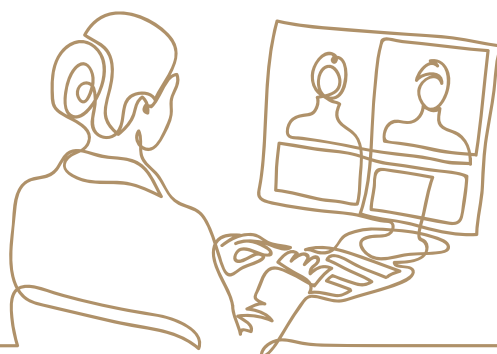
For hvorfor ikke spare transporttiden? Hvorfor ikke udnytte friheden og fleksibiliteten? Vi har teknologien. Og de fleste arbejdsopgaver kan klares fra spisebordet derhjemme, fra lejligheden i Spanien eller fra den nærliggende café. Det er spørgsmål, som mange ledere og medarbejdere har stillet sig selv.

Over hele verden er der en stigende forventning fra medarbejdere om at kunne tilrettelægge arbejdsdagen mere frit og selvstændigt. Mængden af fleksibilitet er blevet et tema ved ansættelsessamtaler, og jobs bliver til- og fra-valgt på den baggrund. Muligheden for at kun-

ne arbejde mere fleksibelt er med andre ord et parameter i kampen om at kunne tiltrække og fastholde de rigtige kompetencer. Men der er også faldgruber, du skal være opmærksom på.

Hvis du som leder vælger at gå i retning af de hybride arbejdsformer, skal du være klar på en proces, der kræver åbenhed, involvering og tillid. På de følgende sider vil Ledernes ledelsesrådgiver Birgitte Alstrøm give dig sine bedste råd og anbefalinger til, hvordan du kan stille dig i spidsen for at skabe en attraktiv og effektiv hybrid arbejdsplads, hvor I kan trives og samarbejde på tværs af tid og sted.

Du kan altid læse om arbejdsmiljølovens regler for hjemmearbejde her: <https://at.dk/arbejds-miljoeproblemer/kontor-og-hjemmearbejde/hjemmearbejde-og-arbejds miljoelovgivningen/>



1: Aftal nye levereregler i teamet

Når I begynder at arbejde mere uafhængigt af tid og sted, skal leverereglerne følge med og tilpasses de nye rammer. Det er vigtigt, at levereglerne både tager hensyn til arbejdsopgaverne og til jeres forskellige foretrukne arbejdsformer.

Det kan være forskelligt, hvor, hvordan og hvornår dine medarbejdere trives med at løse forskellige typer af opgaver. Nogle kan bedst lide arbejdsdagene så ens som muligt. Andre foretrækker variation og fleksibilitet. Sørg for at inddrage medarbejderne i arbejdet med levereglerne. Så bliver de dækkende for de forskellige typer af opgaver, I har som team. Og medarbejderne er indforståede med rammerne og ved, hvad de betyder i dagligdagen.

Helt praktisk kan du indkalde til et fællesmøde, hvor I taler om jeres foretrukne måder at løse de forskellige typer af opgaver på. I kan desuden søge inspiration fra andre virksomheder og finde ud af, hvilke digitale værktøjer I har til rådighed i organisationen. Det er en god idé, at I laver levereregler for: opgaver, møder, eventuelle faste dage på kontoret, tilgængelighed og kommunikation. Målet er at skabe nye processer, så I kan løse jeres opgaver så godt som muligt, selvom I arbejder på tværs af tid og sted.



2: Husk alle – også dem på distancen

Kernen i en god hybrid arbejdsplads er oplevelsen af at være inkluderet og have lige muligheder. Som leder skal du skabe rammer, så alle har samme adgang til viden og til at opbygge relationer til dig og til hinanden – uanset hvor du og medarbejderne arbejder fra. Vær ekstra opmærksom, hvis I har været vant til at være fysisk til stede på kontoret på samme tid. Så kan I nemt komme til at glemme kolleger, som arbejder på distancen.

Som leder bør du selv arbejde væk fra kontoret jævnligt for at vise med ord og i handling, at det er den måde, I gør tingene på. På den måde er

du også med til at træne alle i teamet i at opbygge og vedligeholde relationer, dele viden og kommunikere via digitale kanaler.

Tænk over, om I har tendens til kun at spise frokost med dem, I møder fysisk på kontoret? Vær opmærksom på, om du som leder især giver spændende opgaver til medarbejdere, du møder på kontoret. Roser og forfremmer du primært dem, du ser mest på kontoret?



3: Afstem forventninger til opgaveløsning og kollegaskab

På en arbejdsplads har man både et ansvar for at levere de aftalte opgaver og for at være en god kollega. Som leder skal du være tydelig om, hvad du forventer på begge områder – og vær ekstra tydelig, når I ikke ser hinanden så ofte og løbende kan tage de små, hurtige forventningsafstemninger, når man ses på kontoret.

De fleste er relativt vant til forventningsafstemning om opgaveløsningen, som ofte er ret konkret. Sørg for at gøre det lige så klart og konkret, hvad du forventer, at dine medarbejdere gør for at styrke deres relationer til kolleger, når I arbejder på distancen. Hvad gør en god kol-

lega, når der starter en ny kollega? Når en ny opgave går i gang? Når de øvrige kolleger skal holdes orienteret om en udvikling? Eller når en kollega har brug for hjælp?

Jeres arbejdskultur skal afspejle, hvordan I gerne vil være gode samarbejdspartnere og kolleger for hinanden, uanset hvorfra og på hvilket tidspunkt I arbejder. Tal med hinanden om det gode kollegaskab, og træn det på jeres digitale kanaler, så det bliver naturligt at bede om hjælp og række ud til hinanden uanset platform.



4: Planlæg uformelle møder

De uformelle møder er langt vigtigere, end mange tror. De er sociale og produktive, relationer skabes og vedligeholdes, og arbejdskultur formes.

På den fysiske arbejdsplads opstår mange uformelle møder af sig selv. Det er den hurtige koordinering, den hyggelige snak eller en anerkendende bemærkning på vej til og fra møder, i kantinen, i storrumskontoret og ved kaffemaskinen.

På den hybride arbejdsplads opstår de uformelle møder ikke på samme måde af sig selv. Det kan du som leder kompensere for ved at planlægge relevante, faste faglige møder, så medarbejderne får set og talt med hinanden jævnligt, samt sørge for at der også er tid til uformel snak. Afhold også gerne onlinemøder, hvor formålet helt eller delvist er at styrke de sociale relationer. Især når der starter nye medarbejdere i teamet.

I starten kan det føles kunstigt at mødes online på den måde, men det er bare en ny vane, som skal trænes og vedligeholdes.

5: Sæt rammer for fleksibilitet og tilgængelighed

Det er naturligt at ændre arbejdsvaner og bruge den ekstra fleksibilitet, som en hybrid arbejdsplads giver. Teknisk set er der mulighed for, at du og dine medarbejdere kan være tilgængelige 24/7, og mange oplever, at grænsen mellem arbejde og fritid bliver mere flydende, når de arbejder hjemmefra.

Når dine medarbejdere arbejder på distancen, kan det være sværere for dig at opdage tidlige tegn på fysisk eller mental mistrivsel. Derfor er det en god idé, at du taler med dine medarbejdere om, hvordan de kan planlægge velsammensatte arbejdsdage med tid til at holde pauser, spise frokost og jævnlige rækker ud til en kollega med andet end faglige spørgsmål.

I teamet kan I hjælpe hinanden ved at dele tips og tricks til nye gode vaner. Sørg for at aftale indbyrdes, hvornår I er tilgængelige på hvilke kanaler, og husk at informere jeres nære samarbejdspartnere om det.

Nogle organisationer har succes med at tilbyde sine medarbejdere kurser i sunde hybride arbejdsvaner. Måske det kunne være en idé for jeres organisation?

6: Aftal, hvordan I får mest ud af møderne

På den hybride arbejdsplads er der primært tre typer møder – fysiske møder, digitale møder og hybride møder, hvor nogle er til stede fysisk og andre er med digitalt. På side 28 kan du få gode råd til alle tre mødetyper.

Som leder bør du sørge for, at I får lavet klare aftaler i jeres leveregler om, hvordan man bedst deltager i de møder, hvor alle eller nogle er med digitalt. Til nogle møder vil det være en forudsætning, at I har adgang til at se en præsentation på skærmen eller skrive i chatten. Til nogle møder er det vigtigt at fremstå meget professionelt på virksomhedens vegne. Til en række andre møder kan det være okay at være mere afslappet til stede, men vær generelt opmærksom på, at alle har en stabil internet-/telefonforbindelse, og at ingen forstyrrer de andre i mødet med høj baggrundslarm eller ved dynamisk kameraføring fra en gåtur i skoven.

7: Indret kontoret til de hybride arbejdsformer

Hvis dine medarbejdere ofte arbejder på distancen, kan du overveje at skære ned i antallet af fysiske kontorarbejdspladser. Det giver mulighed for at bruge pladsen på nye samarbejdsøer og ekstra bokse til telefonmøder eller mødelokaler. På den hybride arbejdsplads skal det være nemt at holde hurtige online-møder med dem, der ikke er på kontoret – uden at forstyrre dem, der er på kontoret.

Hvis I holder fysiske samlinger, spiser morgenmad sammen eller lignende på kontoret, skal der være video- og mikrofonudstyr til rådighed, så kolleger på distancen kan deltage på lige fod i god kvalitet. Vær opmærksom på de uformelle møder, hvor to medarbejdere tidligere lige ville gå hen til en tredje kollega for at spørge om noget. Her skal der være små mødelokaler til rådighed med en mødetelefon eller videomødeudstyr, så de to medarbejdere nemt kan have et kort telefon- eller videomøde i god kvalitet med kollegaen på distancen uden at forstyrre de øvrige kolleger på kontoret.

Hvis der er færre kontorarbejdspladser end medarbejdere, bør du overveje at indføre et system til at booke kontorarbejdspladserne. Du skal også sørge for opbevaringsløsninger, så medarbejderne har et sted til deres ting og kan gøre det til en vane at rydde bordene efter endt arbejdsdag.

Du kan finde inspiration til dit eget kontor i artiklen om, hvordan Lego indretter sig på side 24.



Eksperten bag de gode råd *Birgitte Alstrøm*



Birgitte Alstrøm arbejder som ledelsesrådgiver, debattør og foredragsholder hos Lederne. Hun rådgiver ledere om de udfordringer, der følger med rollen og ansvaret som leder.

I det offentlige rum debatterer hun, hvordan udviklingen i samfundet ændrer kravene til ledelse og lederrollen. Birgitte har 25 års erfaring som leder af kommercielle, digitale udviklingsafdelinger og -projekter.

Hun har som leder selv arbejdet på hybride arbejdspladser i både store danske og internationale virksomheder, iværksættervirksomheder og som selvstændig og hun følger forskningen samt udviklingen tæt.

»Jeres arbejdskultur skal afspejle, hvordan I gerne vil være gode samarbejdspartnere og kolleger for hinanden, uanset hvorfra og på hvilket tidspunkt I arbejder«



Ledelse på tværs af tid og sted

Alt det gode i
ledelse skal
*forstærkes, når
man er på
distancen*



Rolf Njor Jensen,
*Senior Vice President for
Engineering i Tradeshift*

Når medarbejderne arbejder på tværs af tid og sted, er det endnu vigtigere, at de kender den strategisk retning og oplever, at de bidrager til opgaveløsningen. Det mener Rolf Njor Jensen, der er leder i tech-virksomheden Tradeshift.

Rolf Njor Jensens ledelsesopgave er den perfekte storm af udfordringer. Han skal både kunne håndtere geografisk afstand, tidsforskel, kulturelle forskelle og en massiv, global konkurrence om sine medarbejdere. Han bor i Californien, er leder i en virksomhed med danske rødder og har medarbejdere over hele verden.

»Som virksomhed er vi født globale, og det betyder helt konkret, at jeg står meget tidligt op om morgenen,« siger Rolf Njor Jensen med et smil.

Han er Senior Vice President for Engineering og øverste leder for cirka 150 softwareudviklere i tech-virksomheden Tradeshift. Han har medarbejdere i USA, Danmark, Rumænien og Kina, men ledelsesopgaven er på mange måder den

samme, som når man har alle sine medarbejdere tæt hos sig på kontoret.

»Medarbejderne skal føle, at det, de laver, faktisk betyder noget og gør en forskel. Det er egentligt helt basal ledelse, men det er bare endnu vigtigere at være tydelig omkring, når man er remote. Medarbejderne skal kunne se; hvad er de store mål? Hvad er vores strategi og vores situation lige nu? Hvordan er mine opgaver – og det vi leverer i vores team – bundet op på de store mål, og hvordan bidrager vi til, at vi sammen når de mål,« siger Rolf Njor Jensen.

For at sikre, at den bevidsthed hele tiden er til stede, mødes softwareudviklerne i de forskellige teams hver dag til digitale tavlemøder, hvor man gør status. Derudover arbejder Tradeshifts softwareudviklere i to ugers intervaller med såkaldte sprint demos, hvor de hver 14. dag viser hinanden, hvor langt de er nået. På afdelingsniveau bliver der også løbende samlet op og gjort status over fremskridt.

»Vi har skabt en fast struktur, så folk kan finde en rytme i hverdagen, og vi er sikre på, at de får snakket sammen og løbende får afstemt. At de får holdt planlægningsmøderne og opfølgingsmøderne. Igen; det er meget basalt, men det er ekstremt vigtigt. På den måde får vi bundet sløjfe på de forskellige processer og resultater,« siger Rolf Njor Jensen.

Ledelse på tværs af tidszoner og kultur

I hans hverdag er især forskellen i tidszoner et markant vilkår, som han har måttet lære at finde vej i som leder. For ikke at skulle stå til rådighed døgnet rundt har han organiseret sig, så han har ledere i USA og Europa, og at lederne i Europa har ledelsesansvaret for kontoret i Kina. Så kan han nøjes med at stå tidligt op om morgenen – og som udgangspunkt ikke også være på sent om aftenen, hvor de kinesiske ledere ellers ville have brug for ham.

Men selv med en løsning på en del af tidszoneproblematikken er der stadig de geografiske og kulturelle forskelle, som også er markante.

»Medarbejderne skal føle, at det, de laver, faktisk betyder noget og gør en forskel. Det er egentligt helt basal ledelse, men det er bare endnu vigtigere at være tydelig omkring, når man er remote.«

»Man kan ikke ignorere kulturforskellene. De er der som en helt grundlæggende faktor, som man som leder skal være 100 procent opmærksom på og virkelig prøve at forstå,« siger Rolf Njor Jensen.

Selv hvis du som leder ikke har mange forskellige nationaliteter ansat, har du formentligt forskellige faggrupper og medarbejdere med forskellige aldre, baggrunde og livsholdninger. Hvis du skal lykkes med at opbygge en stærk fælles virksomhedskultur og holde dine medarbejdere engagerede i virksomheden – især når I ikke ses så ofte fysisk – er det vigtigt, at du tager højde for det udgangspunkt, de kommer med og bidrager med til den fælles kultur.

Da Tradeshift for nogle år siden opkøbte en virksomhed i Rumænien, brugte Rolf Njor Jensen samlet set halvanden måned i Rumænien på at lære landet at kende og forstå, hvad der er vigtigt for de rumænske kolleger. Det har givet ham værdifulde indsigter blandt andet i forhold til at kunne designe attraktive karriereforløb. Og det

er afgørende i et marked, hvor der er kamp om softwareudviklerne, og hvor Tradeshift lige nu har 40 åbne stillinger inden for det felt.

»Jeg vil tro, at vores udviklere får henvendelser fra headhuntere dagligt. Så skal man ikke gå og være utilfreds ret længe, før man begynder at interessere sig for, hvad der ellers kunne være spændende at lave,« siger han.

Online ligestilles med fysisk deltagelse

Allerede før Corona-pandemien var Tradeshifts medarbejdere vant til at samarbejde med de andre teams rundt om i verden, men i udgangspunktet mødte de fleste ind på et af de 15 kontorer rundt om i verden. Det ændrede pandemien på.

Nu arbejder langt de fleste hybridt, og Tradeshift har konsolideret sig omkring en håndfuld primære kontorer foruden adgang til en række kontorfællesskaber. For at understøtte den måde at arbejde på, har Tradeshift truffet en strategisk beslutning om at arbejde virtual first. Det betyder, at opgaver, møder m.m. skal tilrettelægges, så medarbejderne er stillet lige og har samme adgang og muligheder, uanset om de er på distancen eller fysisk til stede.

Lige fra starten har Tradeshifts grundlæggere lagt stor vægt på at skabe en virksomhed med en bevidst tilgang til kultur, principper og værdier. Det er også anbefalingen fra ledelsesrådgiver Birgitte Alstrøm fra Lederne:

»Det er en god idé at gøre det tydeligt, hvilke værdier og principper I vægter højt som organisation. Beskriv den kultur, I vil opbygge og understøtte både på den fysiske arbejdsplads, og når I arbejder på tværs af tid og sted. Og gør det på en måde, så det bliver en guide for hverdagens handlinger og beslutninger,« siger Birgitte Alstrøm.

Selvom din virksomhed måske ikke er global og arbejder virtual first, kan du bruge overgangen til mere hybride arbejdsformer som en anledning til aktivt at gøre op med dårlige vaner.

Vær bevidst om, hvordan I ønsker jeres nye hybride kultur skal være, og sørg for at rydde op i uigennemtænkte handlinger og gamle vaner, der trækker i den forkerte retning.

For at fastholde en stærk, fælles kultur med afsæt i tydelige værdier, bruger Tradeshift meget tid på intern uddannelse og træning i de principper og politikker, som gælder. Tradeshift har blandt andet fem kerneprincipper, som beskriver rammerne for, hvordan organisationen understøtter deres hybrid, virtual first model og understøtter arbejdet med at være en rummelig arbejdsplads med meget stor fokus på ansvarlighed og ligeværd.

»I sidste ende bliver kulturen bygget af det, man gør. Af de interaktioner, man har, og den måde, man opfører sig på. Man sætter jo et eksempel som leder med de forventninger, man stiller op og med opfølgningen på, om folk lever op til dem både i forhold til resultater og i forhold til, hvordan man behandler hinanden. Det er med til at forme kultur,« siger Rolf Njor Jensen.

Tradeshifts hybride *kerneprincipper*

Det er en god idé at beskrive den kultur, man gerne vil opbygge i overgangen til at arbejde mere på tværs af tid og sted. Som leder kan du lade dig inspirere af Tradeshift, der har defineret følgende kerneprincipper som pejlemærker for den hybride arbejdsform:

- Vi værdsætter at kunne arbejde fra forskellige steder samt at kunne opnå diversitet blandt kolleger og talenter. Vi vælger hybrid som standard*
 - Vi værdsætter en oplevelse af ligeværd for alle og anvender en virtuel først-tankegang for at skabe et arbejdsmiljø, hvor alle har samme adgang og samme muligheder
 - Vi værdsætter kontorlokaler, der er bygget og bruges til samarbejde om vores formål, frem for heldags-skrivebordsarbejdspladser, men giver mulighed for sidstnævnte hvis nødvendigt.
 - Vi værdsætter teampræstationer og ansvarlighed over for teams og kolleger frem for individuel bekvemmelighed
 - Vi støtter individuelle arbejdsformer, præferencer og fleksibilitet, som er i overensstemmelse med teamets præstationer og ansvarlighed
- * Vi sikrer stillinger, der kræver en høj grad af tilstedeværelse på kontoret, er foruddefinerede efter forretningsbehov og godkendt af ledelsen.



»Beskriv den kultur, I vil opbygge og understøtte både på den fysiske arbejdsplads, og når I arbejder på tværs af tid og sted. Og gør det på en måde, så det bliver en guide for hverdagens handlinger og beslutninger.«

Birgitte Alstrøm, ledelsesrådgiver i Lederne



4 gode råd:

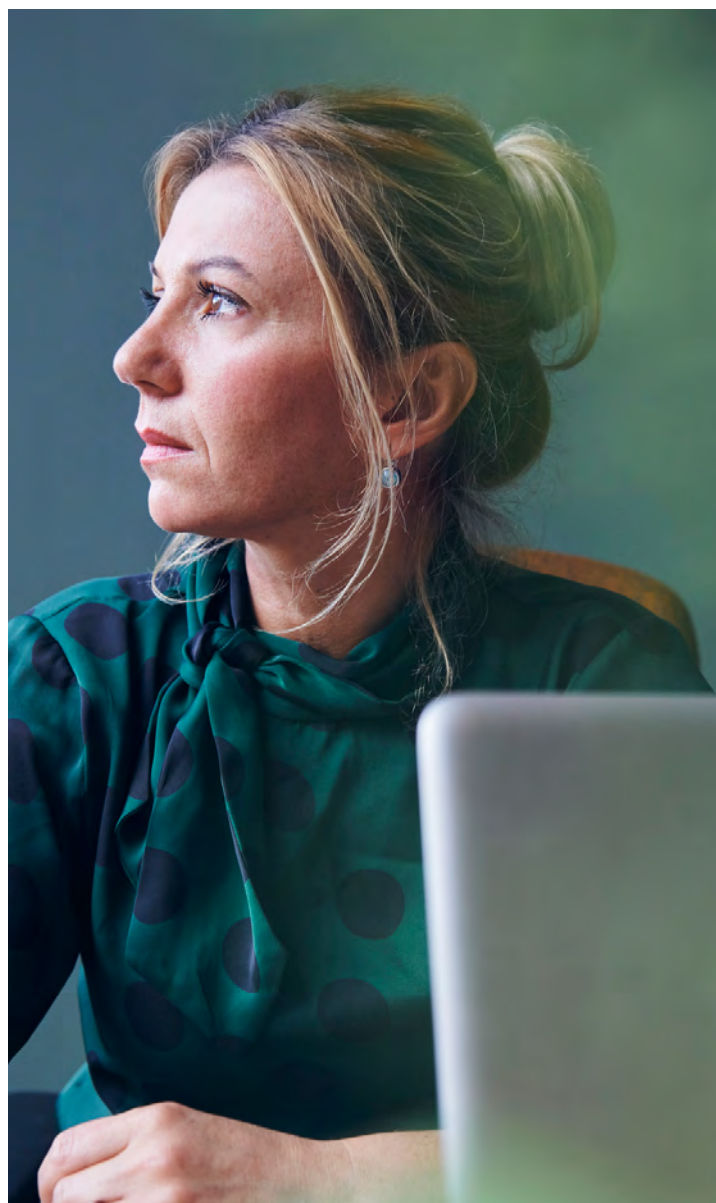
Sådan sikrer du din egen trivsel som leder på en hybrid arbejdsplads

Hvis du selv trives på den hybride arbejdsplads, vil dine medarbejdere formentlig også gøre det. Det handler blandt andet om at sætte klare grænser for, hvornår du er tilgængelig.

Det stiller store krav til dig som leder at gå forrest i arbejdet med at skabe en god hybrid arbejdsplads, hvor I kan arbejde godt sammen på tværs af tid og sted.

Du er formentligt bevidst om dit ansvar for medarbejdernes trivsel i processen. Men hvad med dig selv? Mange ledere er tilbøjelige til at være mere opmærksomme på medarbejdernes udvikling og arbejdsbetingelser end på egne vilkår og behov.

Her får du fire råd til, hvordan du husker at tage hånd om din egen trivsel. Din trivsel er nemlig en vigtig forudsætning for at lykkes med at skabe trivsel for andre. Så gør det for dine medarbejders skyld, hvis du synes, at det er svært at prioritere blot for din egen.



1: Skab overskud og hold det ved lige

Hvis det er nyt for jer at arbejde forskudt af hinanden i tid og sted, vil det kræve noget ekstra. Som leder skal du både kunne håndtere det ekstra pres på dig selv og have rum til at hjælpe dine medarbejdere godt igennem forandringen. Sørg for at lægge luft ind i jeres kalendere, så presset mindskes på jer alle, og du har tid til de ekstra opgaver og samtaler, der følger med. Sørg for at have tid til at restituere og gøre ting, der giver dig ny energi.

I starten vil der være ekstra stort behov for mange uformelle samtaler, så du kan fornemme, hvordan dine medarbejdere har det. Vær nærværende og lyt opmærksomt til, hvordan de oplever den nye arbejdsform. Vær klar til at lave om hurtigt, hvis noget viser sig at være åbenlyst uhensigtsmæssigt.

Du skal indstille dig på, at du som leder kan blive mødt med frustrationer og en vis utryghed, indtil I alle har fundet en god rytme i den hybride arbejdsform. Det er vigtigt, at du har overskud til at håndtere folks følelser og reaktioner på en god og ordentlig måde. Find en god sparringspartner, som du kan dele dine egne frustrationer og overvejelser med i et fortroligt rum.



2: Bed om feedback og hjælp når det er svært

Du kan godt få en oplevelse af at være utilstrækkelig, når du skal lede på distancen. Sådan har nogle ledere det, fordi det kan være sværere at fornemme, hvordan medarbejderne har det, og hvad de tænker om det, du siger. Du får formentligt ikke samme umiddelbare reaktioner, som du er vant til, og det kan godt føles som at fægte mere i blinde, end du plejer. Prøv at fortælle dine medarbejdere, at du har det sådan. Inviter dem til at give dig mere feedback, end de plejer. Enten i situationen eller ved at kontakte dig efterfølgende, hvis det virker mere naturligt.

Åbenheden kan også hjælpe dig i en anden svær situation. For hvordan oplever medarbejderne det, hvis du ringer for at høre, hvordan de har det? Er det en forstyrrelse? Bliver de i tvivl, om du i virkeligheden ringer for at kontrollere dem? Tal med dine medarbejdere om, hvad din hensigt er med at kontakte dem, og om hvordan de oplever det og gerne vil kontaktes fremover.

Det værste, du kan gøre, er at undlade at kontakte medarbejdere, fordi du synes, at det er akavet eller svært. Især hvis du undlader at få taget hånd om en situation, hvor du skal give en medarbejder feedback på en opgave, der ikke er løst som forventet. Eller hvis du fornemmer, at en medarbejder mistrives, men ikke får taget kontakt, fordi du synes, at det er svært.

Det er din opgave som leder at tage hånd om situationer, hvor det er påkrævet, og for din egen trivsels skyld skal du gøre det, selvom det er svært. Ellers går du bare og plager dig selv med det, for du ved godt, at du bør. Og udfordringerne vokser sig som regel kun større ved ikke at blive håndteret. Søg gode råd hos andre ledere, der har prøvet det før. Eller ring og få en fortrolig sparring med Ledernes ledelsesrådgivere.

Link til kontaktinfo: lederne.dk/ledersparring

3: Vær synlig på rette tid og sted

Dine medarbejdere har stadig brug for en synlig leder, selvom I arbejder forskellige steder og måske på forskellige tidspunkter af døgnet. En del ledere føler sig nødsaget til at være mere tilgængelige – også på ydertidspunkter af døgnet for at være synlige og nærværende over for medarbejdere, der nu enten arbejder meget tidligt eller meget sent. Det kan føre til et usundt arbejdsmiljø for alle.

Som leder risikerer du at få et arbejdsliv, hvor du aldrig har fokuseret tid til at løse dine opgaver, og hvor du heller ikke har tid til at slappe af. Lav derfor en håndfast aftale med dig selv om, hvornår du er tilgængelig på hvilke platforme. Skriv det ind i din kalender, og meld det ud til dit team og dine nære samarbejdspartnere, så ved de, hvornår de kan få fat i dig eller forvente at høre fra dig. Og du kan med ro i sindet lave noget andet i de perioder, hvor du ikke er tilgængelig.

Som leder kan du sagtens være synlig uden at være fysisk til stede. Mange ledere skriver nyhedsbreve eller er aktivt til stede i trådene på organisationens intranet eller sociale medier. Den hybride arbejdsform betyder formentligt, at du skal kommunikere mere og på andre – måske nye – kanaler for fortsat at blive oplevet som synlig og nærværende. Bed om hjælp og oplæring, hvis du har behov for det. Øv dig i de forskellige platforme, I har til rådighed, og bed dit team om input til og feedback på den måde, du kommunikerer på.

Det opbygger tillid at få og give hinanden feedback, og du får samtidig en fornemmelse af, om medarbejderne får den viden, de har brug for. Som en ekstra bonus bliver du også dygtigere til at kommunikere klart og relevant, og det er en egenskab, som mange medarbejdere værdsætter højt hos en leder. Alt sammen noget, der gør livet som leder lettere for dig selv.



4: Vær tydelig – også som person

Det er svært at afkode hinanden præcist på de digitale platforme. Derudover ser dine medarbejdere dig formentligt ikke helt så ofte, når I arbejder forskudt af hinanden i tid og sted. Det betyder, at de går glip af en masse 'gratis' information om, hvad du tænker og mener, når de ikke længere kan tyde din kropsholdning og mimik under mødet. Eller kan høre dig grine på kontoret eller tolke på hastigheden af dine skridt på gangen.

For medarbejdere tolker hele tiden på lederens og kollegernes bevidste og ubevidste signaler. Det er sådan, de finder ud af, hvordan de skal navigere i forhold til at løse opgaverne og begå sig på den måde, de fornemmer, organisationen gerne vil have det. Med færre fysiske møder er det sværere at afkode hinanden, og det kan give usikkerhed og misforståelser, der ender i samarbejdsproblemer, hvis de ikke bliver opdaget og grebet i tide.

Med de blandede arbejdsformer kommer I til gengæld tættere på hinandens private sfærer, når I f.eks. deltager i onlinemøder hjemmefra. Mange medarbejdere kan godt lide at se en menneskelig side af deres leder. Brug gerne muligheden for naturligt at vise karakter både som leder og som menneske. På den måde bliver det tydeligt, hvad du står for samlet set.

Det handler i bund og grund om tydelighed, når du stiller opgaver, følger op og giver feedback. Husk at sætte ord på, hvad du mener om ting, når det er relevant for medarbejderne at vide det. Vær bevidst om at anerkende indsatserne både med at løse opgaverne og med at være gode kolleger. Det giver sikkerhed og ro at vide, at opgaven er løst godt. Og ved at rose kollega-indsatsen viser du, at både det faglige og sociale er vigtigt – også når I arbejder online og forskudt af hinanden i tid og sted.





»Bare fordi det er effektivt, betyder det ikke, at det er en bæredygtig løsning på lang sigt. *For hvad med kreativiteten? Hvad med innovationskraften og evnen til at finde på nye ideer?»*

Mark Mortensen,
INSEAD Business School

Professor i hybride arbejdsformer:

Husk at afsætte tid til at være kreative

Mange hybride virksomheder fokuserer så meget på at opretholde effektiviteten, at de glemmer at sætte tid og ressourcer af til mere krævende udviklingsprojekter. Men det kan være dyrt i længden, advarer professor.

Det kan være en kortsigtet gevinst, hvis du som hybrid arbejdsplads fokuserer for ensidigt på at holde produktivetsniveauet oppe.

Det mener Mark Mortensen, der er professor på INSEAD Business School ved Paris og har studeret virtuelle arbejdsformer og adfærd i organisationer i mere end 20 år.

»Det første, mange virksomheder gjorde, da Corona-epidemien ramte, var at skære alt fedtet fra. Projekter, som var lidt svære at få til at køre, blev lukket ned. Alle opgaver, der ikke var kritisk vigtige, blev stoppet. Dermed blev omkostningerne barberet ned til et minimum, og på den måde kan alle virksomheder opnå stor effektivitet og produktivitet her og nu,« siger han.

Det giver måske et boost her og nu, men kan på længere sigt have sin pris, advarer han.

»Bare fordi det er effektivt, betyder det ikke, at det er en bæredygtig løsning på lang sigt. For hvad med kreativiteten? Hvad med innovationskraften og evnen til at finde på nye ideer? Det er virkelig vigtigt at vurdere, om produktivitet alene skal måles på output i kvantitet, eller om vi også skal medregne kreativitet og innovation – og bæredygtigheden af at arbejde på den på måde på længere sigt,« siger han.

Derfor skal du som leder huske at sætte tid og ressourcer af til mere komplekse projekter og



innovative udviklingsprocesser – også selvom I ikke har mulighed for at sidde sammen fysisk i et mødelokale, lyder det fra Mark Mortensen.

Han er løbende i kontakt med virksomheder, som øver sig i at blive bedre til at arbejde med de hybride arbejdsformer. Og hans konklusion er, at dem, der klarer sig bedst, er dem, der løbende evaluerer og ændrer arbejdsformerne og tilpasser sig, når tingene udvikler sig.

Derfor anbefaler han, at du som leder forsøger at have de langsigtede mål og mulige konsekvenser for øje. Men at du bygger jeres arbejdsrutiner op med kortsigtede aftaler.

Så find ud af, hvad der virker bedst for jer og evaluer løbende for at tjekke, at det, der passer godt for én medarbejder, også fungerer ordentligt for resten af teamet og organisationen. Og sørg for at være klar til at ændre igen i takt med at jeres omverden ændrer sig og stiller nye krav.

»Lad være med at prøve at designe en permanent løsning. Find på noget, som fungerer her og nu, og sæt så en dato for, hvornår I evaluerer og tilpasser næste gang,« siger han.

Lego indretter efter adfærd og kultur:

Kontoret skal passe til medarbejderne – *ikke omvendt*

Du er nødt til at forstå medarbejdernes forskellige vaner og arbejdskulturer, hvis du vil indrette kontoret optimalt på den hybride arbejdsplads. Det er erfaringen hos Lego, der blandt andet brugte den viden, da de skulle skabe et nyt hovedkontor i Billund.

»Når vi laver grundlæggende om i, hvordan det er at gå på arbejde, skal det jo helst ikke føles som noget, der bliver gjort mod én, men som noget, der bliver gjort sammen med én.«

Sådan siger Anne Sofie Fedders, der er Head of Lego Ways of Working og leder af et hold interne eksperter i psykologi, kulturforståelse og antropologi, som rådgiver om adfærd og virksomhedskultur. De arbejder tæt sammen med medarbejdere, ledere, arkitekter og designere om at indrette Legos nye hovedkvarter, Lego Campus, der skal matche de op mod 1.800 medarbejders behov. Og indretningsbeslutningerne bygger blandt andet på viden og erfaringer fra Lego-koncernens udenlandske kontorer, de såkaldte hubs i Singapore, Shanghai og London:

»I vores hubs havde vi fuldstændigt åbne etager, hvor folk kunne sætte sig, præcis som de ville. Tanken var, at man kunne lære hinanden at kende på tværs, og det skete også. Men vi lærte, at folk gerne vil sidde sammen med dem, man løser opgaver med. Der er en grænse for, hvor mange mennesker man kan rumme at forholde sig til,« fortæller Anne Sofie Fedders.

I stedet arbejder Lego-koncernen nu med, at den fysiske indretning tager højde for, at kulturer eksisterer på flere planer; der er en teamkultur, en afdelingskultur og en communitykultur, som går på tværs af afdelingerne.

Indretningen besluttes lokalt

I Lego Campus er der lavet såkaldte 'nabolag', hvor man ikke har faste pladser, men hvor man





»Det er jo meget menneskeligt, at når vi skal dele noget, så skal vi finde ud af, hvor grænserne går. Det skal vi lave gode aftaler om,« siger Anne Sofie Fedders.

Spørg nysgerrigt og konkret

Hun har et råd til andre ledere, der overvejer at flytte rundt og indrette kontoret på en ny måde: Leg antropologer, og stil en masse nysgerrige spørgsmål. I stedet for at spørge 'hvad synes du?', så spørg til konkrete handlinger.

F.eks. 'hvad gør du, når du kommer om morgenen? Hvad gør du, når du starter et møde? Hvad oplever du, når I skal samarbejde?'

»Det er enormt værdifuldt at komme tæt på, hvad der egentligt sker i løbet af en arbejdsdag. Så kan man lige pludselig se dagens rejse for sig, og man får et billede af, hvordan folk bevæger sig rundt, og hvordan indretningen fungerer,« siger Anne Sofie Fedders.

Lego-koncernens kontorer er indrettet aktivitetsbaseret med funktionsopdelte områder, som man flytter sig mellem alt efter typen af opgaver, man skal løse. Også her har den antropologiske metode givet nye indsigter. For folk flytter sig ikke kun efter de opgaver, de skal lave. Det flytter sig i høj grad også efter, hvilket humør de er i.

kan sidde sammen med nogle, man kender og arbejder sammen med. Et nabolag er på op mod 100 mennesker. Hvert nabolag har et råd, som består af medarbejdere og ledere, der er udvalgt til sammen at finde ud af, hvordan nabolaget skal indrettes, for at det kommer til at fungere bedst muligt for dem, der skal bruge det.

»Vi er mange mennesker, der skal dele området med hinanden, og vi har forskellige behov. Det skal områderne selv finde ud af at tage højde for. Selvfølgelig hjælper vi med at facilitere, og vi har nogle guidelines at arbejde ud fra. Men der er stor værdi i, at de selv finder ud af det,« siger Anne Sofie Fedders.

Hvert nabolag har et vist antal ergonomiske skriveborde, telefonbokse og områder, hvor man kan sidde og snakke. Men hvordan medarbejderne bruger møblerne og indretter sig, må de selv bestemme ud fra, hvad der bedst opfylder de fælles behov.

»Det kan være, at jeg har sådan en dag, hvor jeg bare skal sidde lidt alene ovre i hjørnet. Det kan også være omvendt; jeg har en fordybelsesopgave, men jeg vil gerne sidde i vores Barista-område, hvor der er musik, for jeg får brug for noget energi,« nævner hun som eksempler på indsigter, de har fået ved at spørge brugerne.

Kontoret som samlingspunkt

Lego-koncernen trækker i det hele taget på dyb viden om adfærd om, hvornår folk føler sig hjemme. Og det kommer helt sikker til at gå ud over æstetikken og de rene linjer i de nyindrettede kontorlokaler i Lego Campus.

»For hvad gør folk, når de flytter ind i et nyt hus? De gør det til deres eget ved at dekorere det. De hænger billeder op og personificerer det. Det er menneskeligt, og når det sker, er folk begyndt at gøre det til deres sted,« siger Anne Sofie Fedders.



Og så begynder opgaven for nabolagets råd af ledere og medarbejdere. For det gode ved at udsmykke og indrette sig skal selvfølgelig balanceres med, at det også kan blive for personligt, så andre ikke føler sig velkomne – især hvis man skal deles om pladserne. Det er ikke nødvendigvis særligt rart at dumpe ned på et skrivebord fyldt med familiebilleder og personlige nips.

Generelt skal indretningen understøtte, at kontoret i Lego-koncernen er et udviklende fagligt og socialt samlingspunkt. Og kontoret spiller en vigtig rolle, siger Anne Sofie Fedders:

»Vi er blevet bekræftet i, at kontoret er en kulturel 'hub'. Det er her, man kommer ind og får en fornemmelse af, hvordan folk opfører sig, taler til hinanden og går klædt. Hos os er den legende tilgang en bærende del af kulturen, og for medarbejderne er der en stor glæde forbundet med at have det sjovt sammen og blive inspireret af at være sammen med hinanden fysisk. Derudover er det givende at kunne mødes og sparre hen over bordet, hvis man sidder med en svær opgave,« siger hun.

3 erfaringer, *Anne Sofie Fedders* gerne deler:


1 Det er vigtigt at sikre et tilhørsforhold, så man ikke bliver væk i mængden. En undersøgelse på Lego-koncernens udenlandske kontorer viste, at medarbejderne var glade for fleksibiliteten ved ikke at have faste pladser. Men teamets arbejdspladser skal ligge inden for et afgrænset område, hvor man kan sidde sammen med nogle, man kender og arbejder sammen med.

2 Det er vigtigt, at man arbejder med afsæt i data, for indretning er et holdningsbaseret område. For at sikre et godt datagrundlag bør man både trække på data fra bygningen og på data fra interviews med medarbejdere, der kan fortælle, hvordan faciliteterne fungerer i hverdagen.

3 Rammerne for indretningen kan ikke være one size fits all. Man skal lave koncepter, som tager højde for, at der er forskel i kulturen i de enkelte teams og de forskellige afdelinger. Derudover vil der være forskellige lokale forhold, man skal tage højde for. For at sikre, at man hele tiden tilpasser sig behovet, er det helt grundlæggende, at man løbende tester, lærer og tilpasser rammerne og koncepterne for indretning.



Anne Sofie Fedders,
Head of Lego Ways of Working

A woman with dark hair and glasses is sitting at a wooden desk in a dimly lit room. She is wearing a dark blue top and is looking down at a pen she is holding in her hands. On the desk in front of her is a laptop, a cup of coffee, and some papers. The background is blurred, showing what appears to be a modern office or meeting space.

Sådan får du dine møder til at fungere – fysisk, digitalt og hybridt

På den hybride arbejdsplads er der primært tre slags møder – fysiske møder, digitale møder og hybride møder, hvor nogle er til stede fysisk i samme lokale og andre er med digitalt. Her er nogle gode råd om alle tre typer. De hybride møder er de sværeste, så de får flest ord med på vejen.

1: Det digitale møde

Som leder er du formentligt ved at være godt trænet i dette format. Men som det gælder for andre typer møder, er det et format, der kan være begrænsende eller trættende i længden, hvis du ikke bliver ved med at udfordre formen og udnytter de styrker, der ligger i de digitale møder.

En styrke ved de digitale møder er for eksempel, at alle deltager mere ligeværdigt. Medarbejdere på distancen er med på samme vilkår som dem, der primært arbejder fra kontoret, når kontorfolket ikke sidder samlet i et mødelokale. Brug den mulighed til at sikre, at de, der typisk ikke bliver set og hørt helt så ofte i hverdagen på kontoret, kommer godt i spil.

De teknologiske muligheder ved digitale møder er vokset med enorm hast, og der findes et hav af redskaber, man kan bruge til ideudvikling, gruppearbejde og afstemninger eller anden involvering i større digitale plenummøder. Vær nysgerrig, og øv jer i at anvende dem, så I også kan holde udviklingsmøder og gruppearbejde digitalt. Hvis der er tale om meget lange møder, kan det være en fordel at bryde dem op i flere kortere møder.

Hvis mange er med på distancen, kan det være en fordel at gå rent digitalt, så alle får en så ensartet oplevelse som muligt. Hvis I har brug for at sikre, at alle er 100 % nærværende og ikke kan forstyrres af e-mails og SMS'er, kan I overveje at mødes fysisk i stedet for. Det kan også være en fordel at afholde mødet fysisk, hvis mødet er meget konfliktfyldt eller af personfølsom karakter.



2: Det fysiske møde

Gør dig ekstra umage med de fysiske møder på den hybride arbejdsplads, hvor I ikke ser hinanden fysisk så tit. Her er der nemlig en ekstra god mulighed for at opbygge og styrke relationer samt tillid i teamet.

De fysiske møder er ikke længere din platform som leder til at stå og holde lange enetaler. Du skal udnytte, at I endelig er samlet. Vær involverende i din mødestil, og få eventuelt nogen til at hjælpe dig med at tilrettelægge forløbet, så folk får hørt hinandens input til de vigtige punkter på mødet og måske ovenikøbet begynder at finde løsninger sammen undervejs i mødet.

Brug rummet aktivt i de fysiske møder. Udnyt, at I kan bevæge jer fysisk rundt i rummet for afveksling og interaktion. Tag fysiske ting med som kan understøtte jer i at træffe de rigtige beslutninger. Brug evt. plancher, så man kan se komplekse problemstillinger foldet ud og løsninger sat op mod hinanden.

Sørg for, at der er god tid før, under og efter de fysiske møder, så I også får talt hyggeligt og socialt sammen på kryds og tværs, når I er samlet.



3: Det hybride møde

Det kan være svært at få de hybride møder til at fungere, når nogle er til stede i mødelokalet, og andre er med på en skærm fra andre steder.

Sørg for at teknikken fungerer, og at alle kan se og høre hinanden i god kvalitet. Nogle gange kan det være en fordel, at alle – også dem i mødelokalet – har deres egen bærbare computer med og logger på det digitale møde. På den måde kan alle se hinandens ansigter, og alle kan følge med i og bidrage til chatten. Det kan være en fordel at booke flere mindre mødelokalerne til deltagerne på samme lokation, så de ikke distraherer hinanden ved at sidde for mange i samme lokale.

Hvis du er mødeleder, har du en særlig vigtig rolle i det hybride møde. Allerede ved indkaldelsen skal du sørge for at sætte tydelige rammer op, så folk ved, hvad de skal på mødet. Hvis det er vigtigt at følge med i præsentationer eller deltage i chatten, dur det for eksempel ikke at være med på mødet fra bilen.

Tænk over, hvordan alle deltagere – uanset lokation – kan få samme gode oplevelse og resultat ud af at deltage i mødet. Som mødeleder kan du vælge selv at være med online fra et andet lokale, selvom du er fysisk til stede på kontoret. På den måde reducerer du forskellen mellem deltagerne på distancen og deltagerne i det fysiske mødelokale.

Vær ekstra opmærksom på dem, der er med på distancen. Sørg for, at de kommer til orde. Vend gerne løbende tilbage til vigtige pointer, som nogen på distancen er kommet med.

Spørg aktivt, om de har noget at tilføje, og giv dem tid til at nå at tænke sig om og slå mikrofonen til, inden du går videre. Sørg for, at de har samme materialer til rådighed som mødedeltagerne i det fysiske mødelokale.

Vær ekstra tydelig, når noget skal besluttet eller konkluderes, så du er sikker på, at alle føler sig hørt og er indforstået med beslutningerne. Den anden vej rundt har du som mødeleder også ansvaret for at dele de samtaler, som foregår i chatten med de deltagere, som sidder i det fysiske mødelokale, og som måske ikke har adgang til chatten.



»Tænk over, om I har tendens til kun at spise frokost med dem, I møder på kontoret? Vær opmærksom på, om du som leder især giver spændende opgaver til medarbejdere, du møder på kontoret. Roser og forfremmer du primært dem, du ser mest på kontoret?«

Birgitte Alstrøm,
ledelsesrådgiver i Lederne



Alle ansatte går til lederen, *men hvor går lederen hen?*

Til os, naturligvis! Lederne er nemlig til dig, som vil have et fagligt fællesskab om ledelse. Et sted, du kan gå til og få hjælp, råd og vejledning i dit lederskab. Som Danmarks eneste faglige fællesskab og a-kasse for ledere står vi sammen om at gøre en verden til forskel for dig som leder.

Og det er en hel del, du får med som medlem:

- Økonomisk tryghed – a-kasse og mulighed for at tegne en attraktiv lønsikring
- Juridisk rådgivning – fra dag ét får du vores stærke juridiske team i ryggen
- Hjælp til bæredygtig ledelse – få indsigt i hvordan du kan håndtere fremtidens udfordringer
- Karriererådgivning – få afklaret dine karrieremuligheder og kom tættere på drømmejobbet med hjælp fra en karriererådgiver
- Ledersparring – få professionel sparring af en ledelsesrådgiver, når du står over for en vanskelig samtale, en ledelsesmæssig udfordring eller oplever mistrivsel eller tegn på stress
- Ledernetværk – få et professionelt netværk for ledere

Udover dette kan vi også tilbyde rabat hos Lederne Kompetencecenter og mange andre fordelagtige initiativer – så du kan styrke dit lederskab.

Så kom og vær med i vores aktive fællesskab. Det er en leders lod at træffe svære beslutninger, men denne her er nem. Bliv medlem allerede i dag og oplev alle fordelene.

lederne.dk/medlem