



Den hybride arbejdsplads 2023

En global undersøgelse af
hybridarbejde som den
nye norm.





Indhold

- 3 Introduktion
- 4 Status quo
- 7 Forandringer
- 10 Udfordringer
- 12 Håndtering af udfordringer
- 16 Fremtidens teams
- 19 Metode

Introduktion

Den hybride arbejdsplads

Er hybridarbejde det bedste fra to verdener eller en forsigtig mellemvej?

Udbruddet af covid-19 pandemien tvang den globale arbejdsstyrke ind i et hidtil uset eksperiment med at arbejde hjemmefra. Hvad der oprindeligt var tiltænkt som en midlertidig foranstaltning viste sig hurtigt at blive til en permanent ændring af arbejdsmarkedet.

Efterhånden, som støvet lagde sig i starten af 2022, så det ud til, at det globale arbejdsmarked havde taget hjemmearbejde til sig. Medarbejdere meldte om øget produktivitet og bedre balance mellem arbejde og fritid, arbejdsgiverne kunne reducere personaleomkostninger og skære ned på kontorkapaciteten, og eksperter anbefalede "fjernarbejde-revolutionen" som en strategi til at styrke deres vigtigste mål i dette nye årti.

Men i maj 2022 overraskede et enkelt tweet hele verden. Internal Tech News lækkede en e-mail fra Teslas administrerende direktør Elon Musk. "Hjemmearbejde er ikke længere acceptabelt: Alle, der gerne vil arbejde hjemmefra, skal være på kontoret i minimum (og jeg mener *minimum*) 40 timer om ugen eller forlade Tesla". I en anden e-mail tilføjede han: "Der er naturligvis virksomheder, der ikke kræver dette, men hvornår lancerede de sidst et nyt fantastisk produkt?"

Talte Elon Musk på egne vegne, eller var hans synspunkter et udtryk for en type af ledere, der var knap så vilde med hjemmearbejde? Uanset hvad, modarbejdede Elon Musk ideen om hjemmearbejde og satte gang i en ny debat.

For mange virksomheder var det ikke sort eller hvidt, og de tog en beslutning om, at fjernarbejde og kontorarbejde ikke behøvede at udelukke hinanden. Hypen om en hybrid arbejdsstruktur, hvor teams arbejder delvist på kontoret, delvist hjemmefra, tog til. Nogle steder blev hybridarbejde endda vedtaget, og et nyt kapitel i arbejdsudviklingen begyndte: **det hybride kapitel.**

I takt med at vi er på vej mod en ny fremtid fortsætter debatten, om hvorvidt fjernarbejde eller hybridarbejde er mere eller mindre produktivt end kontorarbejde, samt hvad medarbejdere og ledere egentlig synes om det.

Denne rapport er baseret på en undersøgelse af 1.750 medarbejdere fra syv forskellige lande og ser på, hvordan det daglige arbejde i et gennemsnitligt hybridt team fungerer. Hvordan arbejder teammedlemmerne, og hvilken arbejdsstruktur foretrækker de? Hvad synes helt almindelige medarbejdere og ledere om hybridarbejde – er der flere fordele end ulemper? Hvilken form for støtte er der behov for? Og endelig: **Hvordan ser fremtiden for teams ud, og hvordan skal virksomhederne forberede sig?**

Kapitel 2: Status quo

Hybridarbejde vinder frem

Seks ud af ti medarbejdere er en del af et hybridt team

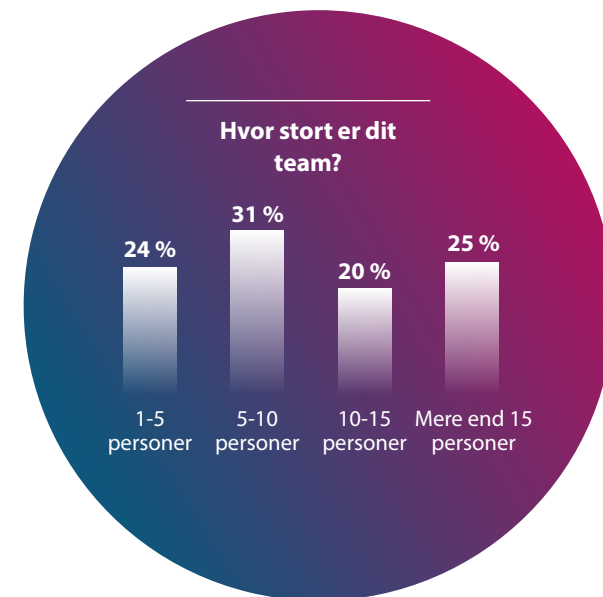
Hjemmearbejde er ikke længere en forebyggende nødvendighed, men de, der havde forventet, at man ville vende tilbage til arbejdsforholdene før pandemien, tog fejl. I en stikprøve på næsten 3.000 medarbejdere fra USA, Storbritannien, Canada, Frankrig, Tyskland, Holland og Danmark er det kun hver fjerde kontomedarbejder, der stadig er en del af et team, som udelukkende arbejder på kontoret - med en betydelig større andel i Tyskland (41 %) og lavere andele i USA og Frankrig (13 % hver).

Til gengæld arbejder endnu færre i et team, der udelukkende arbejder hjemmefra: De udgør mindre end 10 % i Tyskland, Holland og Danmark og en fjerdedel i Canada og USA. Hvad med resten?

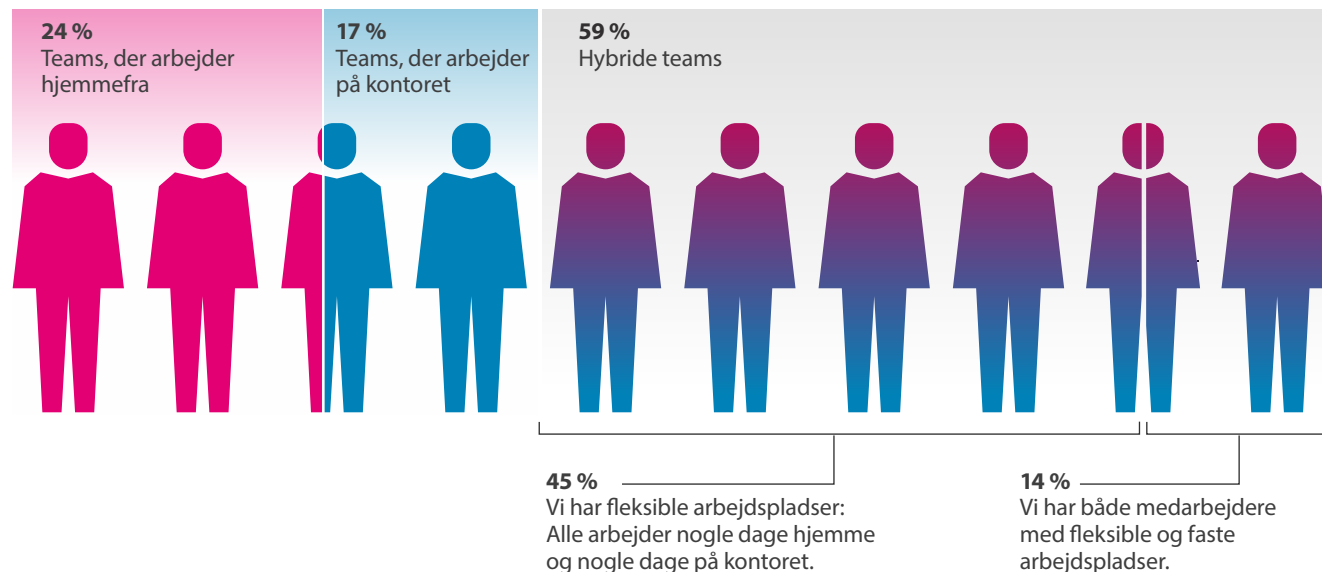
Disse medarbejdere — 59 % samlet set og mindst 50 % i hvert land — arbejder i et hybridt team.

Det gennemsnitlige hybride team har ti medarbejdere udelukkende med fleksible arbejdspladser. Hver medarbejder arbejder delvist hjemmefra, delvist på kontoret. Kun hvert fjerde team har også faste arbejdspladser, enten hjemme eller på kontoret. På

den ene side adresserer hybride arbejdsstrukturer mere fleksibilitet, på den anden side garanterer de også synlighed og mere personlig kontakt. Lad os se nærmere på, hvordan medlemmer af et hybridt team håndterer det. Hvor arbejder de oftest?



Hvor mange arbejder hjemmefra, på kontoret eller begge dele?



Det første spørgsmål blev besvaret af n = 2.975 medarbejdere. Alle de følgende resultater er udelukkende baseret på hybride teams (n = 1.750).

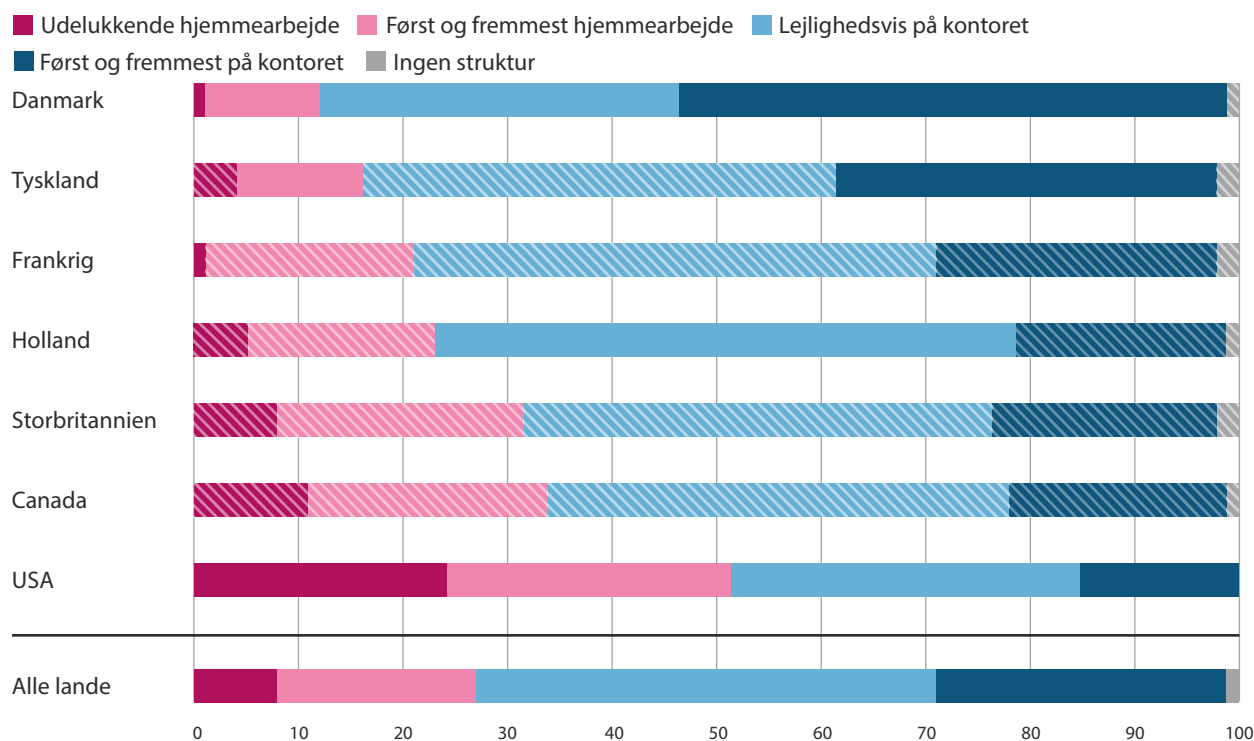
Kapitel 2: Status quo

Arbejdsstrukturer

Syv ud af ti medarbejdere er jævnligt på kontoret

Hvordan er din nuværende arbejdsstruktur?

Resultater i %



De skraverede bjælker indikerer, at andelen af medarbejdere ikke afviger væsentligt fra gennemsnittet på tværs af landene ($p < 0,05$).

Primært hjemmearbejde = udfører stort set udelukkende hjemme- eller fjernarbejde; lejlighedsvis på kontoret = påkræves eller opfordres til at være på kontoret jævnligt; først og fremmest på kontoret = arbejder først og fremmest på kontoret, men må gerne udføre fjernarbejde.

Arbejde på kontoret er ikke gået af mode. **Ikke engang tre ud af ti medlemmer i hybride teams arbejder udelukkende eller næsten altid hjemmefra.** Kun i USA er andelen betydeligt højere: Hvert andet medlem af et hybridt team i USA arbejder udelukkende eller næsten udelukkende hjemmefra eller på et andet sted end kontoret. I Danmark og Tyskland er det ikke engang hver sjette. **Som følge heraf har Danmark og Tyskland de største andele af hybride teams,** der primært eller delvist arbejder på et kontor (86 % og 81 %).

De lejlighedsvis besøgt på kontoret er den mest almindelige måde at arbejde på i et hybridt team.

44 % af medarbejderne (eller fire personer fra det gennemsnitlige hybride team) gør det frivilligt, eller fordi deres arbejdsgiver forventer eller opfordrer dem til at være til stede et bestemt antal dage om ugen. Det samme gælder for de 27 %, der primært arbejder på kontoret, og som gerne må arbejde hjemmefra. For at få indsigt i disse forskelle har vi brug for at sammenligne den nuværende arbejdsstruktur med medarbejdernes præferencer på individuelt niveau. Enhver, der arbejder efter model A — først og fremmest på kontoret — men foretrækker model B, C eller D — udelukkende hjemmearbejde, primært hjemmearbejde eller lejlighedsvist på kontoret — har højst sandsynligt ikke lov til at vælge selv.

Kapitel 2: Status quo

Præferencer på arbejdspladsen

Flertallet af medarbejderne er tilfredse med deres nuværende arbejdsstruktur

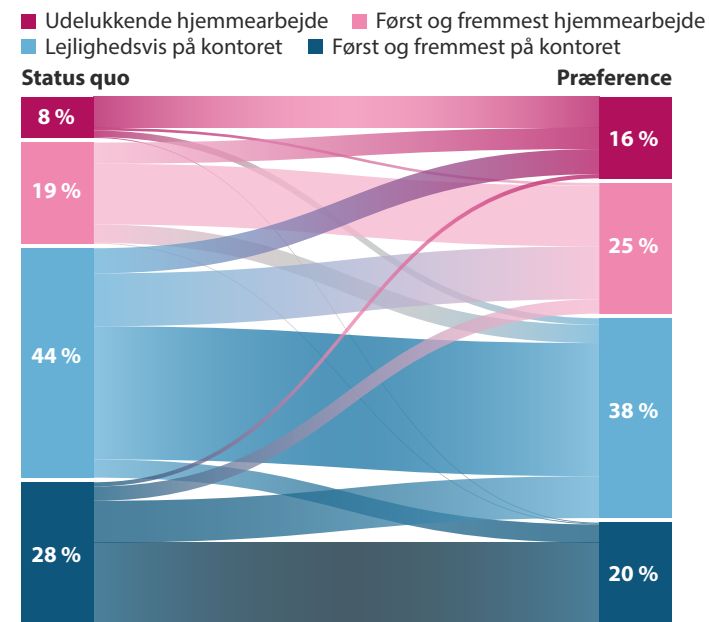
Medarbejdernes aktuelle arbejdsstruktur matcher for det meste deres individuelle præferencer: **I et gennemsnitligt hybridt team foretrækker seks ud af ti medarbejdere den struktur, de allerede arbejder under i dag.** Kigger vi på de enkelte lande, er denne andel højest i Holland (70 %) og lavest i Frankrig (54 %). Mange virksomheder lader til at være bevidste om deres medarbejders behov og skaber en hybrid model, der passer bedst.

De mest tilfredse er dem, der arbejder fast

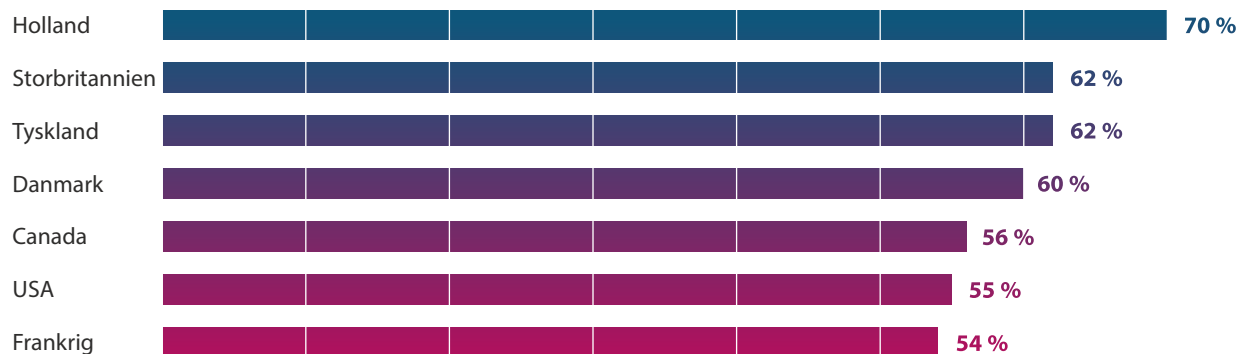
hjemmefra: 3/4 af de medarbejdere, der aldrig arbejder på et etableret kontor, ville også foretrække det, hvis de kunne vælge (eller allerede havde valgt) denne struktur. Kun 1/4 af dem savner muligheden for at arbejde på kontoret. Andre arbejdsstrukturer er lige så tilfredsstillende for mange andre medarbejdere: 60 % ville gerne beholde dem, resten ville gerne skifte til en anden struktur. I mindst 30 % af virksomhederne skal medarbejderne møde op på kontoret regelmæssigt, også selvom de ikke ønsker det.

Primært at arbejde på kontoret er den mindst attraktive struktur: Kun 10 % af de utilfredse medarbejdere ville foretrække at skifte til en kontorbaseret arbejdsplads. De andre muligheder er mere attraktive: Omkring 1/3 af de utilfredse medarbejdere ville foretrække først og fremmest at arbejde hjemmefra eller lejlighedsvist på kontoret, og 1/4 ville vælge at arbejde udelukkende hjemmefra. For ikke så længe siden ville dette have været utænkeligt.

Hvordan er din nuværende arbejdsstruktur, og hvilken arbejdsstruktur foretrækker du?



Andel af medarbejdere med en tilfredsstillende arbejdsstruktur



Kapitel 3: Forandringer

Pandemiens indvirkning

Det blev sværere at opbygge relationer

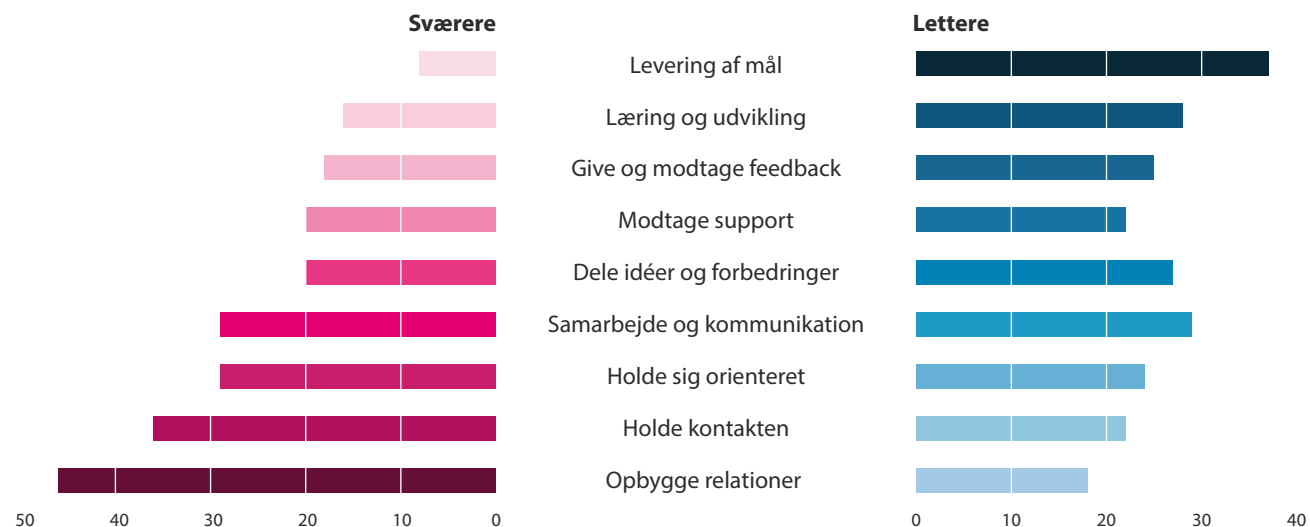
Ikke overraskende er teams i dag betydeligt mere hybride, end de var, før covid-19 ramte verden. Med henholdsvis 12 % og 11 % har Danmark og USA den største — men stadig en lille — andel af teams, der tidligere har udført hybridarbejde. I Canada er det kun 3 % af de nuværende hybride teams, der har udført hybridarbejde tidligere. Samlet set ændrede mange teams i løbet af meget kort tid drastisk måden, de arbejdede på. Dette er næppe muligt, uden at det har en effekt på den daglige rutine.

Næsten hver anden medarbejder oplyser, at det er blevet sværere at opbygge relationer på grund af indførelsen af hybridarbejde i deres team.

Det er langt det mest berørte aspekt og, sammen med kontakten til teamet, det eneste med en tydelig negativ udvikling. Vi havde måske forventet det samme med hensyn til samarbejde og kommunikation og andre aspekter såsom at holde sig orienteret om virksomheden, få support og dele idéer eller feedback. Alligevel vurderes disse ret ens i forhold til kategorierne "sværere" og "nemmere", efter at teams er begyndt at udføre hybridarbejde.

Hvad har ændret sig, siden dit team begyndte at udføre hybridarbejde?

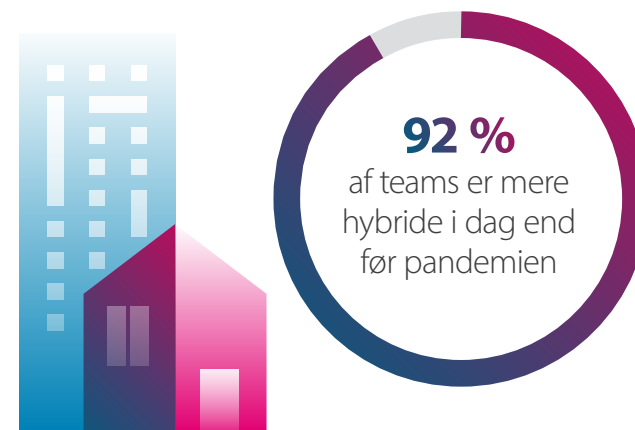
Resultater i %



Ændringer blev kun vurderet for teams, der ikke var hybride før udbruddet af pandemien (n = 1.604). Afstand til 100 % = andel af respondenter, der svarede med "ingen forskel".

Mellem 40% og 60% af respondenter oplever ingen ændring på disse parametre, men angiver derimod at 'læring og udvikling' og særligt 'levering af resultater' er blevet meget lettere efter de er begyndt at arbejde hybridt.

I sidste ende kræver enhver daglig rutine et solidt fundament: en fælles forpligtelse til nogle fælles mål. Kan skiftet til hybride arbejdsstrukturer rokke ved dette fundament?

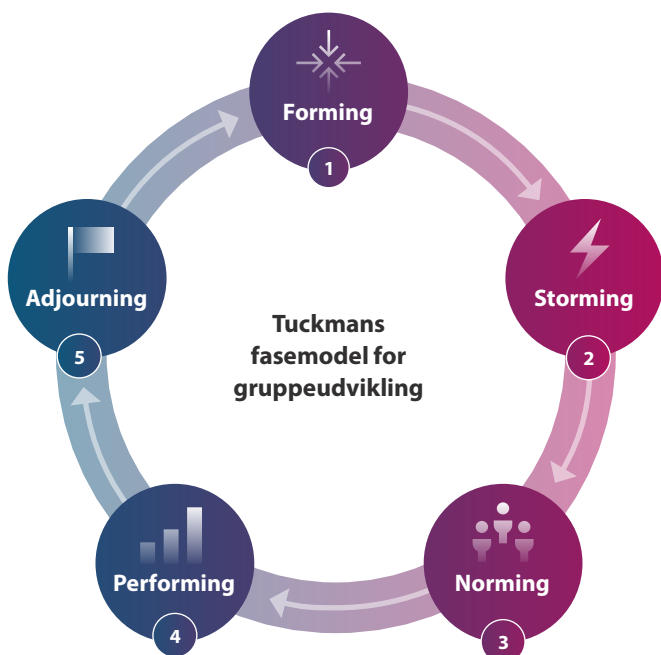


Kapitel 3: Forandringer

Hybrid teambuilding

Kultur og identitet trænger til nyudvikling

I 1965 præsenterede den amerikanske psykologiforsker Bruce Tuckman en fasemodel for gruppeudvikling: *Forming* (etableringsfasen), *storming* (konfliktfasen), *norming* (normdannelsefasen) og *performing* (præstationsfasen) er uundgåelige for, at et team kan vokse og fungere. I slutningen af 1970'erne føjede han en sidste fase til modellen: *Adjourning* (afslutningsfasen), der involverer opløsning, men også omstrukturering



eller omfordeling, hvorefter et team skal starte en ny udviklingscyklus. Tuckman tænkte bestemt ikke på hybride teams, men indførelsen af hybridarbejde kunne være en af de kritiske ændringer, der udløser en afslutningsfase. Skal det gennemsnitlige hybride team så igennem de første fire faser igen?

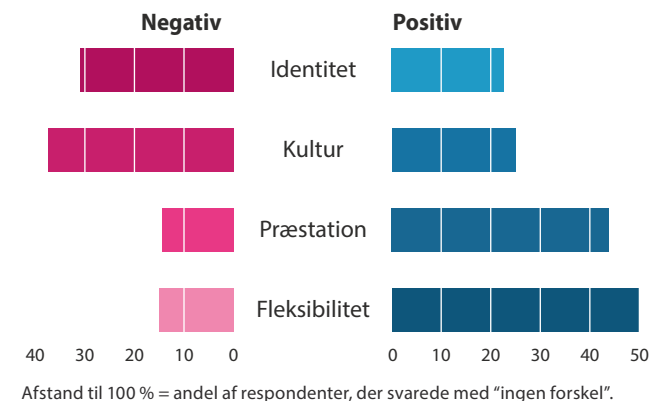
For at besvare dette spørgsmål undersøgte vi, hvilken indflydelse hybridarbejde har på teamidentiteten (der er blevet *formet*), fleksibiliteten i teamet (der er blevet *kæmpet for*), teamkulturen (der er blevet *dannet*) og teampræstationerne (der er blevet ... ja, *præsteret*). Hvis disse aspekter påvirkes negativt, gør det enkelte team klogt i at arbejde med dem igen.

Omkring tre ud af ti medarbejdere hævder, at det er "lidt sværere" at etablere en teamidentitet ved hybridarbejde, mens to ud af ti oplever en positiv effekt, og fem ud af ti ikke oplever nogen forskel. Resultatet for teamkulturen er stort set det samme. Ud fra resultatet af vores undersøgelse kan vi konkludere, at det umiddelbart ikke er nødvendigt for eksisterende teams at udvikle en ny identitet og kultur fra bunden. Men det er yderst vigtigt, at man forholder sig til det enkelte team, og vurderer hvorvidt

der er behov for nytækning i kulturen og identiteten i teamet.. Forestil dig et team, der oprindeligt havde personlige interaktioner og fysiske møder på kontoret som almindelig praksis. At danne et hybridt team uden at ændre på kulturen kunne hurtigt resultere i en klike af kontorbaserede teammedlemmer, der bibeholdt denne praksis, og medarbejdere med fjern- eller hjemmearbejde, som blev ekskluderet. **Fleksibiliteten og præstationen i teams har til gengæld ofte draget fordel af, at man har indført hybridarbejde.** Om dette skyldes fordele såsom bedre prioritering af tid eller fokus er endnu uvist.

Hvordan påvirker hybridarbejde følgende?

Resultater i %



Kapitel 3: Forandringer

Fordele ved hybride teams

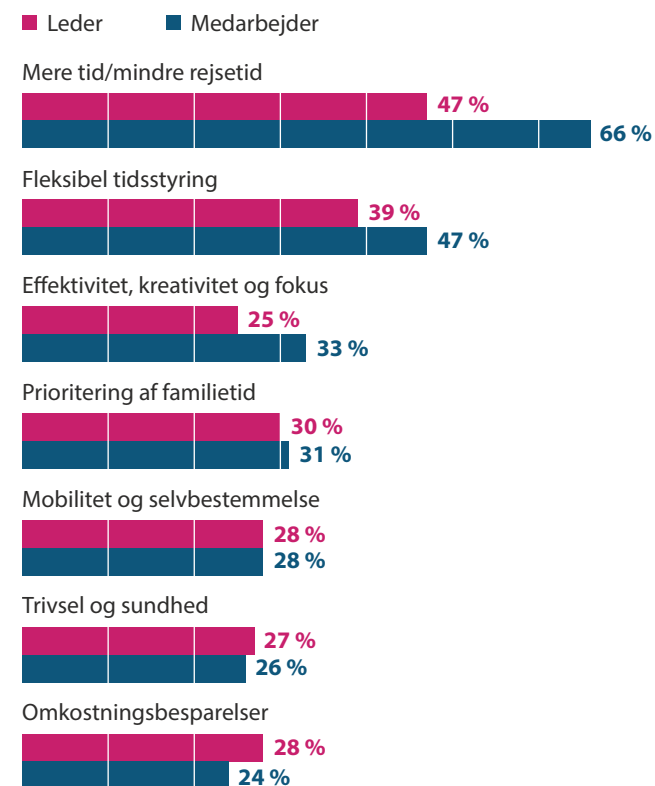
Den største fordel er tidsbesparelse

Fordelene ved hybridt arbejde skal ses ud fra to perspektiver: For en leder skal hybridarbejde være økonomisk forsvarligt i det lange løb, mens almindelige medarbejdere sandsynligvis lægger mere vægt på bekvemmelighed. Bekræfter svarene i vores undersøgelse dette? Delvist.

Fire af de fem største fordele ved hybride teams er de samme for både ledelsen og medarbejderne. **Begge grupper nævnte hovedsageligt reduceret rejsetid og fleksibel tidsstyring.** Andelen af almindelige medarbejdere, der nyder godt af tidsbesparelser og fleksibilitet, er dog betydeligt højere end andelen af ledere, selvom de ikke arbejder oftere på kontoret. Andre bekvemmelighedsfordele, såsom bedre håndtering af familieanliggender, mobilitet, selvbestemmelse eller trivsel og sundhed er lige gavnlige for både almindelige medarbejdere og ledere.

Øget effektivitet ville være økonomisk fordelagtigt. **Men mens 1/3 af almindelige medarbejdere føler, at de arbejder mere effektivt, kreativt og fokuseret i deres hybride team, er disse fordele ikke i top fem for lederne.** Uoverensstemmelsen kan stamme fra, at lederne måske undervurderer effektiviteten. Det er dog også muligt, at de hovedsageligt vurderede deres egen effektivitet, som ikke er steget med indførelsen af hybridt arbejde. **Næsten 30 % af dem ser dog en økonomisk fordel ved det.**

Hvad er de primære fordele ved at arbejde i et hybridt team?



Kapitel 4: Udfordringer

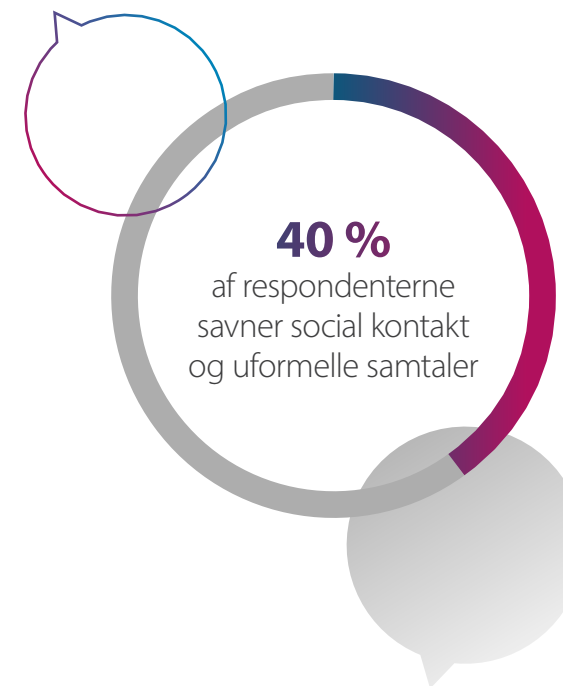
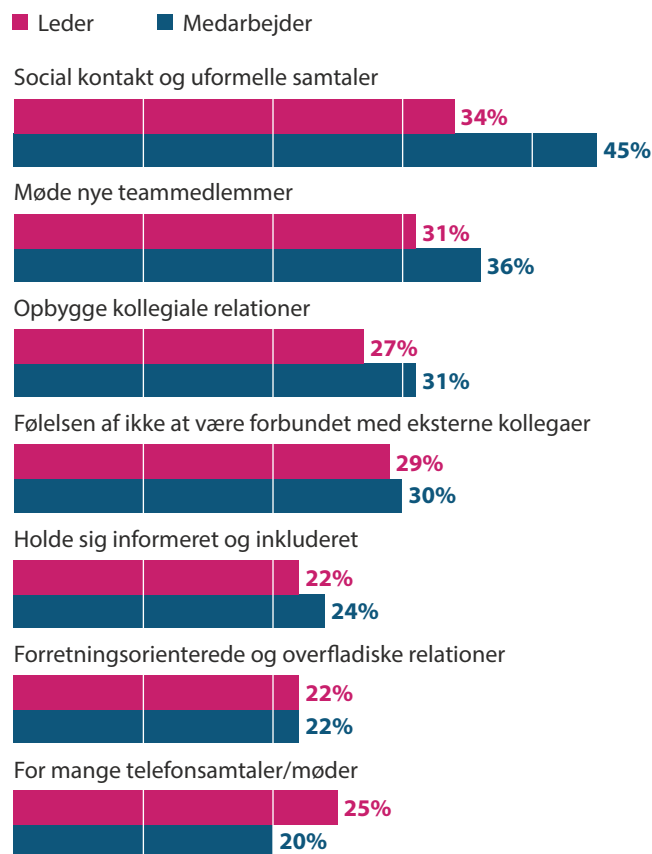
Udfordringer for hybride teams

Sociale relationer lider mest

Hybridt arbejde byder også på udfordringer; **fraværet af social kontakt og uformelle samtaler er de største.** Forestil dig en typisk kontorrutine: Her er der kaffepauser, snak på gangen og fælles frokostpauser, men ikke på hjemmekontoret. Aspekter som vanskelighed ved at etablere kollegiale relationer eller følelsen af manglende kontakt med dem, der altid eller hovedsageligt arbejder hjemmefra, er mere almindeligt blandt dem, der ikke arbejder på kontoret.

Det samme gælder i forhold til at lære nye teammedlemmer at kende, der er den næststørste udfordring. At onboarde dem på et professionelt niveau er én ting; at skabe en personlig relation til dem er en anden. Skemalagte intromøder og hybride teamaktiviteter kan næppe erstatte en uformel snak på kontoret.

Hvad er de primære udfordringer ved at arbejde i et hybridt team?



Samlet set var ledernes svar mere forskellige end medarbejdernes svar. **Ledere lægger mindre vægt på kommunikationsmæssige aspekter og mere vægt på organisatoriske aspekter.** To udfordringer bør tilføjes: Da lederne normalt er ansvarlige for at bringe deres team sammen, er de forskellige arbejdstider og at finde de rigtige værktøjer til at kommunikere de største udfordringer for henholdsvis 18 % og 15 % af dem. Lad os dykke ned i nogle specifikke områder ved at lede et hybridt team.

Kapitel 4: Udfordringer

Ledelse af et hybridt team

Hybrid onboarding er den største udfordring

På linje med de tidligere resultater er onboarding af nye medarbejdere den største udfordring ved at lede et hybridt team. Hvis onboarding-processen skulle foregå ansigt til ansigt, skal alle medarbejdere involveret i onboarding også være til stede på kontoret.

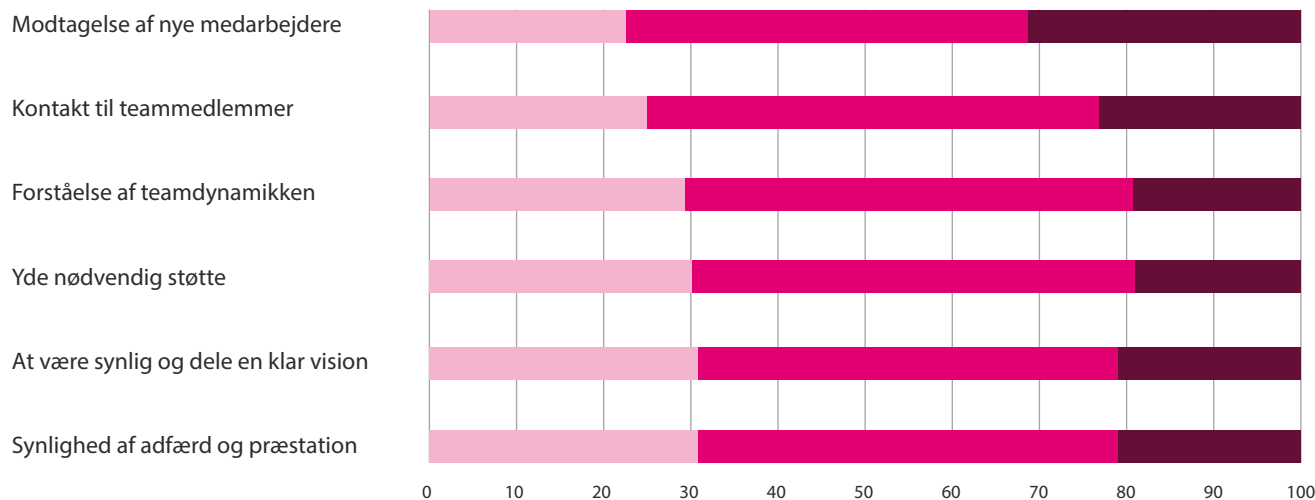
Den alternative onboarding online kræver en ny tilgang. På det sociale niveau handler det om at finde måder at få nye medlemmer til at føle sig som en del af teamet, på trods af det hybride miljø. På det professionelle plan må medarbejderne være mere bevidste om detaljer,

når de onboarder online. En ny kollega, der får en masse nye informationer på kort tid og efterfølgende bliver ladet alene, vil hurtigt mangle nødvendige oplysninger. For at undgå dette bør teamet etablere en bæredygtig, hybrid support-struktur, f.eks. sørge for at skabe et trygt rum, hvor der er plads til spørgsmål og relationsdannelse.

Hvor udfordrende er de følgende aspekter ved at lede et hybridt team?

Resultater i %

Ikke udfordrende ■ Delvist udfordrende ■ Meget udfordrende



At etablere en solid relation til alle teammedlemmer er lederens næststørste udfordring, men også andre aspekter er krævende.

Teamets størrelse udgør ikke et problem, med en enkelt undtagelse: En ud af ti ledere af teams på op til fem medlemmer synes det er "meget udfordrende" at forstå teamdynamikken. I teams med mere end 15 medlemmer er det hver fjerde.

Det er således én ting at identificere en udfordring, og en anden ting at tackle den på den rigtige måde. Så, hvor står teams indtil videre?

Kapitel 5: Håndtering af udfordringer

At holde kontakten

De fleste teams prioriterer åben kommunikation

Halvdelen af alle hybride teams er afhængige af åben og hyppig kommunikation i teamet.

Deres individuelle arbejdspladser bør ikke spille en rolle her — den virtuelt åbne dør online erstatter den fysiske åbne dør på kontoret. **Stort set det samme antal teams bruger regelmæssigt en-til-en-møder eller teammøder**, der rækker ud over denne åbne kommunikation og prioriterer tid til coaching, vejledning og formidling af kontekst.

Større teams forpligter sig som minimum til møder, der er inkluderende og tilgængelige for alle, f.eks. ved at tage hensyn til forskellige arbejdstider og tidszoner og udstyre mødelokaler med teknologi, så kollegaer med fjernarbejde kan deltage. Andre tiltag til at holde kontakten er mindre almindelige: Omkring 1/4 af hybride teams sætter deres lid til sociale netværk, udnyttelse af individuelle arbejdsstile og implementering af kommunikationsretningslinjer.

Vores gennemsnitlige hybride team anvender to af de beskrevne tiltag for at holde kontakten. Hvis vi kun spørger lederen, er det dog tre, da respondenter i lederstillinger rapporterer om væsentligt flere tiltag end almindelige medarbejdere. Forskellen er mest tydelig med hensyn til retningslinjer for kommunikationen: **Hver tredje leder siger, at deres team har nogle grundlæggende regler, alligevel er det kun hver anden medarbejder, der er klar over dem.**

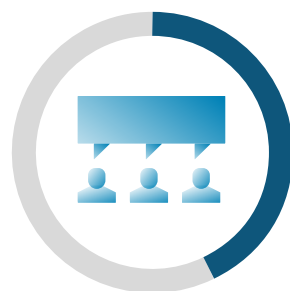
Hvordan sørger dit hybride team for at holde kontakten med hinanden?



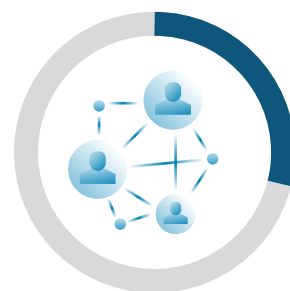
51 %
Åben og hyppig kommunikation



44 %
Regelmæssige 1:1-samtaler eller teammøder



43 %
Inkluderende møder



29 %
Sociale netværk



26 %
Individuelle arbejdsstile



23 %
Retningslinjer for kommunikation

Kapitel 5: Håndtering af udfordringer

Teknologi og ledelse

Teknisk tilpasning bør prioriteres

Andre vigtige tiltag, som kan afhjælpe udfordringerne ved hybridt arbejde, inkluderer fire områder: teknisk tilpasning, investering i personlige ressourcer og psykologisk støtte. Tekniske værktøjer såsom Zoom, Teams eller Slack er med til at opretholde en konstant kommunikation via videomøder og chatkanaler. Specielt udstyrede hybride mødelokaler går skridtet videre: Deres mål er at bygge bro mellem medarbejdere, der er fysisk til stede og medarbejdere, der arbejder på distancen, f.eks. med vidvinkelkameraer, der indfanger rummet og automatisk styrede kameraer, der giver et nærbillede af den person, der taler.

Generelt bruger to ud af tre hybride teams kommunikationsværktøjer, hvilket omvendt betyder, at hver tredje ikke gør. De anvender stadig traditionelle kommunikationskanaler såsom e-mail, telefon eller personlige møder på kontoret med risiko for, at teammedlemmer med hjemmearbejde føler sig mindre forbundet med deres kollegaer. Med hensyn til brugen af opgavestyring eller samarbejdsværktøjer er det omvendt: **Kun 1/3 af teams bruger dem til at styre projekter og arbejdsgange.**

Hvilke foranstaltninger foretages der for at imødegå udfordringerne ved hybridarbejde?

Teknisk og ledelsesmæssig tilpasning

64 %
Kommunikationsværktøjer



42 %
Stærk intern kommunikation



33 %
Samarbejdsværktøjer



19 %
Ledelsesinvesteringer



Ledere kan være bekymrede over at miste lederskabet, når de ikke har deres team omkring sig – husk vores eksempel i introduktionen med Elon Musk, der 'ledte' sit personale tilbage til kontoret. Virksomheder, der indfører hybride strukturer, bør derfor investere i ledere, der er villige til at støtte deres medarbejders selvstændighed og opbygge et solidt tillidsforhold. **Til dato er det kun hver femte virksomhed, der gør det. Dobbelt så mange fremmer til gengæld en solid intern kommunikation for at holde alle informerede og engagerede.** Jo større teams, jo mere gør de det. Da ledere ikke længere kan sætte deres lid til den traditionelle, fysiske interaktion, skal de løbende kommunikere forventninger og grundregler for at sikre klarhed, tillid og produktivitet.

Kapitel 5: Håndtering af udfordringer

Personlige og psykologiske ressourcer

Et mindretal af virksomheder gør en målrettet indsats

Generelt oplever de fleste hybride teams nogle udfordringer, men det er kun et mindretal af virksomheder, der griber chancen for at adressere dem med målrettede indsatser. Dette gælder for alle landene, men indsatsen er forskellig. **I USA er det mere end 2/3 af virksomhederne, der foretager mindst tre af de otte handlinger. I Tyskland og Holland er det mindre end halvdelen.**

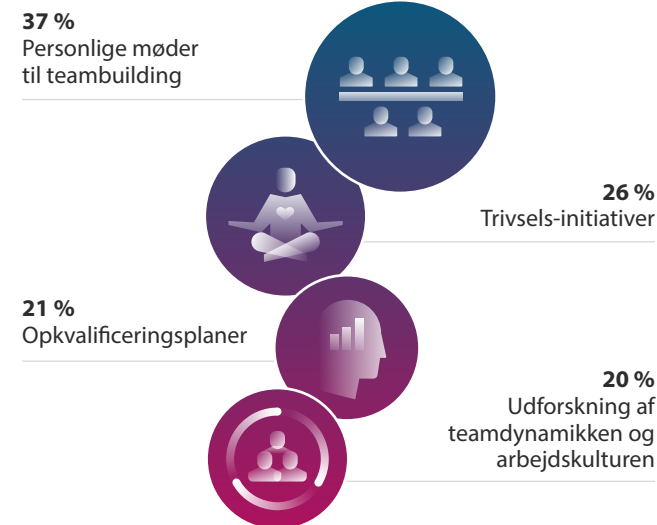


Investeringer i personlige ressourcer og psykologisk støtte halter bagud i forhold til teknisk og ledelsesmæssig tilpasning til hybridt teamwork. I betragtning af risikoen for isolation og adskillelse er psykologisk støtte umagen værd for at bevare medarbejdernes engagement. **Mindst 37 % af virksomhederne opfordrer til lejlighedsvis personlige møder og teambuilding-events, der giver medarbejderne mulighed for at indhente det forsømte og socialisere, uanset deres arbejdsstruktur.** At udforske teamdynamikken og arbejdskulturen kan bidrage yderligere til at forbedre ikke kun relationerne, men også det hybride teams præstationer og interaktionen mellem medlemmerne. **I dag udfører 20 % af virksomhederne handlinger på dette område.** Igen er passende foranstaltninger mere udbredt i større teams.

26 % af virksomhederne, der indfører hybridt arbejde, etablerer initiativer for at understøtte medarbejdernes generelle helbred, livsstil og adfærd. Ud over fysisk sundhed, fitness eller ernæring kan de adressere mentale aspekter som

Hvilke foranstaltninger foretages der for at imødegå udfordringerne ved hybridarbejde?

Personlige ressourcer og psykologisk støtte



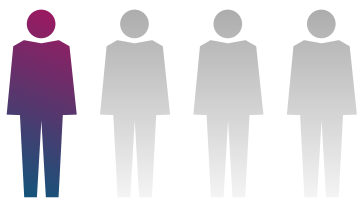
mindfulness eller stresshåndtering. Trivsels-initiativer til hybride teams skal tilpasses medlemmernes forskellige arbejdspladser og fleksible tidsplaner og kræver derfor mere inkluderende planlægning og kreativitet for at engagere medarbejderne. Derudover kan uddannelsesprogrammer, f.eks. om effektiv kommunikation eller nye teknologier, udstyre teamet med relevante færdigheder til at arbejde hybridt. **Det er dog kun 21 % af virksomhederne, der har implementeret specifikke udviklingsplaner, herunder opkvalificering til et hybridt arbejdsmiljø.** Hvad betyder det for medarbejderne?

Kapitel 5: Håndtering af udfordringer

Psykologiske støtte

Behovsbaserede supportstrukturer kan forbedres

Omkring 1/3 af medarbejderne mangler tilstrækkelig støtte til og mulighed for at skabe en relation til deres kollegaer i teamet, selvbestemmelse og fleksibilitet, feedback-samtaler med deres leder og sidst men ikke mindst træning i digitalt samarbejde og kommunikationsværktøjer. De, der efterspørger mulighed for at skabe relationer, er ofte en del af større teams. Vi forventer måske, at det primært gælder for dem, der arbejder hjemmefra, men undersøgelsen viser, at manglende kontakt påvirker både medarbejdere, der arbejder hjemmefra og medarbejdere på kontoret. Det samme gælder for andre behov, men vi ser to yderligere sammenhænge.



Hver fjerde medarbejder

føler sig utilstrækkeligt understøttet på tre eller flere forskellige områder.

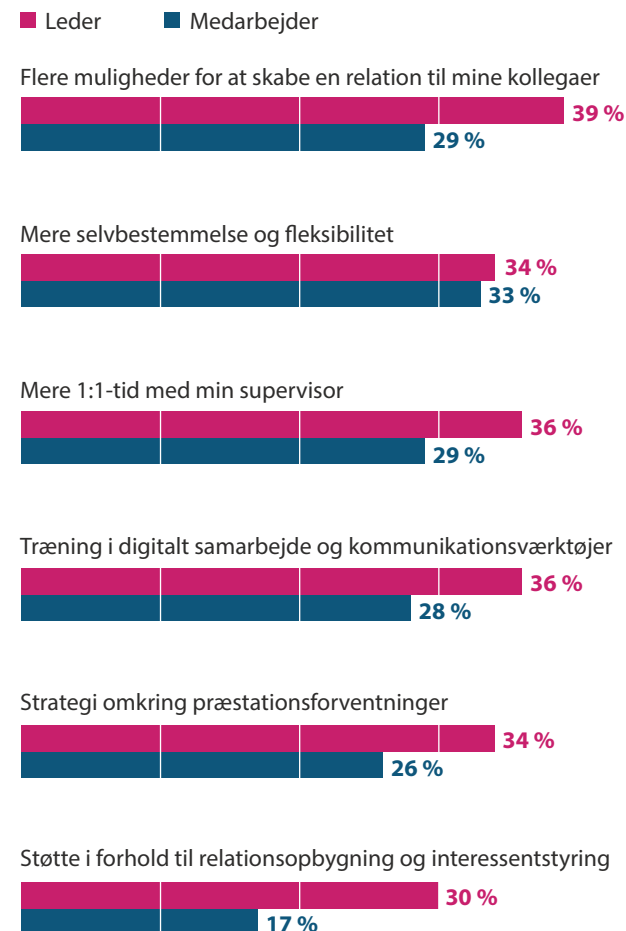
Først og fremmest er der et billede af, at jo yngre medarbejderne er, jo mere har de brug for støtte,

især når det kommer til relationsopbygning og interessenstyring, samt klarhed omkring præstationsforventninger. Der er dog ingen regel uden undtagelse: Træning i digitalt samarbejde og kommunikationsværktøjer er det eneste, ældre medarbejdere efterspørger oftere.

Derudover udtrykker medarbejdere i lederstillinger væsentligt mere behov for support end almindelige medarbejdere, undtagen i forhold

til selvbestemmelse og fleksibilitet. Derimod siger et betydeligt antal almindelige medarbejdere, at de ikke har brug for hjælp inden for de nævnte områder.* Dette tyder på, at de nuværende supportstrukturer for ledere af hybride teams er utilstrækkelige.

Hvilken støtte vil du gerne have for at arbejde mere effektivt?



*Respondenterne kunne tilføje åbne svar. 3/4 af respondenterne, der gjorde dette (n = 63), angav, at de fik tilstrækkeligt med støtte.

Kapitel 6: Fremtidens teams

Kompetenceudvikling

Effektiv kommunikation er mest relevant for hybride teams

For at forberede teams bedst muligt til hybridarbejde skal eksisterende uddannelsesprogrammer tilpasses. Ikke nødvendigvis på det taktiske plan (programmer kan tilbydes fysisk eller online), men i forhold til indhold. De ideelle færdigheder for et hybridt team er ikke nødvendigvis de samme som for et kontorbaseret team.

Den mest relevante færdighed for hybride teams er effektiv kommunikation. Ineffektiv kommunikation mellem teammedlemmer med fleksible arbejdsstrukturer kan forårsage misforståelser, usikkerhed, frustration og spildtid. **De næstmest relevante færdigheder er evnen til at tilpasse sig forandringer, empati og samarbejde.** I vores gennemsnitlige hybride team med ti medlemmer, hvoraf seks skifter mellem henholdsvis kontorarbejde og hjemmearbejde, betyder tilpasningsevnen meget for at kunne tilpasse sig et nyt arbejdsmiljø hver dag.

Konfliktløsning, kreativ tænkning og online relationsopbygning er ikke de vigtigste færdigheder. Sidstnævnte kunne forventes at være

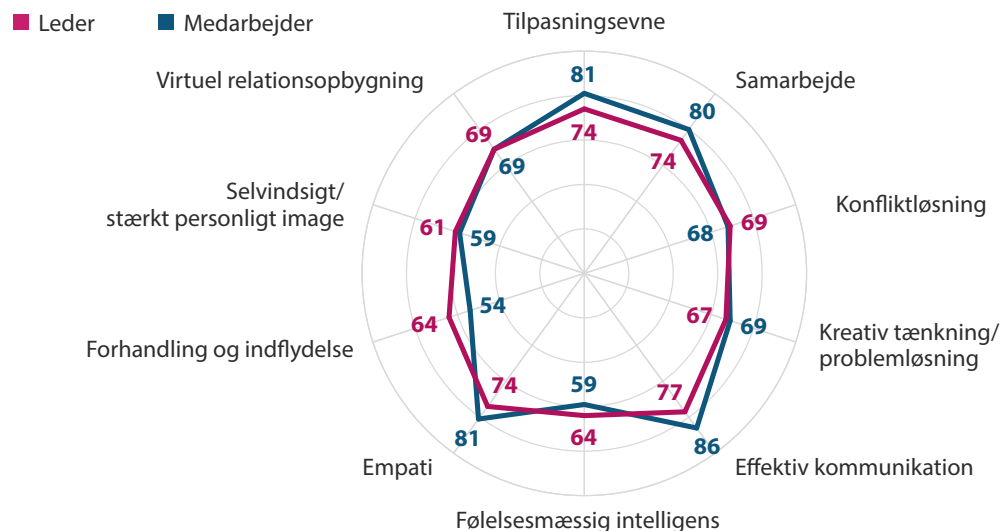
mere vigtig, men at opbygge relationer online er ikke en ny færdighed for mange af os.

Følelsesmæssig intelligens såvel som evne til forhandling og indflydelse er primært relevant for ledere af hybride teams. De skal kunne forstå behovene hos forskellige interessenter og kommunikere med dem på en passende måde.

Virksomheder kan ikke tage alle disse kvaliteter for givet. De bør i stedet betragte dem som udgangspunktet for hyppig og dybdegående teamudvikling for at forbedre kompetencerne i ethvert team, der har planer om en succesfuld hybrid fremtid. Men har de overhovedet planer om at bibeholde hybridarbejde?

Hvor vigtige er følgende kompetencer for hybridt arbejde?

Resultater spænder fra 0 (ikke vigtigt) til 100 (meget vigtigt)



Færdighedernes betydning er beregnet som gennemsnittet af vurderingerne "ikke vigtigt" (0), "forholdsvis vigtigt" (50) og "meget vigtigt" (100).

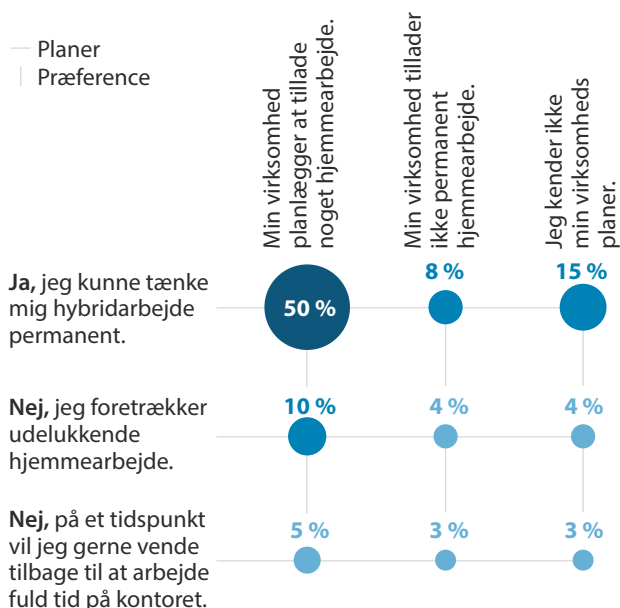
Kapitel 6: Fremtidens teams

Planer og krav

2 ud af 3 virksomheder ønsker at bibeholde en hybrid struktur

I vores gennemsnitlige hybride team ønsker syv ud af ti medlemmer at beholde den hybride arbejdsstruktur i resten af deres karriere. To ud af ti foretrækker et hjemmebaseret team, og en ud af ti ville gerne tilbage til at arbejde fuldtid på kontoret. Virksomhederne i undersøgelsen bekræftede en klar præference for hybridarbejde: **Mindst 65 % af**

Vil du gerne arbejde hybridt i resten af din karriere, og hvad har din virksomhed af planer?

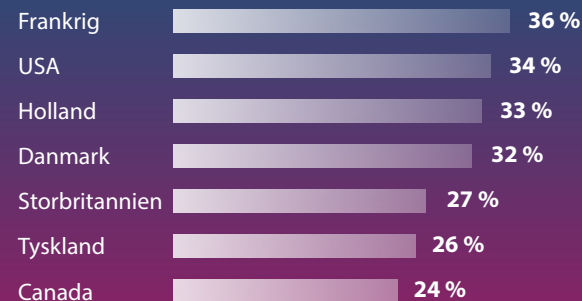


virksomheder med hybride strukturer har planer om at bibeholde dem — lige meget hvad Elon Musk tweeter. Kun 14 % af virksomhederne planlægger at vende tilbage til kontorarbejde på fuld tid på kortere eller længere sigt.

Hybride teams er her for at blive og at opnå deres fulde potentiale afhængig af support og 'empowerment'. Derfor var de sidste to spørgsmål i vores undersøgelse: Hvad betyder hybridarbejde for din karriere og løbende udvikling? Og: Hvad er det kritiske område, som hybride teams bør arbejde på at udvikle sammen?

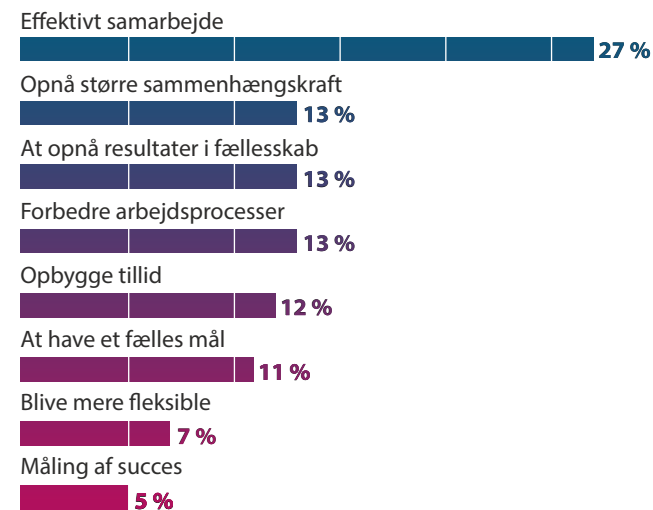
30 % af respondenterne, mindst 1/4 i hvert land, er enige i erklæringen: "Jeg præsterer langt bedre, efter jeg er begyndt at arbejde hybridt". På den anden side er effektivt samarbejde det område, hvor der er størst behov for udvikling, efterfulgt af at opnå resultater i fællesskab, forbedre arbejdsprocesser og blive mere sammenhængende. Mens personlig produktivitet vurderes positivt på forskellige punkter, lader det til, at teamwork halter bagud.

"Jeg præsterer langt bedre, efter jeg er begyndt at arbejde hybridt".*



*Respondenter, der også er enige i erklæringen "Jeg har ikke bemærket nogen forskel, hverken i min karriere eller udvikling" er ikke taget med.

Hvad er det vigtigste område, som hybride teams sammen bør arbejde på at udvikle?



Kapitel 6: Fremtidens teams

Resumé og konklusion

Fremtidens teams er hybride

Hybride teams er kommet for at blive. De fleste kontomedarbejdere er en del af et hybridt team, og deres arbejdsgivere planlægger at bibeholde strukturen. Dette er godt nyt for medarbejdere, der sætter pris på bekvemmeligheden ved hybridarbejde, har det godt med det og sandsynligvis vil arbejde hybridt resten af deres karriere. Det er tydeligt, at kontoret fortsat er en vigtig del af arbejdspladsens ligning: De fleste medarbejdere arbejder enten delvist eller fuldtid på kontoret, og det foretrækker de fremfor udelukkende at arbejde hjemmefra.

Vi er stadig i de tidlige stadier af forandringsprocessen, men hybridarbejde fungerer til en vis grad. Medarbejdere føler sig mindst lige så produktive som før indførelsen af hybridarbejde, men forskningen viser et behov for udvikling. Arbejdsgivere kan have blinde pletter over for områder såsom kommunikation, engagement og samarbejde – afgørende aspekter for langsigtet succes og tilfredshed.

Hvordan kan virksomheder forberede sig på fremtidens teams? Seks råd:

1. World Economic Forum peger på **fleksibilitet på arbejdspladsen** som et vigtigt punkt i fremtidens arbejde. En vekslen mellem personlige og online interaktioner i teamet "lader til at være den optimale løsning" – en anskuelse, som denne undersøgelse bekræfter.
2. Data tyder på, at der ikke findes nogen faste eller hurtige regler for, hvad der passer til hvert team. Organisationer bør **kigge på adfærds- og arbejdspræferencerne** i deres teams, når de tilpasser deres arbejdsmodeller.
3. Organisationer bør tjekke ind hos deres ledere og medarbejdere for at **sikre, at kommunikationspolitikker er forstået** og praktiseres på alle teamniveauer.
4. Ledere af hybride teams kan være sårbare over for øget stress og have blinde pletter i forhold til, hvad der foregår i deres team. Virksomheder bør **fokusere på at give deres ledere mulighed for at tilpasse sig de forskellige krav, der er, når man leder et hybridt team.**
5. Personaleansvarlige bør **huske på medarbejdernes forpligtelse til hybridarbejde**, når de udformer roller og onboarding-programmer, tænke i uddannelsesmuligheder og yde støtte omkring individuel udvikling og teambuilding.
6. Organisationer, der gerne vil fremtidssikre deres arbejdsstyrke, kan ikke ignorere kritiske komponenter i effektiv teambuilding og afgørende drivkræfter for organisatorisk vækst: **Kommunikation, engagement og samarbejde.**

I begyndelsen af denne rapport stillede vi spørgsmålet: Er hybridarbejde det bedste fra to verdener eller en forsigtig mellemvej?

Afslutningsvis vil vi påstå, at selvom hybridarbejde måske er fremtiden, indtil videre, er det fortsat en forsigtig mellemvej. Ledere har stadig et arbejde at gøre i forhold til at bygge bro mellem hjemmearbejde og kontorarbejde samt at sikre, deres team virkelig engageres og understøttes.

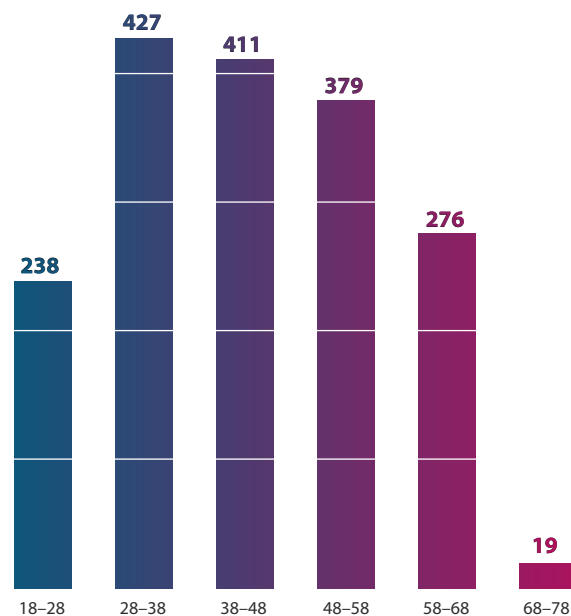
Kapitel 7: Metode

Undersøgelsesdesign

For at tegne et aktuelt billede af hybride teams gennemførte **Insights Learning & Development Ltd** en international undersøgelse af arbejdsstyrken på tværs af lande. Sammen med markedsanalyseeksperter fra **Statista** har vi evalueret svarene fra **1.750 medarbejdere**, der på nuværende tidspunkt arbejder i et hybridt team — 250 medarbejdere fra hvert af landene **USA, Storbritannien, Canada, Frankrig, Tyskland, Holland og Danmark**. Omkring halvdelen af dem har en lederstilling (n = 851), resten er almindelige medarbejdere (n = 899).

Data blev indsamlet mellem den 8. og 24. august 2022 via en e-mail-invitation med et link til en online-undersøgelse. Deltagerne er minimum 18 år gamle. Resultatet af det første spørgsmål "Hvor mange personer arbejder hybridt?" er baseret på svar fra 2.975 respondenter. Dem, der arbejder i fjern- eller kontorbaserede teams, blev efterfølgende sorteret fra.

Aldersfordeling
Resultater i samlede antal



Hovedformålet med undersøgelsen:

1. Anskueliggøre **skiftet til hybridt arbejde** efter udbruddet af covid-19 pandemien, og hvordan dette opleves af medarbejderne.
2. Identificere **fordelene og udfordringerne** forbundet med dette skift.
3. Kvantificere i hvilket omfang virksomheder tager **foranstaltninger for at håndtere udfordringerne**.
4. Sætte fokus på **udviklingsbehov** for at sikre succes i et hybridt arbejdsmiljø.



www.insights.com/dk