VÆKSTHUS FOR LEDELSE



4 min. 21-04-2022

Hybrid ledelse: Sådan finder du balancen

Lars ønsker at arbejde mere hjemme, fordi han oplever mere ro og koncentration. Problemet er blot, at han arbejder mest med komplekse opgaver, der kræver et tæt kollegialt samarbejde. Få i denne artikel et konkret værktøj til, hvordan du finder balancen mellem at imødekomme Lars' behov for fleksibilitet og samtidig sikre en god opgaveløsning.

Skribentinfo



Trille Frodelund Lykke
Erhvervspsykolog og partner
New Stories



Ida Gamborg Nielsen
Partner og ledelseskonsulent
New Stories



Hanne V. Moltke
Partner og ledelseskonsulent
New Stories

Hjemmearbejde, arbejde på distancen og andre ”hybride arbejdsformer” vinder frem mange steder. Og især hjemmearbejde er det helt store samtaleemne. Det falder sammen med, at mange drømmer om et mere fleksibelt arbejdsliv, hvor man ikke sidder på et kontor fra 9-17. Det betyder, at du som leder skal lære at bedrive ”hybrid ledelse”. Fremover vil du nemlig sjældent have alle medarbejdere samlet i det samme rum på samme tid.

Nogle arbejdspladser går meget struktureret, måske endda lidt firkantet til værks: Alle får fremover lov til at have to ugentlige hjemmearbejdsdage. På tirsdage og torsdage. Andre arbejdspladser går i en mere fleksibel retning, hvor der bliver lyttet til og planlagt ud fra den enkelte medarbejders ønsker og behov.

Vi motiveres forskelligt – og det bør du som leder tage højde for

Hvis den øgede fleksibilitet skal blive et fælles gode på den hybride arbejdsplads, skal der tages højde for

medarbejdernes individuelle ønsker og behov. Både i den daglige planlægning, og når der bliver forhandlet vilkår på plads.

Hvis du kigger på dine medarbejdere, vil oplevelsen af hjemmearbejde være meget forskellig fra person til person. Nogle elsker at sidde derhjemme og får en hel masse fra hånden. Andre hader det og føler sig demotiverede – måske endda nedtrykte, stressede eller ensomme, fordi dagene går i ét derhjemme. Og så er der mange, som ligger midtimellem, og som foretrækker at veksle mellem at sidde hjemme og være på kontoret.

Alligevel skal du ikke kun have øje for den enkelte medarbejder. Du skal bevare dit ledelsesmæssige helhedsblik. Du skal nemlig sikre dig, at du både tager højde for den enkelte medarbejders præferencer og for arbejdsfællesskabet som helhed. Men hvordan gør du det?

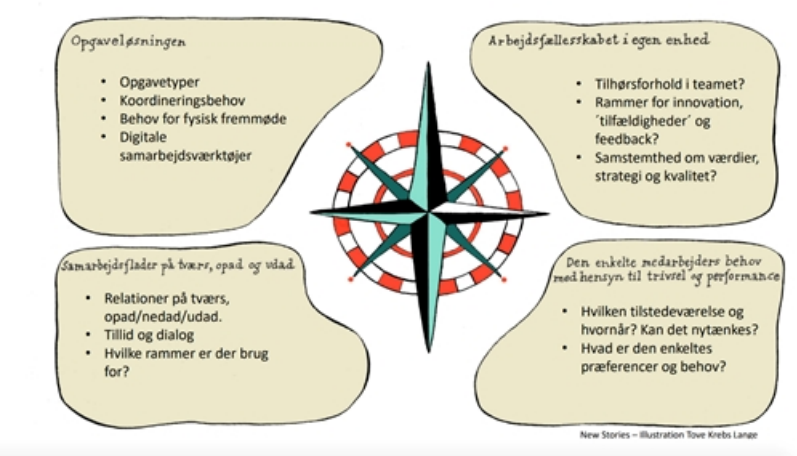
Du skal arbejde med "balanceret fleksibilitet"

I bogen Hybrid ledelse – samarbejde på tværs af tid og sted præsenterer vi udtrykket balanceret fleksibilitet.

Balanceret fleksibilitet handler om at finde balancepunkterne mellem fire dimensioner på arbejdspladsen, når rammerne for hjemmearbejde og andre fleksible ordninger skal aftales eller løbende revurderes. De fire dimensioner er:

- Medarbejdernes præferencer: Hvad motiverer den enkelte?
- Opgaveløsningen: Hvad er typen af opgaver, og hvad kræver de for at blive løst på en god måde?
- Samarbejdsfladerne: Hvilken form for samarbejde kræver opgaveløsningen?
- Arbejdsfællesskabet: Hvordan sikrer vi, at arbejdsfællesskabet har det godt, og at vi arbejder i samme retning?

Til dette arbejde har vi udviklet en kompasmodel, som indeholder de fire dimensioner:



Kompasmodellen kan både fungere som et dialogværktøj i ledelsen - når I fx skal tale om, hvordan I skaber de mest optimale rammer for fleksibilitet på lige netop jeres arbejdsplads – eller den kan være dit personlige værktøj, når du som leder går i dialog med medarbejderne – om fx deres individuelle præferencer holdt op imod typen af deres arbejdsopgaver.

Et eksempel: En konflikt mellem de forskellige dimensioner

Du sidder med en medarbejder, som ønsker at arbejde hjemme mindst tre dage om ugen. Samtidig kan du se, at denne medarbejder sidder med nogle opgaver, som kræver tæt samarbejde med flere kolleger og en del koordinering i teamet. Her bliver opgaveløsningen, samarbejdsfladerne og den enkelte medarbejders behov modstridende.

I sådan et tilfælde giver det god mening at bruge kompasmodellen i en dialog med medarbejderen. En dialog, der har til formål, at I sammen finder den gode balance mellem hjemmearbejde og fysisk fremmøde.

Helt konkret kan I sammen ”besøge” og tale om de dimensioner, der er i spil, når medarbejderen ønsker at arbejde meget hjemme. Hvis I starter med en dimension som den enkelte medarbejders behov, så kan du spørge medarbejderen: Hvad er dine konkrete ønsker og behov? Hvad trives du bedst med? Hvad ville være det bedste for dig? Dernæst kan I ”besøge” en dimension som opgaveløsningen for at tale om: Hvem har du brug for at samarbejde med i forhold til at få løst dine opgaver? Hvem har du brug for at tale med? Hvem har brug for at tale med dig i deres opgaveløsning? Og hvordan gør I det bedst? Skal det være fysisk, eller kan det med fordel være virtuelt?

På den måde hjælper kompasmodellen dig både som dialogværktøj i samtalen med medarbejderen, og den hjælper dig og medarbejderen til at bevare helhedsblikket i samtalen. Det afgørende er, at I får besøgt de forskellige dimensioner for at kortlægge de forskellige behov, der er i spil. Først derefter kan I beslutte, hvad den gode balance er. Her er din rolle som leder at vurdere, hvor I finder den gode balance – og dermed den balancerede fleksibilitet.

Og her er en vigtig pointe, at intet er statisk. Alle dimensioners behov er hele tiden i bevægelse. Det skal du som leder være bevidst om. I en periode kan én type opgaver løses hjemmefra. Men hvis der fx kommer en ny kollega ind, kan det være, at arbejdsfællesskabet skal prioriteres mere i en periode, og at det kræver mere fysisk fremmøde i et stykke tid. Derfor er hjemmearbejde i sig selv ikke lig med fleksibilitet. Fleksibiliteten opstår, når vi lykkes med hele tiden at tilpasse os de aktuelle behov på arbejdspladsen.

Hvordan skal det være hos jer?

Når I skal have tilrettelagt nogle aftaler for graden af fleksibilitet hos jer – både når det gælder arbejdstid og arbejdssted – kan kompasmodellen være jeres udgangspunkt for at tænke fire vigtige dimensioner ind i det arbejde.

Fordelen ved at skabe nogle fælles rammer for fleksibilitet er, at der ikke blot ”knopskyder” aftaler ud fra den enkelte leders måde at gøre det på. I får nogle fælles retningslinjer, som den enkelte leder kan læne sig op ad, og som sikrer en rød tråd gennem hele organisationen – også selvom den enkelte leder arbejder med individuelle aftaler i lige netop sin afdeling.

Internt i en organisation – alt efter størrelsen – kan de enkelte afdelinger have meget forskellige typer af

behov i forhold til en dimension som *opgaveløsningen*.

I nogle afdelinger sidder medarbejderne måske med opgaver, som kræver en lav grad af koordinering og samarbejde – her er hjemmearbejde relativt nemt at tilrettelægge. I andre afdelinger er der behov for daglig koordinering og et tæt samarbejde i teamet – det skal der tages højde for, hvis én eller flere medarbejdere arbejder hjemme eller på distancen.

Derfor giver det også god mening, at organisationen har nogle fælles retningslinjer. Det kan fx være: Hos os er hjemmearbejde en mulighed. Dernæst vil den enkelte afdeling kunne arbejde med individuelle aftaler, som er balanceret ud fra afdelingens særlige behov.