

HVORDAN ENGAGERER OG FASTHOLDER MAN MEDARBEJDERE I HYBRIDE TEAMS?

- DANSKE LEDERES ERFARINGER MED HYBRIDARBEJDE EFTER CORONA

Publiceret: 17. november 2023

Af: Eva Lundahl

1. ABSTRACT

Efter Corona-pandemien er hybridarbejde blevet den nye normale måde at arbejde på i mange danske virksomheder, organisationer og teams. Forskning viser, at det er en ledelsesudfordring at opretholde teamånd og engagement blandt medarbejdere, som arbejder meget online og derfor ikke ofte ser deres kolleger fysisk. På trods af danskernes høje grad af autonomi og præference for tillids-baseret ledelse, føler kun 1/5 af danske lønmodtagere sig engagerede og motiverede. Symptomerne ses bl.a. i stress- og sygemeldinger, jobskifte, overskredne tidsplaner og budgetter, samt uhensigtsmæssige konflikter på arbejdspladsen. Vi satte i Efter- og Videreuddannelsesteamet på VIA University College i foråret 2023 fokus på danske lederes erfaringer med at opretholde engagement i hybride teams. Vi interviewede 15 ledere med erfaring med at lede hybride teams i forskellige private virksomheder og offentlige instanser i Vestdanmark. På baggrund af vores undersøgelse kan vi konkludere, at de negative konsekvenser for medarbejderengagement og tilknytning til teamet og virksomhedskulturen ikke kan fjernes, men at man kan bedrive ledelse med omtanke for arbejdslivets rammer, kommunikation, håndtering af online møder og prioritering af fysisk og socialt samvær i teamet. Når man arbejder meget på distancen, skal man som leder være ekstra opmærksom på, at de menneskelige relationer har sværere kår og kræver mere tid og opmærksomhed fra lederens side. Det er derfor specielt vigtigt, at man som leder af hybride teams er synlig og opsøgende, at man prioriterer vedligeholdelse

af personlige relationer med medarbejdere, og at man praktiserer ledelse gennem tillid under ansvar.



2. INTRODUKTION

Corona-krise betød, at mange danske ansatte blev tvunget til at arbejde hjemmefra med kort varsel. Under nedlukningen blev der i stor stil eksperimenteret med online mødeformer og virtuelle sociale aktiviteter, som havde til formål at sikre den fortsatte resultatskabelse og opretholdelse af medarbejdernes engagement og tilknytning til deres team og til organisationen. Efter restriktionerne endte, og det blev muligt at møde ind på arbejdspladsen igen, viste det sig hurtigt, at danskerne havde taget hjemmearbejde til sig. I dag er blevet normalt at arbejde hybridt, hvilket kan defineres som "en kombination af hjemmearbejde og fysisk fremmøde på arbejdspladsen" (Bindley & Glazer, 2021, para 4). Nogle mener, at et decideret paradigmeskift på arbejdsmarkedet er undervejs med den hybride og digitale transformation (Møller & Østerby Jepsen, 2023). En Center for Ledelse undersøgelse fra foråret 2023 viser, at 2/3 af danske ansatte har 1-2 hjemmearbejdsdage om ugen (CFL, 2023), hvilket stiller ledere over for nye udfordringer i forhold til at engagere og fastholde medarbejderne, der ikke mødes så ofte fysisk (Kongsted, 2022). Og på grund af øget kompleksitet og omskiftelighed på mange arbejdspladser er det blevet mere almindeligt at organisere arbejde i teams, som kan agere fleksibelt (Kleemann & Seidelin, 2022). Hvis man er leder af et team, der arbejder hybridt, skal man derfor både være opmærksom på den individuelle medarbejders engagement og på opretholdelse af engagementet i fællesskabet, da begge dele er afgørende for resultatskabelse og trivsel (Mazzetti & Schaufeli, 2022).

Engagement kan defineres som følelsesmæssige, kognitive og handlingsmæssige manifestationer af en medarbejders arbejdsindsats, commitment og følelsen af at være

forbundet til jobbet (Matthews, 2018). I en hybrid hverdag fylder det faglige og arbejdsleverancer typisk mere end vedligeholdelse af kollegiale bånd til teamet og organisationen som helhed. Herved opstår en risiko for at medarbejdere, der arbejder meget på distancen (enten hjemme eller på andre lokationer i indland eller udland), med tiden kan føle sig afkoblet fra teamet eller virksomhedens kultur. Herudover er det sværere at opsnappe information og viden, der deles uformelt mellem kolleger, der ses fysisk. Ledere har et stort ansvar for, at deres medarbejdere trives, og at de føler sig engagerede i opgaver, kolleger og organisationen. Forskning viser desuden, at medarbejderengagement korrelerer med høj medarbejdertilfredshed, motivation, produktivitet og innovation (f.eks. Boccoli et al., 2023; Gratton, 2021; Henkel & Haley, 2020; Susanto et al., 2023) og kan forebygge opsigelser (f.eks. Hakro et al., 2022; Tyagi et al., 2022). Der er altså god grund til, at man som leder er opmærksom på medarbejdernes engagement, hvilket kan være en udfordring, når man ikke ses fysisk særligt ofte på grund af hybride arbejdsformer.

Store globale undersøgelser viser, det står skidt til med medarbejdernes engagement. Iflg. Gallup (2023), føler kun ¼ af de over 120.000 adspurgte ansatte, at de trives på deres arbejdsplads og er engagerede i deres arbejde. Og på trods af danskernes høje grad af autonomi og præference for tillids-baseret ledelse, føler kun 1/5 af danske lønmodtagere sig engagerede og motiverede i 2023 (Gallup, 2023). En 2023 undersøgelse foretaget af Norstat for Business Danmark viser, at næsten halvdelen af de adspurgte lønmodtagere mener, at de ikke får tilstrækkeligt i løn i forhold til det arbejde, de udfører, og at næsten ¼ allerede har skruet ned for arbejdsindsatsen efter Corona krisen og derved kan betegnes som "quiet quitters" (Heede-Andersen, 2023). Symptomerne ses bl.a. i stress- og sygemeldinger, jobskifte, overskredne tidsplaner og budgetter, samt u hensigtsmæssige konflikter på arbejdspladsen.

Vi satte i Efter- og Videreuddannelsessteamet på VIA University College i foråret 2023 fokus på danske lederes erfaringer med at opretholde engagement i hybride teams. Vi interviewede 15 ledere fra forskellige private virksomheder og offentlige instanser i Vestdanmark med henblik på at svare på følgende spørgsmål:

- *Hvordan opfatter ledere effekten af hybridarbejde på deres medarbejders engagement?*

- *Hvilke ledelsestiltag virker i forhold til at øge og fastholde engagement i hybride teams?*

Resultaterne fra undersøgelsen er uddybet nedenfor og understøtter en række nyere danske udgivelser om hybridarbejde (f.eks. Holdt Christensen, 2022; Lindekilde, 2023; Moltke et al., 2022). Overordnet kan vi konkludere, at selvom hybridarbejde er blevet dagligdag i mange danske organisationer, oplever ledere stadig udfordringer med afholdelse af online møder og med engagement og fastholdelse af medarbejdere, der arbejder fra forskellige lokationer. Til gengæld er der også en række effektive ledelsesteknikker, man som leder med fordel kan anvende for at opbygge en positiv teamånd blandt hybride medarbejdere.

3. METODE

En kvalitativ metode blev valgt, fordi vi var interesserede i lederes subjektive beskrivelser af og erfaringer med hybridarbejde. Vi udarbejdede en interviewguide med en række åbne spørgsmål, som tilsammen belyste undersøgelsens to hovedspørgsmål.

Vi rekrutterede deltagere ved at skrive direkte til nuværende og tidligere studerende på VIAs diplomuddannelser i ledelse og projektledelse samt EBA-uddannelsen. Interesserede ledere blev efterfølgende screenet pr. telefon og inviteret til at deltage i undersøgelsen, hvis de opfyldte følgende to kriterier:

- Nuværende leder af mindst et hybrid eller virtuelt team, *og*
- Mindst 3 års erfaring med hybridarbejde (fra begyndelsen af Corona-nedlukning).

De i alt 15 deltagere repræsenterede forskellige offentlige instanser inden for forvaltning og uddannelse, samt private firmaer inden for energi, rådgivende ingeniørfirmaer, service, produktion og IT. Online interviews foregik i perioden marts-maj 2023 og varede mellem 30-45 minutter per deltager. Verbale tilsagn til lydoptagelse blev indhentet og transskriberede interviews blev efterfølgende anonymiseret, kodet og tematisk analyseret efter forskrifter fra Braun og Clarke (2012).

4. RESULTATER

Lederens job er ikke blevet nemmere med udbredelsen af hybridarbejde! Det er dog muligt at begrænse effekten af de negative aspekter ved hybridarbejde og fokusere på de positive aspekter ved brug af forskellige ledelsesteknikker og værktøjer. Nedenfor præsenteres den tematiske analyse for hvert af de to undersøgelsesspørgsmål, underbygget af citater fra deltagerne. Pseudonymer er anvendt og detaljer vedrørende deres arbejdsgivere er udeladt.

4.1 Hvordan opfatter ledere effekten af hybridarbejde på deres medarbejderes engagement?

Overordnet havde deltagerne **svært ved at fornemme deres medarbejderes engagement**, selvom det ikke var muligt i denne undersøgelse at påvise nogen direkte sammenhæng mellem engagement og hybridarbejde. Som en leder pointerede, så handler engagement også om opgaverne og de udfordringer, man bliver stillet:

”Svært at sige om engagement har ændret sig efter Corona. Jeg synes det er federe at arbejde med andre, når man sidder fysisk sammen. Det er så meget nemmere at koordinere... engagement handler også om at blive stillet over for en spændende udfordring.” **Christian,** **Leder.**

Andre ledere talte om, at årsagen til, at det kan være svært for ledere at fornemme folks engagement, er, at der kommunikeres meget online.

”Kun 50% kommunikation foregår gennem Teams. Man mangler kropssprog og forståelse før og efter mødet – bare den der fornemmelse af hvordan folk går ind til mødet – har de sved på panden og hænger papirerne, det kan du ikke se. Der er mange ting, der spiller ind for at fornemme, hvordan folk har det.” **René, Product Manager.**

”Jeg skal som leder ha’ opmærksomhed på, om folk engagerer sig i mødet, eller sidder med noget uden at sige det, fordi det foregår online, eller de venter på andre. Jeg fornemmer at

folk holder mere tilbage i et online møde end i et mødelokale. Jeg tror, det er fordi, man ikke kan mærke hinanden på samme måde. Der mangler måske noget tryghed, og kommunikationen er mere formel.” **Kenneth, Technical Manager.**

”Det er svært at se på Teams, hvis folk sidder med noget på hjertet. Du har håndsoprækning, og jeg samler op undervejs. Hvis vi ikke får dem undervejs, så går det halve tabt.” **Pernille, Leder.**

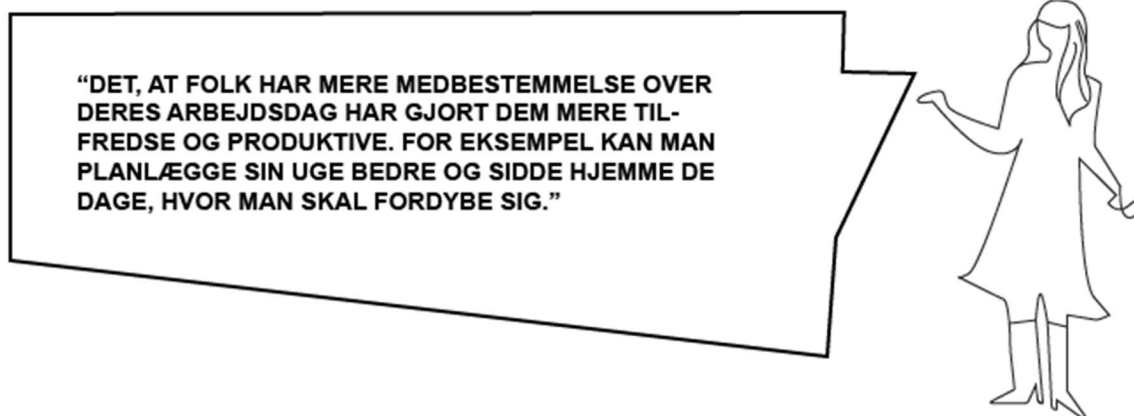
Den tematiske analyse viste, at **lederne både identificerede negative og positive effekter af hybridarbejde i forhold til medarbejderengagement.** Nogle deltagerne udtrykte en nostalgisk længsel efter tiden inden Corona, hvor man primært arbejdede fysisk sammen på et kontor. De fleste ledere havde samarbejdspartnere eller kolleger på andre lokationer både i og uden for Danmark før nedlukningen af samfundet i foråret 2020, men ærgrede sig især over at de kollegiale bånd er blevet mindre stærke, efter hybridarbejde er blevet normen. Teamarbejde fordrer tillid og teamånd, som kan være svært at opretholde i hybride fællesskaber. Til gengæld var alle deltagere stort set enige om de positive aspekter af hybridarbejde, som de fleste mener overskygger de negative.

4.1.1 Fordele ved hybridarbejde, som kan have en positiv effekt på engagement

Et af de oftest nævnte positive aspekter ved hybridarbejde er den **fleksibilitet og autonomi**, der følger af selv at kunne tilrettelægge sin arbejdsuge. Mulighed for hjemmearbejde giver f.eks. mulighed for at prioritere private aktiviteter i løbet af dagen, og udskyde arbejde til om aftenen. Man sparer transporttid og kan bedre få et familieliv med mindre børn til at fungere, når arbejdet kan udføres hjemmefra. Herudover er der i Danmark tradition for, at medarbejdere har en høj grad af indflydelse på deres arbejde, hvilket lægger sig naturligt op ad den hybride arbejdsstil. Medbestemmelse fører til højere grad af arbejdstilfredshed, hvilket har en positiv effekt på engagement (Battistella et al., 2023).

”Det, at folk har mere medbestemmelse over deres arbejdsdag har gjort dem mere tilfredse og produktive. For eksempel kan man planlægge sin uge bedre og sidde hjemme de dage,

hvor man skal fordybe sig... Vi har nogle engagement surveys, som viser, at hybrid-arbejde vægtes rigtigt højt. Der er f.eks. et spørgsmål i vores survey, "Synes du din virksomhed viser fleksibilitet om din situation?" Og den var før Corona 50-50, hvor lederne tøvede med at tillade hjemmearbejde, men nu er det noget, vi scorer meget højt på." **Peter, Teamleder.**



En anden fordel ved hybridarbejde er, at man kan arbejde hjemme, når man har brug for **arbejdsro og koncentration**. På arbejdspladser med storrumskontorer eller anden mangel på områder, hvor man kan arbejde uforstyrret, kan et hjemmekontor være et godt alternativ til fordybelse. Forholdene i hjemmet er selvfølgelig af betydning i den forbindelse, da familiemedlemmer og udefrakommende forstyrrelser kan skabe endnu flere afbrydelser og kontekstskifte. Iflg. Microsofts 2023 Work Trend Index, mener 68% af alle ansatte på verdensplan, at de ikke har nok tid til fordybelse.

“Derhjemme kan jeg tage en power-dag, med færre forstyrrelser. Når jeg sidder på kontoret bliver jeg forstyrret mellem 8-15, men hvis jeg skal fordybe mig og fokusere på at få noget færdigt, så sidder jeg hjemme eller i et mødelokale.” **Lars, Projektchef.**

Endelig nævnes det, at hybridarbejde er blevet en **forudsætning for at rekruttere nye medarbejdere**. Internationale undersøgelser viser, at især yngre generationer på arbejdsmarkedet tiltrækkes af fleksible jobs med mulighed for hybridarbejde (Microsoft, 2022; OWL Labs, 2022). Disse krav om fleksibilitet blev bekræftet af deltagerne i denne

undersøgelse.

"Generation Z kigger på fleksibilitet, og det er man nødt til at imødekomme som virksomhed. For dem, er det at arbejde online en normal del af deres liv, og de stiller ikke de samme spørgsmål ved den arbejdsform og har ikke de bekymringer, vi ældre generationer har." **Claus, Teamleder.**

4.1.2 Udfordringer ved hybridarbejde, som kan have en negativ effekt på engagement

De negative effekter af hybridarbejde kan virke som irritationsfaktorer og som forhold, man som leder eller medarbejder ikke har stor kontrol over. Hybride teams mødes ofte virtuelt, hvilket gør, at man fokuserer på det faglige og den formelle dagsorden.

Hybridarbejde formindsker muligheden for **uformel kollegial snak, sparring og fælles refleksion**, som kan føre til ny indsigt og ideer. Engagement kan opstå i dialoger og kreative rum og medvirke til personlig og faglig inspiration, læring og arbejdsglæde (Losada-Vazquez, 2022).

"Der er mange ting man vender, når man er i et kontor, så går man lige hen til en kollega og siger, hvad med det der? Det ryger af fløjten når man mødes virtuelt. Jeg ville ikke undvære at komme på kontoret. Men vilkårene er bare sådan, at de ikke er muligt at mødes alle sammen." **Louise, Projekt - og Teamleder.**

"Noget jeg bemærker er, at man kan komme uden for emnet, der kommer afledte spørgsmål, og det sker sjældnere online. Når mødet er slut, er det slut. Hvis man mødes fysisk, så kan man fortsætte på gangen bagefter og tage tråden op. Der kommer flere spørgsmål, og man kan sludre om andre ting og få nye ideer. Online møder er ikke kreative rum på samme måde. Der opstår nye ideer forskudt fra fysiske møder, eller i kaffepausen. I langt de fleste møder er jeg den sidste der logger af – det er nærmest ligesom at smække med døren – alle går bare fra hinanden uden at sige farvel og man følges ikke hen til kaffeautomaten eller kantinen. Der går noget refleksion tabt, eller i hvert fald mulighederne for refleksion." **Niels, Senior Consultant.**

“ONLINE MØDER ER IKKE KREATIVE RUM PÅ SAMME MÅDE. DER OPSTÅR NYE IDEER FORSKUDT FRA FYSISKE MØDER, ELLER I KAFFEPAUSEN. I LANGT DE FLESTE MØDER ER JEG DEN SIDSTE DER LOGGER AF – DET ER NÆRMEST LIGESOM AT SMÆKKE MED DØREN – ALLE GÅR BARE FRA HINANDEN UDEN AT SIGE FARVEL OG MAN FØLGES IKKE HEN TIL KAFFEAUTOMATEN ELLER KANTINEN. DER GÅR NOGET REFLEKSION TABT, ELLER I HVERT FALD MULIGHEDERNE FOR REFLEKSION.”



En stor del af hybridarbejdet foregår på online møder, og deltagerne i denne undersøgelse udtrykte frustration over at spille tid i **kedelige og uproduktive møder**, hvilket kan få engagementet og opmærksomheden til at dale. Dette resultat er i overensstemmelse med Microsofts 2023 Work Trend Index, hvor den største produktivets-barriere blev identificeret som ”uproduktive møder” (s. 8).

”Jeg synes det med at skru ned på møderne er et krav, som jeg møder fra vores medarbejdere. De vil kun holde møder om det relevante. De bliver trætte, hvis der er for meget ævl... Konsensuskulturen i Danmark betyder, at alle skal høres om alt, hvilket er en træg proces, som online møder ikke er gode til at understøtte. Så er man på glatis, hvis man kører sådan nogle processer online. Der er alt for mange, der bare sidder og keder sig og spiller tiden. Så slukker folk bare kameraerne og laver andre ting.” Louise, Projekt - og Teamleder.

Måden, der kommunikeres på i hybride teams kan være en udfordring, måske fordi meget kommunikation er skriftlig og formel. Det kan give anledning til misfortolkninger, der kan skabe unødige konflikter og blokere for fremdrift og samarbejde. Hvis et team er præget af for mange negative konflikter, går det nemt ud over medarbejdernes engagement.

”Ting bliver meget formelle meget hurtigt, hvilket kan føre til miskommunikation... der er lige kommet en ny strategi. Typisk kommer der et webinar ud, men hvis du ikke lige snakker med kollegerne om det, kan du sidde med dit eget perspektiv, og det kan skabe

miskommunikation og dårlig forståelse af, hvad vi gør, hvorfor er det vi arbejder sammen? Så kan der blive sat en masse ting i gang på baggrund af misfortolkninger. Der er ikke nogen uformel dialog, efterrationalisering efter møder sker ikke." René, Product Manager.

"Som leder skal man være obs på, at fortolkninger kan ske efterfølgende. Du kan ikke antage, at folk forstår dine intentioner, og at der skabes fælles forståelser ud fra en e-mail. Betoning og kropssprog betyder rigtig meget, og det mangler, når man kommunikerer skriftligt." Anne, Leder.

Kollegaskabet kan spille en sekundær rolle i forhold til effektiviteten i hybride teams. Hybridarbejde fremmer naturligt resultatskabelse, men kan gå ud over **fællesskabet med kollegaer og arbejdsglæden**, som kan være med til at fastholde medarbejderengagement.

"Det negative ved hybridarbejde er, at det nære, lokale miljø forsvinder. Jeg oplever sjældent fysiske møder mere, selv med folk der sidder i den samme bygning. Det er måske positivt for effektiviteten, men det er ikke positive for kollegaskabet." Anders, Senior Manager.

"Kvaliteten lader ikke til at dale i produkter og i arbejdet, men arbejdsglæden falder, når man arbejder meget online... Jeg synes ikke, folk har den samme connection til deres kolleger som før Corona." Claus, Teamleder.

En anden ledelsesudfordring ved hybridarbejde er, at vidensdeling og beslutningstagen kompliceres. **Hybridarbejde besværliggør vidensdeling**, når man ikke spontant kan informere kolleger over skrivebordet, eller når nogle kolleger ikke er til stede. Da effektivt teamsamarbejde bygger på god kommunikation og videndeling (Kleeman & Seidelin, 2022), skal lederen være ekstra opmærksom på at understøtte disse aktiviteter i hybride fællesskaber.

"Noget der er svært med hybridarbejde... så sidder vi lige og snakker over skærmen eller ved kaffemaskinen, og nogle gange tager vi nogle beslutninger. Og hvordan husker vi så at

formidle det videre til folk, der sidder hjemme eller i udlandet, hver gruppe har deres egne snakke, og tingene tager en retning, uden andre er informeret." **Lars, Projektchef.**

Nogle ledere i vores undersøgelse nævnte desuden, at det er blevet **sværere at træffe beslutninger, og sværere at løse problemer og konflikter**. Problemer og konflikter håndteres bedst, hvis folk kan se hinanden i øjnene. I hybride teams kan der være en tendens til, at man kommunikerer meget skriftligt eller taler med andre fra bag en skærm, hvilket afpersonificerer kommunikation og vanskeliggør fredelige og hurtige løsninger.

"Det kræver, man får snakket sammen, at man har tillid og god kommunikation. Især når der opstår konflikter. Det er f.eks. sværere for mig at give feedback online, end når man sidder fysisk over for den anden person og kan mærke dem... Hybridarbejde er kommet for at blive, og de gamle tavlemøder, hvor man virkelig nailede den og kom igennem med fælles problemløsning, er noget, jeg savner." **Claus, Teamleder.**

Afslutningsvis nævnte deltagerne den **manglende teamånd** som en negativ engagementsfaktor.

"Jeg kan godt mærke, at efter Corona, er folk fortsat med at arbejde hjemmefra. Det har betydet man kan føle sig de-koblet fra den teamånd, der herskede før Corona. Folk arbejder måske hjemme, fordi de ikke føler nogen stærk tilknytning til firmaet. Jeg har hørt fra medarbejdere, at de kan blive demotiverede, hvis der er ikke nogen, der interesserer sig for, hvad de laver. De synes ikke, der er teamspirit mere, folk sidder i deres egen lille boble." **Anne, Leder.**

"Før Corona var folk mere villige til at give den en skalle, hvis tingene brændte på. Den ånd er sværere at få oparbejdet i dag. Måske fordi man ikke er så forbundet til virksomheden. Hybridarbejde skaber ikke sammenhold i teamet, og det sammenhold er nødvendigt f.eks. på langvarige projekter, der kører over flere år." **Carsten, Teamleder.**

4.2 Hvilke ledelsestiltag virker i forhold til at øge og fastholde engagement i hybride teams?

Hvad gør man så som leder for at fastholde engagement og sørge for, at ingen spilder tiden på online møder? To typer af strategier fremgik af vores undersøgelse: **Ledelsesgreb** og **håndtering af online møder**. Da hybride teams ofte mødes virtuelt, fylder online møder meget i kalenderen.

4.2.1 Ledelsesgreb

Som leder har man ofte fokus på planer, budgetter og resultater, hvorved de mere bløde ledelsesdiscipliner nemt kan blive nedprioriteret. Deltagerne i denne undersøgelse var dog enige i, at hybridarbejde kræver, man som leder bruger tid og energi på at **opbygge og vedligeholde de personlige relationer med medarbejdere**, for at forebygge eller minimere de negative effekter af hybridarbejde og fastholde engagement.

"Mit bedste råd er at være nysgerrig og nærværende og insistere på relationen." **Bjarke, Leder.**

"Mit bedste råd er at lære sine medarbejdere at kende og give dem plads til at komme af med det, de måske ikke tør at sige i store eller halvstore online forsamlinger. Respekt for deres arbejde og dem som personer. Så vil de også yde. Det er uanset hvilken kultur, de kommer fra. Det er en menneskelig ting at ville ha anerkendelse! Vi får talt privat og kan læse hinandens reaktioner. Man får det hele menneske med, i stedet for man kun taler fag og actionlister, så spørger man, hvem de er, og hvad de har gang i privat?" **Louise, Projekt - og Teamleder.**

"En af de bærende faktorer ved god ledelse - og dermed også hybridledelse - er, man kender sine medarbejdere." **Pernille, Leder.**



“EN AF DE BÆRENDE FAKTORER VED GOD LEDELSE - OG DERMED OGSÅ HYBRIDLEDELSE - ER, MAN KENDER SINE MEDARBEJDERE.”

I forlængelse af det forrige råd om at opbygge og vedligeholde personlige relationer, nævnte flere af deltagerne, at det at **skabe tillid** og være **synlig** og **tilgængelig** - er vigtige ledergreb, når man arbejder med hybride teams.

*”Det er vigtigt for mig som leder, at jeg kan tale personligt med mine medarbejdere og har tid til det. Jeg prioriterer tilgængelighed. Det er vigtigt, du ikke bare er rød i kalenderen hele tiden. Du skal have perioder henover ugen, hvor folk kan ringe eller skrive. Jeg ser det som et nøglekriterie for, at folk trives og er engagerede, at din chef er tilgængelig inden for en overskuelig tid. Det er nøglen til, at du som langdistancemedarbejder kan fungere... Det gør en forskel, at man har set hinanden i øjnene, at man har spist en frokost sammen. Det er svært at kvantificere, men følelsesmæssigt gør det en forskel. Der er noget tillidsskabende ved, at man har set hele mennesket og ikke kun fra brystkassen og op på Teams, du får hele mimikken, du får set hele kropssproget, vi læser ikke kun ansigtet, vi taler med hele kroppen, benene og armene! Alt det, der foregår uden for kameraerne, er ligeså vigtigt for at forstå andre. Jeg prioriterer at være fysisk til stede for at være synlig som leder.” **Peter, Teamleder.***

*”Nærværende for mig er at være i tæt kontakt med mine kolleger, og skabe tillid. Medmenneskeligheden har lidt trange kår, når man sidder bag ved skærmen hele tiden. Log af og giv dig tid til at snakke med folk.” **Anne, Leder.***

En af de måder, man kan holde teamånden i live blandt hybride medarbejdere, er at **prioritere fysiske møder**, hvor sociale elementer kan indgå. Det lyder indlysende, men vi rejser meget

mindre end før Corona, og afholder langt flere møder online. Det kan være svært at begrunde fysiske møder ud fra en økonomisk betragtning, men fysisk samvær hjælper med at styre de relationelle bånd i teamet og gør, at man lærer hinanden bedre at kende. Derved formindskes risikoen for misforståelser og uproduktive konflikter, og de enkelte medarbejdere får mulighed for at etablere netværk og følelsen af at høre til, hvilket kan have en positiv effekt på engagement.

”Jeg forsøger at besøge medarbejderne på andre lokationer engang imellem. I dag er det blevet hverdag at arbejde online. Men den fysiske verden kan man ikke slippe, det SKAL være hybridt. Teams kan en ting, men det kan ikke det hele. To gange om året møder vi alle sammen fysisk sammen, hvor der både er sociale og faglige indlæg. Det med, at man drikker et glas rødvin sammen, det skaber sammenhold og er en god investering.” **Claus, Teamleder.**

”Vi mødes fysisk 9-10 gange om året, hvor alle flyver hertil. Vi holder møder hele dagen og samler viden op og taler om status. Alle får informationer, og man er en del af et team. Vi er kun to, der sidder her fast. Vi skal dele vores viden, det de opsnapper hos kunderne, da de arbejder meget individuelt.” **Hanne, Servicechef.**

En ofte nævnt anbefaling er at **være opsøgende og skarp på kommunikation**. Forskning viser, at ledere typisk bruger 80% af deres tid på at kommunikere (Sharbau, 2021), hvoraf over halvdelen foregår via digitale kanaler (Hoory, 2023). Hybridarbejde nødvendiggør, at denne tid bliver brugt effektivt, og at man som leder kan kommunikere på forskellige måder, afhængigt af formålet og modtagerne.

”Det kræver mere bevidst opfølgning at arbejde hybridt, fordi de ting, der er naturlige, når man bare lige mødes på gangen – du ved, for resten, jeg skulle lige snakke med dig om noget – den har man ikke, så derfor skal man være proaktiv og ringe. Det åbner så også muligheden for at snakke lidt socialt! Som leder vil jeg tage et tjek med medarbejderne 1:1 oftere, måske dagligt.” **Lars, Projektchef.**

"Jeg er blevet mere skarp på at vurdere, hvad skal kommunikeres skriftligt og hvad skal kommunikeres mundtligt? Og være skarp på hvornår man skal kunne se hinanden." **René, Product Manager.**

"På daglig basis er der kontakt med alle. Jeg ringer rundt til dem, der er ude i felten. Jeg spørger ind til, hvordan de har det, og om der er noget, der driller. Hvis der er noget, de skal af med, skal jeg kunne hjælpe dem med at løse problemerne. Jeg prøver at spørge ind til dem som menneske, det er vigtigt, når de er så meget væk fra firmaet og fra deres familier. Hvis man ikke spørger ind til dem, kan de godt føle sig ensomme og afkoblede. Det er ikke, fordi de skal kontrolleres, men det er godt, de rapporterer tilbage." **Hanne, Servicechef.**

Apropos mangel på kontrol, så ses der i de fleste danske organisationer en høj grad af medarbejderindflydelse, flade hierarkiske strukturer og en coachende tilgang til ledelse. **Ledelse baseret på tillid** i stedet for kontrol er således udbredt i Danmark, og blev også nævnt af deltagerne i denne undersøgelse som en forudsætning for, at hybridarbejde kan lykkes.

" Vi måler på, om folk når det, de skal nå. De har alle sammen en arbejdsbyrde, og folk er committede til deres arbejde, men reelt set ved vi ikke, om folk lægger 30 eller 37 timer. Det er et spørgsmål om tillid, og det kan være svært at gennemskue, om folk bryder den tillid. Vi italesætter, hvis vi ser en afvigelse fra den performance, man forventer. Vi tager fat i den enkelte, hvis vi ser et skred, hvis vi får en fornemmelse af, at det er svært at få fat i personen, han ikke er til stede eller ikke har styr på, hvad der sker omkring ham. Hvis vi ser et skred i performance, deadlines eller kvalitet, så går vi ind i en dialog. Ledere er forholdsvis tæt på deres folk, hvor vi løbende har en masse deadlines. Hvis folk ikke når deadlines, så går vi ind i en dialog og får en fornemmelse for arbejdsmængde, er der personlige eller faglige grunde til det?" **Søren, Teamchef.**

"Jeg stoler på, at folk deltager på møderne, og det vil være yderst pinligt, hvis de laver andre ting. Jeg udøver tillidsbaseret ledelse... Jeg går op i tillid, at de kan have tillid til mig og omvendt, da det er en forudsætning for at godt samarbejde." **Anders, Senior Manager.**

I forlængelse af tillidsbaseret ledelse talte deltagerne i undersøgelsen om **rammesætningen for hybridarbejde**. De fleste organisationer anbefaler ikke stramme regler udstedt fra centralt hold, men uddelegerer beslutninger vedrørende hybridarbejde til de enkelte ledere, afdelinger eller teams. Den enkelte leder og medarbejder har således et stort råderum for at arbejde dér, hvor det giver mest mening for teamet og den fælles opgaveløsning.

”Det er 100% op til den enkelte leder, men man ser helst, at folk er på arbejdspladsen 3 dage om ugen, men man kan lave individuelle aftaler, og det har noget at gøre med arbejdsmiljøloven, som træder i kraft. Det bliver for komplekst og dyrt, hvis man skal til at lave arbejdspladsvurdering i de individuelle hjem... Det vigtigste er dog, at folk er tilgængelige i kontortiden. Det er fedt at arbejde hybridt om aftenen og morgenen, men man skal aftale nogle rammer for, hvornår man kan arbejde sammen i løbet af dagen. Kollegerne skal vide, hvornår de kan få fat i de andre, dialogen i løbet af dagen er vigtig. Vi skal blive enige om tidsrummet og også tage hensyn til tidszoner.” **Peter, Teamleder.**

”Vores filosofi er, at arbejdspladsen skal være det primære, så hvis man er i tvivl, møder man ind. Men man skal spørge sig selv, om det giver mening i forhold til logistikken, eller arbejdsopgaver. Hvis man samlet set synes, det giver mening for virksomheden, så kan man sidde hjemme.” **Søren, Teamchef.**

”Vi prøver at komme tirsdag og torsdag, men det er fleksibelt, og vi bestemmer selv. Jeg ville gerne vi mødtes oftere, men jeg kan også se, at en dag som i dag, hvor jeg kun har online møder, der giver det mening at sidde hjemme. Det fungerer at vælge nogle dage, hvor man er inde på kontoret. Jeg har det sådan, at folk må selv bestemme, hvornår de løser deres arbejdsopgaver, om det så er om natten. Jeg vil gerne ha, at jeg kan komme i kontakt, så fra 9-15 er vi tilgængelige, og vi skriver også i kalenderen, hvor vi er henne. Jeg har nogle gange lyst til at sige til folk, de SKAL møde op tirsdag og torsdag, men på den anden side er det jo voksne mennesker, og de kan selv styre deres arbejde. Så jeg vil ikke over-rule.” **Christian, Leder.**

For at lykkes med hybridarbejde, kræver det, at den enkelte medarbejder tager ansvar for at udføre sit arbejde på en hensigtsmæssige måde, kan administrere sin egen tid fornuftigt og være opsøgende. Man kan derfor som leder **stille krav til medarbejderne** i forhold til deres deltagelse i fællesskabet og på møder, og til deres kompetencer som hybride teammedlemmer.

"Som medarbejder skal man være god til at få sine punkter med ind i møderne. Vigtigt, at man får sagt tingene. Det er vigtigt, at når man mødes online, at man gør sig klart, hvorfor man deltager, og hvad er det, jeg har brug for, når jeg er færdig? Det skal frem, for ellers får man ikke svar, og så er mødet slut." Pernille, Leder.

"Man skal have selvdisciplin som hybrid medarbejder, og kunne styre sin egen arbejdsdag... Vi forventer af vores folk, at de kan kommunikere. Vi lægger meget ansvar ned over dem, frihed under ansvar. De profiler, vi ansætter, er nogle, der kan styre egen tid og være selvledende og selvstyrende til en vis grad... Det er vigtigt, man ikke sidder at venter på informationer – man skal kunne række ud og være opsøgende." Søren, Teamchef.

"Som medarbejder skal man være god til at skifte mellem opgaver hurtigt. Og så skal man kunne udnytte huller i kalenderen til opgaver, som man måske før ville bruge hele dage på. Det med at chunke arbejdet ud og hoppe frem og tilbage for at udnytte tiden. Så man kan arbejde mere fleksibelt, så de ikke kommer i store klumper. Det er klart en fordel at kunne give den gas, når der er huller og kunne jonglere." Christian, Leder.

"Vi vil have selvstændige mennesker, der skal kunne holde deres eget selskab ud. De skal kunne række hånden ud til kolleger og være opsøgende." Hanne, Servicechef.

4.2.2 Håndtering af online møder

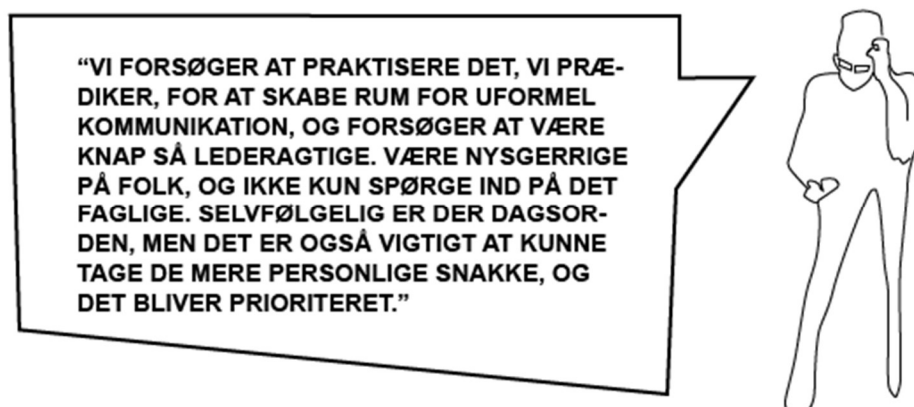
Afholdelse af effektive online møder fyldte en del i deltageres bevidsthed, hvilket er naturligt pga. den meget tid og energi, der bruges på netop online møder i hybride teams. I forlængelse af den negative effekt hybridarbejde kan have på kollegiale relationer og den sociale lim, havde deltagerne i denne undersøgelse forskellige forslag til, hvordan man kan **prioritere det sociale aspekt på online møder**.

"Man bliver på Teams i kaffepausen. Så henter man kaffen, og så fortsætter man snakken om alt muligt andet. Jeg gør tit det, at jeg har et emne med. Det kan være alt muligt fx krigen i Ukraine, noget der ikke er relevant for hele gruppen, men gør at folk snakker sammen. Vi taler ofte om vejret, og jeg stiller ofte et spørgsmål direkte til én bestemt person, f.eks. hvor langt er tulipanerne hos jer? Det skal være et spørgsmål, som ikke er angstprovokerende eller får dem til at føle sig utilpasse eller tænke uha, nu svarer jeg forkert... Men jeg er også blevet mere provokerende for at engagere folk, fordi det virker! Folk kommer op af stolen og byder mere ind, bliver mere engagerede i kommunikationen." **Pernille, Leder.**

"Man skal kunne smalltalke og grine lidt på Teams møder, det er ikke kun to the point. Man skal føle, vi er sammen om det her projekt og ha en team spirit." **Louise, Projekt - og Teamleder.**

"Det sidste ½ time på online-møderne laver vi teamøvelser omkring værdier og nogle sociale teamting." **Peter, Teamleder.**

"Vi forsøger at praktisere det, vi prædiker, for at skabe rum for uformel kommunikation, og forsøger at være knap så lederagtige. Være nysgerrige på folk, og ikke kun spørge ind på det faglige. Selvfølgelig er der dagsorden, men det er også vigtigt at kunne tage de mere personlige snakke, og det bliver prioriteret." **Bjarke, Leder.**



Det var vigtigt for lederne, at **deltagelse i online møder sker på samme betingelser for alle medarbejdere**, uanset om de sidder på fælleskontor eller fra en anden lokation.

*"Når vi bruger Teams, og der er nogle, der sidder på det samme kontor, og andre sidder andre steder – det kan give skævvridning fordi nogle føler sig afkoblede. Vi opfordrer til, at vi alle sidder bag skærmen, for så er vi alle lige. Det kom under Corona, og det er vi fortsat med. Det er nemt at føle sig koblet af, hvis nogen sidder rundt om bordet og drikker kaffe og spiser rundstykker. Vores mandagsmøder foregår nu 100% over Teams, hele kontoret sidder bag hver deres skærm, så alle er på samme niveau – samme ringe lydniveau osv.! Det fjerner også det med A og B holdet, og det fungerer godt... Vi fordeler os i sound bokse og på kontorer, så vi kører en mødetype og ikke to." **Søren, Teamchef.***

*"Hvis vi alle sidder bag skærmen, deltager vi på de samme præmisser." **Kenneth, Technical Manager.***

Det kan være sværere at lede online møder, fordi man ikke har den samme føling med deltagernes engagement som på et fysisk møde, hvor kropssprog er synligt, og multi-tasking anses for uacceptabelt. Flere deltagere i undersøgelsen nævnte, at de skulle bruge mere energi på at **udøve engagerende mødeledelse** for at gøre online møder interessante.

*"Møder kan blive rigtigt langhårede, og efter Corona har vi fået sådan en overdreven mødekultur. Man skal holde møder om alting! Det kan man drukne i, og hvis mit møde ikke skal være sådan et, man drukner i, så skal det være anderledes... Det kommer ekstremt meget an på mødelederen. Det skal være levende! Det er virkelig hårdt! Det kræver meget mere, end hvis jeg står i et fysisk lokale. At fange folks indlevelse er svært. Jeg er meget træt bagefter! Jeg smiler rigtigt meget! Men hvis de kan mærke, der er et varmt og anerkendende menneske bag skærmen, så kan de bedre slappe af i det kunstige setup." **Pernille, Leder.***

*"Jeg skal være mere på, når mødet er online. Mere synlig. Man kan sige jeg bliver nødt til at være ekstrovert for at indfange folk." **Anne, Leder.***

God **planlægning af online møder** er et nyttigt værktøj, man som leder kan anvende for at optimere deltagelse og engagement og for at undgå at spille folks tid.

"Jeg indkalder med en dagsorden, så folk er forberedte. Man er ikke bare med for at være med, der skal være et formål. Jeg er obs på, man ikke spilder tiden. Jeg sender f.eks. en Forms ud inden mødet, for at forberede folk, så man optimerer på møderne og sparer tid." **Niels, Senior Consultant.**

"Tænk engagement ind i mødet og brug tid på forberedelse. Jeg bruger meget tid på forberedelse faktisk." **Carsten, Teamleder.**

"Jeg bruger mere forberedelse til møderne, specielt hvis folk skal informeres om noget nyt. Jeg forbereder præsentationerne, så de er mere spiselige. F.eks. præsentationer der er fyldt med tekst, så begynder folk at læse det og hører ikke, hvad der bliver sagt, eller også lytter de og læser ikke, hvad der står. Gode billeder, bullets og mere integration af folk, og aktivering – der er telefoner osv., der forstyrrer i et online møde, som man ville ignorere, hvis man sad sammen fysisk. Telefonen ville være i lommen, og man lavede ikke andre ting. Så hvis man aktiverer folk, er de mindre tilbøjelige til at lave andre ting ved siden af... Jeg er begyndt at tænke mere over, hvordan jeg formidler budskaber. Jeg tænker faktisk på det pædagogiske aspekt." **Kenneth, Technical Manager.**

Stort set alle deltagere i denne undersøgelse sagde, at online møder som hovedregel skal foregå med **kamera tændt**.

"Altid kamera på og mikrofon tændt. Fint nok at mute, hvis børnene kommer ind, men ellers tændt. Også for at du ikke skal lave ikke alt muligt andet under mødet, det ville du ikke gøre, hvis du mødtes fysisk. Noget af det, der sker rigtigt meget - folk laver andet - så kan man høre, hvis folk sidder og tapper, og så kan du spørge ind. Det gør også, du får nogle meget mere dynamiske snakke i teamet, end der bare er en, der snakker, at man kan få mere dialog." **René, Product Manager.**

"Jeg beder folk om at tænde for kameraet... Men kan jeg se, at nogen sidder og har en længere telefonsamtale under mødet, så kan jeg godt være direkte og sende dem en besked og spørge, om de stadig er med på mødet." **Pernille, Leder.**

"Før Corona, var det sjældent, der blev holdt online møder, med mindre folk sad ude i verden. Man brugte sjældent video, og man arbejdede kun hjemme i sjældne tilfælde. Det er blevet vendt totalt, der er flere og flere online møder, og det er med kamera på. Jeg plejer at sige med smil på læben, jeg savner at se dit glade ansigt, så vil du tænde kameraet? Og det gør folk i de fleste tilfælde." **Kenneth, Technical Manager.**

Online mødeplatforme som Teams og Zoom har en række **add-on værktøjer** indbygget til fremmelse af dialog og aktiv mødedeltagelse. Nogle deltagere nævnte, de bruger disse værktøjer eller supplerer med andre værktøjer.

"Vi har også altid chatten åben, fordi der kan folk skrive ting, som måske ikke synes helt relevante, men det samler jeg op på og bringer det ind i samtalen. Jeg prøver at opfordre til brug af chat, fordi det er lidt ufarligt, eller det er der, hvor man ellers ville ha afbrudt den, der taler. Folk får ideer undervejs og kan byde ind med det samme, enten ved at tale eller skrive i chat, og så mister vi ikke de gode ideer eller input." **Pernille, Leder.**

"Vi bruger chats, polls og whiteboards." **Carsten, Teamleder.**

"Det, der kan hjælpe med at fastholde ting, er vi har en Slack kørende ved siden af, der ligesom er motoren i det community, i noget der hedder Tinkerspace... Hvis nogen kører en workshop, kan man lave rum i Slack. Vi kører møder i Zoom, hvor vi bruger Jamboard som et præsentationsværktøj. Vi har vores egen logik ved siden af, vi er pålagt Teams. Så bruger vi Google Docs, hvor vi har kladder og samarbejder. Vi bruger det, der virker bedst, og så bliver det et patchwork af forskellige værktøjer og software, som vi kører med. Det er en pragmatisk tilgang... Den sociale dimension i værktøjsporteføljen SKAL være der!" **Bjarke, Leder.**

5. KONKLUSIONER OG ANBEFALINGER TIL LEDERE AF HYBRIDE TEAMS

De fleste af de ledelsesgreb, deltagerne i vores undersøgelse om ledelse af hybride teams delte, er ikke svære at implementere. Men de kræver, man som leder bevidst prioriterer at få

det hybride samarbejde til at fungere og tænker medarbejderengagement ind i den måde, man kommunikerer og samarbejder på – både i de fysiske møder og på virtuelle platforme.

Fremtidens ledere skal prioritere samskabelse, partnerskaber og teamsamarbejde, som gerne må foregå på distancen for at minimere CO2 aftryk (Ingildsen & Thorkildsen, 2023). Hybride arbejdsformer er mere bæredygtige, fordi de ansatte sparer transport, og virksomhederne kan skære ned på kontorareal og vedligehold. Vores undersøgelse viser dog, at fysisk samvær med kolleger er essentielt for opretholdelse af teamånd, engagement, tilknytning, tillid og i sidste ende resultater – noget de fleste opdagede under Corona-krisen, men som man kan glemme, når det er nemmere og hurtigere at mødes og kommunikere online.

Hovedkonklusionerne fra denne undersøgelse er følgende:

1. Hybridarbejde er blevet den nye normale måde at arbejde på i mange danske virksomheder, organisationer og teams. Det er derfor ikke et spørgsmål om, hvorvidt man som leder vil acceptere at ens medarbejdere arbejder hjemme én eller flere dage om ugen, men om hvordan man håndterer denne måde at arbejde på mest hensigtsmæssigt.
2. Jo mere, man arbejder online, og jo mindre, man ser sine kolleger fysisk, jo sværere er det at opretholde engagement og tillid mellem kolleger. Vi anbefaler derfor, at man som leder husker at indlægge fysiske møder i teamet og sørge for, at det sociale og personlige relationer får en chance for at udvikle sig. Hvis man som leder ikke gør en aktiv indsats for at opretholde en teamånd, er det nemmere for medarbejdere, der arbejder meget på distancen, at søge nye udfordringer, fordi man ikke har stærk tilknytning til organisationen.
3. "Tillid under ansvar" er et godt motto for god ledelse af hybride teams. Man må godt stille krav til sine medarbejdere i forhold til deres kommunikation, selvstændighed og evne til at være opsøgende. På samme måde skal man selvfølgelig stille krav til

resultater – begge dele skal være til stede.

4. Mange af ulemperne ved hybrid- og distancearbejde kan ikke helt fjernes, men de negative konsekvenser for medarbejderengagement og tilknytning kan minimeres gennem ledelse med omtanke og rammerne for hybridarbejdet. For eksempel er den begrænsede uformelle og spontane sparring og ideudveksling med kolleger et faktum, når man ikke fysisk sidder sammen, men man kan opfordre til dialog ved brug af Teams-kanaler eller chat og hyppige fysiske møder, hvor sparring og pingpong naturligt kan ske. Desuden kan man opfordre til faste kontordage, hvor sandsynligheden for, at man møder kolleger på gangen eller ved kaffemaskinen, forøges.

5. Online møder opfattes tit som kedelige og måske endda som unødvendige. Teams og Zoom møder muliggør skjult multitasking og opfordrer indirekte til mangel på aktiv deltagelse, hvis deltagerne ikke kan koncentrere sig om emnerne. Som leder bør man derfor forberede online møder og overveje, hvor langt mødet skal være, hvem der skal deltage og hvorfor. Man skal sørge for, der er en dagsorden, og at folk møder op velforberedte. En anden anbefaling er at tænke engagement ind i mødeafviklingen og sørge for, deltagerne aktiveres undervejs. Dette kan f.eks. ske ved at indlægge sociale elementer på et møde, bruge add-on værktøjer som breakout rooms eller polls, og i øvrigt tænke over hvordan man kan inddrage deltagerne aktivt.

6. Ledere skal være proaktive og opsøgende i deres kommunikation, og de skal være skarpe på, hvordan og hvor ofte de kommunikerer – både til teamet som helhed og til de enkelte medarbejdere. Det er velkendt, at hvis man er god til at kommunikere, kan man forebygge problemer og deeskalere konflikter, inden de vokser sig store. Fordi meget kommunikation sker skriftligt, når man arbejder hybridt eller virtuelt, kan misforståelser eller fortolkninger nemt opstå, og alternative narrativer kan tage overhånd. Man skal som leder derfor være ekstra opmærksom på, hvordan

budskaber modtages, og undgå at antage, at teamet forstår intention og hovedpointer, uden yderligere opfølgning.

7. Metoder, der fremmer samarbejde, kommunikation og engagement i hybride teams reflekterer velkendte ledelsestiltag såsom opbyggelse af personlige relationer, synlighed, nærvær og tillid. Når man arbejder meget på distancen, skal man som leder være ekstra opmærksom på, at de menneskelige relationer har sværere kår og kræver mere tid og opmærksomhed fra lederens side. Vi anbefaler, at ledere af hybride teams prøver at anvende nogle af de strategier, vi har beskrevet i denne artikel, specielt hvis man oplever symptomer på manglende engagement, uproduktive konflikter eller ligegyldighed blandt sine medarbejdere.



“METODER, DER FREMMER SAMARBEJDE, KOMMUNIKATION OG ENGAGEMENT I HYBRIDE TEAMS REFLEKTERER VELKENDTE LEDELSESTILTAG SÅSOM OPBYGGELSE AF PERSONLIGE RELATIONER, SYNLIGHED, NÆRVÆR OG TILLID. NÅR MAN ARBEJDER MEGET PÅ DISTANCEN, SKAL MAN SOM LEDER VÆRE EKSTRA OPMÆRKSOM PÅ, AT DE MENNESKELIGE RELATIONER HAR SVÆRERE KÅR OG KRÆVER MERE TID OG OPMÆRKSOMHED FRA LEDERENS SIDE.”

“Tilknytningen til min arbejdsplads og mine kolleger betyder meget for mit engagement. Under Corona blev jeg skør, selvom jeg ikke er det mest sociale menneske, men alligevel savnede jeg mine kolleger! Jeg blev bevidst om, at det fyldte noget. Så det handler om at finde en balance mellem effektivitet ved hjemmearbejde og det sociale aspekt ved at møde ind fysisk”. Anders, Senior Manager.

6. LITTERATURLISTE

Battistella, C., Bortolotti, T., Boscari, S., Nonino, F., & Palombi, G. (2023), The impact of cultural dimensions on project management performance. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. ahead-of-print No. <https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2022-3498>

Bindley, K., & Glazer, E. (2021, 25. september). Can Companies Have a Hybrid Workplace—and Keep Things Fair? *The Wall Street Journal*. <https://www.wsj.com/articles/hybrid-workplace-marginalized-groups-116323...>

Boccoli, G., Gastaldi, L., & Corso, M. (2023). The evolution of employee engagement: Towards a social and contextual construct for balancing individual performance and wellbeing dynamically. *International Journal of Management Reviews*, 25, 75-95. <https://doi.org/10.1111/ijmr.1230>

Braun, V., & Clarke, V. (2012). Thematic Analysis. In H. Cooper, P. M. Camic, D. L. Long, A. T. Panter, D. Rindskopf, & K. J. Sher (Eds.), *APA handbook of research methods in psychology, Vol. 2. Research designs: Quantitative, qualitative, neuropsychological, and biological* (pp. 57–71). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/13620-004>

Center for Ledelse (CFL). (2023). Det fleksible arbejdsliv - Præferencer, behov og effekter af det fleksible arbejdsliv. <https://www.cfl.dk/media/um2j12py/det-fleksible-arbejdshovedrapport.pdf>

Gallup. (2023). Gallup's State of the Global Workplace 2023 Report. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>

Gratton, L. (2021). How to do hybrid right. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2021/05/how-to-do-hybrid-right>

Hakro, T. H., Jhatial, A. A., & Chandio, J. A. (2022). Employee Turnover Intentions: Investigating the role of Work Overload, Job Satisfaction, Employee Engagement and Job Stress. *Research Journal of Social Sciences & Economics Review*, 3(2), 71-82. [https://doi.org/10.36902/rjsser-vol2-iss2-2022\(71-82\)](https://doi.org/10.36902/rjsser-vol2-iss2-2022(71-82))

Heede-Andersen, A. (2023, 12. april). Tendensen "quiet quitting" har ramt det danske arbejdsmarked. *Finans*. <https://finans.dk/finans/ECE15568970/tendensen-quiet-quitting-har-ramt-d...>

Henkel, T. G., & Haley, G. R. (2020). Analyzing Critical Factors: Motivating Project Managers. Embry-Riddle Aeronautical University, Scholarly Commons. <https://commons.erau.edu/publication/1479/>

Holdt Christensen, P. (2022). Hybridarbejde – Balancen mellem nye og gamle måder at arbejde på. Samfundslitteratur.

Hoory, L. (2023). The state of workplace communication 2023. Forbes Advisor. <https://www.forbes.com/advisor/business/digital-communication-workplace/>

Ingildsen, P., & Thorkildsen, M. (2023). Den bæredygtige projektleder. Molio.

Kleemann, J., & Seidelin, N. (2022, 1. juni). Sådan bygger du tillid i omskiftelige teams. Mandag Morgen. <https://www.mm.dk/ledelse/artikel/saadan-bygger-du-tillid-i-omskiftelige...>

Kongsted, M. (2022, 24. oktober). Fremtidens arbejdsplads er remote – eller er den? Sjællandske Nyheder. <https://www.sn.dk/sjaelland/fremtidens-arbejdsplads-er-hybrid-eller-er-den/>

Lindekilde, R. (Red., 2023). Hybride arbejdsformer – Fra fast fremmøde til fleksibel organisering. Dansk Psykologisk Forlag.

Losada-Vazquez, A. (2022). Organizational Learning at Purpose-Driven Enterprise: Action–Research Model for Leadership Improvement. *Sustainability*, 14(3), 1301. <https://doi.org/10.3390/su14031301>

Matthews, J., Stanley, T., & Davidson, P. (2018). Human factors and project challenges influencing employee engagement in a project-based organisation (PBO). *International Journal of Managing Projects in Business*, 11(4), 873-885. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-04-2017-0043>

Mazzetti, G., & Shaufeli, W. B. (2022). The impact of engaging leadership on employee engagement and team effectiveness: A longitudinal, multi-level study on the mediating role of personal- and team resources. *Plos One*, 17(6), e0269433. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0269433>

Microsoft. (2022). 2022 Work Trend Index: Annual Report. Great expectations, making hybrid work. <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/great-expectati...>

Microsoft. (2023). 2023 Work Trend Index: Annual Report. Will AI fix work? <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/will-ai-fix-work>

Moltke, H. V., Frodelund Lykke, T., & Gamborg Nielsen, I. (2022). Hybridledelse – Samarbejde på tværs af tid og sted. Dansk Psykologisk Forlag.

Møller, L. & Østerby Jepsen, N. (2023, 14. august). Fra funktionærer til økosystem: Sådan ser fremtidens medarbejder ud. Berlingske, Sektion 1(26).

OWL Labs. (2022). State of hybrid work 2022: Europe. <https://owllabs.eu/state-of-hybrid-work-emea/2022>

Sharbau, P. (2021). Lederkommunikation - det afgørende enzym. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/lederkommunikation-det-afg%C3%B8rende-enz...>

Susanto, P. C., Sawitri, N. N., & Suroso, S. (2023). Determinant Employee Performance and Job Satisfaction: Analysis Motivation, Path Career and Employee Engagement in Transportation and Logistics Industry. *International Journal of Business and Applied Economics*, 2(2), 257-268. <https://doi.org/10.55927/ijbae.v2i2.2711>

Tyagi, A., Mishra, G., & Ansari, A. H. (2022). The mediating role of organisation engagement and job engagement in the relationship between job satisfaction and turnover intention: A study in service organisations. *International Journal of Economics and Business Research*, 25(2), 229-248. <https://doi.org/10.1504/IJEER.2023.127944>