

Introduktion

Efter coronapandemiens opståen har mange arbejdspladser valgt at overgå til en hybrid organisering, hvor medarbejderne på skift arbejder hjemmefra og på kontoret.

Forprojektet har haft til formål både at afdække dele af den teoretiske forskning, der er på området, og indsamle kvalitative data fra respondenter, der er overgået til at arbejde på en hybridt organiseret arbejdsplads med det formål at afklare, om der var et behov for yderligere undersøgelser.

Metode

Den metodiske tilgang i forprojektet er inspireret af et omfattende kvalitativt studie gennemført fra april 2020 til april 2021 af Århus Universitet. Århus Universitet har været ude at undersøge, hvilke ledelsesmæssige kompetencer og behov, der har været efterspurgt under nedlukningen i forhold til ledelse af de hjemsendte medarbejdere.

De har bl.a. fundet frem til fire ledelsesmæssige punkter, som har været vigtige i ledelsen af de hjemsendte medarbejdere:

- Retning – Hvor skal vi hen som arbejdsplads? Herunder håndtering af modsatrettede hensyn.
- Refleksion – facilitering af organiseret rum for refleksion for at håndtere den nye organisering og de problemstillinger, som nedlukningen medførte.
- Rammesætning – Hvem gør hvad hvornår?
- Relationsunderstøttelse – Understøttelse og vedligeholdelse af formelle og uformelle relationer.

Interessenters interesse og viden om området

Forprojektet arbejdede med at afdække vigtige interessenters interesse og viden om området og fandt bl.a. frem til følgende:

- Deloitte's rapport fra 2021, Global Human Capital Trends, viser en stor stigning i fokus på ledelse af hybride arbejdspladser.
- Der er stor journalistisk interesse for feltet. Det ses bl.a. i BBC's artikelserie "The case against hybrid work – BBC Worklife", hvor de diskuterer styrkerne og faldgruberne ved hybride arbejdspladser.
- Store organisationer som Microsoft har sponsoreret gennemgribende, uvildige undersøgelser for at afdække behov i forhold til den hybride organisering.
- Organisationer fra fagbevægelsen, f.eks. Djøf, har igangsat undersøgelser, og diskuterer muligheder og opmærksomhedspunkter i forhold til den hybride organisering.

Litterære afdækning

Den eksisterende organisationsteori og ledelsesteori italesætter nogle steder problemstillingen, men den bliver ikke som sådan udforsket eller uddybet. Den nyeste litteratur indenfor feltet ledelsesteori viser, at den hybride organisering fordrer et simultant behov for tydelige rammer og fleksibilitet, og har tillid som grundpræmis. Litteraturen peger på, at der er behov for at styrke den tillidsbaserede ledelse, samtidigt med at ledelsen er tydelig i rammesætningen af arbejdsorganiseringen. Ledelsen skal understøtte synlighed, interaktion og retfærdighed, jvnf. Sammy (2021) og Lynda (2021).

Empirisk fundering

Litteraturstudie fra forprojektets findings understøttes af forstudiets indsamlede empiri, hvor fire eksplorative interviews blev gennemført og afkodet.

Interviewene er lavet med ledere, medarbejdere og en HR-chef i to danske virksomheder i finansbranchen og forsyningsbranchen.

I litteraturstudiet og de gennemførte interviews peger respondenterne på, at lederne savner værktøjer til at udvikle og implementere den hybride arbejdsplads, og har brug for redskaber til at navigere i det nye ledelsesrum. Det hybride havde skabt et behov for at genforhandle medarbejdernes og arbejdsgivers forventning til organisering. Desuden blev det belyst, at synlighed og anerkendelse bliver udfordret i en hybrid organiseret kontekst. Lederne har brug for værktøjer og metoder til at afklare forventninger med medarbejderne og i samarbejde med dem skabe tydelige rammer, der understøtter Rammer, Relationer, Retning, Regler og Roller på en hybrid arbejdsplads.

Tillid er et emne, der kom op under alle gennemførte interviews – med både positivt og negativt fokus. Der blev udtrykt et tydeligt behov for at arbejde på at skabe rammer, der understøtter tillid og retfærdighed.

Konklusion

Forstudiets konklusion er, at ledelse af hybride arbejdspladser trækker på en ny hybrid af allerede kendte ledelsesmæssige værktøjer og kompetencer, som skal tilpasses en ny organisering og kontekst. Litteraturen og lærebøgerne har endnu ikke behandlet denne problemstilling uddybende i en dansk kontekst. Tilpasningen og eksekveringen vil være relevant at undersøge yderligere i både et teoretisk og praktisk perspektiv i samarbejde med nogle danske virksomheder.