



STAY OK

**GENTÆNKNING AF TRIVSEL PÅ
ARBEJDSPLADSER I EUROPÆISKE SMV'ER**

HYBRIDE ARBEJDS STRATEGIER



MALTESE - ITALIAN CHAMBER
OF COMMERCE
CAMERE DI COMMERCIO ITALIANE ALL'ESTERO



Co-funded by
the European Union

Finansieret af Den Europæiske Union. De udtrykte synspunkter og meninger er dog udelukkende forfatterens/forfatterernes egne og afspejler ikke nødvendigvis Den Europæiske Unions eller Det Europæiske Forvaltningsorgan for Uddannelse og Kultur (EACEA). Hverken Den Europæiske Union eller EACEA kan holdes ansvarlige for dem.

Indholdsfortegnelse

Indledning	8
1. Resumé	8
1.1 Læringsmål	8
1.2 Nøgleord	9
2. Lektion 1: Hybride arbejdsmodeller	10
2.1	10
2.2 Definition af hybride arbejdsmodeller	11
2.2.1 Definitioner	12
2.2.2 Oversigt over hybride arbejdsmodeller	13
2.2 Fordele/ulemper	14
2.3 Politik for hybrid arbejde	16
2.3.1 Retningslinjer for hybrid arbejde	16
2.3.2 Retningslinjer for hybrid arbejde: hvordan man indfører dem med succes	18
2.3.3 Skabelon til hybrid arbejdstid	21
2.4 Procedure for udvikling og implementering af regler for hybrid arbejde	23
3. Lektion 2: Udvikling af effektive praksis for fjernarbejde	29
3.1 Indledning	29
3.2 Indretning af fjernarbejdspladsen	30
3.2.1 Hvordan skal fjernarbejdspladser planlægges og indrettes?	30
3.2.2 Hvordan skal fjernarbejdsstationer overvåges?	31
3.2.3 Praktiske eksempler på telearbejdsstationer	32

Projekt nr. 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

3.3 Konklusion.....	34
3.4 Praktisk del.....	35
3.4.1 Tjekliste	35
3.4.2 Guide til hjemmekontor: Sådan indretter du dit hjemmekontor	36
3.4.3 Medbring dine egne enheder – BYOD	49
4. Lektion 3: Effektive metoder og værktøjer til kommunikation og samarbejde i hybride teams	53
4.1 Introduktion	53
4.2 Hvad betyder kommunikation, når man arbejder på afstand?.....	54
4.3 Tekniske værktøjer til fjernarbejde.....	55
4.4 Regler for online møder.....	56
4.5. Praktiske eksempler	57
4.6 Konklusion.....	58
4.8 Regler for online møder – hvordan virtuelt samarbejde garanteret fungerer	63
5. Lektion 4: Overvindelse af udfordringer og fremme af produktivitet.....	66
5.1 Introduktion	66
5.2 Den ideelle fjernarbejdsplads	66
5.3 Hvordan strukturerer man en arbejdsdag (rutiner, pauser)	68
5.4 Pomodoro-teknikken	69
5.5 Praktiske eksempler	70
5.6 Konklusion.....	71
5.7 En typisk dag på Vanilla Mind Office.....	72
6. Lektion 5: Navigering i organisationskulturen i et hybridt miljø	76

Projekt nr. 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

6.1. Introduktion	76
6.2 Hvad betyder organisationskultur?	77
6.3 Hvordan kan virksomhedskulturen ændres gennem fjernarbejde?	79
6.4 Praktiske eksempler	80
6.5 Konklusion.....	81
Referencer	86
Yderligere materiale	91

Ind

Hybrid arbejde er en af de mest lovende arbejdsformer i fremtiden. Kombinationen af kontor- og fjernarbejde åbner op for store muligheder for både virksomheder og medarbejdere. Hybrid arbejde gør det muligt at arbejde uafhængigt af tid og sted, hvor en del af arbejdet udføres på kontoret og en anden del fra et hvilket som helst andet sted.

Denne innovative arbejdsform tilbyder en række fordele, herunder fleksibilitet, øget produktivitet, omkostningsbesparelser, bedre balance mellem arbejde og privatliv, større medarbejdertilfredshed og en større talentmasse. Hybrid arbejde er derfor en ideel løsning for virksomheder, der ønsker det bedste fra begge verdener.

Ud over alle fordelene medfører hybrid arbejde også potentielle udfordringer og krav, som kan mindskes og elimineres gennem en række muligheder på både det sociale og tekniske plan.

1. Resumé

Den globale pandemi har skabt nye udfordringer og muligheder i servicesektoren. Vinderne bliver dem, der bedst forstår deres kunders behov, samarbejder om at finde forskellige løsninger og bringer nye ideer på markedet. Denne adfærd vil kun være mulig, hvis mennesker mødes på en ny, moderne arbejdsplads, hvor trivsel på arbejdspladsen er høj. Alt tyder på, at fremtiden for arbejdspladsen er hybrid, og disse hybride arbejdspladser skal integreres i virksomhedernes organisationskultur.

Hybrid arbejde skal dog planlægges for at blive en succes. Dette modul fokuserer på alle aspekter af velfungerende hybrid arbejde. Dette omfatter forståelse af, hvad hybrid arbejde er, og hvordan det kan implementeres effektivt i forhold til arbejdsorganisation, kommunikation og samarbejde.

1.1 Læringsmål

Viden

- Forståelse af begrebet "hybrid arbejdsplads"
- Forståelse af, hvordan en hybrid arbejdsplads bør se ud fra et organisatorisk og teknisk perspektiv
- Viden om, hvordan hybride arbejdspladser kan implementeres i kulturen og miljøet

Færdigheder

Projekt nr. 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

- Evne til at reflektere over eget arbejde udført på en hybrid arbejdsplads ud fra et effektivitetsperspektiv
- Være i stand til at kommunikere og samarbejde effektivt på den hybride arbejdsplads
- Være i stand til at organisere en hybrid arbejdsdag

Kompetencer

- Have færdigheder til at oprette en hybrid arbejdsplads
- Have færdigheder til at organisere en hybrid arbejdsdag
- Kompetence til at integrere hybrid arbejde i organisationskulturen

1.2 Nøgleord

Hybride arbejdsmodeller, hybrid arbejdspolitik, oprettelse af fjernarbejdspladsen, medbring din egen enhed (BYO), kommunikation og samarbejde i hybride teams, den ideelle fjernarbejdsplads, organisationskultur i et hybridt miljø

2. Lektion 1: Hybride arbejdsmodeller

2.1

Arbejdslivet er i konstant forandring, påvirket af globale tendenser, teknologiske fremskridt og samfundsmæssige forandringer. Dette har været særligt tydeligt under den seneste pandemi, hvor fleksible arbejdsmodeller har fået et kraftigt opsving. På denne baggrund er hybride arbejdsmodeller, der kombinerer fysisk tilstedeværelse og fjernarbejde, blevet stadig vigtigere i de senere år. Dette kapitel er dedikeret til en dybdegående analyse af hybride arbejdsmodeller og forståelsen af deres indvirkning på medarbejdertilfredshed og produktivitet i organisationer, især i SMV'er. Målet er at identificere de specifikke karakteristika ved disse modeller, fremhæve fordele og ulemper og beskrive en omfattende politik for hybrid arbejde.

Relevansen af hybride arbejdsmodeller kan ikke overvurderes, da de er blevet ekstremt vigtige i virksomheder. Dette kapitel fokuserer på de forskellige former for og anvendelser af hybride arbejdsmodeller med det formål at skabe en detaljeret forståelse af disse innovative arbejdsformer. Der lægges særlig vægt på den stigende betydning af hybride arbejdsformer for medarbejdertilfredshed og produktivitet, hvilket naturligvis også er af stor betydning for SMV'er.

Forskningen i hybride arbejdsmodeller er mangfoldig og dynamisk. Talrige undersøgelser har allerede set på virkningerne af disse arbejdsformer på medarbejdertilfredshed og produktivitet. Dette kapitel har til formål at give en praktisk oversigt for SMV'er og også at åbne op for et flerdimensionelt perspektiv ved at inddrage resultater fra forskellige discipliner og servicesektorer.

Kapitlet følger en logisk struktur, der gør det muligt at behandle emnet trin for trin. Hoveddelen begynder med en klar definition af hybride arbejdsmodeller, herunder en begrebsmæssig differentiering fra traditionelle arbejdsformer. Det vises, at hybride arbejdsmodeller er en kombination af tilstedeværelsesarbejde og fjernarbejde og er kendetegnet ved en høj grad af variabilitet. Balancen mellem rumlig og tidsmæssig fleksibilitet identificeres som et centralt aspekt, der kan have en positiv indflydelse på både medarbejdertilfredshed og produktivitet. Den teknologiske udvikling spiller her en afgørende rolle, da digitale kommunikations- og samarbejdsværktøjer understøtter implementeringen af hybride arbejdsmetoder.

En detaljeret oversigt over forskellige hybride arbejdsmodeller gør det klart, at disse arbejdsformer ikke kun er en reaktion på pandemien, men også imødekommer langsigtede tendenser som digitalisering og bæredygtighed. Undersøgelser viser, at fleksible

arbejdsmodeller kan føre til øget produktivitet og højere medarbejdertilfredshed. Samtidig understreges vigtigheden af at for re den sociale komponent og organisationskulturen. Ledere har brug for særlig støtte og videreuddannelse for at kunne mestre udfordringerne ved hybride arbejdsmodeller.

Analysen af fordele og ulemper ved hybride arbejdsmodeller viser, at fleksibilitet og autonomi kan bidrage til øget jobtilfredshed. Imidlertid udgør opretholdelsen af virksomhedskulturen og risikoen for social isolation betydelige udfordringer. Kortere pendlingstid bidrager til work-life-balance og miljøbeskyttelse, mens fysisk afstand kan påvirke social interaktion og trivsel.

Det understreger også behovet for en omfattende hybrid arbejdsmodel, der integrerer arbejdsmarkedsregler, organisationskultur, arbejdstid, fleksibilitet i forhold til arbejdssted og sundhedsbeskyttelse. Støtte til psykosociale udfordringer, ledelsesudviklingsinitiativer og bæredygtig design af arbejdspladser og teknologisk infrastruktur identificeres som centrale elementer i sådanne politikker.

Sammenfattende kan det konkluderes, at praksis med hybride arbejdsmodeller fortsat er dynamisk og mangfoldig. Fremtidige tendenser bør sigte mod at skabe en bedre forståelse af specifikke forskelle mellem brancher og de langsigtede virkninger på arbejdslivet. Især kræver udviklingen af nye teknologier og deres indflydelse på hybride arbejdsmetoder yderligere forskning for løbende at optimere udformningen af moderne arbejdspladser og tilpasse dem til de skiftende behov hos medarbejdere og organisationer.

Vores egne erfaringer med hybride arbejdsmodeller har understreget emnets relevans og aktualitet og har vakt et ønske om at bidrage til den aktuelle debat om udformningen af moderne arbejdspladser.

2.2 Definition af hybride arbejdsmodeller

Dette kapitel er dedikeret til en præcis definition og forklarende uddybning af hybride arbejdsmodeller. Først undersøges de konceptuelle grundlag og variationen i disse modeller, efterfulgt af en undersøgelse af samspillet mellem rumlig og tidsmæssig fleksibilitet. Både de teknologiske påvirkninger på implementeringen af hybride arbejdsmodeller og udfordringerne og mulighederne for HR-ledelse undersøges. Målet er at give en solid forståelse af de forskellige facetter og den komplekse dynamik i hybride arbejdsmodeller.

2.2.1 Definitioner

Hybride arbejdsmodeller er en symbiose af arbejde på arbejdspladsen og fjernarbejde, som gør det muligt at tilpasse sig individuelle og organisatoriske krav. Der skelnes mellem forskellige tilgange, som kan variere fra faste kontordage til behovsorienteret fysisk tilstedeværelse. Denne mangfoldighed afspejler de mange forskellige arbejdsmetoder inden for den organisatoriske ramme og afspejler forandringerne i arbejdslivet, som i høj grad er præget af fleksibilisering og digitalisering (Choudhury et al., 2021). Især hjælper hybridmodellers tilpasningsevne med at integrere både individuelle præferencer og kollektive behov, hvilket understreger behovet for en dynamisk HR-politik. SMV'er skal støtte individuelle arbejdsordninger og samtidig holde øje med det kollektive sammenhold for at opnå en holistisk medarbejdertilfredshed (Okta, Inc., 2023).

Takket være deres fleksibilitet tilbyder hybride arbejdsmodeller både rumlig og tidsmæssig autonomi og har dermed en betydelig indflydelse på jobtilfredsheden og balancen mellem arbejde og privatliv. Symbiosen mellem rum og tid gør det muligt for medarbejderne ikke kun at beslutte, hvornår de udfører deres aktiviteter, men også hvor. Denne form for selvbestemmelse kan have en positiv indvirkning på produktiviteten og samtidig optimere balancen mellem arbejde og privatliv. Der er dog også udfordringer for arbejdsorganisationen, da traditionelle processer skal tilpasses for at integrere den nyvundne fleksibilitet. Især ledere er kaldet til at tilpasse de operationelle processer i overensstemmelse hermed (Microsoft, 2021). Der skal udvikles strategier for at afbalancere potentielle konflikter mellem individuel autonomi og organisatoriske mål og for at udnytte synergieffekter uden at gå på kompromis med organisationens effektivitet (Barmeyer et al., 2019).

Teknologiske udviklinger, såsom digitale kommunikationsværktøjer og cloudbaserede infrastrukturer, danner grundlaget for implementeringen af hybride arbejdsmodeller. Teknologi letter ikke kun samarbejdet på tværs af afstande, men understøtter også medarbejdernes fleksibilitet og tilgængelighed. Dette kræver dog også, at virksomheder investerer i tilstrækkelige tekniske ressourcer og løbende arbejder med databeskyttelse og sikkerhed for at sikre integriteten og fortroligheden af virksomheds- og medarbejderdata (Microsoft, 2021). Ud over det tekniske udstyr spiller løbende uddannelse af medarbejderne også en afgørende rolle for at sikre en sikker og effektiv brug af de tilgængelige teknologier (Secinaro et al., 2019).

Hybrid arbejdsmodellers heterogenitet medfører forskellige udfordringer. Det er vigtigt at etablere modeller, der både understøtter medarbejdernes individuelle arbejdsmetoder og sikrer en fair behandling af alle. Dette kræver en nytænkning af virksomhedskulturen og nye ledelsesmetoder for at kunne integrere de forskellige og til tider divergerende behov. Derudover spiller inklusion en vigtig rolle, som kan fremmes gennem hybrid arbejdsmodeller ved at nedbryde barrierer og øge ligestillingen. Det er også afgørende at opretholde

organisatorisk sammenhæng, da tilhørsforholdet og en ensartet virksomheds skultur skal bevares uanset den enkeltes arbejdsplads (Ipsen et al., 2022).

2.2.2 Oversigt over hybride arbejdsmodeller

Hybride arbejdsmodeller er et multifacetteret svar på langsigtede ændringer i arbejdslivet. De giver SMV'er mulighed for at reagere fleksibelt på medarbejdernes skiftende krav og præferencer samt på markedsændringer. Især den fremskredne digitalisering og væksten fra rigide arbejdsmodeller kræver adaptive systemer, der fokuserer på både effektivitet og medarbejdertilfredshed. Det er afgørende, at der skabes en win-win-situation for virksomheder og medarbejdere inden for den hybride arbejds kontekst ved at give lige stor opmærksomhed til individuelle behov og organisatoriske mål. Dette kræver en justering af personalepolitikken for at kunne integrere de potentialer og udfordringer, som hybride arbejdsmodeller medfører, på en rentabel måde og sikre virksomhedernes tilpasningsevne på lang sigt (Gratton, 2021; Okta, Inc., 2023).

På grund af virkningerne af COVID-19-pandemien er implementeringen af hybride arbejdsmodeller blevet fremskyndet, og de har vist sig at være et effektivt middel til at opretholde og øge produktiviteten i udfordrende tider. De har ført til en nødvendig transformation af arbejdspladsstrukturer – væk fra et udelukkende fysisk kontor til en model, der omfatter fjernarbejde. Denne ændring understreger, hvor hurtigt der kan foretages tilpasninger i en krisesituation, og hvilke muligheder der kan opstå for fremtidige arbejdsformer. Det blev klart, at hybride modeller ikke kun er en midlertidig løsning, men har potentiale til at revolutionere arbejdsprocesser på lang sigt og forbedre medarbejdernes livskvalitet. Pandemiens katalyserende virkning for hybride arbejdsmetoder understreger behovet for at holde øje med den fremtidige udvikling og proaktivt udvikle innovative arbejdskoncepter (Ipsen et al., 2021; Choudhury et al., 2021).

Fleksibiliteten i hybride arbejdsmodeller gør det muligt at fokusere på medarbejdernes individuelle omstændigheder og præferencer. Diversificeringen af arbejdssteder og -tider bidrager til en bedre balance mellem arbejde og privatliv og kan dermed øge medarbejdertilfredsheden. For eksempel gør en variabel tilstedeværelse på kontoret det lettere at forene personlige forpligtelser med professionelle krav, hvilket igen øger arbejdsgiverens attraktivitet. Ikke desto mindre kan den individuelle udformning af arbejdsdagen variere afhængigt af aktivitetsområdet og de operationelle krav, hvilket kræver en omhyggelig koordinering af de organisatoriske rammebetingelser for at udnytte fordelene ved hybride arbejdsformer bedst muligt (Okta, Inc., 2023; Gratton, 2021).

Hybride arbejdsmodeller kan bidrage til en balance mellem arbejde og fritid og dermed direkte påvirke medarbejdertilfredsheden. Denne balance kan have en positiv indvirkning på både medarbejdernes fysiske og mentale sundhed. Konklusionen, at en optimeret fordeling af

arbejdet, der tager hensyn til individuelle livsomstændigheder, kan bidrage til en højere samlet produktivitet, understreger relevansen af hybride arbejdsmodeller. Dette tyder på, at en bevidst udformning og styring af arbejds en, der tager hensyn til medarbejdernes individuelle behov, er en afgørende succesfaktor for virksomheder (Choudhury et al., 2021).

Digitalt medieret kommunikation, som er et centralt element i hybride arbejdsmodeller, har vidtrækkende konsekvenser for den måde, information udveksles på, og relationer opretholdes. Øget e-mail-kommunikation kan for eksempel være tegn på både intensiveret og forbedret samarbejde, hvilket har en positiv indvirkning på både kvaliteten og kvantiteten af output. Det er dog afgørende ikke at måle kvaliteten af kommunikationen alene på volumen, men også at kontrollere interaktionernes effektivitet og sikre, at den digitale udveksling ikke forsømmer medarbejdernes sociale behov (Choudhury et al., 2021).

Den sociale komponent og organisationskulturen er afgørende for succesen af hybride arbejdsmodeller. Social kapital baseret på tillid og retfærdighed danner grundlaget for velfungerende teamwork, uanset fysisk afstand. Virksomhederne skal implementere strategier, der fremmer en stærk organisationsfølelse og vedvarende engagement blandt medarbejderne, uanset deres fysiske arbejdssted. Oprettelsen af fysiske og digitale mødesteder spiller en fundamental rolle i effektivt at opretholde og udvikle organisationskulturen (Ipsen et al., 2022).

Ledelsesudvikling og tilbud om passende uddannelsesinitiativer er afgørende for en effektiv implementering af hybride arbejdsmodeller. At give ledere beføjelser til at lede digitalt og opbygge tillid er en hjørnesteen for succesen af hybride teams. Mulige uddannelsesinitiativer omfatter uddannelse i digitale værktøjer, virtuel teamledelse og interkulturelle færdigheder, som bidrager til at øge forståelsen af de nye krav og fremme en helhedsorienteret tilgang til ledelse af hybridt arbejde (Barmeyer et al., 2019; Efimov et al., 2022).

2.2 Fordele/ulemper

Muligheden for at beslutte, hvor og hvornår man arbejder, har en betydelig indflydelse på arbejdsglæden. Fleksible arbejdsmodeller, der er muliggjort af hybride arbejdsformer, kan øge medarbejdertilfredsheden og dermed indirekte have en positiv indflydelse på motivation og generel arbejdsglæde (Gratton, 2021). Det er dog af væsentlig betydning, at denne autonomi ikke går ud over den organisatoriske koordination, men er i overensstemmelse med virksomhedens specifikke mål. SMV'er står derfor over for den udfordring at integrere individuel fleksibilitet i deres strukturer på en sådan måde, at både medarbejdernes behov og virksomhedens krav er i balance.

Indførelsen af hybride modeller bidrager til personalisering af arbejdsmetoder gennem deres fleksibilitet. Medarbejderne kan tilpasse deres arbejdsforhold til deres individuelle

omstændigheder, hvilket fører til en bedre balance mellem arbejde og privatliv og øget trivsel. Denne form for arbejde sikrer større forenelighed mellem professionelle og private forpligtelser, hvilket afspejles i øget jobtilfredshed (Gratton, 2021). Der skal dog tages hensyn til, at den individuelle tilpasning af arbejdsmetoder ikke fører til, at sammenhængskraften i teamet og de underliggende arbejdsprocesser kompromitteres.

Det øgede personlige ansvar, som medarbejderne oplever i hybride arbejdsmodeller, kan føre til en større ansvarsfølelse og øget personlig initiativ. Medarbejdere, der selvstændigt organiserer og tilrettelægger deres aktiviteter, kan således motiveres til at handle mere innovativt og målrettet (Gratton, 2021). Denne arbejdsform kan dog også medføre for store krav og stress, hvis der ikke er klare målsætninger og støtte fra ledelsen. Det er derfor nødvendigt, at virksomhederne på den ene side fremmer medarbejdernes autonomi, men på den anden side også tilvejebringer støttende strukturer og klare kommunikationsretningslinjer.

En positiv arbejdsatmosfære og det dermed forbundne engagement og commitment er afgørende for, at hybride arbejdsmodeller bliver en succes. Hvis medarbejderne har mulighed for at organisere og forme deres eget arbejde, kan det føre til større loyalitet over for virksomheden (Gratton, 2021). Det skal dog tages i betragtning, at ikke alle medarbejdere er lige villige eller i stand til at udvikle denne form for selvdisciplin, hvorfor der er behov for en differentieret tilgang og støtte fra virksomheden.

Det er en udfordring at opretholde en stabil virksomhedskultur i hybride arbejdsmodeller. Fysisk afstand til kolleger og virksomheden kan føre til tab af tilhørsforhold og værdiopfattelse. Derfor er virksomheder nødt til at udvikle nye strategier og praksisser, der styrker fællesskabsfølelsen og engagerer medarbejderne, uanset hvor de fysisk arbejder (Ipsen et al., 2022). Dette kan f.eks. realiseres gennem virtuelle teamaktiviteter eller regelmæssige fysiske møder for at dyrke virksomhedskulturen og opretholde medarbejdernes identifikation med virksomheden.

Behovet for at tilpasse kommunikationsstrategier skyldes, at traditionelle kommunikationskanaler baseret på fysisk tilstedeværelse ikke længere er tilstrækkelige i hybride arbejdsmiljøer. Det skal sikres, at vigtig information formidles effektivt, og at der kan finde en løbende udveksling sted mellem medarbejderne for at undgå misforståelser og informationshuller (Ipsen et al., 2022). En udfordring er at bruge digitale kommunikationsværktøjer på en sådan måde, at de opfylder både medarbejdernes professionelle og sociale behov uden at underminere følelsen af social tilknytning.

Ledere/virksomhedsejere spiller en central rolle i hybride arbejdsmiljøer, da de har en vigtig rolle i at formidle og eksemplificere en organisations værdier og normer. Deres evne til at opbygge tillid, motivere og skabe et positivt arbejdsmiljø er afgørende for hybridteams succes (Ipsen et al., 2022). På grund af fysisk afstand og skiftende arbejdsmiljøer er ledere nødt til at

tilpasse deres ledelsesstil og finde nye måder at inspirere deres teams og styrke virksomhedskulturen på.

Det er særligt vigtigt at sikre en inkluderende organisationskultur, da hybride arbejdsmodeller kan medføre en øget risiko for eksklusion og ulighed. Virksomhederne skal sikre, at alle medarbejdere – uanset deres individuelle arbejdsforhold – er ligeværdige medlemmer af fællesskabet og har de samme udviklingsmuligheder. Foranstaltninger til fremme af mangfoldighed og ligestilling bør være en del af virksomhedens strategi for at skabe et positivt og produktivt arbejdsmiljø, der omfatter alle medarbejdere (Ipsen et al., 2022).

Reduktion af pendlingstiden gennem hybride arbejdsmodeller kan bidrage til både at forbedre balancen mellem arbejde og privatliv og beskytte miljøet. Mindre tid i trafikken betyder mere fritid og mindre stress for medarbejderne, hvilket har en positiv indvirkning på deres generelle livskvalitet. Samtidig bidrager reduktionen i pendling til en reduktion af det økologiske fodaftryk og trafiktætheden, hvilket kan imødekomme både virksomhedernes miljøbeskyttelsesmål og medarbejdernes øgede miljøbevidsthed (Ipsen et al., 2021). Det skal dog bemærkes, at fysisk afstand fra arbejdspladsen også kan føre til tab af sociale kontakter og netværksmuligheder, hvilket skal afbødes med passende modforanstaltninger.

Risikoen for social isolation er særlig høj i hybride arbejdsmodeller, da der er mindre direkte interaktion. Manglende fysisk tilstedeværelse kan føre til følelser af ensomhed og tab af fællesskabsfølelse, hvilket igen kan have en negativ indvirkning på trivsel og mental sundhed (Bentley et al., 2016). Virksomheder står over for en udfordring i at finde måder at opretholde en stærk fællesskabsfølelse og social sammenhæng blandt medarbejderne på trods af den fysiske afstand og skabe muligheder for uformel udveksling.

Oprettelse af virtuelle møderum og tilrettelæggelse af fysiske møder kan være effektive strategier til at fremme social interaktion i hybride arbejdsmodeller. Ved hjælp af teknologi kan der oprettes virtuelle rum til uformelle samtaler og udveksling mellem kolleger (Bentley et al., 2016). Samtidig kan fysiske møder og arrangementer bidrage til at styrke teamånden og fremme sociale bånd, hvilket er af stor betydning for medarbejdernes trivsel og tilfredshed.

2.3 Politik for hybrid arbejde

2.3.1 Retningslinjer for hybrid arbejde

Udarbejdelse af en holistisk politik for hybrid arbejde er et vigtigt skridt i sikringen af en smidig overgang og en vellykket implementering af hybride arbejdsmodeller. Den fungerer som en

ramme, hvor juridiske, kulturelle og operationelle aspekter samles, og giver medarbejderne klare retningslinjer for deres handlinger. Det er afgørende, at politikken ikke blot er en liste over regler, men forstås som et dynamisk instrument, der løbende udvikles og tilpasses medarbejdernes feedback og erfaringer. Dokumentation og transparent kommunikation er grundlaget for effektiv overholdelse og samtidig fremme af medarbejdernes tillid til virksomheden. Der skal være særlig opmærksomhed på databeskyttelse under udviklingsprocessen, da den øgede brug af digitale teknologier medfører nye udfordringer, der skal håndteres på passende vis (Secinaro et al., 2019).

En anden søjle i en hybrid arbejdsmodel er proaktivitet i håndteringen af psykosociale udfordringer. Den øgede brug af hybride arbejdsmodeller kan medføre risici såsom social isolation eller øget stress. Virksomhederne skal udvikle forebyggende og støttende foranstaltninger, der fokuserer på medarbejdernes mentale trivsel. Det kan være særligt værdifuldt at inddrage medarbejderfeedback for at kunne tilbyde skræddersyet støtte, der afspejler både individuelle og kollektive behov. Initiativer som virtuelle kaffepauser eller emnespecifikke onlinegrupper kan bidrage til at styrke fællesskabsfølelsen og fremme udvekslingen mellem medarbejderne. Derudover kan regelmæssige virtuelle eller fysiske check-ins fra ledelsen bidrage til at udvikle en forståelse for medarbejdernes udfordringer og reagere på dem på et tidligt stadium (Efimov et al., 2022).

Når det gælder ledelsesudvikling og uddannelsesinitiativer, er det afgørende at tage højde for de specifikke krav i den hybride model. Ledere/virksomhedsejere skal have mulighed for at tilpasse deres kompetencer til de skiftende forhold og lede effektivt på afstand. Her er fokus på at opbygge tillid og effektiv brug af digitale kommunikationsværktøjer. Yderligere uddannelsesprogrammer, der er specialiseret i at håndtere distribuerede teams og støtte forandringsprocesser, er afgørende for at ledsage overgangen til hybride arbejdsmetoder. Både den kortsigtede tilpasning af ledelsesstile og den langsigtede udvikling af kompetencer, der sætter ledere i stand til at støtte teammedlemmerne individuelt og behovsorienteret, skal tages i betragtning (Barmeyer et al., 2019).

Bæredygtig design af arbejdspladser og teknologisk infrastruktur er et centralt punkt, der skal være fast forankret i politikken for hybrid arbejde. Dette omfatter både den fysiske indretning af arbejdspladserne, som skal være ergonomisk og motiverende, og den tekniske infrastruktur, som skal være sikker og effektiv. Retningslinjerne skal sikre, at både arbejdspladserne i virksomheden og i hjemmekontoret opfylder kravene til et moderne og sundhedsfremmende miljø. Ud over medarbejdernes komfort bør økologisk bæredygtighed ikke overses. Investering i miljøvenlige løsninger kan ikke kun spare omkostninger på lang sigt, men også øge medarbejdertilfredsheden og virksomhedens image (Okta, Inc., 2023).

2.3.2 Retningslinjer for hybrid arbejde: hvordan man indfører dem med succes

Mere fleksibilitet på arbejdspladsen er vigtigt for at øge tiltrækningskraften for talenter og medarbejdertilfredsheden. Det skal dog implementeres effektivt. Politikker for hybrid arbejde er den grundlæggende ramme for et vellykket, fleksibelt arbejdsmiljø. Set fra både arbejdsgiverens og medarbejderens perspektiv eliminerer de forvirring, forhindrer misfortolkninger og undgår partisk adfærd.

Alle ved præcis, hvad de skal og ikke skal gøre med hensyn til arbejdstid og arbejdssted, og hvor de kan finde de rigtige svar i tvivlstilfælde.

Der er nogle få regler for at etablere en effektiv politik. Vigtige aspekter såsom berettigelse, sikkerhed, teknologi, forventninger, fordele ved at arbejde hjemmefra osv. skal diskuteres og defineres. I dette kapitel gennemgår vi alle disse aspekter og giver en skabelon, som du kan bruge som udgangspunkt. Det vigtigste at huske er, at udvikling af procedurer er en fælles indsats. HR-afdelingen, økonomiafdelingen, IT-afdelingen, CRE, teamledere og medarbejdere skal arbejde sammen om at fastlægge politikker, der tilfredsstiller alle.

Indførelsen af hybrid arbejde kan tage forskellige former. Lad os se på, hvordan man opretter fleksible arbejdsordninger for at implementere denne moderne arbejdsform problemfrit og med succes.

Årsagerne til, at en politik for hybrid arbejde er vigtig

Forskellen mellem en direktiv for hybrid arbejde og en retningslinje

Før vi går i dybden med dette emne, er det vigtigt at forstå forskellen mellem en politik og en retningslinje, da disse begreber ofte bruges i flæng. En retningslinje er en række anbefalinger, mens en politik er en række regler, som medarbejderne skal følge. En retningslinje kunne f.eks. være: "Det ville være dejligt, hvis du ideelt set kunne være på kontoret en gang om ugen". En politik er: "Hybride teammedlemmer skal være på kontoret mindst to dage om ugen." Kan du se forskellen?

Retningslinjer for hybrid arbejde eliminerer stress og forvirring for alle

Der findes forskellige typer hybrid arbejdsmodeller (remote-first, office-first, at-will osv.) og flere måder at implementere dem på, afhængigt af virksomhedens behov. Politikken kan

Projekt nr. 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

gælde for hele virksomheden, herunder faste dage for fjernarbejde og arbejde på arbejdspladsen. Den kan variere for at imødekomme valg og behov hos de enkelte medarbejdere. Endelig kan den også være fleksibel på tværs af teams, hvilket betyder, at reglerne fastsættes individuelt mellem ledere og medarbejdere. Alt dette kan være forvirrende, og medarbejderne ved måske ikke, hvad de har ret til.

Manglende klarhed er et af de største problemer i et hybridt arbejdsmiljø. En klar politik for hybridt arbejde vil hjælpe dig med at løse dette problem.

Retningslinjer for hybrid arbejde gør reglerne officielle og sikrer, at alle er på samme side

Du kan ikke gå ud fra, at alle vil handle, som du ville, fordi du tænker: "Det er jo sund fornuft". Vi har alle forskellige perspektiver og erfaringer. Måske ser du et bestemt aspekt på en måde, der forekommer dig indlysende. Samtidig har din kollega en helt anden opfattelse af emnet. Det er en gave at være omgivet af kolleger med forskellige synspunkter. Det får mennesker og virksomheder til at vokse hurtigere, fordi det giver nye perspektiver at tænke over.

Når det kommer til arbejdsmetoder, kan det dog føre til ensidig adfærd og konflikter. For at undgå dette er det vigtigt at fastlægge nogle regler. På den måde ved medarbejderne, hvad de har ret til, og det ved lederne også.

Set fra både ledernes og medarbejdernes perspektiv trækker en hybrid arbejdsordning en grænse mellem, hvad der er tilladt, og hvad der ikke er. Du kan for eksempel fastsætte, at dine medarbejdere kan komme på kontoret, når de vil. De skal dog være til stede mindst to hele dage om ugen. At kende reglerne skaber ikke kun mere klarhed, men forhindrer også uretfærdige og ulige praksis.

Nogle tips til en klar og nyttig retningslinje for fleksible arbejdstider**Diskuter med medarbejderne og andre ledere, inden du udarbejder din nye hybridarbejdspolitik.**

Det handler ikke om at revidere politikker for hybrid arbejde hver uge, fordi du indser, at et bestemt punkt ikke opfylder virksomhedens eller medarbejdernes behov. Derfor skal du tage højde for alles forventninger og tage den nødvendige tid til at fastlægge regler og protokoller, der opfylder kravene. På den måde slipper du for at omarbejde så ofte, og dine medarbejdere bliver ikke overvældede og irriterede over konstante opdateringer og nye regler. Men det betyder ikke, at du gør det én gang og derefter holder fast i den samme politik i de næste fem år. Medarbejdernes forventninger og arbejdspladsen udvikler sig, så det er vigtigt at opdatere dette dokument. Men for både dig og dine kolleger bør det ikke ske hver måned.

Vær så konkret som muligt

En af hovedårsagerne til at udarbejde en politik for hybrid arbejde er at undgå forvirring blandt dine medarbejdere. Derfor er det ikke nok bare at skrive et par punkter ned. Du skal være konkret, dække mange aspekter og besvare så mange spørgsmål som muligt. Der kan naturligvis opstå flere spørgsmål med tiden. Forsøg dog at holde teksten så enkel og omfattende som muligt. Et godt udgangspunkt er at gennemgå skabeloner til retningslinjer for hybrid arbejde og diskutere med dine medarbejdere, hvilke emner der er uklare.

Gør det til jeres eget

Der findes ikke én hybrid arbejdsmodel, der passer til alle. Evnen til at tilpasse sig virksomhedens og medarbejdernes behov er essensen i denne arbejdsform. Hver branche, hver virksomhed og hver medarbejdergruppe er forskellig. Derfor bør du udnytte den fleksibilitet, denne arbejdsmodel tilbyder, til at udvikle en skræddersyet hybrid arbejdsstrategi.

Vær åben for feedback

På trods af alle dine bestræbelser vil din hybrid arbejdsstrategi måske ikke blive godt modtaget af dine medarbejdere. Det er vigtigt, at du regelmæssigt beder om deres feedback, er tilgængelig og altid åben for diskussion. På den måde kan du afdække svagheder og forbedre dem så hurtigt som muligt. Det forhindrer også, at dine medarbejdere bliver stressede og frustrerede. Dette sidste punkt er afgørende, da det kan føre til øget medarbejderomsætning og udbrændthed.

Del din hybridarbejdspolitik ubetinget

Når du har indført din hybridarbejdspolitik, er det afgørende, at den deles og er tilgængelig for alle medarbejdere. I tvivlstilfælde skal de kunne få adgang til den når som helst og hvor som helst. Her er nogle måder, hvorpå du kan sikre dette:

- Send den til alle via e-mail.
- Tal om den på teammøder.
- Del dine hybridarbejdspolitikker i din instant kommunikationskanal
- Download den til dit samarbejdsværktøj (Notion, Asana eller hvad du nu bruger);
- Hæng de vigtigste punkter op på væggene i fællesarealerne (korridorer, åbne rum, spise- og afslapningsområder, elevatorer osv.).

Hvor vigtigt er det at overveje de 5 W'er i din hybrid arbejds politik**Hvorfor**

I dette afsnit skal du forklare, hvorfor du indfører en hybrid arbejdsplads for dine medarbejdere. For at dine medarbejdere kan forstå logikken bag reglerne, er det vigtigt, at du gør det klart for dem, hvorfor du indfører disse retningslinjer.

Hvem

Hvem er berettiget til fleksible arbejdsordninger, og i hvilket omfang? Nogle arbejdspladser har sværere ved at udnytte hybrid arbejde. Det er vigtigt, at din hybrid arbejds politik specificerer, hvem der er berettiget til disse ordninger, og hvem der ikke er. På den måde ved medarbejderne fra starten, hvad de må gøre afhængigt af deres status. For at skabe et retfærdigt og inkluderende arbejdsmiljø skal du selvfølgelig finde måder at give alle mere fleksibilitet.

Hvornår

Hvornår skal dine hybride medarbejdere arbejde hjemmefra, og hvornår skal de være på kontoret? Et andet vigtigt aspekt i dette afsnit er, hvor ofte de skal være på arbejdspladsen. Nogle virksomheder tillader for eksempel deres medarbejdere at komme, når de vil, med undtagelse af en uge om måneden, hvor alle skal være på arbejdspladsen.

Hvad

Denne del af din hybridarbejdspolitik skal være meget detaljeret. Den skal indeholde din virksomheds forventninger og alt, hvad dine medarbejdere har ret til. Du skal for eksempel nævne den teknologi, du stiller til rådighed, de sikkerhedsforanstaltninger, der er truffet, kommunikationsstrategien osv. Dækker du udgifterne til internet, en del af eludgifterne, kontormøbler og forsyninger osv.? Overgang til hybridarbejde kan øge udgifterne for dine medarbejdere. Hvis du overvejer dette, og dine medarbejdere kan drage fordel af et tilskud til hjemmearbejde, skal du også klart angive dette.

Hvor

I dette afsnit samles alle spørgsmål om "hvor", f.eks.

- Kan medarbejderne arbejde fra en tredje arbejdsplads eller kun hjemmefra?
- Kan de arbejde fra udlandet?
- Hvor kan de ansøge om fleksible arbejdsordninger (hvis de har behov for det)?
- Hvor kan teammedlemmer finde mere information om politikken for hybrid arbejde?
- Hvor kan de få hjælp, hvis de har IT-problemer i forbindelse med mobilt arbejde?

2.3.3 Skabelon til hybrid arbejdstid

Oversigt over retningslinjerne for hybrid arbejde

[Virksomhedsnavn] ønsker at tilbyde sine medarbejdere større fleksibilitet med hensyn til arbejdstid og arbejdssted. Følgende politik for hybrid arbejde har til formål at give hele den hybride arbejdsstyrke klare retningslinjer for at sikre medarbejdertilfredshed, samarbejde, produktivitet og performance. Dette dokument fastlægger derfor reglerne for følgende:

- Egnethed
- Forventninger til overholdelse;

- Udstyr og teknologi
- Kommunikations- og samarbejdsmetoder
- Cybersikkerhed
- Omkostninger og kompensation for mobilt arbejde.

Egnethed

Denne politik for hybrid arbejde gælder for alle medarbejdere i [navn på virksomhed], så snart deres arbejdsopgaver tillader det. I tilfælde af en særlig anmodning (midlertidig eller permanent) kræves godkendelse fra den nærmeste leder. Teammedlemmer kan udfylde de fleksible arbejdsformularer, som virksomheden stiller til rådighed.

Forventninger til fleksible arbejdstider

Medarbejderne forventes at være på arbejdspladsen hver dag i den første uge af måneden. I de resterende måneder kan de tilrettelægge deres uge efter de arbejdstider og arbejdssteder, der passer dem bedst. [Virksomhedens navn] tillader derfor fleksibilitet med hensyn til arbejdssted og arbejdstid (fleksitid), når hvert teammedlem har arbejdet det antal timer, der er angivet i deres kontrakt, og er til rådighed i den centrale arbejdstid (kl. 10-15).

Arbejde i udlandet er tilladt i op til tre måneder om året og skal rapporteres til virksomheden.

Udstyr og teknologi

Virksomheden stiller alt hjemmekontorudstyr til rådighed for alle medlemmer af hybridteamet, herunder:

- Bærbar computer
- Skærm
- Tastatur
- Mus
- Ergonomisk skrivebord og stol (efter godkendelse).

Medarbejderne har også ret til følgende digitale ressourcer:

- Cybersikkerhedsteknologi (se nedenfor);
- Software til booking af arbejdspladser;
- Platforme til samarbejde;
- Kommunikationsmidler;
- Fjernsupport til it.

Der kan stilles yderligere udstyr (hardware og software) til rådighed afhængigt af den enkelte medarbejders rolle og ansvarsområde. Medarbejderne er ansvarlige for at forhindre misbrug og sikre sikkerheden af alt udstyr, der ejes af virksomheden. Vigtig information: [Virksomhedsnavn] har ret til alle data, der indsamles og gemmes på en enhed, der ejes og udleveres af virksomheden.

2.4 Procedure for udvikling og implementering af regler for hybrid arbejde

Nedenfor præsenteres en anbefalet procedure for udvikling og implementering af organisatoriske regler for mobilt arbejde. Den anbefalede tilgang er baseret på to fordele:

- At finde de rigtige ord: Reglerne skal især tilpasses virksomhedskulturen. Reglerne for hybrid arbejde må ikke føles som noget fremmed i virksomheden, men skal passe problemfrit ind i arbejdsmetoderne og samarbejdet.

- Bæredygtig effekt: Ideelt set er udviklings- og implementeringsprocessen samarbejdsbaseret. Det er afgørende for succes, at alle interessenter (ledelse, medarbejdere, samarbejdsudvalg osv.) inddrages. På denne måde kan de nye arbejdsmetoder forankres bæredygtigt i virksomheden.

Følgende anbefalinger er i første omgang rettet mod små og mellemstore virksomheder og er tilpasset deres behov.

Udviklingsprocessen

Når du udvikler og implementerer regler for hybrid arbejde, skal du også arbejde på at indføre eller styrke en positiv fejkultur.

"Fjern forventningspresset fra projektet fra starten og fokuser på testdrevet udvikling."

Dette "scrum-princip" er ikke uden grund et succesprincip i virksomheder.

1. Udvikl den første version af organisatoriske regler for mobilt arbejde relativt hurtigt og med inddragelse af relevante interessenter.
2. Kommuniker til medarbejderne, at spillereglerne er en første version, og at de stadig kan indeholde unøjagtigheder og mangler, eller at de stadig kan være for snævre på nogle områder (dvs. at man i starten hellere vil være på den sikre side).
3. Samtidig skal du kommunikere, at spillereglerne vil blive evalueret efter 2 måneder og tilpasset på baggrund af erfaringerne. Succesfaktoren ligger i anvendelsen og den hurtige videreudvikling af de første resultater og ikke i den 100 % perfekte løsning. Dette øger hastigheden og kvaliteten. Evaluer derefter spillereglerne med ca. et års mellemrum på .

4. På denne måde indarbejdes læringserfaringer løbende i spillereglerne, og det sikres, at ændringer i rammebetingelserne afspejles i ændringer af spillereglerne.

Resultatet er en regelmæssig test- og forbedringsproces, hvor organisationen nærmer sig den optimale håndtering af hybride arbejdsformer. Forventningerne til det første udkast eller den første version af reglerne forbliver således realistiske fra starten. Dette sikrer, at medarbejdere og ledere løbende bidrager til at forbedre kvaliteten af reglerne gennem de erfaringer, de har gjort sig.

Hvis en virksomhed ønsker at spille endnu mere sikkert, kan det første SCRUM-sprint – dvs. implementeringen af reglerne i virksomheden – også foregå efter en begrænset pilotfase. Forskellige afdelinger eller interesserede medarbejdere fra disse afdelinger kan deltage i en sådan pilotundersøgelse.

Tip: Lav 3 vigtige hjemmearbejdsopgaver på samme tid.

I forbindelse med udviklingen af spillereglerne bør der fra starten arbejdes parallelt med tre arbejdsopgaver:

1. Afklar, hvilke funktioner eller jobprofiler der er egnede til hybrid arbejde, og i hvilket omfang. Der findes forskellige metoder til analyse af arbejdsformer, f.eks. aktivitetsbaseret arbejde eller persona-analyse.
2. Hvis virksomheden har en samarbejdsudvalg, er der mulighed for at indgå en samarbejdsaftale, der regulerer de administrative principper for hybrid arbejde (f.eks. arbejdstidsregler). Hvis der ikke er et samarbejdsudvalg, bør der indgås en aftale som en del af ansættelseskontrakten.
3. Kontroller, om det tekniske arbejdsudstyr skal opgraderes. Er det f.eks. nødvendigt at udvide softwarelicenser, købe headset eller kan stationære pc'er omdannes til bærbare computere som led i den normale udskiftningscyklus?

Den egentlige udvikling af spillereglerne starter på samme tid. Der anbefales en fremgangsmåde i flere trin. Alle trin er beskrevet i detaljer nedenfor.

Trin 1: Få bestyrelsen eller ledelsen med på projektet

Støtte og engagement helt op til toppen af virksomheden er afgørende for projektets succes. Hvis du er HR-chef, skal du sikre dig, at du har fuld opbakning fra bestyrelsen eller ledelsen. Det er ikke et spørgsmål om, at alle medlemmer af bestyrelsen eller ledelsen er enige om det over indhold af spillereglerne. Det er derimod vigtigt, at hybrid arbejdsformer støttes af alle involverede på dette øverste niveau, og at der er enighed om behovet for en organisatorisk

ramme i form af spilleregler.

Trin 2: Dann et udviklingsteam

Et udviklingsteam skal have til opgave at udarbejde spillereglerne. Et sådant udviklingsteam kan bestå af op til otte eller ni personer. Udviklingsteamet består normalt af ledere, en repræsentant for samarbejdsudvalget og operationelle interessenter, som kan være:

- Deltidsansatte
- Medarbejdere, der aktivt opdrager børn eller passer slægtninge
- Medarbejdere med en særlig pendlerbyrde, f.eks.

f.eks. ugentlige pendlere

Trin 3: Identificer relevante emner og formuler spilleregler

I begyndelsen bør udviklingsgruppen blive enige om, hvilke emner der skal reguleres af spillereglerne. Den tredje del af denne vejledning indeholder en liste over emner som konkret hjælp til dette trin. Når denne struktur er på plads, er det relativt nemt at udfylde den med indhold.

Trin 4: Aftal de foreslåede regler med bestyrelsen eller ledelsen

Det viser sig at være nyttigt og hensigtsmæssigt først at aftale forslaget med bestyrelsen eller ledelsen, inden der tages yderligere skridt. Et kort møde med HR-direktøren, CEO'en eller bestyrelsesformanden er ofte tilstrækkeligt til dette formål.

Trin 5: Få ledelsesteamet med på banen

Så er det tid til implementering. Det første vigtige skridt er at koordinere de foreslåede spilleregler med divisions-, afdelings- og, hvis nødvendigt, teamledere. Spillereglerne revideres igen på baggrund af den indsamlede feedback. Det er vigtigt, at direktionen eller ledelsen er involveret i denne revisionsproces, da implementeringen begynder umiddelbart efter.

Trin 6: Kommuniker spillereglerne i afdelingerne og teams

I dette næste trin har afdelingscheferne og teamlederne til opgave at præsentere spillereglerne på deres ugentlige afdelings- eller teammøder. Nøglen til succes her er at kommunikere korrekt og sætte realistiske forventninger. Dette kan opnås, hvis spillereglerne og deres videreudvikling – som beskrevet ovenfor – placeres i en fælles læringsrejse eller læringsoplevelse. Med andre ord skal det understreges, at...

- ... spillereglerne i denne form er en første (og bestemt ikke perfekt) version.
- ... succes af implementeringen evalueres efter 2 måneder.
- ... læringserfaringer regelmæssigt omsættes til justeringer af spillereglerne. (f.eks. med et års mellemrum)

Vær nu forberedt på, at der under afdelings- eller teammøder vil dukke svage punkter op i ind, som udviklingsteamet faktisk har overset. Dette er den positive effekt af sværminelligens.

Med andre ord skal du være forberedt på at tilpasse din version 1, hvis det er nødvendigt, og offentliggøre en version 1.1. af spillereglerne.

Trin 7: Evaluer løbende succes

I de kommende uger og måneder vil det være vigtigt at overvåge nøje og systematisk evaluere, hvordan reglerne fungerer i praksis. Dette fungerer meget godt med f.eks. kvartalsvise impulsundersøgelser. Disse bør kombineres med feedbackrunder med ledere. Disse feedbackrunder gør det muligt at samle erfaringer og evaluere dem i fællesskab på en meget dybtgående og differentieret måde.

Trin 8: Version 2.0

Efter ca. 2 cyklusser (ca. 4 måneder) bør arbejdet med den lovede version 2.0 af reglerne påbegyndes. I forbindelse med offentliggørelsen er det også vigtigt at skabe gennemsigtighed om, hvilke ændringer der er foretaget. Fortsæt derefter videreudviklingen i ca. årlige cyklusser.

Udviklingsproces specielt for små virksomheder

- Ud over ovenstående anbefalinger bør der også tages højde for særlige forhold ved proceduren for små og meget små virksomheder. For det første kategorien meget små virksomheder: Dette gælder især virksomheder med fem eller seks ansatte. I praksis har det vist sig, at en formel definition af organisatoriske regler ikke er absolut nødvendig. I et lille team er koordineringen af mobilt arbejde og fjernsamarbejde normalt selvregulerende.

- Situationen er noget anderledes for små virksomheder med op til 10 ansatte. Fra denne størrelse viser implementeringen af formaliserede regler sig allerede at være afgørende for succes. Udviklingsprocessen bør dog forenkles. Et team på fire eller fem medarbejdere kan påtage sig udviklingsarbejdet, og de foreslåede spilleregler kan derefter drøftes og færdiggøres direkte med hele arbejdsstyrken i et fælles workshop i samråd med ejeren (eller ledelsen).

Teknisk introduktion

1. Databeskyttelse

Når man arbejder hjemmefra, behandles data uden for virksomheden. Dette omfatter ofte følsomme data og dokumenter. Tab af disse data kan skade virksomhedens image betydeligt (og dermed også medføre økonomiske ulemper) eller give konkurrenterne en betydelig konkurrencemæssig fordel. Senest når der er tale om personoplysninger, er det vigtigt at overholde databeskyttelsesloven. Et centralt punkt i overholdelsen af databeskyttelsesreglerne er, at der ikke gemmes data på en lokal computer, men at der udelukkende er adgang til centralt lagrede data via en terminalserver, en virtuel desktop-infrastruktur eller en

webapplikation.

Der skal anvendes tofaktorautentificering for at sikre, at kun autoriserede personer har adgang, og at adgangen ikke falder i de forkerte hænder, f.eks. ved at aflytte adgangsdata via en keylogger på den anvendte pc.

Det skal også sikres, at ingen data på anden måde kan opsnappes, hverken af brugeren selv eller af en trojansk hest, der spionerer på skærmindholdet. Dette kan f.eks. opnås via et indkapslet og beskyttet arbejdsmiljø.

2. IT-sikkerhed

Mange IT-sikkerhedskrav er allerede dækket af de forholdsregler, der er truffet for at overholde databeskyttelsen. Et andet vigtigt punkt er dog at træffe foranstaltninger til beskyttelse af IT-infrastrukturen. Da der altid er en ikke ubetydelig restrisiko for zero-day-angreb på trods af højtydende virusscannere, både på server- og klientsiden, skal der træffes yderligere foranstaltninger.

Disse omfatter foranstaltninger såsom en VPN-forbindelse på applikationsniveau, digitalt signerede applikationer, kørsel af klienterne i en sandkasse eller et indkapslet miljø, camouflering af klienten i netværket og en firewall til beskyttelse mod angreb fra det samme (W)LAN.

3. Administration

Administrationen af eksterne enheder udgør ofte en særlig udfordring for IT, især når der også bruges private slutapparater. Installation af software på en privat pc er et absolut no-go for de fleste administratorer, især på grund af den efterfølgende supportindsats.

Udlevering af firmamobiltelefoner ville være en betydelig forenkling, men er også det dyrere alternativ. Også her skal de øgede krav til databeskyttelse og IT-sikkerhed ved brug af enheder uden for virksomheden tages i betragtning. Da der ikke er direkte support på stedet, skal der tages højde for øgede omkostninger.

Brug af installations- og konfigurationsfri adgangskomponenter kan være en stor lettelse. Dette muliggør en adskillelse mellem professionel og privat brug, så private enheder også kan bruges uden tøven, under forbehold af de relevante sikkerhedskrav fra myndigheder og virksomheder. På denne måde bliver den private pc eller Mac en centralt administreret firmapc i den periode, den bruges professionelt.

4. Brugervenlighed

Accept af den leverede teknologi spiller også en vigtig rolle for at opnå gode arbejdsresultater.

Projekt nr. 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

Mange brugere foretrækker at bruge deres velkendte private pc eller bærbare computer – enten på grund af mærkeloyalitet, ydeevne eller simpelthen fordi de ikke ønsker endnu en enhed på deres skrivebord. I tilfælde af delvise hjemmearbejdspladser er det heller ikke alle, der bryder sig om at slæbe firmaets bærbare computer med hjem om aftenen.

3. Lektion 2: Udvikling af effektive praksis for fjernarbejde

3.1 Indledning

Dette kapitel fremhæver de udfordringer og muligheder, der opstår i forbindelse med overgangen til fjernarbejde, og bidrager til forståelsen og udformningen af fjernarbejde i HR-ledelse, især i SMV'er.

Det centrale tema i dette kapitel er udviklingen af effektive praksis for fjernarbejde i HR-ledelse. Det undersøger, hvordan fjernarbejde påvirker HR-ledelsesprocesser, og hvilke løsninger der er tilgængelige for at sikre både organisatorisk performance og medarbejdertilfredshed. Specifikke udfordringer for HR-ledere omfatter opretholdelse af medarbejderloyalitet og motivation, skabelse af samarbejdsstrukturer og sikring af databeskyttelse og datasikkerhed. Emnets relevans skyldes dets aktualitet og behovet for at udvikle bæredygtige og fremtidssikre arbejdsmodeller.

Formålet med dette kapitel er at identificere effektive metoder til fjernarbejde i HR-ledelsesprocesser i SMV'er og at analysere specifikke udfordringer. De forskellige aspekter af fjernarbejde fremhæves med fokus på både organisatorisk performance og medarbejdertilfredshed. Der vises konkrete tilgange til, hvordan HR-ledelse kan tilrettelægges effektivt under fjernarbejdsforhold, med særligt fokus på SMV'er i servicesektoren, som stiller særlige krav til HR-ledelse på grund af deres specifikke strukturer.

Forskningen, der er baseret på kilder som Brynjolfsson et al. (2020) og Galanti et al. (2021), viser en stigende interesse for fjernarbejdets betydning for arbejdsproduktivitet og tilfredshed. COVID-19-pandemien har yderligere fremmet dette forskningsområde, da den har medført en hidtil uset stigning i fjernarbejde i mange sektorer. Dette kapitel tager fat på disse fund og fokuserer specifikt på deres pragmatiske anvendelse.

Kapitlet er opbygget med planlægning og overvågning af fjernarbejdspladser, praktiske eksempler og en afsluttende konklusion med fokus på HR-ledelsesprocesser i SMV'er. Første del af kapitlet forklarer, hvordan fjernarbejdspladser bør planlægges og udformes, så de opfylder både organisatoriske krav og medarbejdernes behov. Anden del omhandler overvågning og styring af fjernarbejde, herunder spørgsmålet om egnede kontrolmekanismer og supporttjenester. Tredje del bruger praktiske eksempler fra virksomheder til at illustrere succesfulde modeller og strategier for integration af fjernarbejde i HR-ledelsen. Den afsluttende konklusion opsummerer de indhøstede erfaringer.

3.2 Opsætning af fjernarbejdspladsen

Dette kapitel undersøger, hvordan effektive fjernarbejdspladser kan planlægges, designes og overvåges for at maksimere produktiviteten og trivsel blandt medarbejderne i SMV'er. Det behandler ergonomiske og teknologiske krav samt databeskyttelsesaspekter på den ene side og fremhæver vigtigheden af tillid, autonomi og etiske overvågningspraksisser på den anden side. De tilgange og strategier, der præsenteres her, skal hjælpe med at finde en balance mellem tekniske krav og menneskelige behov og understøtte virksomhedernes mål.

3.2.1 Hvordan skal fjernarbejdspladser planlægges og designes?

Den stigende udbredelse af fjernarbejde kræver en grundlæggende omlægning af arbejdspladser, der ikke kun tager hensyn til de funktionelle, men også de psykologiske behov hos medarbejderne. Et ergonomisk og teknologisk veludstyret hjemmekontormiljø danner grundlaget for produktivt arbejde og medarbejdernes trivsel. Undersøgelser viser, at ergonomisk kontormøbler og en pålidelig it-infrastruktur er afgørende for at forebygge arbejdsrelaterede sundhedsproblemer og øge koncentrationen og tilfredsheden (Davidescu et al., 2020). Dette indebærer, at virksomhederne skal investere i passende kontorstole og skriveborde. Fysisk komfort bidrager væsentligt til at reducere fysisk træthed og dermed øge arbejdsydelsen. Desuden er et stabilt og sikkert IT-miljø af afgørende betydning for at opretholde produktiviteten og beskytte følsomme data. Det er vigtigt, at både hardware og software er individuelt tilpasset kravene til den pågældende aktivitet for at sikre optimal medarbejderpræstation.

Beskyttelse af virksomhedens data spiller en central rolle i udformningen af fjernarbejdspladser. Her spiller en kombination af tekniske og organisatoriske sikkerhedsforanstaltninger en afgørende rolle. Implementering af krypteringsteknologier og tilvejebringelse af sikre lagringsmuligheder sikrer beskyttelse mod uautoriseret adgang og cyberangreb (Cascio, 2000). Derudover skal retningslinjer for databeskyttelse være klart defineret og kommunikeret for at skabe ensartede standarder for håndtering af følsomme oplysninger. Uddannelsesprogrammer for medarbejdere er afgørende for at øge den nødvendige bevidsthed om informationssikkerhed og styrke færdighederne i sikker håndtering af virksomhedsdata.

Tilpasning af fjernarbejdspladser er også afgørende for en effektiv udformning af arbejdsmiljøet. Som Eddleston og Mulki (2017) påpeger, har social inklusion på arbejdspladsen en betydelig indflydelse på håndteringen af arbejds- og familieproblemer. Arbejdspladsens

udformning skal derfor også tage hensyn til medarbejdernes personlige forhold for at lette en god balance mellem arbejde og privatliv. Forskellige arbejdsstile og hjemlige forhold kræver fleksible løsninger, der understøtter både samarbejde og fokuseret arbejde alene. Tilvejebringelse af økonomiske ressourcer eller ekspertise til indretning af en ergonomisk arbejdsplads i hjemmet kan hjælpe medarbejderne med at designe deres individuelle arbejdsplads og dermed bidrage til en forbedret arbejds kvalitet.

At tilpasse hjemmekontoret til virksomhedens kulturelle værdier og mål er en yderligere udfordring i forbindelse med design af fjernarbejde. Det er vigtigt at skabe betingelser, der understøtter identifikationen med virksomheden, også uden for det fysiske kontor (Cartwright & Holmes, 2006). Designelementer og symbolske forbindelser, der afspejler tilhørsforholdet til virksomheden, kan styrke organisationskulturen og opretholde følelsen af inklusion og værdsættelse, også på hjemmekontoret. Foranstaltninger som virtuelle fællesrum og regelmæssige digitale teamevents kan også styrke tilhørsforholdet og den uformelle udveksling, hvilket på lang sigt bidrager til medarbejdernes loyalitet og tilfredshed.

Samlet set er det klart, at planlægning og design af fjernarbejdspladser omfatter en række aspekter, der skal tage højde for medarbejdernes individuelle behov samt kulturelle og organisatoriske krav. Denne analyse gør det klart, at en omfattende og differentieret overvejelse af disse faktorer er nødvendig for at gøre fjernarbejde effektivt og bæredygtigt.

3.2.2 Hvordan skal fjernarbejdsstationer overvåges?

Implementeringen af fjernarbejde kræver en afbalanceret overvågningsstrategi, der forener medarbejdernes autonomi og opnåelsen af virksomhedens mål. Behovet for autonomi kan opfyldes ved at skabe et tillidsforhold, der danner grundlag for autonomt arbejde. Undersøgelser tyder på, at øget autonomi kan have en positiv indvirkning på jobeffektiviteten (Grant et al., 2013). HR-ledelsen bør derfor sigte mod at støtte medarbejderne i at tage ansvar for deres egne opgaver. Dette kræver imidlertid en nytænkning af præstationsvurderingen, som bør fokusere mindre på ren overvågning af arbejdstiden og mere på opnåelse af mål.

I denne sammenhæng er overvågningsværktøjer, der muliggør effektivitet uden invasiv overvågning, vigtige. Det er vigtigt at finde en mellemvej, der sikrer gennemsigtighed i præstationerne uden at krænke medarbejdernes privatliv. Teknologier, der fokuserer på registrering af output, er en velegnet tilgang til dette, da de undgår direkte adfærdskontrol og giver medarbejderne den nødvendige frihed til selvbestemt arbejde.

Udformningen af feedbackprocesser til forbedring af præstationer spiller også en central rolle. Det er vigtigt, at feedback gives konstruktivt og regelmæssigt, så den kan fungere som et motivationsredskab. Ifølge Ganserer et al. (2021) kan sådan feedback fremme

medarbejdernes selvregulering og dermed bidrage til en løbende forbedring af arbejdsresultaterne. Feedback bør derfor ikke etableres som en ensidig evaluering, men som en dialog mellem ledere og medarbejdere.

Brug af teknologi til at understøtte overvågning og kommunikation er en tveægget sværd. Mens værktøjer som projektstyringssoftware eller tidsregistreringsværktøjer kan hjælpe med at forbedre præstationssporing, skal brugen og begrænsningerne af disse teknologier vurderes nøje og tilpasses de specifikke forhold i hvert team (Hertel et al., 2005). Uddannelse i effektiv brug af sådanne værktøjer er lige så vigtigt for at sikre, at medarbejderne er i stand til at bruge dem i organisationens bedste interesse.

Etiske overvågningspraksisser, der respekterer privatlivets fred, er af særlig betydning i forbindelse med fjernarbejde. Databeskyttelsesprincipper skal være en integreret del af alle virksomheders overvågningsstrategier. Der skal udvises omhu for at sikre, at overvågningssystemer er designet på en måde, der overholder privatlivets fred, og at privatlivspolitikker kommunikerer klart til medarbejderne (Cascio, 2000). Inddragelse af medarbejderne i processen med at implementere sådanne værktøjer fremmer ikke kun deres accept, men bidrager også til skabelsen af et transparent og retfærdigt arbejdsmiljø.

Sammenfattende kan det konkluderes, at overvågning af fjernarbejdspladser er et følsomt emne, der indebærer både etiske og praktiske udfordringer. En afbalanceret tilgang til overvågning, der respekterer både medarbejdernes autonomi og virksomhedens mål, kan bidrage til at realisere fordelene ved fjernarbejde fuldt ud og med succes overvinde udfordringerne.

3.2.3 Praktiske eksempler på telearbejdsstationer

Implementeringen af fjernarbejdsmodeller i SMV'er ved hjælp af en casestudie af en virksomhed viser, hvor afgørende det er at stille passende teknologier til rådighed, fastlægge fleksible arbejdstider og etablere et støttende ledelsessystem for at indføre fjernarbejde. Romero et al. (2022) understreger, at den kulturelle indførelse af et klima af tillid og autonomi i en virksomhed ikke kun letter tilpasningen til fjernarbejde, men også har en positiv indflydelse på medarbejdernes jobtilfredshed. I praksis betyder det, at virksomhederne skal genoverveje deres organisationskultur med det formål at skabe ikke kun fysiske, men også virtuelle rum, hvor åben kommunikation og sammenhængskraft fremmes. Digitale platforme kan bruges til teaminteraktion for at simulere social nærhed og støtte solidariteten blandt medarbejderne.

Med hensyn til det teknologiske grundlag skal virksomhederne sørge for en it-infrastruktur, der omfatter både kraftig hardware og effektiv software og giver sikker adgang til virksomhedens data. Dette tjener ikke kun til at opfylde eksterne funktioner, men beskytter

Projekt nr. 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

også mod interne og eksterne sikkerhedsrisici, som Cascio (2000) nævner. Der bør også tilbydes uddannelse til støtte for brugen af nye teknologier, da dette letter tilpasningen til fjernarbejde og samtidig styrker dataintegriteten.

En støttende ledelseskultur i fjernarbejde er afgørende for at kunne lede medarbejdere effektivt på afstand. Ledernes rolle skal omdefineres. De skal fungere som mentorer, der tilbyder både faglig støtte og interpersonel interaktion. Dette skaber ikke kun tillid, men også en følelse af tryghed og værdsættelse blandt medarbejderne, hvilket igen har en positiv effekt på deres engagement.

Fleksibilisering af arbejdstiden er et andet relevant aspekt i udformningen af modeller for fjernarbejde. Tilpasning til individuelle omstændigheder og behov kan bidrage til en sundere balance mellem arbejde og privatliv og dermed øge både den individuelle tilfredshed og organisationens produktivitet. Det er vigtigt at bemærke, at en sådan fleksibilitet skal være underlagt klare rammebetingelser for at undgå både misforståelser og potentielle konflikter.

Fjernarbejdets indvirkning på jobtilfredshed og performance er også af stor betydning. Fleksible arbejdsformer, som diskuteret af Davidescu et al. (2020), bidrager væsentligt til øget autonomi og dermed tilfredshed. Den positive indflydelse på performance, som forstærkes ved at give medarbejderne autonomi, viser, at fjernarbejde ikke kun behøver at være en nødløsning i krisetider, men også kan være en bæredygtig langsigtet succes for en virksomhed.

Med hensyn til fysisk adskillelse og det dermed forbundne behov for solidaritet og identifikation med organisationen er det klart, at der er behov for specifikke strategier og foranstaltninger for at styrke tilhørsforholdet i internationale netværk. Hertel et al. (2005) peger på vigtigheden af at opbygge tillid og struktureret kommunikation, som ikke kun overvinder fysiske afstande, men også bidrager til konsolideringen af en fælles organisatorisk identitet. Måltrettede foranstaltninger såsom fælles visionsudvikling, succeshistorier og regelmæssige virtuelle møder integrerer medarbejdere på tværs af nationale og kulturelle grænser og styrker organisationens performance.

Endelig viser eksemplet fra en virksomhed, at fjernarbejdets indvirkning på mental trivsel og work-life-balance ikke bør undervurderes. Grant et al. (2013) påpeger, at virksomhederne har behov for at tilbyde støttetjenester for at styrke både den fysiske og mentale sundhed. Foranstaltninger såsom fremme af sport og motion, regelmæssige virtuelle kaffepauser eller endda en timeout-politik kan bidrage til at fremme trivsel og forebygge udbrændthed.

Sammenfattende er det klart, at implementering af fjernarbejde kræver omfattende overvejelser og foranstaltninger, der skal tage højde for både de tekniske og sociale aspekter af arbejdet, for at det kan være til gavn for både medarbejderne og organisationen.

3.3 Konklusion

Formålet med dette kapitel var at identificere effektive fjernarbejdsmetoder i virksomheders HR-ledelsesprocesser og analysere specifikke udfordringer. Resultaterne skal bidrage til at sikre både organisatorisk performance og medarbejdertilfredshed. Dette mål er nået gennem en systematisk analyse af udfordringer og løsninger i forbindelse med fjernarbejde og HR-ledelsesprocesser.

I begyndelsen blev planlægningen og udformningen af fjernarbejdsstationer diskuteret i detaljer. Det fremgik, at ergonomiske og teknologiske standarder samt databeskyttelsesaspekter er af grundlæggende betydning. Tilvejebringelse af en sikker it-infrastruktur og ergonomisk kontormøbler viste sig at være afgørende for medarbejdernes produktivitet og trivsel. Derudover blev betydningen af at tilpasse fjernarbejdspladser til medarbejdernes behov understreget for at opnå en effektiv balance mellem arbejde og privatliv.

Et centralt aspekt i kapitlet er overvågningen af fjernarbejdspladser. Der blev lagt vægt på at finde en balance mellem nødvendig præstationsovervågning og fremme af autonomi og tillid. Teknologiske værktøjer til måling af produktivitet og en klar bevidsthed om etiske overvågningspraksisser blev anset for at være centrale. Regelmæssige og konstruktive feedbackmekanismer blev identificeret som nøglen til at støtte medarbejdernes selvregulering og præstationsforbedring.

Praktiske eksempler fra virksomheder illustrerede, hvordan fjernarbejde kan implementeres med succes. Det blev vist, at en positiv organisationskultur, der fremmer tillid og initiativ, bidrager væsentligt til medarbejdernes tilpasning og tilfredshed. Fleksibilitet i arbejdstider og kontraktudformning blev præsenteret som en afgørende faktor for at øge jobtilfredsheden og præstationen. Derudover blev der identificeret strategier, der hjælper med at overvinde udfordringerne ved fysisk adskillelse og fremmer medarbejdernes loyalitet og identifikation.

Undersøgelsen har vist, at fjernarbejde har en stor indvirkning på medarbejdernes work-life-balance og mentale trivsel. Ved at indføre fleksible arbejdsmodeller og fremme støttende ledelse var virksomhederne i stand til at overvinde disse udfordringer. Dette blev illustreret ved eksempler på virksomheder, der har truffet specifikke foranstaltninger for at fremme deres medarbejders mentale trivsel og imødekomme deres arbejdsmæssige krav.

En fremtidsudsigt viser, at dynamikken i fjernarbejde fortsat er et relevant og spændende emne. Fremtidige undersøgelser bør undersøge de langsigtede effekter af fjernarbejdsmodeller på organisationskulturen og medarbejderfastholdelsen. Det ville også være nyttigt at undersøge specifikke teknologier og platforme, der kan forbedre samarbejdet og kommunikationen i virtuelle teams yderligere. En mere dybdegående analyse af de psykologiske effekter af fjernarbejde og dets indvirkning på medarbejdernes personlige og

faglige udvikling kunne også give værdifuld indsigt.

3.4 Praktisk del

Effektivt, sikkert og sundt arbejde bør også være muligt i hjemmekontoret, hvor medarbejderne føler sig godt tilpas på arbejde. Følgende oplysninger tjener som retningslinjer, der kan implementeres forskelligt afhængigt af den givne bolig- og rumssituation.

3.4.1 Tjekliste

I princippet bør det være målet for alle medarbejdere at indrette deres egen arbejdsplads så ergonomisk som muligt. For at hjælpe dig med at opnå dette giver følgende tjekliste med vejledende værdier et godt overblik over, hvordan arbejdspladsen derhjemme kan indrettes optimalt. De tre områder arbejdsmiljø, teknisk udstyr samt skriveborde og stole gennemgås mere detaljeret. Held og lykke med indretningen!

Arbejdsmiljø

Arbejdspladsen er stor nok.

- ☐ Rummet skal være over 8,0 m² og mindst 2,5 m højt.
- Bevægelsesområdet ved siden af stolen skal være ca. 1,5 m x 1,0 m.

Møblerne ved arbejdspladsen er indrettet hensigtsmæssigt.

- ☐ Skrivebordet og skærmen skal så vidt muligt være placeret vinkelret på vinduerne for at undgå refleksioner og blænding.

Adgangen til arbejdspladsen skal være sikker og bekvem.

Rummet skal være tilgængeligt via normale gange og trapper (ingen stiger).

Adgangen til skrivebordet skal være mindst 0,6 m bred.

- ☐ Der skal sørges for, at der ikke er forhindringer på gulvet i arbejdsrummet, f.eks. kabler, som man kan snuble over.

Lys, luft, klima og støj på arbejdspladsen skal være behagelige og ikke opleves som forstyrrende.

- ☐ Der skal sørges for, at adgangen til vinduet og radiatorer er uhindret.
- ☐ Arbejdspladsen i hjemmet skal også have mindst ét vindue med udsigt til det fri, så man kan se ud, og der kan komme tilstrækkeligt med dagslys ind i rummet.

☐ Vinduerne skal være forsynet med en anordning, der forhindrer direkte sollys (f.eks. gardiner, persiener).

Kunstigt lys bør helst have en neutral farve (uden farvestik, helst varm hvid) og oplyse arbejdspladsen tilstrækkeligt.

I den kolde årstid skal det være muligt at regulere rumtemperaturen (ca. 21 °C som vejledende værdi).

☐ Støjniveauet i rummet og støj, der trænger ind i rummet udefra, skal være så lavt, at det ikke forstyrrer koncentrationen.

Teknisk udstyr

☐ Computeren skal være stabil og indstillet til behageligt arbejde.

☐ Skærmen skal stå sikkert på bordpladen og være stor nok til arbejdsopgaven; tegnstørrelsen i forhold til betragtningsafstanden er vigtig her.

☐ Derudover bør der anvendes tastaturer og computermus, der opfylder ergonomiske krav og er adskilt fra skærmen.

☐ Skærmen skal være fri for eller i det mindste have få refleksioner, og skærmhøjden skal kunne justeres, så den øverste linje på skærmen er ca. lidt under øjenhøjde.

☐ Der skal være en håndstøtte på mindst 10 cm foran tastaturet.

Arbejdsborde og stole

Arbejdsbord og arbejdsstol skal være tilpasset personen eller indstillet korrekt, så der kan indtages en afslappet siddestilling.

Arbejdsbordet skal være stort nok (160 cm x 80 cm som retningslinje for kontorarbejde) og – ligesom arbejdsstolen – stabilt.

☐ Arbejdsstolen skal have fem hjul, være højdejusterbar og give god rygstøtte.

☐ Ved højere bordhøjder og sædehøjder bør kortere personer bruge en fodstøtte.

3.4.2 Guide til hjemmekontoret: Sådan indretter du dit hjemmekontor

(<https://www.notebookcheck.com/Home-Office-Guide-Wie-man-sein-Buero-zu-Hause-einrichtet.459601.0.html>)

Det er kun muligt at arbejde succesfuldt hjemmefra, hvis du har et hjemmekontor, der passer til din måde at arbejde på.



(Billedkilde: Pixabay)

En stor del af økonomien flytter i øjeblikket til internettet og folks hjem. Den dermed forbundne indretning af et hjemmekontor skal læres. Denne guide giver dig det grundlæggende i at indrette et hjemmekontor samt nogle tips og tricks til maksimal produktivitet.

Flere og flere arbejder hjemmefra i disse dage, og mange af dem står over for udfordringen med at indrette et arbejdsmiljø derhjemme for første gang. På så kort tid kan det være svært at indrette dit hjemmekontor, så det passer til din arbejdsdag. Denne guide har til formål at give dig de grundlæggende oplysninger om, hvordan du indretter et hjemmekontor.

Hvilken type hjemmekontor har du brug for?

Hvis du indretter dit hjemmekontor i dit eget hjem, opstår spørgsmålet naturligt: Hvor længe vil det være nødvendigt? Er det kun en midlertidig løsning, indtil du vender tilbage til kontoret om et par uger, eller skal det være en længerevarende løsning? Vi vil diskutere begge tilfælde, men svaret på dette spørgsmål vil danne grundlag for alle andre beslutninger, når du indretter hjemmekontoret. Det giver jo ingen mening at bruge tusindvis af kroner på et hjemmekontor, som du kun skal bruge i en uge. På den anden side ville en midlertidig løsning til brug i måneder og år også være irriterende.

At arbejde ved køkkenbordet er ikke ideelt til fjernarbejde på lang sigt.



(Billedkilde: Stock)

Projekt nr. 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

Uanset om du indretter hjemmekontor for en uge eller en hel karriere, er der nogle grundlæggende retningslinjer, du altid bør følge. Disse kan opdeles i tre punkter:

Adskilt: Et kontor, uanset hvor stort det er, bør have sin egen plads. Dette gør det muligt at adskille arbejdslivet fra privatlivet. At arbejde i sengen kan være afslappende, og at arbejde ved køkkenbordet er hurtigt og nemt, men disse steder blander det personlige med det professionelle. Selvom det kun er et hjørne af et rum, skaber et separat arbejdsrum en klar adskillelse mellem de to verdener. Adskillelsen hjælper også med at starte og afslutte arbejdsdagen.

Fast: Uanset om du har brug for det i et år eller kun en enkelt dag, bør et hjemmekontor være fast. At flytte mellem forskellige steder kan ødelægge din arbejdsgang og forårsage forsinkelser. Kontoret bør have en fast placering.

Kompatibelt: Arbejdsmiljøet skal være et sted, der fremmer gode og sunde arbejdsvaner. At indrette sig i et opbevaringsrum ved siden af soveværelset vil helt sikkert give dig fred og ro, men et trangt og dårligt oplyst sted kan hurtigt drive dig til vanvid. Stuen kan derimod være lys og rummelig, men også meget støjende og derfor distraherende. Alle hjem er forskellige, men du bør forsøge at finde et sted ved et vindue (for at få naturligt lys), der er roligt nok til, at du kan koncentrere dig om dit arbejde. Dette sted bør også have så få distraktioner som muligt.

Med disse tre punkter i mente kan vi nu se på de specifikke ting, der er vigtige for de forskellige typer hjemmekontorer.

At arbejde i sengen kan udviske forskellen mellem hjem og arbejde.



(Billedkilde: Andrew Neel fra Unsplash)

Vælg et arbejdssted, der er fri for distraktioner.



(Billedkilde: 123RF.com)

En arbejdsplads skal have tilstrækkelig plads og være godt oplyst, så du kan arbejde komfortabelt.



(Billedkilde: Office Space)

Midlertidigt hjemmekontor

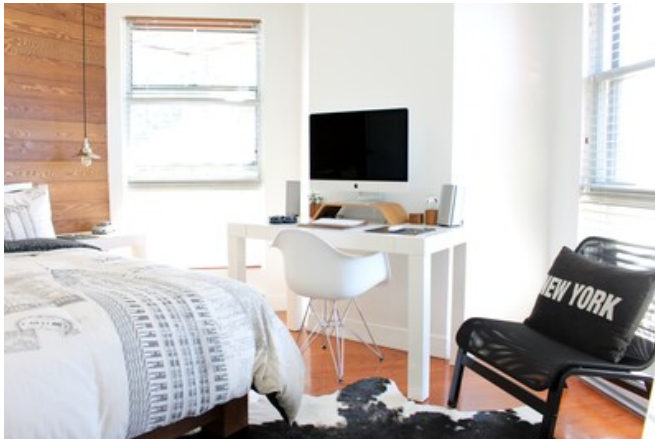
Hvis du vender tilbage til et almindeligt kontor inden for få uger, kan det være en dårlig beslutning at investere i et hjemmekontor. Hvis du ikke har brug for udstyret, når du vender tilbage til dit normale arbejdsliv, bør du vælge en midlertidig løsning. Her er nogle ting, du skal overveje.

Arbejdspladsens struktur

Hvis du ikke skal arbejde hjemmefra i længere tid, eller hvis du ikke længere ønsker et hjemmekontor, når du vender tilbage til det normale arbejdsliv, bør det være en høj prioritet at holde omkostningerne så lave som muligt. I dette tilfælde giver det ingen mening at investere meget tid og penge i noget, der alligevel ikke vil vare længe.

Det første skridt i dette tilfælde bør være at finde et rum i dit eget hus eller din lejlighed. Hvis det er muligt, bør det være et rum, der ikke bruges så meget. Omfattende omrokeringer bør undgås, men det er en god idé at frigøre et hjørne i soveværelset eller stuen. Arbejdspladsen bør have klare grænser og kun bruges til arbejde. Desuden bør dette rum ikke bruges meget af andre familiemedlemmer for at minimere distraktioner.

Skab et specifikt rum til hjemmekontoret, selvom det er lille



(Billedkilde: Gabriel Beaudry fra Unsplash)

Det kan være en god idé at bruge et rum, der ikke bruges så meget.



(Billedkilde: HGTV)

Når det kommer til møbler, har en midlertidig løsning sandsynligvis et lavt budget. Hvis du kun har brug for et kontor i en uge, behøver du ikke købe et stort skrivebord. Et lille bord eller en såkaldt laptop-vogn kan være tilstrækkeligt. Eksisterende overflader såsom små borde eller vægmonterede hylder kan også være gode midlertidige løsninger. Du skal bare sikre dig, at overfladen har plads nok til en computer/laptop, en notesbog, eventuelle papirer og andre ting.

Det samme gælder stolen: Du behøver ikke en overdådig kontorstol, hvis du kun skal bruge den i en uge eller to. En simpel stol fra spisebordet kan være nok i et par dage, så længe den tilbyder et minimum af komfort. Ellers kan du også hjælpe med en pude, hvilket bestemt er en billigere løsning end at købe en ekstra stol.

Hvis du har brug for møbler, kan du bruge lokale online markedspladser som E-Bay, hvor der

Projekt nr. 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

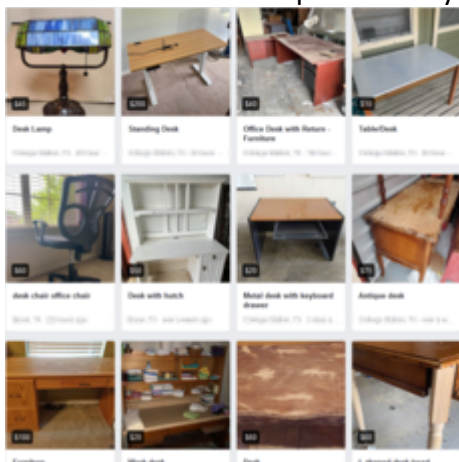
kan være brugte møbler til salg. Så snart hjemmekontoret ikke længere er nødvendigt, kan du sælge møbler, der ikke længere er nødvendige, for at dække omkostningerne.

En bærbar computer-vogn kan være nyttig, hvis pladsen er begrænset.



(Billedkilde: Amazon)

Lokale online markedspladser tilbyder ofte gode tilbud.



(Billedkilde: Facebook Marketplace)

Hvis rummet er stille, kan et køkkenbord også fungere som arbejdsplads.



(Billedkilde: Nikola Balic fra Unsplash)

Computerudstyr og kontorartikler

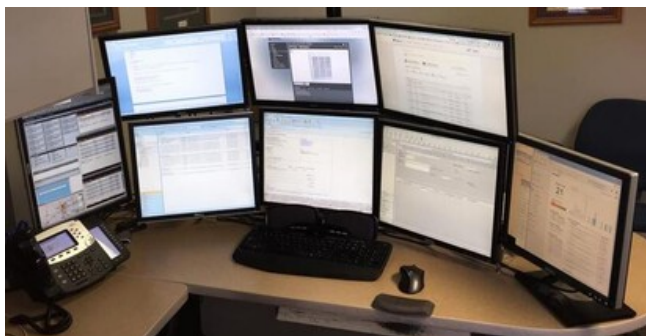
Du bør også overveje nøje, hvilket udstyr du har brug for til et midlertidigt kontor.

Du bør først kontakte din arbejdsgiver for at finde ud af, hvilket udstyr de tilbyder, eller i det mindste hvad de vil betale for. IT-afdelingen kan muligvis stille en pc til rådighed til hjemmekontoret, hvis der ikke allerede er en arbejdsbærbar computer. Nogle arbejdsgivere yder også tilskud til kontorartikler, møbler og teknologi, hvis det er nødvendigt for arbejdet.

Hvis arbejdsgiveren ikke vil betale, og du selv skal stå for det, skal du overveje, hvilke værktøjer du har brug for. Du skal også overveje, om du har brug for en stationær pc eller en bærbar computer. Endelig skal du overveje, hvilken software du har brug for. Hvis du f.eks. har brug for et program, der kun findes til macOS, har du ikke mange valgmuligheder. Hvis alt skal foregå i en browser, kan en billig bærbar computer som f.eks. en Chromebook også være et godt valg.

Kontorartikler er også vigtige. Store mængder papir, kuglepenne eller papirclips kan føre til overskud efter hjemmearbejdets afslutning. Du bør kun bruge de materialer, du virkelig har brug for. I værste fald kan du altid købe flere af de ting, du har brug for. Du bør derfor lave en liste over de ting, du har brug for, i starten. Du bør ikke afvige fra denne liste for at undgå unødvendige udgifter.

Hvis du kun arbejder hjemmefra i en kort periode, bør du ikke bruge for mange penge.



(Billedkilde: JustPromote)

Du har måske kun brug for et par værktøjer til jobbet.



(Billedkilde: Pixabay)

Permanent hjemmekontor

Hvis jobbet kan udføres permanent hjemmefra, eller hvis du skal arbejde på afstand i en længere periode, ændrer kravene til indretning af hjemmekontoret sig naturligvis. I dette tilfælde tilbringer du meget mere tid på hjemmekontoret i løbet af år og måneder, så du bør bruge tid og penge på at gøre kontormiljøet behageligt.

Arbejdspladsstruktur

Et langvarigt kontor bør betragtes som en fast del af dit hjem. En arbejdsplads på sofaen eller ved spisebordet er derfor ikke et godt valg. Hvis du ikke ønsker at afsætte et helt rum til dit kontor, bør du i det mindste have et klart afgrænset område, der er adskilt fra resten af din bolig.

Hvis pladsen er begrænset, kan du overveje et hjørne af et rum, der ikke bruges så meget, f.eks. et soveværelse. Hvis et rum ellers næsten ikke bruges, kan det også være en god idé at omdanne det helt til et arbejdsværelse.

En anden ting, du skal overveje, er støj. Hvis du har børn eller støjende roommates i din husstand, bør du finde et rum, hvor du kan lukke døren. Dette gælder især, hvis du ofte har

Projekt nr. 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

telefonmøder via internettet på programmet. Kontoret skal være så ryddeligt som muligt og have tilstrækkeligt med lys. Et rum med naturligt lys er ideelt. Rummet skal også være stille; flisebelagte rum lider for eksempel ofte under ekko. Sådanne rum bør derfor undgås eller i det mindste udstyres med et tæppe.

Et rum med en dør adskiller kontoret fra resten af lejligheden og reducerer støj.



(Billedkilde: Jeld-Wen)

Hvis det er muligt, bør arbejdspladsen være ved et vindue, der giver masser af naturligt lys.



(Billedkilde: Izabelle Acheson fra Unsplash)

Valget af møbler er naturligvis en smagssag og afhænger af dine behov. Et fast bord er et godt valg, da det tydeligt viser, hvad arbejdsfladen er. Bordets størrelse afhænger af typen af arbejde. Er en lille bærbar computer tilstrækkelig, og er der næsten ikke brug for andet? Så kan et lille bord være helt passende. Har du en masse papirer liggende og har brug for at arbejde med 14 eksterne skærme? Et stort skrivebord, eventuelt L-formet, kan være det bedre valg. Der er et par ting, du skal huske på.

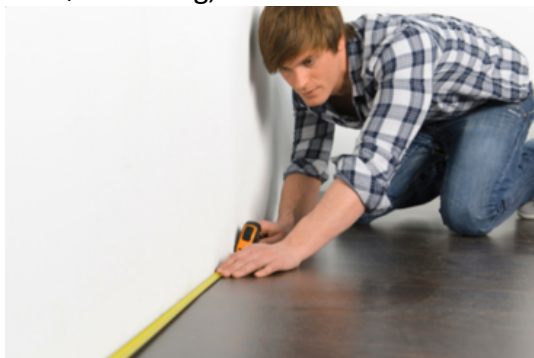
Projekt nr. 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

Det første, du skal overveje, er, hvor stort rummet er. Det kan være spild af penge at bruge mange penge på et stort bord, hvis du arbejder i et bryggers. Rum skal derfor måles på forhånd. Der findes mange møbelplanlæggere online, f.eks. Ikeas rumplanlægger.

Det vigtigste møbel, du kan købe til et kontor, er sandsynligvis kontorstolen. Et billigt skrivebord kan være tilstrækkeligt, men en billig stol kan være ubehagelig, distraherende og usund. Du behøver ikke nødvendigvis bruge tusindvis af kroner, en enkel, ergonomisk kontorstol kan være helt tilstrækkelig. Med dette møbel kan det også være værd at læse testrapporter og søge efter empiriske værdier på fora. Du kan også prøve kontorstole, hvis du har en lokal møbelforhandler.

Hvis du modtager kunder på dit eget kontor, skal du også tage hensyn til møblernes udseende. I dette tilfælde bør du købe møbler, der ser så professionelle ud som muligt.

Du bør sikre dig, at du kender rummets dimensioner, inden du køber møbler.



(Billedkilde: WarmlyYours.com)

Du bør ikke spare penge på en kontorstol.



(Billedkilde: William Warby fra Unsplash)

Computerudstyr og kontorartikler

Hvis du arbejder hjemmefra i længere tid eller generelt arbejder meget på afstand, har du sandsynligvis ret til en pc og andet kontorudstyr fra din arbejdsgiver. I denne henseende bør du afklare, hvad du kan og ikke kan få fra din arbejdsgiver.

Projekt nr. 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

Hvis du selv er ansvarlig for købet, eller hvis din arbejdsgiver giver dig frit valg, bør du overveje forskellige aspekter. Skal du tage computeren med til konferencer, kundemøder eller bare for at komme ud af hjemmekontoret? I så fald har du helt sikkert brug for en bærbar computer. Har du brug for en kraftig arbejdsstation? I så fald kan en stationær desktop give mere ydelse for færre penge.

Har du brug for en separat telefonforbindelse og en mobiltelefon? Har du brug for en printer og en scanner? Er en ekstern skærm nødvendig, og er der plads til den? Hvad med et eksternt tastatur og en mus? Er der brug for stikdåser, så alle disse ting har strøm?

Der er mange redskaber at tage stilling til. Det er selvfølgelig altid muligt at købe ekstraudstyr på et senere tidspunkt. Men så skal du muligvis ændre den allerede velfungerende opsætning igen, hvilket også kan være irriterende.

Hvis du skal have din computer med dig, er en stationær pc ikke et godt valg.



(Billedkilde: Caspar Camille Rubin fra Unsplash)

Når det kommer til kontorartikler, skal du overveje dine behov. Har du brug for meget papir? Hvor opbevarer du dokumenter? Hvad med kuglepenne? En liste over nødvendige materialer:

Kvalitetskuglepenne eller kuglepenne

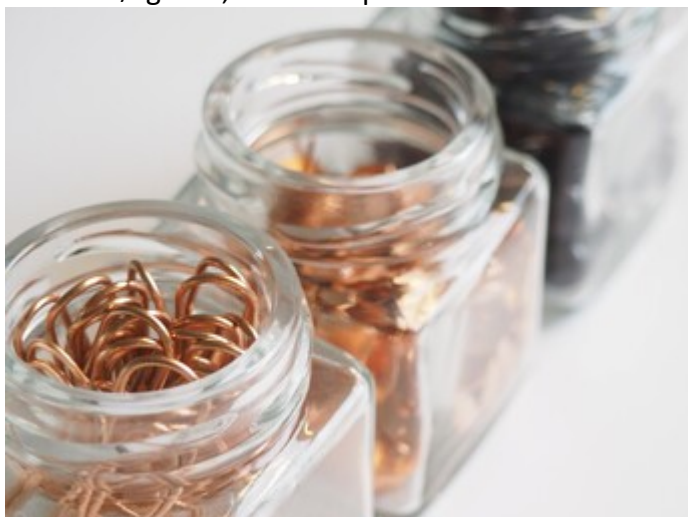
- Et sted til kuglepenne
- En enkel notesbog til hurtigt at skrive ideer og noter ned
- En stikdåse
- Papir til at skrive dagens planer ned (der findes selvfølgelig også digitale dagbøger)
- Hvis du ikke er sikker på, hvad du har brug for, så tal med andre, der arbejder hjemmefra.

Selv i dag er en notesbog og en god pen ofte stadig uundværlige.



(Billedkilde: Markus Spiske fra Unsplash)

Du skal sørge for, at du har plads til dine kontorartikler.



(Billedkilde: Plush Design Studio fra Unsplash)

Tips og forslag til indkøb

Hvordan du indretter dit hjemmekontor er i sidste ende en personlig beslutning. Vi vil dog gerne komme med et par anbefalinger:

- Har du ofte telefonmøder i din kalender? I så fald kan det være en god investering at anskaffe et godt webcam (f.eks. Logitech C615), en mikrofon (Fifine USB-mikrofon) og et headset eller hovedtelefoner (Panasonic ErgoFit in-ear-hovedtelefoner).
- Til videokonferencer har du brug for en stabil internetforbindelse. Da WLAN kan være ustabil, kan det være en god idé at bruge en forbindelse via et Ethernet-kabel. I dette tilfælde skal du på forhånd måle, hvor langt kablet skal være.

Projekt nr. 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

- Du skal sikre dig, at kontoret har tilstrækkelig udluftning. En luftfugter eller ventilator kan være behagelig.
- Hjemmekontoret skal have tilstrækkelig belysning, hvis du planlægger at arbejde om aftenen og om natten. En bordlampe kan være en god investering.
- Når du indretter dit skrivebord, skal du sørge for, at stolen har en passende højde, så du kan skrive komfortabelt. Ideelt set bør skærmen også være højdejusterbar, så du kan bringe den i øjenhøjde. Ellers kan der opstå nakkesmerter og hovedpine. Hvis skærmen er for lav, kan du enten hæve den med en stak bøger eller bruge en skærmholder (AmazonBasics skærmholder).
- Du bør rejse dig og bevæge dig/strække dig hver anden time.

Til regelmæssige videokonferencer har du brug for et dedikeret webcam, en mikrofon og hovedtelefoner.



(Billedkilde: Bluejeans.com)

For en mere stabil forbindelse bør du bruge Ethernet i stedet for Wi-Fi.



(Billedkilde: Stock)

3.4.3 Medbring dine egne enheder – BYOD

(<https://www.placetel.de/ratgeber/bring-your-own-device>)

Hvad betyder Bring Your Own Device?

Bring Your Own Device – eller BYOD for kort – henviser til retningslinjerne eller muligheden for at bruge private elektroniske enheder såsom bærbare computere, smartphones eller tablets i netværket i en virksomhed, skole, universitet eller bibliotek. Brugere får ikke kun adgang til virksomhedens eller institutionens netværkstjenester, men kan også behandle eller gemme interne organisatoriske eller virksomhedsdata.

Bring Your Own Device giver brugere mulighed for at arbejde på velkendte enheder til forretningsformål. Det betyder en reduktion i omkostningerne for virksomheder, da der skal anskaffes færre computere til medarbejderne. Datasikkerheden skal dog tages i betragtning, når BYOD-princippet anvendes. Adgang til et netværk fra en enhed, der er inficeret med virus eller trojanske heste, udgør en trussel mod følsomme virksomhedsdata.

Fordele ved Bring Your Own Device

At arbejde efter Bring Your Own Device-princippet har mange fordele for brugere og institutioner. Medarbejdere, der kan medbringe deres personlige mobile enhed til virksomheden, behøver ikke tid til at vænne sig til et andet operativsystem. De kan konfigurere deres bærbare computer efter deres personlige præferencer. Dette øger medarbejdertilfredsheden.

Brug af egen mobilenhed til arbejde giver større fleksibilitet. Når der bruges smartphones eller tablets, får medarbejderne større mobilitet.

Bring Your Own Device betyder omkostningsbesparelser for virksomheder. Der er ikke behov for at købe nye computere, hvis medarbejderne bruger deres egne.

At arbejde med sin egen velkendte enhed betyder større brugervenlighed. Med god Wi-Fi-dækning kan smartphones, tablets eller bærbare computere bruges fleksibelt og mobilt forskellige steder, i modsætning til stationære pc'er. Der er heller ikke behov for at investere i en stor del af it-udstyret til uddannelsesinstitutioner, da de ikke behøver at stille computere til rådighed.

Ulemper og risici ved Bring Your Own Device?

Bring Your Own Device-princippet har også ulemper for virksomheder og institutioner. En alvorlig faktor er manglende datasikkerhed ved adgang til et internt netværk eller følsomme virksomhedsdata. Brug af egne enheder betyder en høj grad af heterogenitet og

mangfoldighed i en virksomheds hardware- og softwareudstyr. De forskellige bærbare computere, smartphones eller tablets kræver mere arbejde for IT-administrationen, hvilket sætter omkostningsbesparelserne ved køb af virksomhedsejede enheder i perspektiv.

Datasikkerhed med Bring Your Own Device-princippet

Bring Your Own Device gør administration og kontrol vanskeligere, så medarbejdernes private enheder udgør en sikkerhedsbrist for virksomhedens interne netværk.

Hvis en privat bærbar computer er inficeret med malware og er forbundet til en institutions netværk, kan en trojansk hest læse indtastninger på tastaturet og dermed logins og adgangskoder. På denne måde får hackere adgang til følsomme data. Hvis en virksomheds eller institutions netværk er åbent for ekstern adgang – for eksempel via cloud-tjenester – kan eksterne personer få adgang. Dette gælder også for adgangskoder, der er beskyttet med adgangskode.

Bring Your Own Device og den generelle forordning om databeskyttelse (GDPR)

Der er også et juridisk aspekt. Med Bring Your Own Device får man adgang til og gemmer personlige eller interne virksomhedsdata på en privat enhed. Dette er ikke i overensstemmelse med retningslinjerne i den generelle forordning om databeskyttelse (GDPR). Det skal juridisk afklares, hvordan man skal forholde sig til data og forretningshemmeligheder. Ud over reduceret datasikkerhed betyder den fleksible brug af private enheder også stress for medarbejderne. Hvis de bruger deres bærbare computer i fritiden og kan kontaktes når som helst, er det svært at adskille privatliv og arbejdsliv.

Fordele

- Arbejd effektivt på din egen enhed
- Høj medarbejdertilfredshed
- Høj brugervenlighed
- Fleksibilitet og mobilitet
- Omkostningsbesparelser for virksomheder

Ulemper

- Manglende datasikkerhed
- Sikkerhedshul i virksomhedens netværk
- Juridisk indvending: GDPR
- Heterogen hardware og software
- Vanskelig registrering for IT

Retningslinjer og sikkerhedsforanstaltninger for Bring Your Own Device

Når man anvender Bring Your Own Device-tilgangen, er det vigtigt at afveje fordele og ulemper samt omkostninger og fordele. Ud over mindre forhindringer, såsom at software som

Microsoft Office på private bærbare computere ikke er licenseret til kommerciel brug i virksomheder, kræver det en vis indsats at sikre datasikkerheden. Det er en god idé at opstille interne retningslinjer i virksomheden til dette formål. Grundlæggende procedurer omfatter regelmæssig opdatering af operativsystemet, brug af en virusscanner og standardiseret software til beskyttelse mod malware.

Forenkling af IT-administration gennem administration af mobile enheder

For at forenkle administrationen for IT-ledelsen er det en god idé at bruge software til administration af mobile enheder (MDM). Dette gør det muligt at administrere alle enheder, der arbejder i en virksomheds netværk, centralt. Adgangsrettigheder kan tildeles, eller adgangen til en bestemt slutbrugerenhed kan spærres i tilfælde af tyveri.

Bring Your Own Device og VPN

Kryptering via et virtuelt privat netværk (VPN) er velegnet til sikker adgang til en virksomheds eller institutions interne netværk. Via det "virtuelle private netværk" kan en bruger få adgang til institutionens netværk online fra ethvert sted, bevæge sig rundt i det, hente og gemme filer.

Desktopvirtualisering har en anden fordel: adskillelsen mellem det private og arbejdsrelaterede "område" på computeren. Af databeskyttelsesmæssige årsager må der dog ikke gemmes data fra virksomhedens netværk på den private enhed.

Yderligere sikkerhedsforanstaltninger for BYOD

På grund af det store udvalg af tilgængelige cloud-tjenester bruges applikationsstreaming også til Bring Your Own Device-applikationer. Ikke kun dataene, men også de applikationer, der er nødvendige for behandlingen, gemmes i virksomhedens sikre cloud. De overføres til den private enhed, så snart kommandoen til at åbne dem gives. Der kræves et højt sikkerheds- og krypteringsniveau, når der bruges cloud-tjenester. Private enheder, der er forbundet til virksomhedens netværk, skal være krypteret med mindst tofaktorautentificering. Det betyder, at smartphonen skal være sikret med en PIN-kode og en skærmlås.

Retsgrundlag for Bring Your Own Device

Datasikkerhed spiller en vigtig rolle i anvendelsen af Bring Your Own Device-princippet. Derfor skal der udarbejdes individuelle interne retningslinjer og regler for databeskyttelse for BYOD-brug, som hver medarbejder bekræfter ved at underskrive en samtykkeerklæring. Dette omfatter ikke kun ansvarlig håndtering af virksomheds- eller kundedata, men også en aftale om, i hvilket omfang arbejdsgiveren eller andre medarbejdere har adgang til den private enhed, eller om (drifts)omkostningerne til den bærbare computer, tablet eller smartphone

Projekt nr. 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

dækkes af arbejdsgiveren.

4. Lektion 3: Effektive metoder og værktøjer til kommunikation og samarbejde i hybride teams

4.1 Indledning

Lad os forestille os, at det var den 31. december 2019, og vi kiggede ind i det kommende år. Hvem kunne have forudset den dramatiske forandring i vores arbejdsliv, som den globale COVID-19-pandemi udløste på det tidspunkt? Pandemien har udfordret os på mange måder og tvunget os til at genoverveje traditionelle arbejdsbegreber. De deraf følgende hybride arbejdsmodeller, hvor dele af et team arbejder på afstand og andre fra traditionelle kontormiljøer, kan være et evolutionært skridt i udviklingen af teamdynamikken eller en direkte reaktion på det behov, som de globale forandringer har skabt. Dette kapitel er dedikeret til at analysere kommunikations- og samarbejdsmetoder og -værktøjer for hybride teams i den specifikke kontekst af human resource management.

Emnet for dette kapitel er af stor relevans i den aktuelle diskussion om hybride arbejdsystemer. Fokus er på de specifikke udfordringer, som hybride teams står over for, og de løsninger, der er udviklet i kølvandet på digitaliseringen og behovet for tilpasningsevne. Resultaterne af denne analyse er afgørende for udformningen af arbejdsmiljøer, hvor hybride teams kan kommunikere og samarbejde effektivt og dermed øge både den individuelle og kollektive produktivitet.

Formålet med dette kapitel er at identificere og evaluere effektive metoder og værktøjer til at øge effektiviteten og engagementet i hybride teams. Det viser, hvilke kommunikationspraksisser og samarbejdsværktøjer der er bedst egnede i HR-ledelsessammenhæng til at overvinde de specifikke udfordringer ved hybrid teamwork og forbedre arbejdsresultaterne.

Forskningen i hybridt teamwork er kompleks og befinder sig i en dynamisk udviklingsproces. Pandemien har fungeret som en katalysator for forskning og udvikling på dette område. Dette kapitel bygger på en række undersøgelser og analyser, herunder Analysis Masons arbejde, der fremhæver behovet for at tilpasse samarbejdsløsninger til hybride arbejdsmiljøer, og Al-Samarraie og Saeed's forskning, der viser, hvordan cloud computing-værktøjer kan forbedre læringsresultater, motivation og selvtillid gennem fleksibilitet og tilgængelighed.

Kapitlet er opbygget som følger: Denne introduktion, der giver et overblik over emnet og tilgangen, efterfølges af en dybdegående undersøgelse af kommunikationens betydning i hybride arbejdsmiljøer og dens indvirkning på teamwork. Kapitel 3 er dedikeret til udforskning og evaluering af tekniske værktøjer, der er essentielle for fjernarbejde og den dermed forbundne samarbejde og kommunikation. Kapitel 4 diskuterer regler for online-møder og hvordan de kan facilitere effektive virtuelle sammenkomster. Kapitel 5 præsenterer praktiske eksempler på vellykket hybrid teamwork for at kombinere teoretiske tilgange med virkelige scenarier. Den endelige konklusion i kapitel 6 opsummerer de indhøstede indsigter og giver et udblik på fremtidige udviklinger inden for hybridteams.

4.2 Hvad betyder kommunikation, når man arbejder på afstand?

Kommunikation er rygraden i ethvert teamwork, især når det drejer sig om hybride teamstrukturer. Den fungerer som en bro mellem fysisk adskilte medlemmer og er derfor afgørende for at opretholde en dynamisk og effektiv teaminteraktion. Olson og Olson (2013) fremhæver for eksempel modularisering af arbejdet og et fælles fundament som nøglekomponenter i online-samarbejde. Disse koncepter er særligt relevante for hybride teams, da arbejdet kan struktureres, så det understøtter en klar fordeling af opgaver og en smidig koordinering, hvilket har en direkte indvirkning på teamets produktivitet og tilfredshed.

Kommunikationsudfordringerne i hybride teams kræver innovative løsningsstrategier. Fysisk afstand medfører risiko for misforståelser på grund af manglende nonverbale signaler og spontan udveksling. For at imødegå dette problem foreslår Malhotra et al. (2007) at fastlægge kommunikationsstandarder, der kan skabe et system af tillid og føre til en klar informationsstrøm. Både formen og hyppigheden af kommunikationen bør overvejes for at opretholde et konstant niveau af teaminteraktion og sikre sammenhæng.

Sammenkoblingen af kommunikation og samarbejde afspejles i hybride teams gennem en række arbejdsprocesser og ansvarsområder. Rolleoverlapninger kan være både produktive og udfordrende. Liebhart (2024) anbefaler at skabe en åben samarbejdskultur, understøttet af passende teknologier. Denne tilgang gør det muligt for de enkelte medlemmer ikke kun at arbejde effektivt sammen, men også at bidrage uafhængigt til opnåelsen af teamets overordnede mål.

Virtuelle møder er en central del af hybridt teamwork og kan gøres mere effektive gennem

specifikke strategier. Værktøjskassen til hybride teams fra Johns Hopkins University (n.d.) indeholder omfattende anbefalinger, mens funktionerne i Microsoft Teams, som dokumenteret

Analysys Mason (2021), kan optimere arbejdsprocesser gennem automatisering. Sådanne teknologier kan gøre møder mere strukturerede og interaktive, hvilket igen styrker kommunikationen og fællesskabsfølelsen i teamet betydeligt.

4.3 Tekniske værktøjer til fjernarbejde

Cloudbaserede samarbejdsværktøjer har vist sig at være uundværlige i hybride arbejdsmiljøer. Deres evne til at understøtte kommunikation og samarbejde gennem fleksibilitet, skalerbarhed og tilgængelighed er særlig vigtig i hybride teams, hvor arbejdsstyrken ofte er spredt og dynamisk (Al-Samarraie & Saeed, 2018). Implementeringen af sådanne teknologier bidrager til at forbedre læringsresultater og selvtillid ved at skabe arbejdsforhold, der er uafhængige af tid og sted, hvilket muliggør et kontinuerligt produktivt samarbejde. Samtidig bør man dog ikke glemme databeskyttelse og sikkerhed. Bekymringer om it-sikkerhed, tilgængeligheden af tjenester og afhængigheden af en stabil internetforbindelse skal adresseres i forbindelse med planlægning og ledelse, f.eks. ved at fastlægge klare retningslinjer og opretholde teknologipartnerskaber, der sikrer pålidelig support.

Agile metoder giver hybride teams en struktur, der optimerer både samarbejde og individuel engagement. Ved at bruge metoder som Scrum og de tilhørende daglige stand-ups kan teammedlemmerne interagere produktivt, samtidig med at de løbende overvåger projektets fremdrift (Apeldorn, 2023). Teamarbejdsaftaler og tilbagevendende møder fremmer en fælles forståelse og sikrer transparente forventninger. Dette er særlig vigtigt, fordi almindelige uformelle samtaler på arbejdspladsen, som ofte udgør kernen i sammenholdet og forståelsen mellem kolleger, ikke kan finde sted eller kun kan finde sted med vanskeligheder i hybride miljøer. Derfor er det afgørende for hybridteams succes at bevidst forme samarbejdet og tilskynde til aktiv deltagelse gennem digitale kommunikationsplatforme.

Samarbejde mellem distribuerede udviklingsteams kræver særlig opmærksomhed med hensyn til kommunikation og koordinering. Her har virtuelle agile retrospektiver vist sig at være effektive værktøjer, der ikke kun øger kommunikationseffektiviteten, men også bidrager til at reducere kompleksiteten inden for produktudvikling (Duehr et al., 2021). Tekniske roller som Scrum Master er afgørende for at styre disse processer. Den centrale udfordring er dog fortsat den løbende tilpasning af de anvendte værktøjer til den skiftende teamdynamik og projektkrav. Dette medfører, at teams ikke kun skal udforske teknologiske muligheder, men også fremme viljen til forandring og videreuddannelse for at udnytte værdien af disse værktøjer fuldt ud.

AI-systemer er et lovende supplement til hybride teams, der kan overtage repetitive opgaver og understøtte intern kommunikation og sam (Seeber et al., 2020). De har potentiale til at supplere og styrke menneskelige færdigheder, hvilket kan føre til forbedrede teamprocesser. Ikke desto mindre kræver integration af AI i teams først, at tekniske huller udfyldes og der lægges en sund strategisk plan. Det er afgørende, at implementeringen af AI baseres på en detaljeret analyse af specifikke teambehov og understøttes af løbende forskning og udvikling for effektivt at integrere AI-systemerne i samarbejds miljøet og gøre dem til en integreret del af teamdynamikken.

Overvejelser om disse tekniske værktøjer i hybride arbejdsmiljøer fremhæver både de mange forskellige muligheder, der findes, og kompleksiteten i deres effektive anvendelse. Der er behov for en omhyggelig og velinformeret tilgang for at imødekomme både de individuelle og kollektive behov i hybride teams og maksimere deres performance.

4.4 Regler for online møder

Det er meget vigtigt at designe virtuelle møder korrekt for at sikre en effektiv og målrettet kommunikation i hybride teams. Adfærdsnormer, som foreslået af Johns Hopkins University Human Resources (n.d.), er ikke kun nødvendige for at opretholde en professionel ramme, men også for at skabe en produktiv og respektfuld atmosfære. Grundlæggende regler som punktlighed, aktiv lytning og et professionelt fremtræden foran kameraet spiller her en vigtig rolle. Sådanne adfærdsregler bidrager til at sikre, at alle teammedlemmer bliver værdsat og føler sig respekteret, hvilket igen øger viljen til at deltage aktivt og engagere sig i konstruktiv udveksling.

Et element, der bidrager til at øge kommunikationseffektiviteten i online-møder, er fastlæggelsen af klare kommunikationsprotokoller. Disse kan f.eks. omfatte, at deltagerne taler efter tur og undgår afbrydelser for at undgå misforståelser og give alle mulighed for at bidrage med deres mening. Til dette formål er det vigtigt, at moderatoren af online-møder sikrer, at alle deltagere har lige meget at sige, og at deres bidrag anerkendes. Denne praksis fremmer ikke kun deltagelse, men også fællesskabsfølelsen og tilfredsheden i teamet.

Et andet aspekt, der skal tages i betragtning, er konsekvent brug af mute-funktioner under virtuelle møder, hvilket reducerer baggrundsstøj og gør det muligt at koncentrere sig om den person, der taler. Denne enkle foranstaltning kan mærkbart forbedre kommunikationskvaliteten og bidrage til, at hvert teammedlem kan kommunikere sine synspunkter klart og uden distraktioner.

Når det gælder moderering af online-møder, er det vigtigt at finde strategier, der fremmer udvekslingen inden for teamet og aktivt involverer alle deltagere. Brug af værktøjer og

funktioner som afstemninger og undersøgelser kan være en ekstra hjælp her, da de synliggør alles meninger og bidrager til beslutningsprocessen gennem afstemninger. Derudover kan brugen af breakout-rum i e være en fordel for det indgående arbejde, da det giver mindre grupper mulighed for at arbejde mere intensivt med specifikke spørgsmål og derefter samle resultaterne i en større gruppe.

Struktureret opfølgning er afgørende for at sikre, at online-møder har en varig effekt. Dette omfatter dokumentation af mødet, en klar fordeling af opgaver og regelmæssige statuskontroller for at implementere de aftalte punkter. Det er den eneste måde at sikre, at møder ikke blot er en udveksling af information, men også giver konkrete resultater. En sådan opfølgningsproces gør det muligt for teams at bevare overblikket over deres projekter og koordinere de nødvendige skridt for at nå deres mål.

De teknologiske funktioner i Microsoft Teams, såsom Together-tilstand og automatisk optagelse af møder, kan bruges til at forbedre samarbejdet i hybride teams. Samarbejdstilstand giver for eksempel mulighed for at øge teamsamholdet ved at skabe et samlet virtuelt miljø. Samtidig gør funktioner som automatisk optagelse af møder det muligt at oprette et pålideligt arkiv over alle møder, som alle teammedlemmer har adgang til. Dette øger gennemsigtigheden og forbedrer sporbarheden af diskussioner og beslutninger.

Sammenfattende kan korrekt anvendelse af regler og moderationsstrategier, understøttet af innovative teknologier, bidrage væsentligt til at øge kommunikationseffektiviteten og engagementet i hybride teams. Dette kræver omhyggelig udvælgelse og implementering af værktøjer samt løbende refleksion og tilpasning af kommunikationspraksis for at imødekomme de skiftende krav til teamwork.

4.5. Praktiske eksempler

Den dynamiske karakter af hybride teams kræver innovative tilgange til optimering af samarbejde og kommunikation. Et bemærkelsesværdigt eksempel er brugen af agile metoder til at øge samarbejdet hos Bosch Engineering GmbH. Gennem konsekvent implementering af agile retrospektiver og brug af digitaliseringsværktøjer var det muligt at etablere en kultur med konstant feedback, der styrkede både effektiviteten og sammenhængskraften i distribuerede teams (Duehr et al., 2021). Tilpasningen af værktøjer som scrum-tavler og fælles dokumentationsplatforme øgede gennemsigtigheden i teamet og styrkede de enkelte medlemmers ansvarlighed. Sådanne teknikker reducerede ikke kun misforståelser, men fremmede også udviklingseffektiviteten, hvilket understreger den betydelige indflydelse, som fleksible og tilpasningsdygtige metoder og værktøjer har på hybridteams succes.

Med hensyn til AI-systemers rolle i teamsamarbejde åbner der sig nye dimensioner for hybride

teamkonstellationer. AI-systemer kan overtage repetitive opgaver og forenkle prioriteringen inden for teamprojekter, hvilket frigør menneskelig kapacitet til kreative og strategiske opgaver (Seeber et al., 2020). Selvom disse teknologier har potentiale til at fremskynde beslutningsprocesser og øge informationskvaliteten, opstår der udfordringer i form af datastyring og behovet for løbende tilpasning af AI-systemer. Effektiv integration af AI i teams kræver derfor omhyggelig planlægning og en strategisk tilgang for at sikre et problemfrit samarbejde mellem mennesker og maskiner.

Brugen af cloudbaserede samarbejdsværktøjer til at øge produktiviteten omfatter også Fujitsu. Her fandt man, at ved at tage hensyn til individuelle behov og implementere fleksible arbejdsmodeller steg ikke kun tilfredsheden, men også den samlede produktivitet (Gratton, 2021). Brugen af cloud-tjenester gjorde det muligt at fremskynde informationsflowet og forenkle koordineringen inden for teamet. Dette illustrerer, at den rigtige kombination af teknologiske løsninger og bevidsthed om medarbejdernes individuelle præferencer er afgørende for at muliggøre en velfungerende hybrid arbejdsmodel.

Endelig illustrerer Johns Hopkins University, hvordan omfattende uddannelsesressourcer kan støtte ledere og medarbejdere i hybride teams. Værktøjskassen med materialer såsom vejledninger og onlinekurser tjener til at styrke ledelses- og kommunikationsfærdigheder (Johns Hopkins University Human Resources, u.d.). Fremme af sammenhæng gennem effektive virtuelle møder spiller en central rolle for at sikre langvarig sammenhængskraft i teams i hybride arbejdsmiljøer. Den løbende udvikling af en fælles teamidentitet kan således fremmes betydeligt.

Sammenfattende viser disse eksempler, at det er nødvendigt at udvide viften af metoder og værktøjer for at understøtte hybridteams i deres engagement og produktivitet på en bæredygtig måde. Omhyggelig tilpasning og videreudvikling af eksisterende teknikker og praksis viser sig at være en pacemaker for bæredygtig design af hybride arbejdsmodeller.

4.6 Konklusion

Formålet med dette kapitel var at øge effektiviteten og engagementet i hybride teams gennem egnede kommunikations- og samarbejdsværktøjer. I forbindelse med personaleadministration blev det undersøgt, hvordan hybride teams, der består af medarbejdere, der arbejder både på stedet og eksternt, kan optimere deres samarbejde og kommunikation.

Undersøgelsen af kommunikationspraksis i hybride teams viste, at effektiv kommunikation er afgørende for at opretholde teamdynamikken og sikre projektets fremdrift. Ved at modulere arbejdet og skabe en fælles grundlæggende forståelse kunne udfordringer som misforståelser og tab af nonverbal kommunikation overvindes. Udvikling og overholdelse af

kommunikationsnormer viste sig at være afgørende for at opbygge tillid og sikre et klart informationsflow. En vigtig konklusion var, at sammenkobling af kommunikation og samarbejde spiller en central rolle for at forbedre koordineringen og teamets samlede succes.

Tekniske værktøjer, især cloudbaserede samarbejdsværktøjer, blev identificeret som afgørende for at støtte hybride teams. Disse værktøjer tilbyder fleksibilitet, skalerbarhed og tilgængelighed, hvilket kan øge teammedlemmernes produktivitet og engagement. Agile metoder og specialiserede kommunikations- og samarbejdsværktøjer bidrager også til at fremme effektiviteten og sammenhængskraften i distribuerede teams. Kunstig intelligens er blevet anerkendt som et supplerende værktøj, der automatiserer gentagne opgaver og tilbyder nye muligheder for interaktion, selvom strategisk integration er nødvendig.

Inden for virtuelle møder blev der opnået betydelige forbedringer i kommunikationseffektiviteten gennem anvendelse af adfærdsnormer og modereringsteknikker. Strukturerede opfølgingsprocesser og brugen af specifikke Microsoft Teams-funktioner bidrog til at øge teamdynamikken og produktiviteten. Dette var især tydeligt i den forbedrede moderering og mere målrettede interaktion under online-møderne.

Praktiske eksempler på vellykket hybrid teamwork, såsom anvendelsen af agile metoder hos Bosch Engineering GmbH og implementeringen af cloudbaserede samarbejdsværktøjer hos Fujitsu, illustrerede de positive effekter af disse tilgange. Der blev også fremhævet AI-systemers rolle og støtten fra ressourcer fra Johns Hopkins University i forbedringen af effektiviteten af teamsamarbejde og engagement.

4.7 Tekniske værktøjer

Vi har samlet en liste over de mest værdifulde teknologiske værktøjer, du kan føje til din værktøjskasse til fjernarbejde. Fra produktivitetsstyring til videokonferencer og medarbejderprogrammer som mentoring – hjælp dine fjernmedarbejdere med at udføre deres arbejde bedre og føle sig forbundet med din virksomhed.

De bedste værktøjer til fjernarbejde for dit team efter pandemien

Det kræver en stor indsats at holde dit fjernteam på samme side. Disse teknologiske værktøjer kan hjælpe dig med at styre dit team effektivt på afstand.

1. Trello (<https://trello.com/>)

Trello er en visuel projektstyringsplatform, der giver brugerne mulighed for at følge med i fremdriften af projekter og opgaver. Trello er baseret på det japanske Kanban-tavlesystem,

som var en enkel måde at overvåge opgaver, der skulle overvåges, opgaver, der var afsluttet, og opgaver, der var afsluttet. Det har en meget visuel komponent, der giver dig mulighed for at oprette en tavle og derefter en liste og placere kort på listen. Når dine fjernmedarbejdere afslutter deres opgaver, kan du se kortene flytte sig på tavlen. Hvis dine teams er overvældede af for mange funktioner i softwaren, er Trello det rette valg for dig.

2. asana (<https://asana.com>)

Samarbejdsværktøjer er vigtige for at sikre, at alt kører problemfrit med dine fjernmedarbejdere. Asana skaber et rum, hvor dine medarbejdere kan overvåge opgaver og administrere deres opgaver. Det er en mere sofistikeret projektstyringsplatform end andre, og en af dens funktioner er et Kanban-tavle, men i modsætning til Trello er platformen ikke bygget op omkring tavlen. Med Asana kan medlemmerne af dit fjernteam se andre medarbejderes fremskridt. Dette er især nyttigt, hvis dine medarbejdere skal overtage en opgave, efter at en anden medarbejder har afsluttet sin. Der er flere andre funktioner, såsom en kalender og en portefølje, som kan være værdifulde muligheder afhængigt af det team, du leder.

3. Google Drive (<https://drive.google.com/drive/home>)

Googles svar på fjernteamledelse giver dine teammedlemmer mulighed for problemfrit at dele dokumenter, filer, mapper og meget mere. Google Drive kan tilgås hvor som helst fra enhver enhed, hvilket er ideelt for fjernteams, der er spredt over store geografiske afstande.

4. Zoom (<https://www.zoom.com/>)

Før COVID var Zoom ikke så kendt, men i de seneste måneder er det blevet det foretrukne valg for de fleste organisationer, der ønsker at holde kontakten trods social afstand. Zoom er en enkel og brugervenlig platform til videokonferencer. Den har dog også værdifulde funktioner, der kan hjælpe dig med at samarbejde og planlægge med dit fjernteam, herunder en skærmdelingsfunktion, et whiteboard og fantastiske sikkerhedsværktøjer, der beskytter dine møder mod hackere. Medarbejdere kan deltage i mødet fra enhver enhed, og du kan endda optage det for at dele det med fjernarbejdere, der ikke kunne deltage.

5. HowSpace (<https://www.howspace.com/>)

Medarbejderudvikling kan nogle gange blive overset for fjernteams. Men med software som HowSpace kan du organisere uddannelse for medarbejdere, der arbejder hjemmefra. Du kan invitere dine fjernmedarbejdere til workshops og træningssessioner for at hjælpe dem med at udvikle deres færdigheder og talenter. Howspace har også interaktive funktioner til dine medarbejdere, såsom afstemninger og chatmuligheder.

6. Dropbox (<https://www.dropbox.com/>)

Cloud-lagerplads er et must for dine fjernarbejdere, og det er præcis, hvad Dropbox tilbyder. Større dokumenter er svære at dele via e-mail. Med Dropbox kan fjernarbejdere uploade

større filer, præsentationer eller videoer, som de ikke kan dele via e-mail. Det er også en god mulighed, hvis du arbejder med freelancere eller kontraktansatte på et projekt. De kan blot lægge deres færdige arbejde i din konto.

7. loom loom (<https://www.loom.com/>)

Intern kommunikation som meddelelser er vigtig, men det kan være en udfordring at levere dem. Uanset om du er presset på tid eller bare hurtigt vil have din besked ud til dit fjern team, kan du med Loom optage en lydbesked, som du kan dele via messaging-apps eller e-mail. På den måde kan du udtrykke dine tanker og holde alle opdateret om, hvad der sker i din organisation.

8. harvest (<https://www.getharvest.com/>)

At holde styr på alles tid er en af de største udfordringer, når du overvåger fjernteams. Software som Harvest kan gøre det nemmere. Hver medarbejder kan registrere sin tid, så du kan se, hvor lang tid de har brugt på en opgave, hvornår de startede og hvornår de blev færdige. Harvest kan også registrere udgifter, hvilket kan forenkle din lønningsproces for fjernteams.

9. Customshow (<https://www.customshow.com/>)

Bare fordi arbejdet er blevet virtuelt, betyder det ikke, at du ikke længere har brug for at lave præsentationer. Nu har du bare brug for et værktøj til at oprette og dele fjernpræsentationer online. Det er her, CustomShow kommer ind i billedet. CustomShows præsentationssoftware er det perfekte værktøj til fjernarbejde til at oprette fantastiske præsentationer, der formidler de data, rapporter, indhold og meget mere, du har brug for at dele.

10. Recruiterflow (<https://recruiterflow.com/>)

Recruiterflow er en omfattende software, der optimerer rekrutteringsprocessen for personale- og rekrutteringsbureauer, så det bliver nemmere at finde og ansætte de bedste talenter fra alle steder. Med realtidsanalyse, kommunikationsværktøjer og en central platform til at styre rekrutteringsindsatsen tilbyder Recruiterflow en effektiv fjernansættelsesløsning, der giver virksomheder mulighed for at følge kandidaters fremskridt, kommunikere med ansættelsesteamet og kandidaterne og styre rekrutteringsaktiviteterne på en ensartet og organiseret måde. Ved at bruge Recruiterflow kan organisationer sikre, at de styrer deres fjernansættelsesproces effektivt og ansætter de bedste talenter, der er tilgængelige.

11. clerk (<https://clerk.com/>)

Med fjernteams er det svært at uddanne og endnu sværere at sikre, at alle følger de samme regler. Scribe er en browserudvidelse og desktop-applikation, der opretter instruktioner på få sekunder. Enhver kollega fra hvor som helst kan øjeblikkeligt registrere en hel arbejdsgang. Du skal blot klikke på "Optag" og udføre processen. Scribe opretter automatisk en guide med trinvisse instruktioner og tilhørende skærmbilleder.

12. lead.app (<https://www.lead.app/>)

LEAD.app fungerer direkte i din virksomheds Slack eller Teams. Du skal blot installere LEAD.bot, så begynder det at samle folk til kaffemøder, speed mentoring eller virtuelle happy hours. LEAD giver også organisationer mulighed for at tilpasse deres matchning, så de kan tale til deres organisation med deres egen stemme, efter deres eget skema og i henhold til deres præferencer.

13. podcast (<https://podcastle.ai/>)

Perioden efter pandemien har medført betydelige begrænsninger for fysiske møder. Men hvis du ikke vil risikere dine interview-podcasts på grund af dette, er der en fantastisk mulighed for at optage dem eksternt via Podcastle, så det lyder som om I sidder ved siden af hinanden. Softwarens redigerings- og stemmetilpasningsfunktioner giver dig mulighed for at optage i højeste kvalitet.

14. eSwap (<https://eswap.global/>)

eSwap er en multikanals lagerstyringssoftware, der gør livet lettere for ejere af e-handelsvirksomheder. I stedet for manuelt at administrere alle dine e-handelskanaler som eBay, Amazon og andre, kan du nu linke alle dine medier til en enkelt kilde og administrere dem derfra. Så selvom du administrerer et stort e-handelsbrand, kan dit team af revisorer og salgschefer stadig arbejde effektivt hjemmefra.

15. salesmate (<https://www.salesmate.io/>)

Salesmate er en ideel CRM- og kunderejseplatform, der gør det muligt for dine fjernteams at automatisere kundesupport, salg og marketingprocesser. Det er en avanceret SaaS CRM med intuitive funktioner, der forbedrer kundeengagementet, hjælper med at skabe optimerede marketingstrategier, strømliner din salgsproces og administrerer alle dine kundedata på ét sted.

En af dens funktioner, e-mail-automatisering, kan oprette meget målrettede e-mails, der hjælper dig med at få bedre kontakt til dine potentielle kunder og eksisterende kunder. Du kan også automatisere din outreach og komme i kontakt med kunderne på baggrund af deres adfærd og handlinger.

Du kan også bruge det som en Google CRM-platform, der på få sekunder integreres problemfrit med dine foretrukne G Suite-apps som Gmail og forbedrer produktiviteten i dit fjernteam.

16. Alumni Enterprise (<https://enterprisealumni.com/>)

Alumni Enterprise er en kraftfuld platform til administration af virksomhedens alumner, der er nem at bruge og overkommelig i pris. Det er den rigtige platform til at komme i kontakt med tidligere medarbejdere og giver organisationer mulighed for at udvide deres talentpulje, øge omsætningen og promovere deres brands. EnterpriseAlumni gør det muligt for

organisationer at tiltrække, engagere og aktivere deres alumne-fællesskab. Det integreres problemfrit med de fleste CRM- og A/B-testværktøjer og tilbyder funktioner, der opfylder behov såsom leadgenerering, alumne-netværk, eventstyring og meget mere. Brug det til at komme i kontakt med dine alumner, engagere dem og gøre dem til dine ambassadører.

17. longlist (<https://longlist.io/>)

Longlist er en avanceret automatiseringsplatform, der er designet specielt til hurtigt voksende rekrutteringsbureauer og vikarbureauer. Med sine kraftfulde funktioner revolutionerer Longlist rekrutteringskonsulenters arbejdsgang ved at strømline søgeprocessen efter kandidater og kunder og muliggøre problemfri outreach-kampagner på tværs af flere kanaler via e-mail, LinkedIn, SMS og telefon. Derudover automatiserer Longlist gentagne opgaver såsom e-mail-opfølgning, hvilket frigør værdifuld tid til rekrutterings , så de kan fokusere på vigtigere aspekter af deres arbejde.

Longlist har en række imponerende funktioner, herunder en Google Chrome-udvidelse for forbedret funktionalitet, en omfattende talentsøgningsfunktion, effektiv e-mail-automatisering, mulighed for at køre multikanals outreach-kampagner og endda facilitere videorekruttering. Platformen integreres problemfrit med Leadings Customer Relationship Management (CRM)-systemer og Application Tracking Systems (ATS) for at give rekrutteringskonsulenter en smidig og optimeret oplevelse.

18. WebWork time recording (<https://www.webwork-tracker.com/>)

WebWork Tracker er en omfattende software til tidsregistrering og medarbejderovervågning, der er designet til at øge produktiviteten i alle typer teams. Den indeholder værktøjer til registrering af arbejdstid, overvågning af medarbejderaktivitet, projektstyring og analyse af produktivitet. Med løsninger som tidsregistrering på skrivebordet med skærbilleder, detaljerede rapporter, opgavestyring, vagtplanlægning, timesedler og meget mere giver WebWork Tracker indsigt i arbejdsmønstre, hvilket hjælper organisationer med at optimere ydeevnen og effektivt styre fjernteams. Den brugervenlige grænseflade og robuste funktionalitet gør den velegnet til organisationer af alle størrelser, der ønsker at forbedre ansvarlighed, strømline arbejdsgange og forbedre tidsstyring.

4.8 Regler for online møder – sådan fungerer virtuelt samarbejde

Online møder bliver stadig mere populære. Det er ikke så mærkeligt, da de muliggør konstruktiv udveksling på tværs af fysiske afstande og hjælper mange virksomheder med at

opretholde deres daglige forretning under coronavirus. Virtuelle møder er dog ofte ikke så effektive som håbet: Årsagerne spænder fra manglende teknisk viden til forsinkelser og høj baggrundsstøj. For at sikre, at online møder forløber problemfrit, giver vi dig et par nyttige tips i denne guide til online mødeetikette.

12 regler for online møder:

1. Kommuniker emne og dagsorden

God forberedelse er nøglen til et vellykket online-møde. Det indebærer først og fremmest at definere mål og udarbejde en dagsorden, der sendes til deltagerne på forhånd. Så kan alle forberede sig i ro og mag og bidrage til emnet. En foruddefineret dagsorden fungerer også som en guide under online-mødet og hjælper med at gennemgå emner og enkeltpunkt på en struktureret og effektiv måde.

2. Tjek teknologien

Har du ingen lyd eller ved du ikke, hvordan du deler din skærm? Det er ærgerligt, at alle deltagerne allerede venter på dig. Inden du starter et virtuelt møde, skal du altid sikre dig, at alt fungerer, og at du er fortrolig med de enkelte funktioner.

3. Bær passende tøj

Denne regel for online-møder er ikke kun rettet mod moderatoren, men bør tages til hjerte af alle deltagere. Bare fordi mødet foregår virtuelt, f.eks. derhjemme, betyder det ikke, at du skal have joggingtøj på. Tag blot det tøj på, du ville have taget på til et normalt møde, og sørg for at rydde op på din arbejdsplads inden mødet og have god belysning under videokonferencen.

4. Vær punktlig

Planlæg nok tid, så du kan ringe ind til mødet til tiden – helst med et par minutters buffer. Hvis du kommer for sent, er det vigtigt at informere de andre mødedeltagere, så de kan bruge ventetiden til andre formål.

5. Giv en god velkomst med en runde introduktioner

Som moderator bør du give en hyggelig introduktion. Byg alle deltagere velkommen, og hvis der er nye medarbejdere eller eksterne deltagere, bed dem om at præsentere sig selv.

6. Undgå baggrundsstøj

Tastaturlyd, skrigende børn, byggearbejde i baggrunden: baggrundsstøj under et online møde kan være ekstremt distraherende. Af denne grund bør kun conferencelederen og den person, der har noget at bidrage med, have mikrofonen tændt til lydoverførslen. De øvrige bør slå lyden fra for at undgå distraktioner. Det er også en god idé at bruge et headset, der understøtter støjreduktion og blokerer baggrundsstøj. Luk vinduerne inden mødet og sluk helst din mobiltelefon.

7. Vær opmærksom på udtale og gestik

Når du kommunikerer virtuelt, skal du være særlig opmærksom på din udtale og tonefald. Tal langsomt, roligt og tydeligt, og hold regelmæssige pauser for at sikre bedre forståelighed. Dette er især vigtigt i internationale virksomheder, hvor engelsk er kommunikationssproget.

I forbindelse med interkulturelt samarbejde bør du også være opmærksom på dine gestus og kropssprog under en webkonference. Det skyldes, at gestus kan forstås meget forskelligt afhængigt af den kulturelle kontekst. For eksempel tolkes et nik med hovedet i de fleste lande som en bekræftelse, men ikke i arabiske lande, Grækenland eller Tyrkiet. Her udtrykker et nik med hovedet netop det modsatte, nemlig afvisning.

8. Mindre er mere

Online-møder kan nemt bidrage til at forenkle samarbejdet på tværs af afstande. Der er dog også virksomheder, hvor antallet af online-møder løber løbsk, og medarbejderne ender med at bruge deres arbejdsdag på at hoppe fra det ene møde til det næste. Tænk nøje over formålet med et online-møde og frem for alt, hvem der skal deltage. Inviter kun personer, der virkelig er involveret i emnet og kan bidrage til diskussionen.

9. Hold online-møder korte og præcise

Jo længere mødet varer, jo større er risikoen for, at koncentrationen svinder. For at sikre, at alle deltagere er fuldt opmærksomme, bør online-møder have en maksimal varighed på 60-90 minutter.

10. Fremme interaktivitet – inddrag deltagerne

Hvem mister ikke interessen under timevis af monologer?

Mange medarbejdere laver andre ting under møder: 52 % udfører andre arbejdsrelaterede opgaver samtidig, 43 % besvarer private e-mails eller surfer på nettet under online-møder. (Kilde: NeXR-undersøgelse 2020)

Inddrag derfor de andre deltagere ved at stille specifikke spørgsmål, lad dem stemme i chatten eller brug et whiteboard til at udarbejde løsninger sammen.

11. Lad andre tale færdig

Lad andre tale færdig, og undgå at afbryde. Vent i stedet på pauser i samtalen, før du tilføjer noget.

12. Lav en fælles protokol

For at bevare en varig oversigt over resultaterne af et virtuelt møde er det en god idé at tage

referat sammen. Mange videokonferenceværktøjer har også en optagefunktion, der kan bruges til at optage mødet. På denne måde kan medarbejdere, der ikke kunne deltage i online-mødet, også se mødet og bringe sig ajour.

5. Lektion 4: Overvind udfordringer og fremme produktiviteten

5.1 Indledning

Spørgsmålet om, hvordan forskellige tilgange til HR-ledelse i virksomheder påvirker deres måde at overvinde interne udfordringer og øge produktiviteten, er et varmt emne for SMV'er. Især overvindelse af udfordringer og fremme af produktiviteten i virksomhederne er ved at blive centrale opgaver. I lyset af de konstante forandringer, som virksomhederne opererer under, er effektiv HR-ledelse afgørende for at imødekomme de mange forskellige krav og sikre den enkelte virksomheds succes.

Dette kapitel er derfor dedikeret til dette emne i detaljer og fokuserer på at overvinde interne udfordringer og fremme produktiviteten. I lyset af den vigtige rolle, som menneskelige ressourcer spiller som strategisk succesfaktor i virksomheder, er en dedikeret undersøgelse af de tilsvarende ledelsesstrategier og -metoder af afgørende betydning. Dette aspekt bliver stadig mere komplekst og presserende på grund af indflydelsen fra demografiske ændringer, digitalisering og globale politiske forandringer.

5.2 Den ideelle fjernarbejdsplads

På baggrund af den stigende udbredelse af hjemmearbejde opstår spørgsmålet om den ideelle indretning af hjemmearbejdspladsen. Dette kræver en undersøgelse af ergonomiske krav og det teknologiske udstyr, der er nødvendigt for at opnå maksimal produktivitet i hjemmearbejdspladsen (Gronau, u.d.). Ergonomiske møbler, såsom investering i højdejusterbare skriveborde og ortopædiske kontorstole, bidrager væsentligt til den fysiske sundhed og kan derfor øge medarbejdernes ydeevne på lang sigt. Denne forståelse afspejles i forskning, der peger på en positiv sammenhæng mellem ergonomi på arbejdspladsen og

medarbejdernes produktivitet.

Behovet for avanceret teknisk udstyr, der gør det muligt for medarbejderne at arbejde effektivt og uforstyrret på hjemmekontoret, er også tydeligt. Tilvejebringelse af højtydende slutapparater og pålidelige internetforbindelser er en grundlæggende komponent i understøttelsen af kontinuerlige og u e arbejdsprocesser. Et roligt og uforstyrret arbejdsmiljø er af tilsvarende grundlæggende betydning, da det er en væsentlig forudsætning for koncentreret arbejde og har en direkte indvirkning på arbejdets kvalitet.

Derudover kan adgang til cloud-tjenester og fjernskrivebordsløsninger forbedre medarbejdernes selvorganisering og fleksibilitet betydeligt og imødekomme de specifikke betingelser i SMV'er.

En anden dimension af hjemmearbejde er balancen mellem fleksibilitet og struktur i arbejdsmiljøet. Med henvisning til Jensen et al. (2022) er det afgørende at designe arbejdsmodeller, der både tillader fleksible arbejdstider og giver en klar struktur. Dette omfatter udvikling af kernearbejdstider og indførelse af fjernprotokoller, der giver både fleksibilitet og forpligtelse for medarbejderne. En sådan struktur letter ikke kun selvstyring, men hjælper også med at undgå misforståelser og fremmer en mere effektiv og tilfredsstillende arbejdskultur.

I forbindelse med virtuelle teams kan samarbejde og kommunikation være en udfordring. Güttel og Schneider (2018) belyser indflydelsen af digitale kommunikationsværktøjer på teamdynamik og produktivitet. Brug af teknologier som videokonferencer og instant messaging kan i væsentlig grad lette samarbejdet i distribuerede teams og hjælpe medlemmer fra forskellige kulturer og tidszoner med at bidrage bedre. Regelmæssige virtuelle møder forbedrer også sammenhængskraften og giver mulighed for at udveksle ideer.

Oswald et al. (2023) lægger vægt på at sikre databaseskyttelse og datasikkerhed i hjemmekontoret. Foranstaltninger såsom implementering af sikre VPN-forbindelser, bevidstgørelse og uddannelse af medarbejdere i databaseskyttelsesspørgsmål og udvikling af beredskabsplaner for databrud er afgørende for at sikre fortroligheden af oplysninger. Dette er især vigtigt for SMV'er, hvor der skal garanteres et højt niveau af dataintegritet.

Sammenfattende kan det konkluderes, at effektiv indretning af hjemmekontoret er en kompleks udfordring, der involverer både fysiske og psykologiske komponenter. Ved at tage højde for ergonomiske principper og teknologiske krav samt en afbalanceret arbejdsstruktur kan man imidlertid skabe forudsætninger for højere produktivitet og medarbejdertilfredshed.

5.3 Hvordan strukturerer man en arbejdsdag (rutiner, pauser)

At skabe en struktureret rutine i hjemmekontoret bidrager afgørende til at øge produktiviteten. Med udgangspunkt i Gronaus (n.d.) forskningsresultater om betydningen af forbedret arbejde for produktiviteten kan det understreges, at en klar daglig struktur med fastlagte arbejds- og pausetider er afgørende. Disse fastlagte strukturer gør det muligt for medarbejderne at udvikle en bindende rutine og håndtere udfordringerne ved en potentielt uforudsigelig arbejdsbyrde på trods af fleksibiliteten inden for den tilgængelige kapacitet. Målet her er at sikre en balance mellem den nødvendige struktur og personlig fleksibilitet for at garantere både individualiseret arbejdsudformning og opfyldelse af organisatoriske krav.

I forbindelse med etableringen af en fast daglig rutine viser Gronaus forskning, at klart definerede start- og sluttider for arbejdsdagen er af central betydning. Gennem disse faste tidsintervaller giver virksomhederne deres medarbejdere mulighed for at udvikle en disciplineret arbejdsrytme, der forhindrer overarbejde og bidrager til en sund balance mellem arbejde og privatliv. Desuden kan tidsblokke til koncentrerede aktiviteter udnyttes effektivt ved at organisere dem som intervaller til fokuseret arbejde uden at forstyrre arbejdsgangen, efterfulgt af korte pauser til rekreation. Sådanne intervaller styrker den mentale årvågenhed og fremmer vedvarende arbejdspræstationer.

Sikring af klart definerede pausetider er et andet vigtigt element i at øge medarbejdernes præstationer. Demography Excellence (2016) fremhæver fordelene ved fleksible arbejdstidsmodeller, hvor især pauser i høj grad bidrager til at opretholde den kognitive modstandsdygtighed. Ved systematisk at integrere pauser i arbejdsdagen får medarbejderne regelmæssige restitutionfaser, der modvirker mental og fysisk udmattelse og bidrager til produktiviteten på lang sigt. Derudover kan tilpasning af pausetider til individuelle behov være en skræddersyet løsning, der optimerer den individuelle præstation og bidrager til den samlede jobtilfredshed.

Ifølge til Flato og Reinbold-Scheible (2008) er ergonomisk arbejdspladsindretning af afgørende betydning for at sikre medarbejdernes langsigtede sundhed og trivsel og undgå arbejdsrelaterede klager. Dette omfatter ikke kun den fysiske indretning af arbejdspladsen, men også indførelse af sundhedsfremmende foranstaltninger såsom virtuelle motionspauser eller ergonomisk træning. Disse foranstaltninger kan øge medarbejdernes bevidsthed om deres egen sundhed og fremme sunde arbejdsvaner, hvilket i sidste ende øger deres produktivitet og tilfredshed.

Sammenfattende kan det konkluderes, at hjemmearbejde kræver en passende tilpasning af den sociale komponent for at forhindre isolation og opretholde sammenhængskraften i teamet. Jensen et al. (2022) påpeger, at digitale kommunikationsværktøjer er afgørende for at fremme den sociale udveksling mellem teammedlemmerne og sikre social integration, selv

i decentraliserede arbejdsstrukturer. Strukturerede virtuelle kaffepauser og teambuilding-øvelser kan fremme den følelsesmæssige forbindelse mellem medarbejderne og styrke teamdynamikken. Gennemsigtige kommunikationskanaler skaber tillid og bidrager til en åben og produktiv teamkultur.

5.4 Pomodoro-teknikken

Pomodoro-teknikken bruges som en tidsstyringsmetode, der øger produktiviteten og forhindrer udbrændthed takket være sin specifikke struktur med arbejds- og restitutionfaser. Læmingsfund, der understreger vigtigheden af præcise tidsestimater for uforstyrret arbejde, kan overføres til Pomodoro-teknikken, da den skaber klarhed og fokus i arbejdsprocessen gennem faste intervaller. I Pomodoro-teknikken er arbejdet organiseret i 25-minutters arbejdsintervaller efterfulgt af 5-minutters pauser, der giver en ramme for tidsstyring og hjælper med at minimere distraktioner og maksimere produktiviteten i arbejdsintervallerne.

Pomodoro-teknikkens effektivitet i SMV'er skyldes den regelmæssige opdeling af arbejdsprocessen i overskuelige dele, hvilket motiverer medarbejderne til at overholde tidsrammerne og samtidig holde dem mentalt friske. Stögers forskningsresultater, der understreger den positive indflydelse af medarbejdertilfredshed på produktiviteten, bør fremhæves her. Ved klart at afgrænse arbejdsfaserne kan Pomodoro-teknikken føre til øget jobtilfredshed ved at give en følelse af præstation gennem afsluttede aktiviteter og øge medarbejdernes oplevede autonomi.

Tilpasning af Pomodoro-teknikken til dit eget arbejde kræver en undersøgelse af de specifikke behov og arbejdsprocesser. Det er vigtigt at tilpasse teknikken, så den opfylder virksomhedens krav, f.eks. ved fleksibelt at tilpasse arbejdsintervaller til tidsfølsomme opgaver som forberedelse af møder eller hurtig reaktion på aktuelle kundebehov.

Effekten af korte, intensive arbejdsfaser på mental friskhed og opmærksomhed og den deraf følgende stigning i arbejds effektiviteten bør ikke undervurderes. Denne arbejds metode har vist sig at bidrage til at reducere den kognitive belastning af medarbejderne og sikre en konstant høj produktivitet. Den understøtter også stresshåndtering ved at muliggøre mental restitution gennem regelmæssige pauser og dermed opretholde ydeevnen på lang sigt.

Implementering af Pomodoro-teknikken i virksomheder viser sig at være en lovende tilgang til at overvinde udfordringerne med arbejdsbyrde og stress. Grønnaus bidrag bør bemærkes her, da det understreger vigtigheden af effektiv procesorganisering for at øge produktiviteten. Gennem klare tidsstrukturer og disciplin i udførelsen af arbejdet kan virksomheder fremme en ressourceeffektiv og målrettet måde at arbejde på. Målrettet uddannelse af medarbejderne i brugen af teknologien er lige så vigtig som løbende evaluering og tilpasning

til de dynamiske krav i det politiske hverdagsliv.

Endelig bør Pomodoro-teknikkens indflydelse på medarbejdertilfredsheden ikke overses. Stöger nævner en klar sammenhæng mellem medarbejdertilfredshed og produktivitet, som fremhæves af en forbedret work-life-balance og en reduceret risiko for udbrændthed. Derfor kan en effektiv implementering af Pomodoro-teknikken bidrage til at fremme den individuelle arbejdsmotivation og tilfredshed samt øge medarbejdernes trivsel i politiske organisationer på en bæredygtig måde. Pomodoro-teknikken er derfor ikke kun en metode til at øge produktiviteten, men også et redskab til at fremme et sundt og bæredygtigt arbejdsmiljø i SMV'er.

5.5 Praktiske eksempler

Anvendelsen af Pomodoro-teknikken i reklamekampagner kan ses som et effektivt redskab til at øge produktiviteten, især i perioder med højt arbejdspress og stramme deadlines. Ved at opdele arbejdsgangene i intervaller på 25 minutter efterfulgt af korte pauser skabes der en struktur, der fremmer både koncentration og kreativitet i forbindelse med udarbejdelsen af indhold såsom logoer og pressemeddelelser. I denne sammenhæng understreger Lami vigtigheden af at fastsætte klart definerede arbejdstider for at undgå afbrydelser og distraktioner og dermed maksimere produktiviteten. Udfordringen ligger i at tilpasse denne metode til den dynamiske og til tider uforudsigelige karakter af en reklamekampagne.

Effekten af korte, systematiske arbejdsintervaller på teamwork og samarbejdsopgaver, såsom skabelsen af reklamemateriale, bør ikke undervurderes. Det kan antages, at indførelsen af Pomodoro-teknikken kan øge effektiviteten og kvaliteten, hvilket er særligt gavnligt, når flere teammedlemmer arbejder sammen om et projekt. Arbejdsresultaterne vil sandsynligvis blive mere ensartede, da der kan finde løbende feedback og udveksling af viden sted i pauserne. Stöger understreger sammenhængen mellem produktivitet og medarbejdertilfredshed, som i høj grad kan påvirkes af sådanne strukturerede arbejdsprocesser.

Anvendelsen af Pomodoro-teknikken i meget dynamiske faser af produktudviklingen giver for eksempel mulighed for at arbejde struktureret og målrettet, selv under tidspress. Dette hjælper med at undgå overbelastning og støtter teamene i at nå deres strategiske mål. Flexibilitet i tilpasningen af arbejdsintervaller, for eksempel for at forberede præsentationer, der er planlagt med kort varsel, kan bidrage til at harmonisere både de operationelle og strategiske krav til produktlanceringen.

Implementering af en effektiv pausestruktur kan have en betydelig indflydelse på teamdynamikken i SMV'er. Produktiv udnyttelse af disse pauser til kreative processer, hvor nye ideer udvikles og deles, kan øge den kollektive kreativitet og fremme udviklingen af innovative løsninger. Her kan man trække på Gronaus resultater, som viser, at pauser også

kan være en del af en systematisk tilgang til at øge produktiviteten.

Der er også mulighed for at optimere teaminteraktionen og den sociale sammenhængskraft gennem bevidst planlagte pauser. Denne tid, der tilbringes sammen, er en ideel platform for at diskutere strategiske spørgsmål og bidrager til dannelsen af en mere sammenhængende teamstruktur på lang sigt. Udfordringen i praksis vil være at tilrettelægge disse pauser på en sådan måde, at de både imødekommer de enkelte medarbejderes behov for rekreation og organisationens krav.

Det er især nødvendigt at tilpasse arbejdstidsmodellerne til de specifikke behov hos frivillige i nonprofitorganisationer. Da frivillige har forskellige tilgængelighed og tidsrammer, skal nonprofitorganisationer skabe fleksible, men klare rammebetingelser, der imødekommer både individuelle og organisatoriske behov. Jensen et al. påpeger, at nonprofitorganisationer har brug for specifikke strategier for personaleadministration, der er tilpasset deres individuelle mål og behov, hvilket også gælder for tidsstyring.

Brugen af digitale teknologier til at forbedre integrationen og produktiviteten af frivillige er også af stor betydning. Her kan man bygge videre på fordelene ved cloud-tjenester og fjernbetjeningsløsninger, som giver frivillige mulighed for at deltage fleksibelt og effektivt i organisatoriske processer. Dette fremmer ikke kun den operationelle effektivitet i nonprofitorganisationer, men understøtter også det moderne personaleforvaltningsaspekt.

Sammenfattende kræver en vellykket tilpasning af hjemmekontoret til maksimal produktivitet i SMV'er både strukturelle og tekniske overvejelser. Flato og Reinbold-Scheible understreger behovet for et ergonomisk korrekt arbejdsmiljø for at undgå fysisk ubehag og øge ydeevnen. Desuden skal der sørges for, at principperne om balance mellem arbejdsliv og privatliv tages i betragtning ved indretningen af hjemmekontoret. Udfordringen består i at integrere disse aspekter i fjernarbejdet på en sådan måde, at både individuelle behov og organisatoriske mål tages i betragtning.

5.6 Konklusion

Den første hoveddel af dette kapitel omhandlede udfordringerne inden for HR-ledelse, især i SMV'er, der arbejder hjemmefra. Det blev detaljeret vist, at SMV'er står over for en række udfordringer, herunder demografiske udviklinger, digitalisering og behovet for innovative HR-strategier. Disse udfordringer kræver fleksible og tilpasningsdygtige ledelsesmetoder for at sikre virksomhedens performance.

I den anden hoveddel blev forskellige strategier til fremme af produktiviteten undersøgt. Det

blev diskuteret, at en balance mellem fleksibilitet og struktur i arbejdsmiljøet er afgørende. Fleksible arbejdsmodeller skal suppleres med klare strukturer for at maksimere produktiviteten. Betydningen af ergonomiske krav og teknologisk udstyr for at sikre kvaliteten af arbejdet i hjemmekontoret blev også fremhævet. Brugen af digitale kommunikationsværktøjer blev også fremhævet som afgørende for at opretholde teamdynamikken og effektiviteten af virtuelle teams.

Den tredje hoveddel var dedikeret til Pomodoro-teknikken. Især blev implementeringen af tidsstyringsteknikker såsom Pomodoro-teknikken og oprettelsen af strukturerede arbejds- og pausecyklusser præsenteret som succesfulde tilgange til at øge medarbejdernes produktivitet og tilfredshed.

5.7 En typisk dag på Vanilla Mind Office

(<https://vanilla-mind.de/tagesablauf/>)

"Hej, jeg hedder Melina og arbejder hjemmefra." Og alle siger: "Åh, hvor afslappet. Jeg ville elske at have en daglig rutine som den. Det føles slet ikke som arbejde!"

Haha, ja, klart. Jeg ligger bare hele dagen, har joggingbukser på og flytter nu og da cursoren lidt over skærmen på min vanvittigt store iMac. - I dag griner jeg af den tanke. At arbejde hjemmefra kan være pokkers hårdt, fordi det kræver en masse selvdisciplin, klarhed og struktur. Siden corona har de fleste fået stor respekt for at arbejde hjemmefra, da mange har oplevet på egen krop, hvor meget koncentration og fokus det kræver at have en produktiv daglig rutine.

Men der var også tidspunkter, hvor jeg rødmede og tænkte: "De har ret, hvis det føles så godt, og man kan sove længe hver dag, er det ikke arbejde."

Hvor kommer denne antagelse fra, at arbejde skal føles virkelig udmattende og elendigt, så man kan klappe sig selv på skulderen ved dagens ende? → Du kan finde svaret her, for jeg har undersøgt det historisk.

I dag skammer jeg mig ikke længere, når jeg bliver spurgt, hvordan en typisk arbejdsdag ser ud for mig. For jeg ved, at jeg selv har kæmpet for min frihed. For mange lyder det måske som en drøm. At stå op og gå i seng, når man vil, lave ingenting i en time imellem og holde pause – det fungerer.

Men det, som mange betragter som paradys på jorden, medfører også et stort ansvar. Et ansvar, som meget få mennesker virkelig ønsker at påtage sig. Ja, selvstændig virksomhed er ikke for alle – men når man først har indset det, kan man holde op med at være misundelig.

Projekt nr. 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

Du er ved at se, hvordan en typisk arbejdsdag ser ud for mig. Disclaimer: Ideelt set, selvfølgelig. Som du ved, kommer der nogle gange noget, der hedder livet, i vejen.

Min typiske daglige rutine

09:00

Jeg vågner. Nej, det er ikke en joke. Jeg vågner normalt mellem kl. 8 og 9 om sommeren og mellem kl. 9 og 10 om vinteren. Jeg er en rigtig natteravn. Jeg kan knap nok se ordentligt om morgenen, endsige forme meningsfulde sætninger. Da jeg ved, at jeg absolut ikke er produktiv på dette tidspunkt af dagen, skriver jeg generelt ikke aftaler i min kalender før kl. 11.

09:10

90 minutters meditation.

- Haha, lille joke. Jeg mediterer ikke. Men jeg skriver i min dagbog. Det tager højst 5 minutter af min tid, men det er en af de vigtigste begivenheder i min daglige rutine. Jeg skriver i min bullet journal, hvordan jeg har det, hvad jeg vil opnå og hvad jeg vil gøre for mig selv i dag. Ved at planlægge pauser sammen med de obligatoriske opgaver sikrer jeg også, at jeg kommer væk fra skrivebordet og ikke arbejder hele tiden. Ellers er jeg helt overopstemt om aftenen og kan ikke stoppe tankemylderet.

09:15

Brusebad/påklædning/makeup. Jeg gør alt præcis som om jeg skulle til at gå ud af døren: pænt, ordentligt tøj og let makeup. Det er en del af min faste morgenrutine, fordi det styrker min selvtilid. For mig er det ikke acceptabelt at gå i pyjamas om morgenen, uanset om jeg arbejder hjemme eller ej (du kan finde en lille guide til hjemmekontor-etikette her). Jeg føler mig meget mere kompetent, når jeg ser godt ud. Det er sådan nogle små psykologiske tricks.

09:45

Timon og jeg går en tur omkring kl. 10. Det vækker os, og det giver os så meget klarhed at være ude i naturen! Nogle gange tilføjer jeg også 20 minutters styrketræning, afhængigt af dagen. Men motion er et must for os! Hvorfor det? Fordi vi har indset, at fysisk træning gør dig virkelig produktiv! Det er også ekstremt vigtigt for os kontorplanter at få nok motion. Vi har ikke engang en pendlertur til arbejde, så vi har virkelig brug for at finde en balance! Hvis vi springer sporten over, går dagen som regel ikke så glat.

11:00

Jeg starter normalt med et par administrative opgaver: tjekke og besvare e-mails, svare på kommentarer på sociale medier. Jeg planlægger også, hvilket indhold jeg vil dele med jer næste gang i Courage Letter eller på mine kanaler, eller finder på nye podcast-emner. Der er ingen grund til at drive mig selv til vanvid med e-mails og beskeder så tidligt. E-mails er et langsomt medie. Hvis du virkelig har brug for noget hurtigt, så ring. Du kan finde flere interessante tanker om emnet tilgængelighed her.

12:00

Du har ikke læst noget om morgenmad her endnu. Det er fordi, min krop har tilpasset sig ret godt til intermitterende faste. Jeg er ikke sulten før kl. 11-12 og drikker normalt kun vand. Men senest nu spiser jeg en stor portion havregrød med masser af frisk frugt og nøddesmør. Elsker det!

12:45

Hvis jeg har haft en god dag på arbejde, har jeg nu i det mindste et godt overblik over mine opgaver og har allerede behandlet et par henvendelser. Der kommer hver dag henvendelser om interviews eller samarbejder, og jeg bruger ret meget tid på sådanne e-mails. Især når jeg afslår dem – hvilket jeg gør i 8 ud af 10 tilfælde – og forklarer hvorfor. Jeg har også ofte podcast-interviews eller Zoom-møder i frokostpausen.

15:00

Min koncentration aftager langsomt. Nu kan jeg også godt lide at videreuddanne mig. For eksempel lytter jeg til lydbøger om forretning og personlig udvikling og tager noter. Hvis jeg kan sidde udenfor i solen, er det endnu bedre. Jeg flytter mit kreative arbejde til den tidlige aften.

16

Jeg holder normalt pause nu, fordi jeg kun kan arbejde kreativt om aftenen og ofte bare stirrer apatisk på mig selv (eller min smartphone) om eftermiddagen. Hvorfor obsessivt forsøge at få noget gjort, som du kan gøre på et andet tidspunkt med betydeligt mindre energi?

18

Nu er det tid til at lave mad. Jeg elsker også at bestille en HelloFresh-madkasse en gang om måneden. Især når man ikke har meget tid til at lave mad, fordi man stadig har mange projekter, eller bare er udmattet, er madkassen en stor hjælp. Næsten alle opskrifter kan tilberedes på 30-45 minutter og består af friske råvarer. Det forhindrer mig også effektivt i at falde tilbage i min "pasta med pesto fra et glas"-rutine (*affiliate link: dette link giver os begge en fed rabatkupon).

19:00

Videre med de resterende punkter på min to-do-liste. Nu er jeg virkelig kommet i gang og kommer ind i arbejdsrytmen. I denne tid kan jeg tackle de opgaver, der udfordrer mig mest mentalt og kræver høj koncentration. Koncepter, produktideer, marketing og meget mere kommer først rigtig i gang sent om aftenen. - Og nej... jeg savner absolut ikke at have tv'et tændt kl. 20:15. Jeg har heller ikke et Netflix-abonnement.

24:00

Nu forstår du nok, hvorfor jeg sover længe. Jeg tager faktisk slet ikke hjem efter arbejde. I

Projekt nr. 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

stedet tager jeg mange pauser i løbet af dagen og læser nogle gange bare en bog i parken (klik her for at se min læseliste). Jeg går aldrig i seng før kl. 1 om natten. De fleste mennesker kan ikke forestille sig at arbejde så sent, men det fungerer perfekt for mig. Jeg har kun rigtig energi og god koncentration sent om aftenen. Heldigvis er det det samme med Timon, så vi behøver næsten ikke at koordinere noget.

Arbejde i harmoni med din egen biorytme

Selvfølgelig kunne jeg også stå op mellem kl. 7 og 8 og prøve at planlægge min dag efter denne rytme. Men erfaringen har vist, at det er spild af tid (i hvert fald for mig). Jeg kender nu mine produktive tidspunkter meget godt. Jeg kan kun anbefale alle at lære sig selv godt at kende og finde ud af, hvad der får deres indre ur til at tikke. Det kan være forskelligt fra person til person.

Nogle gange klarer jeg det samme arbejde på 3-4 timer om aftenen, som jeg tidligere klarede på en 8-timers arbejdsdag.

Der er dage, hvor jeg virkelig ikke kan få noget fra hånden. Der går noget galt i min morgenrutine, og resten af dagen er et drama: dårligt humør, manglende koncentration, mange irriterende opkald og frustration ved dagens afslutning, fordi jeg er klar over, at jeg ikke tjener nogen penge på denne måde. Det kan let fortsætte i flere dage/uger (!) ad gangen, og nogle gange føler jeg mig som en ubrugelig bunke elendighed.

Spørgsmålet om personligt ansvar

Timon og jeg er ansvarlige for at dække de løbende udgifter hver måned. Selv om vi ikke konstant får nye opgaver. Man skal holde sig ajour med de seneste udviklinger for at kunne tilbyde sine kunder den størst mulige fordel. Sådant efteruddannelse skal være fast indlagt i det årlige budget, da det kan koste hundreder til tusinder af euro. Vi skal også sørge for at holde dialogen åben med andre, for det er nemt at køre fast, når man er alene, og man mangler andres kreative input og perspektiver. I starten lærer man også at undvære nogle ting, f.eks. lommepenge til shopping eller restaurantbesøg, en ferie eller endda en bil. Men til gengæld bestemmer vi selv vores daglige rutine, og det er så meget mere værd for os!

Selvstændig virksomhed kræver generelt allerede en stor personlig ansvarlighed. Men en typisk arbejdsdag i hjemmekontoret tilføjer lidt ekstra til det hele: Hvis man arbejder hjemmefra, skal man være meget organiseret. Det er umuligt at leve dagen uden en plan, og det bringer ens egen eksistens i fare. Der er ingen, der holder en fokuseret og høfligt minder en om ens pligter.

Så meget for pyjamas-eventyr og La Dolce Vita. Alligevel ville jeg aldrig bytte og nyder virkelig min frihed!

6. Lektion 5: At navigere i organisationskulturen i et hybridt miljø

6.1. Introduktion

I en tid, hvor teknologiske fremskridt overvinder fysiske afstande og fundamentalt ændrer den måde, arbejdet er organiseret på, opstår spørgsmålet: Hvordan kan organisationskulturen, der engang var så tæt knyttet til fælles fysiske rum, stadig fungere som et samlende element i virksomheder i dag? Kernen i dette kapitel drejer sig om dynamikken i hybride arbejdsmiljøer og deres indvirkning på organisationskulturen, specifikt i relation til HR-ledelse i SMV'er.

Arbejdslivet er i konstant forandring, og det hybride arbejdsmiljø – en blanding af fysisk og fjernarbejde – er et fænomen, der afspejler disse forandringer særligt tydeligt. Digitaliseringen, forstærket af uventede begivenheder som den globale pandemi, har fremskyndet implementeringen af hybride modeller og fundamentalt ændret den måde, vi tænker på arbejde, samarbejde og virksomhedskultur.

Dette kapitel har til formål at analysere sammenhængen mellem hybride arbejdsmiljøer og organisationskultur. Det undersøger de specifikke udfordringer, der opstår for HR-ledelsen, og hvordan disse kan overvindes. Derudover udvikles strategier, der gør det muligt for HR-ledelsesteams i SMV'er at udnytte nye muligheder og opretholde eller fremme en sammenhængende organisationskultur.

Kapitlets struktur følger en logisk og struktureret fremgangsmåde. Efter denne introduktion undersøger det andet kapitel grundlæggende elementer i organisationskultur og præsenterer forskellige modeller og teorier. Kapitel tre er dedikeret til transformationen til hybride arbejdsmodeller og diskuterer de dermed forbundne udfordringer og muligheder. Det fjerde kapitel fokuserer på praktiske eksempler, der bruges til kritisk at stille spørgsmålstejn ved og analysere de tidligere diskuterede koncepter. Kapitlet afsluttes med et sammenfattende femte kapitel, der reflekterer over de indhøstede indsigter og letter overførslen til HR-ledelse i SMV'er.

6.2 Hvad betyder organisationskultur?

Hybriditet fungerer som en drivkraft for kulturel forandring i moderne arbejdsmiljøer. Det påvirker ikke kun den fysiske tilstedeværelse og det virtuelle netværk i SMV'er, men har også en varig indvirkning på deres kulturelle rammer. I denne sammenhæng opstår spørgsmålet om, hvordan denne nye form for arbejdsorganisering påvirker traditionelle sociale strukturer og normative overbevisninger. Herget (2021) beskriver hybride virksomhedskulturer som en kombination af traditionelle og digitale elementer, hvilket indikerer en grundlæggende ændring i måden, hvorpå mennesker arbejder. Med den stigende afhængighed af digitale netværk bliver fysiske møder en målrettet og mindre hyppig begivenhed, hvilket uundgåeligt ændrer den måde, hvorpå relationer inden for organisationen opbygges og vedligeholdes.

Fusionen af fysisk og digital interaktion medfører en ny type sociodynamik. Kombinationen af traditionelle ansigt-til-ansigt-kontakter og virtuelle kommunikationskanaler fører til en omdefineret social interaktion (Herget, 2021). Denne fusion gør det nødvendigt at genoverveje og tilpasse traditionelle praksisser, så de fungerer hensigtsmæssigt i en hybrid kontekst. Det er afgørende, at der skabes plads til nye, digitale skikke og ritualer, der imødekommer de skiftende behov og vaner hos organisationens medlemmer, samtidig med at kernen i organisationskulturen bevares.

Digitaliseringen af kommunikationen åbner nye muligheder, men medfører også en udfordring, idet traditionelle kommunikationskanaler kan miste deres relevans eller skal fortolkes på ny. Hittinger og Preßl (2023) påpeger, at den hybride arbejdsform begrænser den uformelle kommunikation og derfor potentielt kan føre til en svækkelse af organisationskulturen. Der er behov for strategiske tilgange for at sikre, at både effektivitet og menneskelighed bevares i kommunikationen og for at opretholde en sammenhængende kultur i en digitalt domineret verden.

Analysen af organisatorisk identitet i forbindelse med hybridt arbejde fokuserer på det skiftende billede af "vi" i SMV'er. Herget (2021) argumenterer for, at hybride arbejdsmodeller ikke kun påvirker forståelsen af individuelle roller, men også kan påvirke det kollektive niveau og dermed omdefinere hele en organisations værdisystem. Denne ændring kræver bevidst refleksion og muligvis en omformulering af, hvad organisationen er, og hvad den står for.

I en verden, hvor tradition møder digital innovation, står virksomheder over for udfordringen med at forene disse to tilsyneladende modsatrettede kræfter. Som Herget (2021) påpeger, er denne fusion både en kilde til synergi og en arena for potentielle spændinger. Harmonisering af de afprøvede og progressive tilgange fører til en hybrid virksomhedskultur, der både tilbyder stabilitet gennem sine kontinuerlige elementer og dynamik gennem sine innovative aspekter. Organisationers evne til at forstå og udnytte disse synergieffekter som et potentiale for at øge deres egen innovationskraft spiller en særlig vigtig rolle.

Den samtidige tilstedeværelse af kontinuitet og forandring i hybride arbejdsmiljøer må forstås som en naturlig del af den organisatoriske virkelighed. Traditionelle værdier giver orientering og stabilitet i tider med forandring, mens digitale innovationer giver den nødvendige fleksibilitet og tilpasningsevne til at håndtere eksterne forandringer (Herget, 2021). For at håndtere denne spænding skal ledere have både en dyb forståelse af de historiske rødder i organisationskulturen og en bevidsthed om behovet for konstant udvikling.

Hybridt arbejde fokuserer ikke kun på de fysiske rammebetingelser for samarbejde, men også på lederens rolle og deres indflydelse på organisationskulturen. Som Center for Advanced Human Resource Studies (CAHRS) forklarer, er det lederne, der i høj grad præger virksomhedskulturen gennem deres rollemodelrolle og deres beslutninger. Dette omfatter både at kommunikere og aktivt forme organisationskulturen i et miljø, der på den ene side giver medarbejderne autonomi og på den anden side opretholder en stærk følelse af tilhørsforhold. Udfordringen ligger i at finde en afbalanceret blanding, der harmoniserer begge aspekter.

For at nå dette mål bør HR-ledere lægge særlig vægt på at opbygge tillid og fremme ejerskab. Ved at indføre en konsekvent kultur i hele organisationen kan medarbejderne motiveres til at engagere sig proaktivt og tage ansvar for deres egne opgaver og for organisationen som helhed (Center for Advanced Human Resource Studies CAHRS, 2023). Bevidst brug af teknologi og udvikling af en specifik online identitet spiller her en afgørende rolle.

Når man arbejder med undervisningskompetencer i hybride arbejdsmiljøer, er det vigtigt at inddrage den digitale transformation af virksomhedens læring. Jüster og Müller (2022) understreger, at digitale medier og platforme ikke kun er af central betydning for overførsel af faglig viden, men også for kulturel kompetence. Læringsmulighederne skal udformes på en sådan måde, at de integrerer både fysiske og digitale realiteter i læringsprocessen og dermed afspejler organisationens kulturelle aspekter på en passende måde. Det er vigtigt at bemærke, at et overdreven fokus på digitale metoder ikke må føre til tab af traditionelle former for læring og undervisning, som stadig kan yde et værdifuldt bidrag til medarbejderudvikling og fastholdelse.

Sammenfattende kan det siges, at en indgående undersøgelse af de forskellige facetter af hybride organisationskulturer ikke kun er vigtig for at forstå den aktuelle arbejdsverden, men også har centrale implikationer for den strategiske orientering af politiske organisationer. Diskussionen og videreudviklingen af hybriditetsbegrebet giver derfor vigtige udgangspunkter for fremtidig forskning og praksis.

6.3 Hvordan kan virksomhedskulturen ændres gennem fjernarbejde?

Udformningen af arbejdsrelationer i et hybridt miljø begynder med tilpasning af ledelsesstile, som i høj grad præger SMV'ers virksomhedskultur. I det hybride arbejdsmiljø kan der observeres en bevægelse i retning af tillidsbaseret ledelse, som omfatter både fysisk tilstedeværelse og virtuel tilstedeværelse (Garus et al., u.d.). Udfordringen for ledere er at finde den rette balance mellem at give autonomi og opretholde den strategiske retning. For meget kontrol kan underminere fordelene ved hybridt arbejde, mens for meget frihed potentielt kan føre til en udhuling af kulturelle værdier. Det er derfor afgørende, at teams får både fysisk og virtuel støtte fra deres ledere, hvilket igen kræver løbende kommunikation og gennemsigtig kommunikation af organisationens mål.

Det er også vigtigt at inspirere og motivere medarbejderne på afstand. Teknologiske værktøjer såsom onlineplatforme kan bruges til at skabe en inspirerende virtuel tilstedeværelse og dermed fremme teamengagement. Det er dog ikke nok blot at stille værktøjer til rådighed. Der skal snarere skabes en organisationskultur, der tilskynder medarbejderne til at bruge disse værktøjer på en måde, der understøtter både individuelle og kollektive mål. Undersøgelser tyder på, at produktiv udveksling bedst fremmes gennem en kombination af teknologiske og personlige former for interaktion (Garus et al., n.d.).

For at fremme selvledelse og initiativ skal der skabes strukturer, der giver medarbejderne mere frihed inden for en fastlagt ramme. Dette kan f.eks. opnås gennem målaftaler, der giver frihed til individuelle tilgange, men stadig klart definerer de resultater, der skal opnås. Udfordringen er at give medarbejderne tilstrækkelig vejledning uden at begrænse deres personlige ansvar. En kultur, der belønner initiativ, men også tilbyder støtte i forbindelse med udfordringer, kan vise sig at være særligt effektiv (Forfatter, 2023).

Tydelig kommunikation af virksomhedens mål og værdier er særlig vigtig i en hybrid verden. Fysisk afstand må ikke føre til, at medarbejderne distancerer sig fra virksomhedskulturen. Der skal findes måder at sikre, at alle, uanset hvor de arbejder, har en fælles forståelse af organisationens mål og værdier. Digitale kommunikationsplatforme skal være designet på en sådan måde, at de ikke kun muliggør overførsel af information, men også fremmer kulturel udveksling og dannelsen af en fælles identitet.

Design og brug af digitale værktøjer til kulturel formidling, såsom opgavestyringssystemer og videokonference-software, er afgørende for effektivt samarbejde i hybride teams (Garus et al., u.d.). Disse teknologier skal dog undersøges kritisk for at afgøre, om de rent faktisk styrker virksomhedskulturen eller utilsigtet kan føre til fragmentering. Brugen af sådanne værktøjer er værdifuld, når de adresserer både operationelle arbejdsgange og uformel social interaktion og dermed styrker sammenhængskraften i organisationen.

Organisationskulturen kan dog ikke baseres på digitale teknologier alene, men skal fremmes gennem organisatoriske tilpasninger. Det er vigtigt for den kulturelle identitets kontinuitet at opretholde ritualer og traditioner, selvom de skal foregå i virtuel form. Det er vigtigt, at traditionelle praksisser tilpasses, så de bevarer deres værdi i en hybrid kontekst (Herget, 2021). Tilsvarende bør der skabes virtuelle teambuilding-aktiviteter og effektive kommunikationskanaler, der proaktivt bidrager til netværk og udveksling inden for organisationen.

Endelig spiller fysisk rumdesign også en central rolle i organisationskulturen. På trods af den stigende udbredelse af fjernarbejde er kontormiljøer fortsat vigtige steder at mødes og samarbejde. Design af kontorlokaler, der tilbyder tilbagetog til koncentreret arbejde samt områder til social interaktion og samarbejde, afspejler værdierne i en hybrid kultur og kan styrke identifikationen med organisationen. Det fysiske rum skal være lige så fleksibelt og dynamisk som selve arbejdsmodellerne (Gauer, 2024).

6.4 Praktiske eksempler

I den hybride arbejdsverden er det vigtigt at fremme medarbejdernes loyalitet og tilfredshed gennem målrettede tiltag. Ifølge Cloots (2022) kan fleksible arbejdstider og arbejdssteder øge medarbejderfastholdelsen betydeligt. Ved at kombinere arbejde på stedet og fjernarbejde er det muligt at skabe et optimalt arbejdsmiljø, der imødekommer både medarbejdernes behov og virksomhedens mål. For at udnytte hybridmodellernes potentiale fuldt ud bør medarbejdernes individuelle behov og præferencer afstemmes med organisationens krav.

En anden udfordring er at øge autonomien på arbejdspladsen uden at miste sammenhængen og solidariteten i forfølgelsen af fælles mål. Individuel tilpasning af arbejdsopgaver og ansvarsområder fremmer ikke kun medarbejdernes identifikation med deres arbejde, men bidrager også til organisationens samlede effektivitet.

Når man designer innovative onboarding-processer i hybride arbejdsmiljøer, spiller kommunikation af virksomhedskulturen en central rolle. Strategier, der tager højde for både fysiske og virtuelle elementer i onboarding, kan lette introduktionen af nye medarbejdere til organisationen og styrke deres identifikation med virksomheden (Singer, Jahr). Sponsorprogrammer og regelmæssig feedback er centrale komponenter i at gøre virksomhedskulturen håndgribelig og fremme tilhørsforholdet.

Tilpasning af kontorinfrastrukturen til hybride arbejdsmetoder åbner muligheder for aktivt at forme virksomhedskulturen. Gauer (2024) understreger, at veludformede kontorconcepts kan have en positiv indvirkning på både samarbejdet og den individuelle produktivitet. Det fysiske kontor miljø bør derfor være designet til at understøtte både individuelt og teamarbejde og

samtidig afspejle organisationens værdier.

Endelig er det vigtigt at reflektere over den digitale transformation af virksomhedens læring for virksomhedskulturen. Online læringsformater muliggør ikke kun medarbejdernes kontinuerlige faglige udvikling, men bidrager også til at forme en organisations kulturelle identitet (Jüster & Müller, 2022). Individuelt tilpassede kurser, der formidler både faglig viden og virksomhedsspecifikke værdier, kan hjælpe medarbejderne med at konsolidere deres rolle i organisationen og samtidig bidrage til spredning og uddybning af organisationskulturen.

6.5 Konklusion

Formålet med dette kapitel var at undersøge samspillet mellem hybride arbejdsmiljøer og organisationskultur i SMV'er. Fokus var på de udfordringer, som HR-ledelsesteams står over for, og de muligheder, der opstår ved hybride arbejdsmodeller for at forme og opretholde en sammenhængende organisationskultur.

Kapitlet begyndte med at forklare grundlaget for organisationskultur og præsenterede forskellige modeller og teorier. Det blev vist, at hybride arbejdsmiljøer både kan transformere traditionelle kulturelle rammer og skabe nye identiteter. Analysen gjorde det klart, at ledere spiller en central rolle i udviklingen og kommunikationen af en hybrid organisationskultur, der styrker både personlig autonomi og tilhørsforhold i virtuelle teams.

Transformationen og tilpasningen af ledelsesstile i forbindelse med fjernarbejde blev også diskuteret. Det blev konstateret, at hybride arbejdsmiljøer kræver en omlægning af ledelsesstrategier for at etablere en tillidsbaseret ledeskultur. Implementeringen af digitale værktøjer til støtte for kommunikation og samarbejde blev identificeret som afgørende for at opretholde virksomhedskulturen. Det blev også fremhævet, at organisatoriske tilpasninger såsom opretholdelse af ritualer og virtuelle teambuilding-aktiviteter er befordrende for den kulturelle sammenhængskraft.

Praktiske eksempler blev brugt til at demonstrere effektiviteten af hybride arbejdsmodeller til at fremme medarbejderfastholdelse og -tilfredshed. Der blev lagt særlig vægt på onboarding-strategier, der kombinerer fysiske og virtuelle elementer, samt strategisk tilpasning af kontorinfrastruktur til at understøtte forskellige typer arbejde. Den digitale transformation af virksomhedens læring, som muliggør fleksibel og kontinuerlig kompetenceudvikling og samtidig bidrager til at sprede og konsolidere organisationskulturen, blev også afspejlet.

Integrationen af hybride arbejdsmodeller i SMV'er viser, at dette både medfører muligheder og udfordringer. De indhøstede erfaringer passer ind i eksisterende teoretiske tilgange, men udvider også forståelsen af de praktiske implikationer af disse modeller. Især blev balancen

mellem autonomi og ledelse samt betydningen af digitale værktøjer og fysiske rum for organisationskulturen fremhævet.

Sammenfattende viser dette kapitel, at det hybride arbejdsmiljø har en betydelig indflydelse på organisationskulturen. Ved at tilpasse ledelsesstile, udnytte digitale værktøjer og strukturere fysiske og virtuelle rum kan HR-ledelsesteams i SMV'er med succes overvinde udfordringerne ved hybride arbejdsmodeller og udnytte de ekstra muligheder. De indhøstede erfaringer bidrager til at udvikle en dybere forståelse af dynamikken i hybride arbejdsmiljøer og til at udlede praktiske anbefalinger til handling.

5 tips til succesfuld teambuilding på afstand

(<https://www.raab-verlag.at/magazin/teambuilding-homeoffice/#:~:text=Rituals%20and%20traditions%20are%20important%20in%20the%20B%C3%BCro%20all%C3%A4rtig%20>).

At arbejde hjemmefra er nu standard for mange virksomheder. Ingen irriterende telefonopkald, korte pendlingstider og behagelige joggingbukser – at arbejde hjemmefra har en række fordele for medarbejderne. På den anden side bliver den sociale komponent ofte forsømt. Mens fællesspisning på kontoret eller en hurtig snak inden arbejdsdagens afslutning er en del af hverdagen, mangler den personlige kontakt mange steder, når man arbejder hjemmefra – til skade for teamånden.

Den gode nyhed: Du kan gøre noget ved det! De følgende fem tips hjælper dig med at implementere teambuilding på afstand, forbedre samarbejdet og styrke sammenholdet.

1. Bevar ritualer også virtuelt

Ritualer og traditioner er vigtige – især når man arbejder hjemmefra. Så sørg for aktivt og regelmæssigt at skabe kontakt mellem dine kolleger. For én ting er klart: Selvom der er mange positive aspekter ved at arbejde hjemmefra, mangler der stadig de sociale rutiner, der er allestedsnærværende på kontoret.

Med disse ideer kan du også fremme teamånden digitalt:

Ugentlige møder: Mød hinanden virtuelt en gang om ugen til et møde, hvor hele teamet er til stede. Vigtigt: Der skal være en fast tidsramme for mødet. Mandag er for eksempel et godt tidspunkt, da det er det bedste tidspunkt at diskutere målene og opgaverne for den kommende uge.

Frokost i firmaets køkken: Har I ofte holdt frokostpause sammen som team? Der er ingen grund til at stoppe med det nu, hvor I arbejder hjemmefra. Start blot en videokonference flere gange om ugen ved frokosttid, og alle, der har lyst, kan deltage. På den måde kan I snakke

med jeres kolleger under frokosten som normalt.

Team-samvær: Ja, selvfølgelig ville det være sjovere at gå ud og spise sammen eller prøve den nye bar rundt om hjørnet. Men I kan også drikke en øl sammen via videokonference. Den eneste regel: I må ikke tale om arbejde!

Den fælles playliste: Spiller radioen eller din yndlingsplayliste på Spotify ofte på dit kontor? Så er det nu det rette tidspunkt at oprette din egen arbejdsplayliste til virksomheden. Du kan invitere alle dine kolleger til at tilføje deres egne sange, og så har I en fælles soundtrack til kontoret.

Digitalt bordfodbold: Mange virksomheder har bordfodbold, bordtennisbord eller andre gadgets, som medarbejderne kan bruge til at ryste hovedet fri. Det behøver du og dit team ikke undvære, når I arbejder hjemmefra. Der findes mange online minispil, hvor I kan dyste mod hinanden. Det tager stresset ud af hverdagen for en stund, fremmer holdånden og giver jer fornyet energi til at fortsætte arbejdet bagefter.

En frokostpause med kollegerne er også mulig, når man arbejder hjemmefra.

Tip: For at sikre, at hjemmearbejdet fungerer godt, er det en god idé at fastlægge et tidsrum, hvor alle medarbejdere kan kontaktes. Det er også vigtigt, at tilgængeligheden kommunikerer, f.eks. med en velopdateret kalender eller via en løbende opdateret status i jeres kommunikationsværktøj.

2. Fejr hverdagens højdepunkter

En utilfreds kunde her, et teknisk problem der – der er altid forhindringer i hverdagen på hjemmekontoret. Vores forslag: Vær mere opmærksom på de daglige højdepunkter i teamet. Brug for eksempel din ugentlige videokonference. Alle kolleger kan dele deres højdepunkt fra den forgangne uge og blive fejret af de andre. Det har ikke kun den fordel, at alle hører og ser hinanden mindst en gang om ugen, men også at dit team husker de positive begivenheder.

Tip: Vis dine medarbejdere, der arbejder hjemmefra, at du værdsætter dem for at motivere dem. En mulighed: Design motivationskort til dit team til hverdagen på hjemmearbejdspladsen. Med vores konfigurator kan du nemt tilføje et motiverende citat og et smukt foto til vores blanke kort og sende positive tanker direkte hjem.

3. Værdsæt personlig kontakt

Personlig kommunikation er alfa og omega for en vellykket teambuilding i hjemmekontoret. Hvis alle samtaler foregår via e-mail, bliver det hurtigt upersonligt. Her kan interne kommunikationsværktøjer hjælpe. Chatfunktioner gør det lettere at føre samtaler på et

afslappet niveau. Her kan du også lægge arbejdet til side: Spørg dine kolleger, hvordan de har det, eller snak om musik, hobbyer og lignende i gruppechats.

Men der er en hage: Tekstbeskeder kan ikke formidle gestik eller ansigtsudtryk. Det er derfor vigtigt, at I også kommunikerer regelmæssigt via videochat. Dette gælder især, når det drejer sig om vigtige emner som f.eks. feedbackmøder.

Tip: Stand-up-møder er også en god idé til teambuilding, når man arbejder hjemmefra. Det er korte videochatmøder på højst 15 minutter – helst stående. Afhold disse møder hver morgen for eksempel for at diskutere afsluttede og kommende opgaver og mulige udfordringer som team.

4. Hold en digital fest i dit hjemmekontor

Fødselsdage, firmajubilæer eller første arbejdsdage – der er mange lejligheder til at fejre, når man arbejder hjemmefra. Med videotjenester som Slack, Zoom eller Teams kan du indkalde til en videokonference og komme i gang sammen.

Hvis festen vedrører en kollega, er det bedst ikke at annoncere festen officielt til vedkommende, men at overraske ham eller hende. Send blot en dato med et generelt emne til hele teamet. Dette fungerer som en undskyldning for den egentlige fest. Informer alle andre kolleger. Hvis I for eksempel fejrer en virtuel fødselsdag, kan de dekorere arbejdspladsen, tage en festhat på eller hænge en gratulationskrans op. Når personen så kommer med, er det tid til at juble og fejre!

Eller hvad med en fælles spilaften og andre arrangementer? Med kreative spil kan du sikre, at dine medarbejdere lærer hinanden bedre at kende og fremme teambuilding i hjemmekontoret. Vi har samlet nogle ideer til dig:

Virtuel madlavningsaften: Alle deltagere modtager på forhånd en pakke med ingredienser med posten. Derefter arrangerer I en digital madlavningsaften via videokonference. I tilbereder sammen en førsteklasses menu og nyder en hyggelig aften.

To sandheder, en løgn: Hver person giver tre oplysninger om sig selv, herunder to sandheder og en løgn. De andre spillere skal finde ud af, hvilken udtalelse der var en løgn. Fordelen: Spillet er ideelt til virtuelle møder og arrangementer.

Digitalt escape room: Denne populære aktivitet til teamevents kan også implementeres i et digitalt rum. Hvis du søger på internettet, finder du hurtigt udbydere, der tilbyder online escape rooms til virksomheder.

Speed dating: Et virtuelt spil til at lære de andre teammedlemmer bedre at kende. Par eller grupper fordeles tilfældigt til forskellige mødelokaler. De har nu en bestemt tid til at tale om personlige emner. Tip: Forbered spørgsmål eller emner for at lette samtalen.

Maleri med en forskel: En person beskriver et billede, som de andre skal male (uden selv at se det). Dette spil garanterer sjove kunstværker!

5. Send lykønskingskort og gaver.

Vis dine medarbejdere, at de er vigtige for dig – også når de ikke er på kontoret. Send for eksempel et personligt lykønskingskort, når et teammedlem i hjemmekontoret har fødselsdag eller jubilæum. For én ting er sikkert: Et kort i postkassen er langt mere personligt end en e-mail og er en dejlig overraskelse.

Teambuilding i hjemmekontoret betaler sig!

Som du kan se, er teambuilding i hjemmekontoret ikke så svært – og det betaler sig. Med gennemtænkte tiltag kan du ikke kun styrke teamånden, men også motivere dine medarbejdere, der arbejder hjemmefra. Der er mange måder at fremme personlig interaktion og have det sjovt sammen på trods af afstanden.

Referencer

Al-Samarraie, H., & Saeed, N. (2018). En systematisk gennemgang af cloud computing-værktøjer til kollaborativ læring: Muligheder og udfordringer for det blandede læringsmiljø. *Computers & Education*, 124, 77-91. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2018.05.016>

Analysys Mason. (2021, februar). Samarbejdsværktøjer skal involvere alle medarbejdere på den hybride arbejdsplads. https://www.analysismason.com/contentassets/26bbee530b374d85a7673d39e51e83d5/analysys_mason_collaboration_hybrid_workplaces_feb2021_smb.pdf

Apeldorn, A. (red.). (2023). Hjemmekontor? Tilstedeværelse? Begge dele?: Praktiske erfaringer med hybrid samarbejde i agile teams. BoD Books on Demand.

Forfatter. (2023). Styring af organisationskultur i et hybridt miljø. <https://www.ilr.cornell.edu/sites/default/files-d8/2023-10/04dcbdab-b076-4b09-85b2-e91bed054c31.pdf>

Barmeyer, C., Davoine, E., & Stokes, P. (2019). Når den 'velsmurte maskine' møder 'menneskepyramiden': Rolleopfattelser og hybride arbejdsmetoder hos mellemledere i en binational organisation – ARTE. *International Journal of Cross Cultural Management*, 19(3), 251-272. <https://doi.org/10.1177/1470595819884740>

Bentley, T. A., Teo, S. T., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R., & Gloet, M. (2016). Organisationsstøttens rolle i telearbejders trivsel: En socio-teknisk systemtilgang. *Applied Ergonomics*, 52, 207-215.

Brynjolfsson, E., Horton, J. J., Ozimek, A., Rock, D., Sharma, G., & TuYe, H. Y. (2020). COVID-19 og fjernarbejde: Et tidligt kig på data fra USA (Nr. w27344). National Bureau of Economic Research. S. 1-31.

Cartwright, S., & Holmes, N. (2006). Betydningen af arbejde: Udfordringen med at genvinde medarbejdernes engagement og mindske kynismen. *Human Resource Management Review*, 16(2), 199-208.

Cascio, W. F. (2000). Ledelse af en virtuel arbejdsplads. *Academy of Management Perspectives*, 14(3), 81-90. <https://doi.org/10.5465/ame.2000.4468068>

Choudhury, P., Larson, B., & Foroughi, C. (2021). Er hybrid arbejde det bedste fra begge verdener? Bevis fra et feltforsøg. Harvard Business School.

https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/22-063_639195cc-e7b5-47d3-9281-62d192c5b916.pdf

Ciesielski, M. A., & Schutz, T. (2016). Hybride arbejdskulturer. I M. A. Ciesielski & T. Schutz (red.), Digital ledelse: Hvordan nye teknologier gør vores samarbejde mere værdifuldt (s. 29-62).

Cloots, A. (2022). Hybrid work design. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-36774-9>

Duehr, K., Efremov, P., Heimicke, J., Teitz, E. M., Ort, F., Weissenberger-Eibl, M., & Albers, A. (2021). Den positive indvirkning af agile retrospektiver på samarbejdet i distribuerede udviklingsteams – en praktisk tilgang med Bosch Engineering GMBH som eksempel. Proceedings of the Design Society, 1, 3071-3080.

Efimov, I., Rohwer, E., Harth, V., & Mache, S. (2022). Virtuel ledelse i relation til medarbejdernes mentale sundhed, jobtilfredshed og opfattelse af isolation: En scoping review. Frontiers in Psychology, 13, 960955. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.960955>

Davidescu, A. A., Apostu, S. A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Arbejdsfleksibilitet, jobtilfredshed og jobpræstation blandt rumænske medarbejdere – Implikationer for bæredygtig personaleadministration. Sustainability, 12(15), 6086.

Demography Excellence. (2016). Udfordringer inden for menneskelig ressourceforvaltning. <https://www.demografie-exzellenz.de/wp-content/uploads/2016/03/Demografie-Studie-2012.compressed.pdf>

Eddleston, K. A., & Mulki, J. (2017). Mod en forståelse af fjernarbejdendes håndtering af grænserne mellem arbejde og familie: Komplexiteten i forankringen på arbejdspladsen. Group & Organization Management, 42(3), 346-387. <https://doi.org/10.1177/1059601115619548>

Flato, E., & Reinbold-Scheible, S. (2008). Fremtidsorienteret personaleadministration: Udfordringen ved demografiske forandringer; tiltrækning af kvalificerede medarbejdere, fastholdelse af talent, udnyttelse af erfaring. MI Wirtschaftsbuch.

Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S., & Toscano, F. (2021). Hjemmearbejde under COVID-19-udbruddet: Indvirkningen på medarbejdernes produktivitet, engagement og stress ved fjernarbejde. Journal of Occupational and Environmental Medicine, 63(7), e426-e432.

Ganserer, A., & et al. (2021). Jobtilfredshed og arbejdsforhold. SSOAR. https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/document/77173/1/ssoar-2021-ganserer_et_al-

Arbeitszufriedenheit_und_Arbeitsbedingungen.pdf

Garus, C., Sun, M., Fuchs, C., Eilts, J., & Schweiker, M. (n.d.). Reguleret fleksibilitet for hybrid e arbejdspladser i virksomheder – Spændinger mellem operationelle krav og medarbejdernes individuelle behov. Hybrid, fleksibel arbejdsplads, multilokal arbejdsplads? Science in Dialogue I, 17.

Gauer, S. (2024). Det fysiske rum. I Ledelse i en tid med nye arbejdsmiljøer: Realisering af potentiale og implementering af succesfaktorer (s. 97-108). Springer Berlin Heidelberg.

Grant, C. A., Wallace, L. M., & Spurgeon, P. C. (2013). En undersøgelse af de psykologiske faktorer, der påvirker fjernarbejdendes jobeffektivitet, trivsel og balance mellem arbejde og privatliv. Employee Relations, 35(5), 527-546. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2012-0059>

Gratton, L. (2021). How to do hybrid right. Harvard Business Review, 99(3), 65-74.

Gronau, N. (ingen årgang). Ti effektive metoder til at øge produktiviteten.

Güttel, C., & Schneider, P. (2018). Muligheder og udfordringer ved digitalisering for international personaleadministration. Human Resource Management: International Perspectives and Implications for Practice, 19-39.

Herget, J. (2021). Virksomhedskultur i hybride former. I Digital virksomhedskultur: Strategier for den moderne arbejdsverden (s. 23-37). Springer Fachmedien Wiesbaden.

Herget, J. (2024). Virtuel virksomhedskultur: En udfordring for den digitaliserede virksomhed. I Virksomhedskultur som strategi: En orientering for ledere (s. 365-388). Springer Fachmedien Wiesbaden.

Hertel, G., Geister, S., & Konradt, U. (2005). Ledelse af virtuelle teams: En gennemgang af den aktuelle empiriske forskning. Human Resource Management Review, 15(1), 69-95.

Heyde, C. (2023). Fremtidens digitale arbejdsplads. I Hybridt arbejde. Haufe, München, s. 215-228.

Hittinger, A., & Preßl, B. (2023). Uformel kommunikation i et hybridt arbejdsmiljø.

Ipsen, C., Edwards, K., Pedersen, A., & Nielsen, M. H. (2022). Social kapital og hybrid-fjernarbejde i danske kommuner. I 15th European Academy of Occupational Health Psychology Conference. S. 435-436.

Ipsen, C., van Veldhoven, M., Kirchner, K., & Hansen, J. P. (2021). Seks centrale fordele og ulemper ved at arbejde hjemmefra i Europa under COVID-19. International Journal of

Environmental Research and Public Health, 18(4), 1826.
<https://doi.org/10.3390/ijerph18041826>

Jensen, C. (2022). Særlige træk ved nonprofitorganisationer inden for personaleadministration. I Personaleadministration i nonprofitorganisationer: Særlige træk, rammebetingelser og udfordringer () (s. 1-14). Springer Fachmedien Wiesbaden.
Johns Hopkins University Human Resources. (u.d.). Ledelse af hybride teams.
https://hr.jhu.edu/wp-content/uploads/HybridTeamsToolkit_fillable.pdf

Jüster, M., & Müller, A. (2022). Afkoblingen af erhvervsuddannelse – Om den digitale transformation af virksomheders læring. I Hybrid work design: Challenges and opportunities (s. 113-141). Springer Fachmedien Wiesbaden.

Käfer, A., Dienes, K., & Rief, S. (2022). Kontorinfrastrukturer i hybriditet. I Connected Work Innovation Hub: Indblik, ideer og koncepter til succesfuld design af en hybrid arbejdsverden (s. 68-92).

Kaiser, S., Süß, S., & Schmoll, R. (år). Én størrelse passer alle? En opfordring til en differentieret opfattelse og udformning af hybridt arbejde.

Kincentric. (2021, maj). Creating a Hybrid Employment Strategy.
https://www.kincentric.com/-/media/kincentric/2021/may/german-sustainablehybridworkforce/german_creating-a-sustainable-hybrid-workforce-strategy.pdf

Kugler, P., & Neumüller, K. (2022). Vil vi stadig arbejde på kontoret i morgen? Indblik fra Covid-19-nedlukningen i 2020. I Hybrid work design: Challenges and opportunities (s. 1-19). Springer Fachmedien Wiesbaden.

Lami, S. (u.d.). Produktivitetsforøgelser gjort "nemme".
https://www.stefanlami.com/content/inhalte/was_macht/themen/strategie/produktivit%C3%A4tssteigerungen_leicht_gemacht/produktivit%C3%A4tssteigerungen_leicht_gemacht_ger.pdf

Liebhart, U. (2024). Samarbejde i den moderne arbejdsverden. Gruppe. Interaktion. Organisation. Journal of Applied Organizational Psychology (GIO), 55(1), 5-16.
<https://doi.org/10.1007/s11612-024-0056-1>

Malhotra, A., Majchrzak, A., & Rosen, B. (2007). Ledelse af virtuelle teams. Academy of Management Perspectives, 21(1), 60-70.

Meissner, J. O. (2009). Relationsudfordringer i kommunikative hybride arbejdsmiljøer. Journal of Management, 4(4), 307-326.

Olson, J. S., & Olson, G. (2013). Working together apart: Collaboration over the internet. Morgan & Claypool Publishers.

Okta. (2023). The Okta Hybrid Work Report 2023. https://www.okta.com/sites/default/files/2023-01/Okta-Hybrid-Work-Report-DE_0.pdf

Oswald, J., Neumeyer, H., & Visarius, M. (2023). Rammebetingelser og udfordringer i personaleadministration. I Hospital Report 2023: Fokus: Menneskelige ressourcer (s. 85-106). Springer Berlin Heidelberg.

Reindl, C., Lanwehr, R., & Kopinski, T. (2022). Det hybride kontor: Designmetoder til nye arbejdsmiljøer baseret på en casestudie. Gruppe. Interaktion. Organisation. Journal of Applied Organizational Psychology (GIO), 53(2), 241-249.

Romero, M. Á. M., Alexa, S. N., Luzuriaga, E. S., Prado-Juscamaita, J. I., y Falcón, I. D., & Sánchez, T. A. (2022). Fjernarbejde i covid-19-æraen: En holistisk tilgang. Journal of Language and Linguistic Studies, 17(4).

Secinaro, S., Corvo, L., Brescia, V., & Iannaci, D. (2019). Hybride organisationer: En systematisk gennemgang af den aktuelle litteratur. International Business Research, 12(11), 1-21. <https://doi.org/10.5539/ibr.v12n11p1>

Seeber, I., Bittner, E., Briggs, R. O., De Vreede, T., De Vreede, G. J., Elkins, A., ... & Söllner, M. (2020). Maskiner som holdkammerater: En forskningsdagsorden om AI i teamsamarbejde. Information & Management, 57(2), 103174.

Singer, M. (år). Onboarding i hjemmekontoret og andre hybride arbejdsmodeller. Empirisk undersøgelse af foranstaltninger til onboarding-processen.

Stöger, R. (2012). Øget produktivitet og bedre resultater. Schäffer-Poeschel.

Wald, P. M. (red.). (2005). Nye udfordringer inden for human resource management: Best Practices-Reorganization-Outsourcing. Springer-Verlag.

Weber, C., Bébié-Gut, P., Riebli, A., & Windlinger, L. (2022). En undersøgelse af indflydelsen af ABW-kontoregenskaber på opfattelsen af organisationskulturen. Gruppe. Interaktion. Organisation. Journal of Applied Organizational Psychology (GIO), 53(2), 161-172.

Yderligere materiale

Artikel/video	Navn	Link
Artikel	Er hybrid arbejde det bedste fra begge verdener? Bevis fra et felteksperiment	Er hybrid arbejde det bedste fra begge verdener? Bevis fra et feltforsøg (hbs.edu)
Artikel	Hjemmekontor – Et arbejds psykologisk blik på Coronakrisen	Homeoffice Wieland Groenewald 2021 .pdf (uni-wuppertal.de)
Artikel	Hybrid arbejde i Europa: Begreb og praksis	Hybrid arbejde i Europa: Begreb og praksis (europa.eu)
Artikel	Hybrid arbejde har fordele i forhold til fuldt personligt arbejde — beviserne hober sig op	d41586-024-01713-1.pdf (nature.com)
Artikel	Blanding af det fysiske og virtuelle: en hybrid model for fremtidens arbejde	PC-Hybrid-work.pdf (bruegel.org)
Artikel	En hybrid arbejdsplads guide	En guide til hybrid arbejdspladser (kpmg.com)
Artikel	Hybrid arbejde er det nye fjernarbejde	Hybrid arbejde er det nye fjernarbejde (bcg.com)
Artikel	HYBRID ARBEJDE Praktisk vejledning	Effektivt hybrid arbejde (cipd.org)

Projekt nr. 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

Artikel	SKABELSE HYBRID ARBEJDE MENNESKELIGT	EI GoogleWorkspace ExecutiveSummary.pdf (economist.com)
Artikel	Er medarbejderne klar til hybridt arbejde, er du?	cisco-global-hybrid-work-study-2022
Artikel	Hvordan Google klarer sig hybridt arbejde	how_google_does_hybrid_work.pdf
Artikel	Hybrid arbejde Overgang til det nye norma	ey-hybrid-working-report.pdf
Artikel	Microsoft New Fremtidens arbejde Rapport 2022	Microsoft-ny-fremtid-for-arbejdet-rapport-2022.pdf
Artikel	Sådan styrer du et hybridteam	Hvordan man leder et hybridt team (harvardbusiness.org)
Video	Hybrid arbejde – fordele og ulemper	Hybrid arbejde: Fordele og ulemper (youtube.com)
Video	Definition af hybrid arbejde – er det sådan, fremtidens fleksible arbejdsliv ser ud?	Definition af hybrid arbejde – er dette fremtiden for fleksibilitet på arbejdspladsen? – Running Remote (youtube.com)