

Skab gode rammer om det hybride samarbejde

En ledelsesopgave for topledere og chefer



Indhold

Forord	3
Kapitel 1: Den hybride organisation	4
Definition	5
Læren af corona	5
Ikke for alle	5
Fire typer af fleksibilitet	6
Hybrid på nye vilkår?	6
Kapitel 2: Fem vigtige spørgsmål	10
1. Hvordan kan hensynet til kerneopgave og trivsel forenes?	11
2. Hvornår skaber fysisk nærvær værdi for opgaven?	11
3. Er der risiko for at svække arbejdsfællesskabet?	12
4. Oplever alle den hybride organisering som fair?	13
5. Hvilke former for kontrol er der brug for?	13
Kapitel 3: Det strategiske ansvar	14
1. En klar intention	15
2. En organisatorisk status	16
3. De nødvendige, fælles rammer	18
Litteratur om hybrid organisering	20
Andre publikationer fra Væksthus for Ledelse	22

Skab gode rammer om det hybride samarbejde

En ledelsesopgave for topledere og chefer

© Væksthus for Ledelse, marts 2025

Projektgruppe:

Anne Mette Holme Bertelsen,

KL/Komponent

Jens Qvesel, Danske Regioner

Marlene Skou Jørgensen, HK Kommunal

Jakob Sloth Petersen, Djøf

Dorthe Storm Meier, OAO

Faglig konsulent: Lise Dahl Arvedsen

Tekst: Ola Jørgensen, Klartekst

Grafisk design: Karen Krarup

Tegninger: Rasmus Meisler

Tryk: KLS Pureprint

ISBN: 978-87-94514-50-7

978-87-94514-51-4-pdf



Forord

Mange kommunale og regionale organisationer er i dag hybride. Det vil sige, at de *kombinerer* en arbejdsorganisering, hvor mange er til stede på arbejdspladsen samtidig, med fjernarbejde, hvor ledere og medarbejdere med teknologiens hjælp kan arbejde forskudt i tid og rum. Den udvikling fik et boost i forbindelse med coronaperioden, hvor især hjemmearbejde og virtuelle møder blev udbredt i de arbejdsfunktioner, hvor det var muligt.

Nu hvor den nødvendighed er væk, kan organisationer forholde sig mere frit til, hvordan de vil udnytte og håndtere de hybride arbejdsformer. Mange har oplevet, at der både er potentielle gevinster, dilemmaer og risici forbundet med det hybride samarbejde. Det handler derfor heller ikke bare om fx at vedtage et bestemt antal hjemmearbejdsdage, men snarere om at indrette sig på en måde, så den hybride organisering bedst understøtter ens kerneopgave, forandringer i opgaveløsningen og den kultur, man gerne vil fremme i organisationen.

Derfor er der ingen fast opskrift på, hvordan man skal anvende og mixe traditionelle og virtuelle arbejdsformer. Men at tage strategisk stilling til dette er en vigtig opgave for alle med et overordnet ansvar for organisationens udvikling – det vil sige topledere og chefniveauet. For kun på den måde får ledere og medarbejdere en tydelig retning og et sæt fælles principper at tilrettelægge hverdagens hybride samarbejde indenfor.

Formålet med denne publikation er at sætte den hybride organisering på direktørers og chefers dagsorden – og inspirere dialogen om, hvordan man udnytter de teknologiske muligheder og håndterer nogle af de dilemmaer og balancer, de kan medføre. Men publikationen er også relevant for ledere, der er tættere på driften og *hverdagens* hybride samarbejder.

Den bygger især på et workshopforløb med direktører og chefer fra kommuner og regioner. Der kan ikke på den baggrund udledes en bestemt opskrift på den perfekte hybride organisering. Men deltagernes erfaringer viser, at der er en række vigtige spørgsmål, som de fleste med fordel kan overveje og drøfte – indbyrdes og med resten af ledelseskæden.

Tak til direktører, chefer og alle andre, der har bidraget med viden og erfaringer undervejs i forløbet. En særlig tak til konsulent og ph.d. Lise Dahl Arvedsen, der har tilrettelagt og faciliteret workshoppene og leveret vigtig viden til projektet.

Væksthus for Ledelse

Pernille Halberg Salamon
KL/Komponent, formand

Lene Roed
Forhandlingsfællesskabet, næstformand



Kapitel 1:

Den hybride organisation



Sådan er projektet gennemført

Projektet bygger på viden fra følgende kilder:

- Desk-research om hybrid organisering.
- Et todages workshopforløb i både Øst- og Vestdanmark med kommunale og regionale topledere, chefer og andre med erfaring på området.
- Faglige oplæg på disse workshops.
- Dialog med konsulent og ph.d. Lise Dahl Arvedsen, der også har faciliteret workshoppene.

Citaterne undervejs i publikationen er fra de deltagende topledere og chefer.

Ansvar for sammenfatningen af indsigterne er alene projektgruppens.

Definition

Hybrid organisering kan defineres som et (sam)arbejde, der er tilrettelagt som en *blanding* af fysisk tilstedeværelse på arbejdspladsen og fjernarbejde, understøttet af teknologi.

Det betyder, at arbejdet er fleksibelt i den forstand, at det kan foregå på kryds og tværs af tid og rum, og at de, der samarbejder om en opgave, ikke altid behøver at være på samme sted samtidig.

Dermed dækker den hybride organisation alt, der ligger imellem "en traditionel arbejdsplads", hvor alle møder ind i et fast tidsrum, og den helt virtuelle organisation, der måske slet ikke har en fælles fysisk base.

I denne brede betydning er de fleste moderne organisationer hybride i et vist omfang. Alene muligheden for digital kommunikation på e-mail, telefon, sms og chat samt brugen af fælles ESDH- og fagsystemer betyder, at man ikke altid behøver at mødes for at samarbejde, men kan kommunikere og koordinere langt mere uafhængigt af tid og sted.



Læren af corona

Særligt to forbundne fænomener har for alvor påvirket udviklingen af de hybride samarbejdsformer i de senere år. For det første coronapandemien, der i en periode tvang mange arbejdspladser til at nøjes med det virtuelle samarbejde. For det andet den hurtige udbredelse af digitale værktøjer til at understøtte netop fjernarbejde og samarbejde på distancen.

På kort tid blev mange vænnet til jævnlige møder på forskellige onlineplatforme. Den slags møder fandtes selvfølgelig længe inden, men brugen af dem var langt sjældnere, og mange organisationer og medarbejdere havde ikke (gode) erfaringer med teknologien.

På den måde banede udviklingen i coronaperioden også vej for en langt større udbredelse af hjemme- eller distancearbejde. Nogle organisationer erfarede, at medarbejderne arbejdede mindst lige så effektivt hjemmefra. Og mange medarbejdere var glade for fx at spare transporttiden, undgå forstyrrelser og/eller for den fleksibilitet i hverdagen, som hjemmearbejdet gav.

Det førte mange steder til, at hjemmearbejde blev en del af den måde, man tilrettelagde arbejdet på. Medarbejderne kunne – eller skulle – vælge at arbejde hjemmefra en eller flere dage om ugen. Nogle steder blev hjemmearbejdet givet helt frit, mens andre fastsatte regler for, hvor meget det måtte fylde, og hvornår medarbejderne skulle møde fysisk op. For mange blev coronaerfaringen en anledning til at gentænke, hvordan de bedst kunne organisere sig hybridt.

”

Vi satte en masse ting i gang, som kunne være gjort bedre, hvis vi havde lagt langsigtede strategier for, hvordan vi vil have fremtidens arbejdsplads. Vi troede, at vi bare håndterede corona, men var faktisk i gang med at opfinde en ny arbejdsplads og et nyt arbejdsliv.

Ikke for alle

Selv om næsten alle organisationer altså er hybride, er mulighederne for virtuelt samarbejde ikke de samme på alle kommunale og regionale arbejdspladser eller i alle arbejdsfunktioner.

Mulighederne er som udgangspunkt størst i de job- og opgavetyper, der i høj grad er teknologisk medieret. Det vil sige, hvor en stor del af (sam)arbejdet foregår eller kan foregå på digitale platforme, som medarbejdere kan have let adgang til fra deres egen pc, tablet, smartphone e.l.

Det gælder ikke mindst administrative opgaver. Næsten alle former for "kontorarbejde" kan i princippet foregå væk fra kontoret. At arbejde "med mennesker", fx i dagtilbud, skoler, ældrepleje, sundhedsvæsen og på det sociale område, kræver som udgangspunkt, at man i en stor del af tiden er fysisk til stede sammen med de pågældende borgere og patienter. Heller ikke den fysiske vedligeholdelse af bygninger eller grønne områder er let at varetage på distancen.

Det betyder *ikke*, at det kun er muligt at organisere sig hybridt i administrative job. Dels er der administrative opgaver i mange typer af job, dels rummer stadig flere af de kommunale og regionale kerneopgaver mulighed for et vist teknologiunderstøttet samarbejde *med borgerne*. Fjernundervisning i grundskolen, virtuelle møder i ældre- og sundhedsplejen, telemedicin samt digital selv- og medbetjening i borgerservice er blot nogle af eksemplerne. Når man ikke nødvendigvis skal møde alle borgere fysisk (og på et bestemt tidspunkt), giver det også større frihed og fleksibilitet i organiseringen af samarbejdet. Eventuelle fordele og ulemper ved at gøre kontakten til borgere og patienter mere uafhængig af tid og rum ligger imidlertid uden for dette projekts fokus.



**Enderne af skalaen
dur ikke. Hel frihed
dur ikke. Og helt faste
rammer dur heller
ikke. Man er nødt til
at finde nogle brug-
bare mellemformer.**

Fire typer af fleksibilitet

Det er organisationens opgaver, der definerer, hvilken form for hybrid organisering der er mulig og hensigtsmæssig. Som det fremgår af figuren på næste side, kan man inddele opgaverne efter, i hvor høj grad enten tiden, stedet eller begge dele ligger fast:

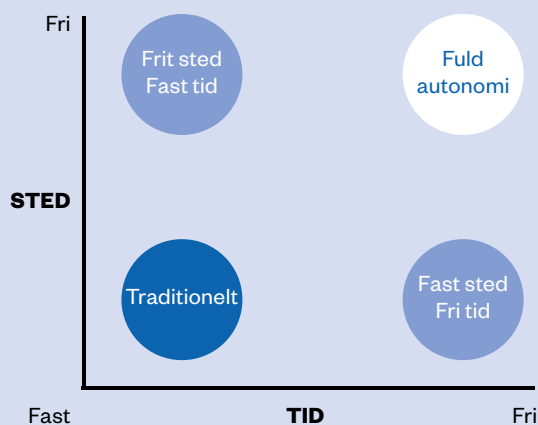
- **Traditionelt** – betyder, at man er nødt til at være til stede samtidig for at kunne samarbejde om en opgave. Det gælder i dag som nævnt mange klassiske velfærdsopgaver, fx i en vuggestue eller på et sengeafsnit.
- **Fuld autonomi** – betyder, at medarbejderne kan samarbejde uafhængigt af både tid og sted. Det kan være, fordi opgaverne er meget selvstændige, og/eller at de skifter hænder på en forudsigelig måde, så medarbejderne ikke arbejder på dem samtidig. Det kan fx være administrative opgaver.

Herimellem findes to varianter, hvor enten tid eller sted er bundet:

- **Fast tid, frit sted** – er typisk opgaver, man arbejder på samtidig, men hvor teknologien gør det muligt at være hver sit sted. Alle former for møder er eksempler på dette. Men også opgaver, hvor man hurtigt skal kunne få fat i hinanden, når der er brug for det. Fx et team, der arbejder sammen om en kompleks opgave, der kræver en høj grad af sparring og løbende videndeling.
- **Fast sted og fri tid** – indebærer, at medarbejderne kan løse deres opgaver asynkront, men dog er nødt til at arbejde fra samme fysiske lokalitet. Eksempelvis fordi de er afhængige af udstyr, teknologi eller andre faciliteter, der ikke kan flyttes. Det er ikke så almindeligt i kommuner og regioner, men kunne fx være et forskningslaboratorium eller et apotek på et hospital.

Disse fire kombinationer af tid og sted udgør yderpunkterne i modellen. Mange organisationer vil befinde sig et sted i midten, hvor nogle opgaver er traditionelt organiserede, mens andre kan gøres helt eller delvist fri af tid og/eller sted. Det betyder også, at arbejdsdagen for den enkelte medarbejder godt kan være en mosaik af skiftende arbejdstider og -steder, hvor nogle opgaver løses på arbejdspladsen, nogle hjemmefra og atter andre på farten eller ude hos borgerne.

Modellen kan bruges som afsæt for at drøfte, hvilke former for hybrid organisering der passer til jeres organisation. Det vil ofte afhænge af, dels hvor relationelt komplekse og koordinationskrævende opgaverne er, dels hvilke kompetencer medarbejdere og ledere har til at arbejde hybridt.



Kilde: Arvedsen, Lise Dahl & Hassert, Liv Otto (2022):
Snart griner vi af 8-16-jobbet.

En opgaves kompleksitet handler blandt andet om, hvor afhængige medarbejderne er af hinanden for at kunne løse den. Simple opgaver kan måske løses på egen hånd med et minimum af koordination. Mere komplekse opgaver kræver typisk et langt tættere samarbejde og forudsætter dermed gode muligheder for hyppige opdateringer, løbende koordinering af delopgaver, intens dialog og gensidig opmærksomhed på hinandens behov. Se også tekstboksen *Fra individuelle opgaver til intensivt samarbejde*.

Fra individuelle opgaver til intensivt samarbejde

Hvor afhængige medarbejderne er af hinanden for at løse en given opgave, afhænger blandt andet af, hvor kompleks den er. Man kan skelne mellem fire typer af workflow med en stigende grad af behov for koordination og kommunikation:

- Individuelle opgaver, hvor de enkelte medarbejdere relativt selvstændigt kan løse deres opgaver, og hvor eventuelle behov for koordinering og kommunikation – og derfor samarbejde – er minimale.
- "Samlebåndet", hvor en opgave skifter hænder mellem medarbejderne i en ordnet rækkefølge, og hvor behovet for koordination især ligger i overleveringen til de næste i rækken.
- Tæt samarbejde, hvor opgaven kræver, at der er behov for en betydelig koordination og kommunikation frem og tilbage mellem de involverede medarbejdere.
- Intensivt samarbejde, hvor medarbejderne er ekstremt afhængige af hinanden og må kommunikere og koordinere hyppigt og på kryds og tværs for at kunne løse opgaven.

Alt andet lige vil det ofte være sværere at lykkes med et tæt eller intensivt samarbejde i en fuldt online kontekst, fordi der her er mere begrænsede muligheder for at kommunikere, herunder fornemme sine samarbejdspartneres reaktioner og behov.

Kilde: Lise Dahl Arvedsen og Liv Otto Hassert: *Snart griner vi af 8-16-jobbet*, 2022.



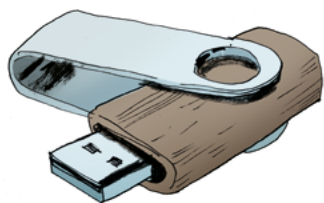
Hybrid på nye vilkår?

Udbredelsen af hybride organisationsformer hænger sammen med andre tendenser i samfundet og på arbejdsmarkedet. Coronapandemien er blot ét eksempel på, hvordan ydre forhold kan sætte fart og retning i udviklingen af mere virtuelle, teknologibårne samarbejdsformer.

Der er i hvert fald tre overordnede tendenser og vilkår, som i de kommende år på en lignende måde må forventes at sætte deres præg på, hvordan vi organiserer os med teknologisk samarbejde på arbejdspladser i kommuner og regioner.

1. Teknologiu udviklingen: Den teknologi, der understøtter de virtuelle samarbejdsformer, udvikler sig hurtigt. Den generelle tendens er, at kommunikationsteknologi år for år bliver smartere, hurtigere og billigere. Den hastige udbredelse af hybride arbejdsformer er i sig selv med til at drive efterspørgslen efter nye teknologiske løsninger, der letter samarbejdet (og stadigt bedre teknologi kan også gøre det virtuelle arbejde mere effektivt og attraktivt). Det er eksempelvis ikke fjern fremtidsmusik, at hjertepatienter, der har afsluttet behandling på sygehuset, fortsat kan monitoreres herfra med teknologi, som alarmerer ved mistanke om komplikationer. Patienterne vil kunne tilses af udgående personale, der kan være i dialog med hjertespecialister på hospitalet. Hertil kommer udviklingen af teknologier, der er baseret på generativ AI, og som få endnu kan overskue anvendelsesmulighederne eller bivirkningerne af.

2. Arbejdskraftmanglen: Der er i hvert fald i en periode og på mange områder udsigt til en betydelig mangel på (uddannet) arbejdskraft. Det har to konsekvenser, der allerede er tydelige også på det offentlige arbejdsmarked. For det første en stigende interesse for arbejdskraftbesparende teknologi, så endnu flere opgaver og processer bliver digitaliseret og dermed potentielt gjort uafhængig af tid og sted. For det andet et stærkt fokus på at skabe attraktive arbejdspladser for at tiltrække og tilknytte nogle af de efterspurgte medarbejdere. Her kan hybrid organisering for nogle være et aktiv.



”

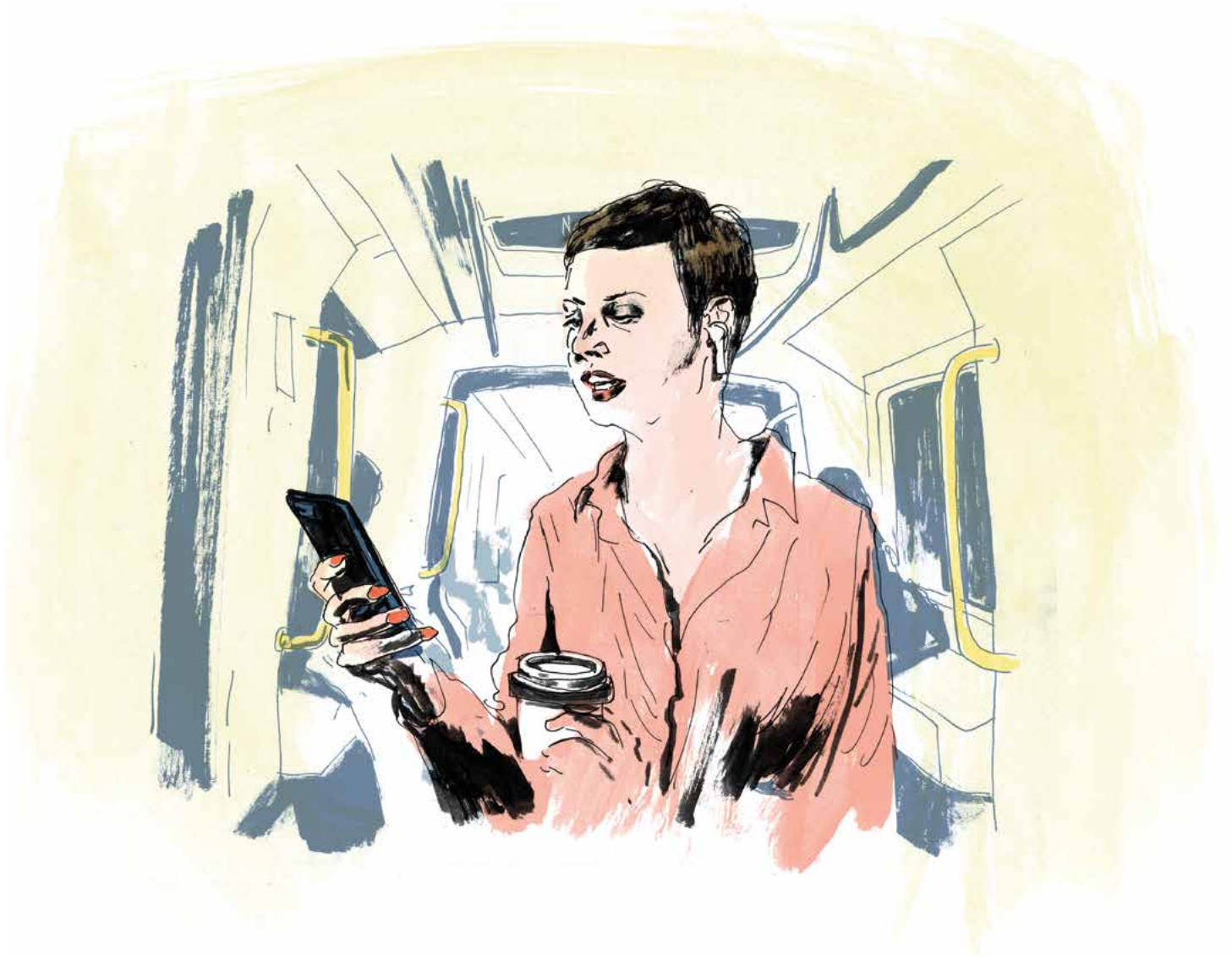
Jeg spørger altid: ‘Hvorfor er vi her?’ Altså hvorfor mødes vi fysisk? Det er vigtigt at kunne skelne imellem, om det skyldes tradition, præference eller nødvendighed.

3. Nye arbejds værdier: Det er svært at vurdere nye sociale og kulturelle strømningers kraft, men især to tendenser er værd at holde øje med i forhold til de hybride samarbejdsformer:

- *Ønsker nogle/flere/mange at arbejde mindre eller mere fleksibelt?* Industrisamfundets norm om et (livslangt) 8-16-job kan være udfordret af et ønske om større individuel frihed til over et langt arbejdsliv at variere arbejdsmængde, -tid og -sted. Det skal sammenholdes med de former for fleksibilitet, som organisationen har behov og mulighed for.
- *Hvilke balancer ønsker vi mellem teknologi og mennesker?* Teknologi præger allerede mange af arbejds- og hverdagslivets forhold, og alt tyder på, at der i fremtiden bliver endnu flere opgaver, hvor det er muligt at lade teknologien overtage eller hjælpe til. Spørgsmålet er, om dét samtidig afføder et stærkere fokus på værdien af det menneskelige og det relationelle. At vi fx får et andet syn på teknologiens mulige fordele og ulemper – også i en organisatorisk sammenhæng.

Ingen af disse tendenser peger entydigt i retning af, at vi generelt får mere eller mindre hybride organiseringer. Men de peger på forhold, som det er værd at tage med i vurderingen af, hvordan ens (potentielle) medarbejdere tænker, hvor ens egen organisation bevæger sig hen, og hvordan man ønsker at præge denne udvikling.

I næste kapitel ser vi nærmere på de fordele og ulemper, der kan knytte sig til en mere eller mindre hybrid organisering. For på de fleste punkter er den hybride organisering forbundet med dilemmaer og vigtige balancer.



”

Arbejde fra andre lokationer er rundt regnet relevant for ca. 1.500 medarbejdere, mens 3.000 på velfærdsområderne kun i mindre grad eller slet ikke kan. Derfor har vi i ledelsen tænkt strategisk over, hvilken model der giver den rette balance.



Kapitel 2:

Fem vigtige spørgsmål

Der er mange potentielle gevinster i en gennemtænkt hybrid arbejdsorganisering. Undersøgelser af hjemmearbejde viser eksempelvis, at mange føler sig mere effektive, finder det lettere af fordybe sig og sætter pris på at kunne løse deres opgaver fleksibelt, fx i forbindelse med hjemmeværende børn, eller hvis de selv har optræk til sygdom.

Men der er også arbejdspladser, hvor erfaringerne med en hybrid organisering er mere blandede, herunder nogle der helt eller delvist har lukket for adgangen til hjemmearbejde.

Det understreger, at der ikke er nogen gylden standard for hybrid organisering, som passer til alle. Man er nødt til at afveje fordele og ulemper og finde de balancer, der passer til kerneopgave, kultur og kompetencer i egen organisation.

Det vil variere, hvilke balancer der er særlig vigtige i den enkelte organisation, men for de fleste vil følgende fem overordnede spørgsmål være nødvendige at tage stilling til.



1. Hvordan kan hensynet til kerneopgave og trivsel forenes?

I princippet skal den måde, man organiserer arbejdet på, altid understøtte kerneopgaven. Det vil sige den forskel, man skal gøre for borgerne, patienterne eller for andre dele af organisationen, som man arbejder sammen med.

Derfor vil man som udgangspunkt skulle finde netop det mix af samarbejdsformer, som fremmer kerneopgaven og den konkrete opgaveløsning bedst muligt – eller i hvert fald ikke påvirker den negativt.

Men der kan være tale om en balance, fordi medarbejdernes jobtilfredshed også påvirker opgaveløsningen. Hvis mange trives med at kunne arbejde hybridt, kan det smitte af på produktivitet og kvalitet – og samtidig være vigtigt for at tilknytte og tiltrække medarbejdere.

På samme måde kan der være situationer, hvor det ville gavne kerneopgaven, hvis medarbejderne i princippet kunne arbejde når og hvor som helst, så de fx kunne reagere på henvendelser fra borgerne også "uden for åbningstiden". Omvendt ville det kunne påvirke trivslen for både medarbejdere og ledere, hvis arbejdstiden på den måde var uden nogenlunde faste grænser.

Derfor vil det ofte handle om at finde en hybrid organisering, hvor der skabes en tilpas fleksibilitet i både arbejdstilrettelæggelse og medarbejdernes arbejdsliv. De hensyn behøver ikke at være i modstrid med hinanden.

2. Hvornår skaber fysisk nærvær værdi for opgaven?

Tæt forbundet hermed er spørgsmålet om, hvilken grad af samarbejde der er vigtigt i det daglige. Nogle opgaver er så velafgrænsede og individuelle, at de enkelte medarbejdere i princippet kan løse dem, når og hvor det passer dem bedst. Andre kræver en så intensiv koordination, at det *kan* være vanskeligt at løse dem adskilt i tid og rum. Men herimellem er der en række gråzoner, hvor balancen mellem fordele og ulemper ved hybrid organisering ikke er så let at afgøre.

For det første kan det være, at de *formelle* arbejdsopgaver godt kan løses adskilt i tid og rum, men at denne adskillelse kan gå ud over andre vigtige kvaliteter i samarbejdet. Eksempelvis mere spontan og uformel videndeling, oplæring, sparring eller idéudvikling.

For det andet kan det være asymmetrisk, hvilke medarbejdere eller medarbejdergrupper der har behov for at have tæt og løbende kontakt med hinanden. Måske trives nogle godt med at kunne fordybe sig uforstyrret på en hjemmearbejdsplads, mens deres kolleger ville ønske, at de havde lettere adgang til at spørge dem til råds i hverdagen.

I disse afvejninger er det vigtigt også at vurdere, hvor gode muligheder der reelt er for løbende kommunikation og relationsopbygning i såvel det virtuelle samarbejde som på den fysiske arbejdsplads. For på den ene side er "båndbredden" typisk mindre, når man samarbejder online, hvor det kræver træning at få dybde og præcision i kommunikationen. På den anden side opstår videndeling og uformel sparring heller ikke nødvendigvis af sig selv, blot fordi man sidder i samme storrums kontor.

”

Hensynet til kerneopgaven og den attraktive arbejdsplads hænger uløseligt sammen, og sådan må vi også tale om det. Hybridorganisering må ikke 'bare' være en snak om den attraktive arbejdsplads.

3. Er der risiko for at svække arbejdsfællesskabet?

Selv hvis kerneopgaven og de konkrete arbejdsopgaver muliggør en høj grad af fjernarbejde, kan der være hensyn at tage til de forskellige former for arbejdsfællesskaber, der findes på arbejdspladsen. De kan fx være knyttet til bestemte fælles opgaver, fælles faglighed, et kollegialt fællesskab eller til organisationen som helhed.

For når man tilbringer mindre tid fysisk sammen med sine kolleger, kan det gå ud over følelsen af at "være en del af noget større". Det kan på den ene side svække kulturen og den organisatoriske sammenhængskraft, fordi man får færre og tyndere relationer til sine kolleger og dermed måske ikke opnår samme grad af tillid til og forpligtigelse over for hinanden og organisationens fælles retning. På den anden side kan det også gå ud over den enkeltes trivsel og arbejdsglæde, fordi der bliver mindre social interaktion i hverdagen: smalltalk inden møder, fælles frokost, snak ved kaffemaskinen mv.

Hvis man bevidst satser på, at medarbejderne kan fordybe sig og være effektive med deres egne opgaver, hvor og hvornår det passer den enkelte, kan det sende et signal om, at interaktionen med kollegerne ikke har lige så høj prioritet.

For nogle medarbejdere kan den hybride organisering således føre til en form for faglig og social ensomhed, hvis fællesskabet omkring arbejdet bliver udtyndet.

Figuren viser nogle af de grundlæggende behov, medarbejdere typisk har for at føle sig som en del af en organisation. Det er behov, man som ledelse må forholde sig aktivt til, når man vurderer fordele og ulemper ved en hybrid organisering, herunder hvordan den kan designes bedst muligt.



Kilde: Lindekilde, Rikke (red.) (2023): Hybride arbejdsformer. Fra fast fremmøde til fleksibel organisering.

”

Fra den ene dag til den anden er min kalender helt tom om fredagen. Folk arbejder hjemme. Byrådet undres, for hvordan kan vi producere, når ingen er der? Vi kan se, at vi faktisk fortsat leverer og producerer det, vi skal. Men vi skal have fat i det og få sat en mere strategisk retning.

4. Oplever alle den hybride organisering som fair?

Hvis medarbejderne generelt opfatter muligheden for at arbejde hjemmefra som attraktiv, kan det rejse et spørgsmål om, hvorvidt denne mulighed er fordelt på en måde, der opleves som fair.

Der kan være forskellige grunde til, at ikke alle medarbejdere eller faggrupper har samme mulighed for fleksibilitet. Eksempelvis at nogle opgaver kun kan løses på matriklen eller egner sig dårligt til fjernarbejde. Måske har nogle medarbejdere ikke de nødvendige kompetencer til den organisering af arbejdet. Måske skal der tages særlige individuelle hensyn til bestemte medarbejdere, fx medarbejdere med familieudfordringer, nedsat arbejdsevne eller lang transporttid til arbejde.

For at skabe forståelse for og legitimitet om den hybride organisering kan der være brug for dels at formidle visse fælles principper for fx hjemmearbejde, dels løbende at begrunde den nødvendige differentiering, så organiseringen ikke opleves som urimelig forskelsbehandling. Det handler i begge tilfælde om, at der er transparens om muligheder og begrænsninger, når det gælder hybrid organisering.

Ofte vil spørgsmålet om fairness knytte sig til muligheden for at arbejde hjemmefra e.l., men i princippet kunne det også handle om fx retten til at møde fysisk på arbejde hver dag, hvis der er lagt begrænsninger på dét.

5. Hvilke former for kontrol er der brug for?

Den hybride organisering kan medføre en følelse af, at man som leder – og kollega – mister noget føling og kontrol med, hvordan arbejdet skrider frem. Når man sjældnere er til stede på arbejdspladsen samtidig, bliver det sværere for alle at have fingeren på den fælles puls.

Den øgede fleksibilitet og selvstændighed, der typisk er en del af en hybrid organisering, forudsætter grundlæggende en høj grad af gensidig tillid i organisationen. Tror man som udgangspunkt, at andre vil misbruge frihedsgraderne til at slække på indsatsen, har det hybride samarbejde svære vilkår.

Men som leder har man et ansvar for organisationens performance og er dermed afhængig af at have en vis sikkerhed for, at alt går, som det skal. Derfor kan der være behov for at have strukturer eller processer, som giver den nødvendige tryghed for, at der er styr på leverancer og kvalitet, selv om der arbejdes fra forskellige lokaliteter.

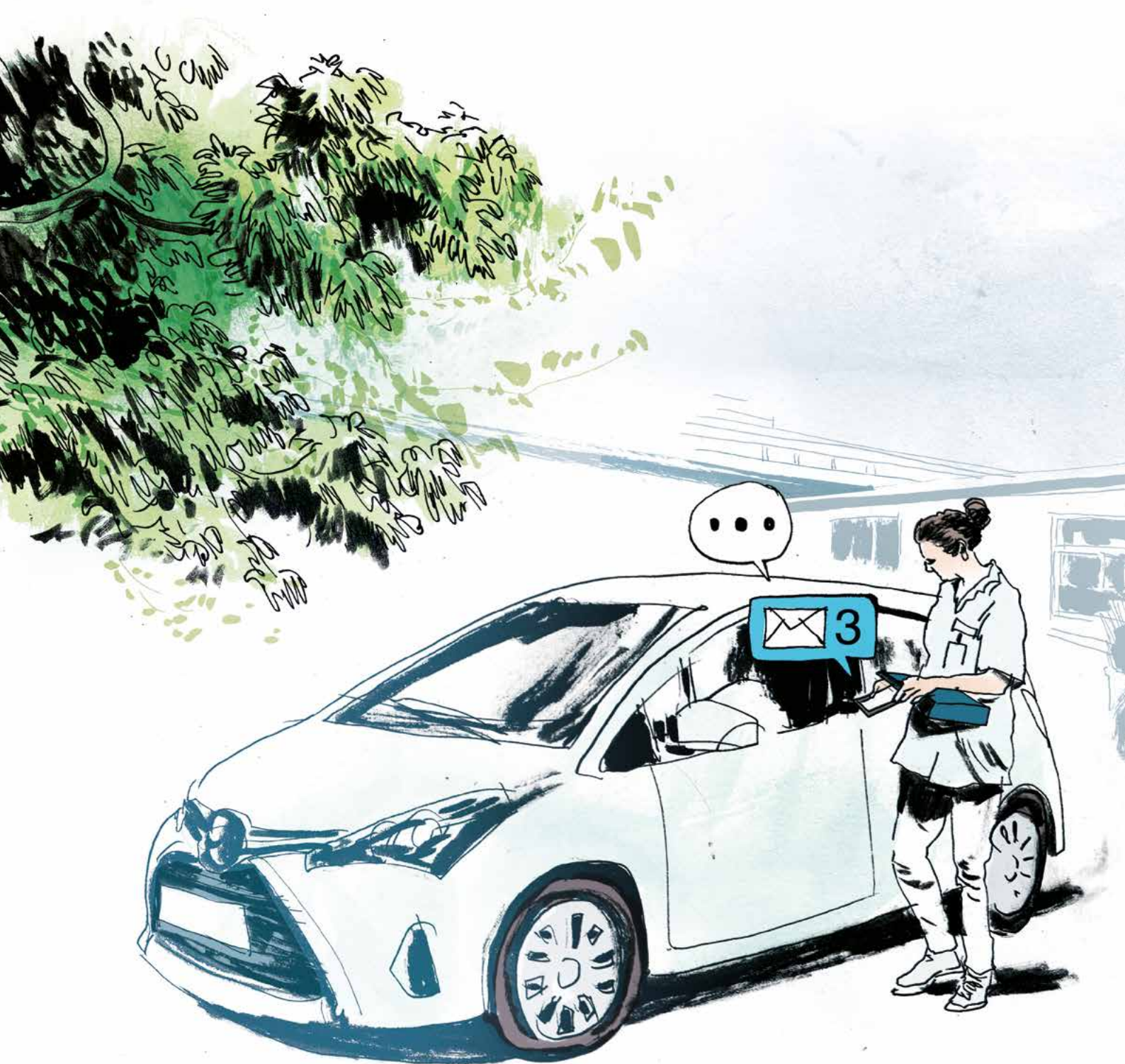
Den slags vished kan også være vigtigt for at kunne betrygge hinanden og omverdenen i, at der er "fuldt tryk på kedlerne", selv om arbejdspladsen i perioder måske fremstår halvtom.

Sådanne kontrolmekanismer behøver på ingen måde at være i modstrid med en grundlæggende tillidsbaseret ledelse – så længe de er sagligt begrundede i driften, har et fornuftigt formål og et rimeligt omfang mv. Hvis den digitale kontrol af medarbejdernes arbejdsindsats er meget detaljeret, kan der være risiko for overvågning, hvorfor der skal være fuld åbenhed.



Kapitel 3:

Det strategiske ansvar



Mange af overvejelserne om, hvordan det daglige arbejde skal organiseres, foregår typisk ude på den enkelte arbejdsplads. Det er her, man kender de konkrete opgaver, medarbejdernes præferencer og den lokale kultur bedst. Hvilke former for hybridorganisering, der er mulige og ønskelige, er i høj grad noget, som man må vurdere lokalt. Det er typisk også tæt på hverdagen, at det giver mest mening at forholde sig konkret til de fem spørgsmål i kapitel 2.

Men der er også på højere ledelsesniveauer – blandt chefer og direktører – behov for at tage aktivt stilling til nogle af de overordnede, strategiske spørgsmål, der knytter sig til en hybridorganisering, herunder at have den nødvendige politiske dialog om og opbakning til større ændringer i organisation og samarbejde.

Denne stillingtagen kan foregå på mange måder. Nedenfor præsenteres tre typiske trin frem mod en afklaring af, hvorvidt, hvorfor og hvordan organisationen skal fremme hybride måder at arbejde og samarbejde på.



”

**Vi glemte at kigge på,
om vi reelt havde teknologi,
der understøttede arbejdsfor-
merne– og satte det bare fri.**

1. En klar intention

Første led i den strategiske proces er at være tydelig om, hvad hybridorganisering betyder i jeres kontekst. Det vil sige etablere et fælles sprog for, hvad det indebærer at arbejde hybridt. Det kræver, at begreber som virtuelt samarbejde og fleksibilitet i tid og rum bliver defineret og oversat, så de giver mening i forhold til jeres kerneopgave.

Måden at forstå og tale om hybridorganisering på kan være meget forskellig mellem fx folkeskolen, sygehussektoren og en central forvaltning. Det handler ikke blot om at vurdere, om medarbejderne fx vil kunne løse flere opgaver hjemmefra, men også om, hvorvidt teknologien kan understøtte helt nye og smarte måder at arbejde og samarbejde på. Det kan både være indbyrdes og i samspillet med borgere, brugere og patienter.

I forlængelse af dette er det vigtigt, at I afklarer intentionen med det hybride arbejde i jeres organisation: Hvad vil I på et overordnet organisatorisk niveau kunne opnå med en mere/mindre hybridorganisering? Det kan fx være muligheden for at løse opgaverne mere effektivt, med en højere kvalitet for borgerne og/eller på en måde, der er mere tilfredsstillende for medarbejderne. Det kan også være at fremme fordybelse, kreativitet og innovation – eller at gøre arbejdspladsen mere attraktiv for bestemte medarbejdergrupper.

Det er nødvendigt at gøre sig klart, hvilket eller hvilke af disse mål der skal være styrende for ambitionen om en mere/mindre hybridorganisering – og om de spiller sammen eller potentielt er i indbyrdes konkurrence.

Som beskrevet i kapitel 2 kan hybridorganisering have tilsigtede eller utilsigtede konsekvenser for fx trivsel, samarbejde, sammenhængskraft, legitimitet og behovet for kontrol og styring. En række af disse implikationer skal vurderes lokalt, men det er også vigtigt, at I på et strategisk ledelsesniveau forholder jer aktivt til, hvilke balancer I ønsker at rykke ved – og dermed hvilke organisatoriske resultater og værdier, I gerne vil fremme.

Det handler i høj grad om at arbejde intentionelt med, hvordan og i hvilken grad det hybride kan være med til at understøtte organisationens vision og centrale målsætninger.

”

Vi må ikke forvente, at ledere skal være tilgængelige døgnet rundt, fordi nogle medarbejdere arbejder tidligt – og andre sent. Som chef er man nødt til at også at være opmærksom på, hvordan ens ledere trives i en hybrid organisering.

En mere hybrid organisering af arbejdet er ikke nødvendigvis den rigtige løsning for alle organisationer – eller for alle dele af en større organisation. Gevinsterne kan nogle steder være for små og/eller bivirkningerne for store. Det kan også være, at I vurderer, at I er kommet for langt i retning af det hybride og har behov for at justere kursen.

Det vigtige er, at den hybride organisering ikke blot er noget, der breder sig – eller begrænses – tilfældigt, fx ud fra modebølger, snævre overvejelser eller personlige præferencer. Det kræver ikke, at I detailregulerer udviklingen fra strategisk niveau, men at I forholder jer bevidst til, hvilke spilleregler I ønsker for den samlede organisation. Det kan fx være ud fra spørgsmål som:

- Hvilken værdi sigter vi som organisation efter at skabe – vores kerneopgave?
- Hvor ønsker vi at bevæge os hen – vores vision?
- Hvad stræber vi konkret efter – vores målsætninger?
- Hvilken organisation ønsker vi at være – vores værdier?
- Hvordan kan en hybrid organisering i givet fald fremme dette?
- Hvilke organisatoriske balancer skal vi være særligt opmærksomme på?

Samtidig er I som topledere eller chefer også rollemodeller for de organisatoriske ændringer, I gerne vil fremme. Hvis I af hensyn til opgaveløsningen fx stræber efter at skabe en organisation, der kreativt udnytter teknologiens muligheder for virtuelt samarbejde, kan det være vigtigt selv at vise vejen for dette. Og ønsker I at skabe en kultur, hvor alle tager stilling til, hvilken mødeform (online, fysisk eller en kombination) der passer bedst til opgaven, kan I med fordel selv begrunde jeres valg, når I indkalder et møde.

2. En organisatorisk status

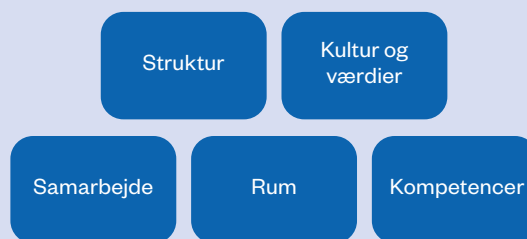
En afklaret intention er kun første skridt i det strategiske arbejde med hybrid organisering. Hvis I vurderer, at det hybride potentielt kan understøtte organisationens opgaveløsning, overordnede vision og værdier, er næste skridt at analysere, hvor I står i dag. Det vil sige, i hvor høj grad organisationen har forudsætningerne for at arbejde mere hybridt, og på hvilke områder I kan have behov for at styrke jeres organisatoriske parathed.

Der er ikke én bestemt måde at afdække dette på. Måske kan I klare meget af det igennem grundige drøftelser. Måske har I eksisterende undersøgelser, der kan kaste lys over jeres nuværende praksis og præferencer, når det fx gælder hjemmearbejde eller virtuelle møder. Det er et valg, I må træffe, ud fra hvor I står, og hvilke ambitioner I har med den organisatoriske udvikling.

Under alle omstændigheder er det vigtigt i analysearbejdet ikke at se sig blind på én problemstilling, men se på organisationen med et helhedsorienteret blik. I kan eksempelvis gøre status ud fra denne simple model over organisationens grundsten. På den måde kan I mere systematisk vurdere jeres aktuelle styrker og svagheder i forhold til en eventuelt mere hybrid organisering. En status kan også hjælpe jer i vurderingen af, hvor og hvordan det kan være mest oplagt at eksperimentere med nye organisationsformer i mindre skala, inden de bredes ud til større dele af organisationen.

Modellens elementer gennemgås kort nedenfor.

ORGANISATIONENS GRUNDSTEN



*Kilde: Arvedsen, Lise Dahl & Hassert, Liv Otto (2022):
Snart griner vi af 8-16-jobbet*

Struktur – er de faste rammer om jeres samarbejde og opgaveløsning. Det gælder både de udefra fastlagte rammer, fx lovgivning, overenskomster og ressourcer, og alt det, I selv har indflydelse på: organisationsstruktur, styringsværktøjer, økonomiske prioriteringer, procesbeskrivelser, lokale politikker og aftaler, jobdesign, tidsskemaer, mødestruktur mv.

Mange af disse rammer kan være designet ud fra en mere traditionel organisering af arbejdet. Så hvis I ønsker at bevæge jer i en mere hybrid retning, er det vigtigt at kaste et kritisk blik på, hvilke strukturer der henholdsvis kan fremme og hæmme dette. Det behøver ikke at betyde, at alle rammer skal laves om. Måske er det nok at tilpasse nogle af dem – eller at dispensere fra dem i den periode eller i det hjørne af organisationen, hvor man tester nye samarbejdsformer.

Kultur og værdier: Kultur er et udtryk for de normer og den adfærd, der har slået rødder i organisationen. Den kan være eksplicit formuleret og anerkendt som fælles værdier, men ofte sidder en del af kulturen "i væggene" som noget, I over tid har vænnet jer til at gøre og tænke – uden at være meget bevidste om det. Det kan fx være grundlæggende antagelser om arbejdets formål og mening, en indbyrdes omgangstone, et bestemt syn på god ledelse og godt kollegaskab, hvordan I taler om fejl og problemer osv.

Kulturdimensionen er af flere grunde vigtig at være opmærksom på, når man skal vurdere forudsætninger og barrierer for en hybrid organisering. For det første fordi kulturen typisk bliver skabt, fornyet og formidlet igennem de daglige interaktioner; derfor kan kulturdannelsen blive udtyndet, hvis ledere og medarbejdere kun mødes sjældent eller virtuelt. For det andet fordi der kan være træk i kulturen, som det er vigtigt at prøve at ændre eller tage højde for, fordi de kan spænde ben for et vellykket hybridt samarbejde. Det kan fx være lave niveauer af tillid, psykologisk tryghed eller social kapital.

Samarbejde: Kernen i en hybrid organisering er, hvordan man udnytter teknologien til at samarbejde og løse opgaver på nye måder uafhængigt af tid og sted. Derfor er det helt afgørende at forstå karakteren af det samarbejde, der er og skal være i organisationen.

Det handler i høj grad om at vurdere kompleksiteten og koordinationsbehovet i de workflow og samarbejder, man overvejer at gøre mere hybride. Der kan være samarbejder, som ubetinget kræver høj samtidig tilstedeværelse, mens andre med de nødvendige tilpasninger kunne fungere mindst lige så godt på distancen. Som nævnt i kapitel 2 handler det ikke kun om den daglige drift og de formelle opgaver, men også om alt det faglige og sociale, der kan være en del af at løse opgaver sammen.



Rum – forstået som designet af såvel den fysiske arbejdsplads som de teknologiske platforme, man mødes og samarbejder på. Hvis man skal kunne arbejde og samarbejde både på kontoret og online, skal begge rum have kvaliteter, der matcher ledere og medarbejders behov.

Det kan blandt andet handle om, at der uanset arbejdssted er:

- velfungerende rammer om de opgaver, man skal løse
- brugervenlig og velfungerende teknologi, der matcher kravene i opgaven
- adgang til at komme i kontakt med kolleger og ledelse, når der er brug for det
- muligheder for dialog og sparring om fælles opgaver – også på tværs af organisationen
- plads til fordybelse og koncentration.

Hvis begge arbejdssteder er attraktive for medarbejderne, er det lettere at indfri ambitionerne om en bestemt blanding af de to. For så kan medarbejderne mere fleksibelt tilvælge det "rum", der bedst opfylder deres behov til den enkelte opgave. Omvendt kan det være svært at motivere til et højt fremmøde, hvis de fysiske rammer på arbejdspladsen ikke opleves attraktive, fx på grund af pladsmangel eller forstyrrelse, eller til mere virtuelt samarbejde, hvis teknologien ikke fungerer optimalt.

Kompetencer: Sidst, men ikke mindst, er der brug for at vurdere, i hvor høj grad ledere og medarbejdere er klædt på til den ønskede måde at organisere arbejdet på. Ofte er det vigtigt at forholde sig til fire forskellige typer af kompetencer:

- De basale *faglige* kompetencer, opgaverne kræver. For der vil typisk være større krav om at være fagligt selvkørende, når der ikke er samme lette adgang til at spørge leder eller kolleger til råds.
- De *teknologiske* kompetencer, der er brug for, når medarbejderne skal få mest muligt ud af samarbejdet på en digital platform. Det handler ikke kun om grundlæggende at kunne betjene teknologien, men også om at kunne mestre nogle af dens mere avancerede aspekter, der kan give virtuelt samarbejde større dybde.
- De *personlige* kompetencer, herunder evner til selvledelse. Det gælder fx evnerne til at tilrettelægge sit arbejde, forvalte tid og ressourcer, efterspørge mandat og feedback, bede om hjælp samt værne om egen trivsel i jobbet.
- De *relationelle* kompetencer, som er særligt afgørende, når man skal kunne koordinere, videndele og opbygge gode relationer på distancen og med teknologien som mellemlid. Det gælder i særlig grad de kommunikative kompetencer i bred forstand.

Opgaven er at vurdere afstanden mellem medarbejdernes eksisterende kompetencer på disse områder og de krav, en mere hybrid organisering stiller. Dels for at vælge det niveau af hybridt samarbejde, som organisationen er moden til. Dels for at tilrettelægge den kompetenceudvikling, der er nødvendig på både leder- og medarbejderniveau. På chef- eller toplederniveau er det blandt andet vigtigt at være opmærksom på, hvordan mere hybride arbejdsformer kan påvirke førstelinjeledernes opgaver, udfordringer og trivsel. Det kan have betydning for både deres kompetencebehov og for, hvordan man som deres chef bedst understøtter dem i dagligdagen.



Hybrid organisering er ikke nødvendigvis en fælles ledelsesbeslutning. Vi har en stor differentieret portefølje, og vi kan ikke hive noget ens ned over alle. Vi har både stærkt selvledende og mindre erfarne medarbejdere, og de kræver noget meget forskelligt.

3. De nødvendige, fælles rammer

Med en afklaret intention og en kritisk status over organisationens parathed er I godt rustet til den strategiske beslutning om, hvorvidt og hvordan den hybride organisering skal fylde hos jer. Det vil sige, i hvor høj grad og på hvilken måde den kan understøtte jer i at løfte jeres kerneopgave og fremme den organisatoriske udvikling, I ønsker jer.

Den konkrete køreplan afhænger helt af jeres overvejelser i de to første faser. Men der er forskellige typer af initiativer, som det meget ofte vil give mening at have med:

Et tydeligt formål: Det vil sige en klar udmelding om, hvad der er den overordnede intention med en bestemt hybrid organisering (fx en øget brug af hjemmearbejde). Herunder også, hvordan den hybride understøtter kerneopgaven, gør det muligt at løse opgaverne mere effektivt og/eller skaber en mere attraktiv arbejdsplads. En tydelig begrundelse er vigtig for at afstemme forventninger til ændringerne – både over for medarbejderne, i ledelseskæden og eventuelt med den politiske ledelse.

En strategi for at modne organisationen: Det vil sige nogle hovedlinjer for, hvilke af organisationens grundsten der kan være behov for at justere for at lykkes med det hybride samarbejde. Det handler ikke mindst om de understøttende strukturer, de fysiske og teknologiske faciliteter samt den kompetenceudvikling, der kan være nødvendig.

Fælles spilleregler og hjørneflag: I forlængelse af formålet er det en god idé at formulere nogle bud på grundlæggende principper og værdier, som udviklingen af den hybride organisering skal respektere. Det kan fx være bestemte hensyn til borgerne, den faglige kvalitet eller sammenhængskraften i organisationen.

Understøttende initiativer: Det vil sige tiltag, som indføres "oppefra" for at fremme det overordnede formål, og som gælder for hele eller store dele af organisationen. Det kan fx være faste grænser for antallet af dage med hjemmearbejde eller fremmøde. At bestemte typer af møder altid/aldrig skal holdes virtuelt. Eller at man fx lukker rådhuset om fredagen. I nogle tilfælde kan de understøttende initiativer med fordel have karakter af prøvehandling, så I får et mere sikkert afsæt for ændringer, der kan omfatte hele organisationen.

Mandat til lokale eksperimenter: Hjørneflagene indrammer de frihedsgrader, der kan være til lokalt at vælge, tilpasse og afprøve de samarbejdsformer, der skønnes fornuftige. Det kan være prøvehandlinger, der er midlertidige og/eller kun foregår i én afdeling eller ét arbejdsfællesskab. Som strategisk ledelse kan I opmuntre sådanne eksperimenter og sikre, at der er mandat og manøvrerum til den lokale ledelse. Samtidig skal I være parate til at gribe og udbrede positive erfaringer til andre dele af organisationen – og til at afslutte prøvehandlinger, der ikke giver de ønskede resultater.

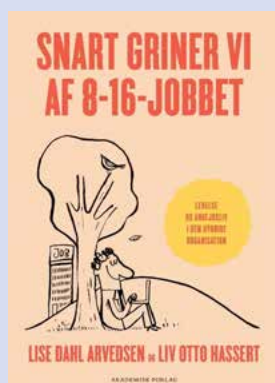
Politisk opbakning: Der kan være stor forskel på den politiske bevågenhed om sådanne ændringer i den interne organisering af arbejdet. Men det er som topledelse altid vigtigt at overveje, hvorvidt der er brug for på forhånd at få et politisk mandat til en mere hybrid organisering. Det gælder især, hvis der er tale om større ændringer, og/eller hvis den nye organisering har betydning for borgere, brugere, patienter – eller for spillet mellem politikere og forvaltning. Det kan fx være vigtigt i dialogen med politikerne at søge opbakning til formålet med ændringerne samt de hjørneflag, de foregår inden for.

”

Store prøvehandlinger forudsætter nogle gange dialog med det politiske niveau. Hvis vi fx lavede en helt fleksibel model, hvor medarbejderne på et velfærdsområde selv administrerede deres tid og arbejdssted, ville det kræve en fælles forståelse med den politiske ledelse.



Litteratur om hybrid organisering



Arvedsen, Lise Dahl & Hassert, Liv Otto (2022): **Snart griner vi af 8-16-jobbet**, Akademisk Forlag. *En grundig indføring i begrebet hybrid organisering. Kombinerer et historisk og samfundsmæssigt perspektiv med konkrete bud på, hvad det kræver at arbejde med hybrid organisering i praksis.*



Edwards, Kasper og Ipsen, Christine m.fl. (2023): **Vidensrapport om hybride arbejdsformer og det psykosociale arbejdsmiljø**, DTU Management. *En gennemgang af den eksisterende viden om det hybride arbejde – med særlig fokus på arbejdsmiljø. Gennemgår også ledelsesudfordringer og en række metoder i arbejdet med hybrid organisering.*



Gratton, Lynda (2022): **Den hybride arbejdsplads. En guide til at redesigne arbejdet i organisationer**, Djøf Forlag. *En britisk ledelsesforskers bud på, hvorfor og hvordan vi skal ændre industrisamfundets måde at organisere arbejdet på, og hvilke udfordringer det skaber.*



Lindekilde, Rikke (red.) (2023): **Hybride arbejdsformer. Fra fast fremmøde til fleksibel organisering**, Dansk Psykologisk Forlag. *En antologi, der samler en række udfordringer ved og bud på at lede medarbejdere i en hybrid eller geografisk spredt organisation.*

”

Spørgsmålet er, hvordan vi får det bedste fra begge verdener? Hvordan beholder vi det, som fungerer, og fornyr det, som trænger? Hvordan lykkes vi med den hybride organisation?

Lise Dahl Arvedsen og Liv Otto Hassert i "Snart griner vi af 8-16-jobbet".



Andre publikationer fra Væksthus for Ledelse



Tillid i ledelse

Publikationen stiller skarpt på begrebet "tillid i ledelse", og hvordan man som leder kan arbejde med tillid i praksis – i dialog med både medarbejdere og resten af ledelseskæden. For tillid i ledelse er i høj grad et fælles anliggende.



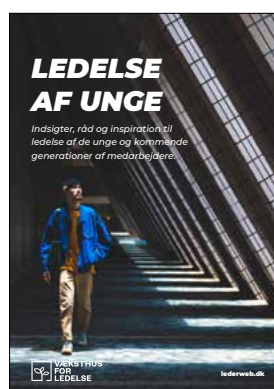
Ledelse døgnet rundt

Publikationen zoomer ind på det, der er anderledes ved at være leder på arbejdspladser, der aldrig lukker. Dens formål er at udvide forståelsen af dette særlige og give nogle bud på ledelsesgreb, der er vigtige for at lykkes med opgaven.



Ledelse af digital innovation

Publikationen portrætterer fem udvalgte arbejdspladser, som hver især har haft succes med digital innovation i hverdagen. På baggrund af deres erfaringer præsenteres fem kendetegn ved succesfuld ledelse af digital innovation.



Ledelse af unge

Unge medarbejdere efterspørger især udviklingsmuligheder, frie rammer, kontinuerlig feedback og et stærkt kollegialt fællesskab. Magasinet giver seks konkrete råd om, hvordan man bedst leder de unge medarbejdere.



Nærværende ledelse på afstand

En kortlægning af de særlige ledelsesudfordringer for ledere, som skal lede medarbejdere, der er fordelt på flere matrikler. Publikationen sætter især fokus på ledelse af selvledelse samt kommunikation og nærvær.



Topledelse af digitale transformationer

Digital transformation kræver, at toplederne bevæger sig ind på områder med store muligheder, som også rummer uvished og risici for at fejle. Publikationen giver ni konkrete råd og en række værktøjer til ledelse af digitale transformationer.

OM VÆKSTHUS FOR LEDELSE

Væksthus for Ledelse er et samarbejde mellem KL, Danske Regioner og Forhandlingsfællesskabet.

Væksthuset arbejder for at udvikle og synliggøre god ledelse i kommuner og regioner.

Læs mere om Væksthusets aktiviteter på lederweb.dk.

I bestyrelsen sidder:

- Pernille Halberg Salamon, KL/Komponent (formand)
- Lene Roed, forbundsformand, HK Kommunal (næstformand)
- Rikke Margrethe Friis, forhandlingsdirektør, Danske Regioner
- Flemming Vinther, sekretariatschef, Forhandlingsfællesskabet
- Henrik Kruuse, kommunaldirektør, Vesthimmerlands Kommune
- Jakob Krogh, regionsdirektør, Region Nordjylland
- Jane Møller Pedersen, kontorchef, KL
- Tomas Therkildsen, administrerende direktør, Djøf
- Lars Søgaard Jensen, medlem af forretningsudvalget, BUPL
- Lars Sloth, direktør, Thisted Kommune.

Disse og mere end 70 andre publikationer kan bestilles eller downloades gratis på lederweb.dk. Her findes også 3.000 forskellige værktøjer, artikler og podcasts om ledelse – samlet og organiseret, så det er let tilgængeligt. Hver uge modtager 25.000 offentlige ledere vores nyhedsbrev.

Tilmeld dig Lederwebs nyhedsbrev her:



Skab gode rammer om hybrid organisering

En ledelsesopgave for topledere og chefer

I coronaperioden fik udviklingen af hjemmearbejde og virtuelle møder et boost. Mange kommunale og regionale arbejdspladser har i dag en slags hybrid organisering. Det vil sige, at de har integreret forskellige former for virtuelt samarbejde, hvor ledere og medarbejdere med teknologiens hjælp kan arbejde forskudt i tid og rum.

Rigtigt udnyttet kan den hybride organisering nogle steder både gavne kerneopgaven og skabe en attraktiv fleksibilitet for medarbejderne. Men der er også potentielle bivirkninger, og det er ikke alle steder, der er lige egnede eller parate til hybride samarbejdsformer.

Publikationen stiller skarpt på den vigtige strategiske ledelsesopgave, det er at vurdere, hvordan man som organisation overordnet skal forholde sig til den hybride organisering. Den henvender sig primært til chef- og direktørniveauer i kommuner og regioner, men er også relevant for ledere, der er tættere på driften og hverdagens hybride samarbejder.

