



Erhvervspsykologerne Vibeke Lunding-Gregersen (tv.) og Louise Dinesen (th.) er værter på podcasten *Lederhjerne*.
Foto: Mads Stigborg

LEDERHJERNE

Kan dine medarbejdere arbejde for meget hjemme?

Natasja Isabella Andersen

Foto Mads Stigborg

1. juni 2022

Der er nye forventninger til et fleksibelt arbejdsliv efter pandemien. Men det stiller høje krav til ledernes evne til at skabe følgeskab og sammenhængskraft i deres teams.

Den hjemmebryggede kaffe. Mere tid med sine børn. Ro til fordybelse.

Hjemmearbejde åbnede manges øje for et liv med mindre transport og mere tid med familien. Et fleksibelt arbejdsliv er derfor blevet et krav for mange medarbejdere i dag.



[LYT TIL LEDERHJERNE SÆSON 2 EPISODE 9](#)

[ÅBN I PODCAST-APP](#)

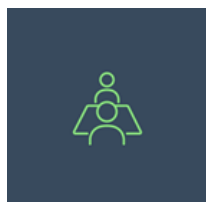
Men det skaber også tvivl og bekymring hos de ledere, som stadig skal skabe fællesskab og sammenhængskraft i afdelingerne.

»Det er helt nye overvejelser og beslutninger, der skal træffes af lederne. Hvor meget bør vi arbejde hjemme? Kan der være for meget hjemmearbejde? Hvad kan jeg kræve af mine medarbejdere, så vi stadig opretholder vores fællesskab på arbejdet?« siger Louise Dinesen, som er én af to værter på Lederstof.dk's podcast *Lederhjerne*.

Hos Codan er to dages hjemmearbejde om ugen nu blevet et krav. Og hos TDC-Net har hjemmearbejde været så populært, at virksomheden har gjort det muligt at arbejde hjemme fem dage om ugen for nogle af medarbejderne.

Der er ingen one-size-fits-all-løsning for det fleksible arbejdsliv, understreger de to erhvervspsykologer. Det vigtige er, at man tilpasser løsningen til den konkrete arbejdsplads og de forskellige behov, der kan være for både organisationen og medarbejderne.

»Det stigende krav til fleksibilitet handler i bund og grund om et dybereliggende behov for autonomi. Men fleksibilitet skaber helt nye faldgruber og stiller højere krav til ledelsen,« siger Vibeke Lunding-Gregersen.



[LEDELSE AF PSYKOLOGISK TRYGHED](#)

[Lær at understøtte den psykologiske tryghed i dit team](#)

[LÆS MERE](#)

Nærhedsbias: Husker du alle dine medarbejdere?

Studier viser, at ledere er mere tilbøjelige til at overse de medarbejdere, der arbejder hjemme. Også selvom nogle medarbejders præstation og produktivitet stiger, når de arbejder hjemme.

Det kan derfor have direkte karrieremæssige konsekvenser for de medarbejdere, der arbejder meget hjemme, som risikerer at gå glip af forfremmelse, personalegoder og lønforhøjelser. En risiko, som skyldes et fænomen, de to erhvervspsykologer kalder nærheds-bias.

»Det handler om den helt naturlige tendens til at være mest opmærksom på dem, der er tættest på os. Hjernen kategoriserer lynhurtigt dem, der er fysisk tæt på os, som vores ”indercirkel”,« siger Louise Dinesen.

Det ubevidste nærheds-bias kan gøre, at ledere behandler deres medarbejdere uretfærdigt, uden at lederen selv lægger mærke til det.

Særligt følelsen af uretfærdighed skal man være opmærksom på som leder, hvis man gerne vil skabe følgeskab, påpeger Vibeke Lunding-Gregersen:

»Uretfærdighedsfølelsen er en af de stærkeste negative følelser, vi har. Den aktiverer de samme områder i hjernen som væmmelse og afsky. Og det kan være svært at slukke for den slags følelser.«

Ifølge de to erhvervspsykologer er det vigtigt, at man som leder bliver bevidst om sin ubevidste bias, når man skal lede en afdeling, hvor nogle medarbejdere ikke er fysisk til stede.



Vibeke Lunding-Gregersen og Louise Dinesen

Kan du rumme forskellige behov?

Behovet for et fleksibelt arbejdsliv og for hjemmearbejde handler i høj grad om, hvor man er i livet, påpeger de to erhvervspsykologer. Og en stor del af ledelsesopgaven er at være i stand til at rumme forskellige behov.

»Man har vildt forskellige behov, hvis man er en småbørnsfamilie, nyskilt eller har børn, der er flyttet hjemmefra. Så sørg for at lave forventningsafstemninger med dine medarbejderne, så du får tilpasset deres arbejdsliv til deres individuelle liv,« siger Vibeke Lunding-Gregersen.

En ting er at få skabt et ideelt arbejdsliv for den enkelte. Men det er vigtigt, at man også får oparbejdet en kollektiv forståelse for forskelligheder i teamet. En anerkendelse af at alle er i forskellige livsfaser, måske også er fra forskellige generationer – og at man af den årsag har forskellige behov for et fleksibelt arbejdsliv.

Og så er det vigtigt at man gør det tydeligt for medarbejderne, hvad virksomhedens politikker siger. Både de formelle og de uformelle.

»Vær tydelig og gennemsigtig i forhold til, hvad arbejdspladsen prioriterer. Gør det allerede i on-boardingen: Hvad er de generelle holdninger og politikker? Også dem, som ikke står i personalehåndbogen,« siger Louise Dinesen.

Balancen mellem fleksibilitet og fællesskab

Så hvad gør du som leder, når du gerne vil skabe fleksible arbejdsbetingelser for dine medarbejdere, men stadig vil holde fast i jeres fællesskab?

Fleksibilitet handler ikke alene om hjemmearbejde, understreger de to erhvervspsykologer. Det er ikke alle medarbejdere, som har mulighed for hjemmearbejde. Tænk derfor fleksibilitet som både arbejdstid, men også tilrettelæggelse af ferie, personalegoder og videreuddannelse.

Sørg desuden for at tale med dine medarbejdere om, hvilke arbejdsopgaver, der egner sig til hvilken arbejdsform. På den måde kan dine medarbejdere få indrettet deres arbejdsliv på en måde, som tjener både dem selv og jeres team.

Vibeke Lunding-Gregersen fortæller, at man med fordel kan lade opgaven definere rammen. Hun nævner som eksempel tre typer arbejdsopgaver, som kræver forskellige former for tilstedeværelse:

- 1 Fordybelse og ro.** Opgaver, som kræver fordybelse og at man ikke bliver forstyrret kan med fordel udføres hjemmefra eller fra et sted på kontoret, hvor man kan arbejde i ro.
- 2 Koordination.** De opgaver, hvor man skal koordinere deadlines og planer. Kan både gøres hjemmefra online og på kontoret.
- 3 Udvikling og samarbejde.** De opgaver, hvor man skal dele viden og idéer. Her skal man ofte prioritere at være sammen og at være på kontoret.

Derudover anbefaler de to erhvervspsykologer, at du prioriterer tid til ledelse – både nær- og distanceledelse. Særligt, så du arbejder bevidst med din nærhedsbias.

»Vi skal involvere dem, der ikke er lige ved siden af os. Prioritér at ringe til dem, der måske sidder hjemme eller et andet sted. Vær opmærksom på, hvem du er i kontakt med i løbet af en dag,« siger Louise Dinesen.

Og så er det vigtigt, at du viser, at både du og dine medarbejdere stadig har et ansvar for det fællesskab, som arbejdspladsen er. Også selvom hjemmearbejde kan være både fleksibelt og belejligt. Sørg derfor for at have initiativer, som skaber et stærkt og meningsfuldt fællesskab for dine medarbejdere. Det er ofte fællesskabet, som gør, at vi har lyst til at komme ind på arbejdet.

»Fleksibilitet må aldrig være på bekostning af fællesskabet,« understreger Vibeke Lunding-Gregersen.

ACTION CARD

Det skal du være opmærksom på i et fleksible arbejdsliv

- 1 Fleksibilitet kan være mange ting. Tænk fleksibilitet som en bred betegnelse, der også dækker over personalegoder, planlægning af ferie og videreuddannelse.
- 2 Prioritér opgaver med dine medarbejdere. Sørg for at tale med dine medarbejdere om deres opgaver, så de planlægger deres tid hensigtsmæssigt. Hvilken type opgaver egner sig til hjemmearbejde? Hvilke gør ikke?
- 3 Prioritér tid til ledelse. Arbejd bevidst med din nærhedsbias, så du ikke overser dem, som arbejder hjemme. Vær opmærksom på, hvem du er i kontakt med i løbet af en dag.
- 4 Fleksibilitet må ikke være på bekostning af fællesskabet. Husk, at alle har et ansvar for fællesskabet, selvom arbejdslivet er blevet mere fleksibelt. Det er det meningsfulde fællesskab, som gør at folk har lyst til at komme ind på kontoret. Hav derfor sociale initiativer, der styrker fællesskabet.