



# Hybridledelse

*Organisering, præferencer og effekter af det  
hybride arbejdsliv*

*Marts 2022*

# CfL

**CfL, Center for Ledelse**, er en non-profit organisation ejet af medlemmerne. Huset blev stiftet i 1913, og vores formål er at løfte ledelseskvaliteten i Danmark.

## HUMAN ENGAGE

**Human Engage** er et konsulenthus, som er funderet i behovet for valid viden og indsigter, der kan omsættes til konkrete handlinger og udviklingsinitiativer.

*Information om CfL og Human Engage findes på side 38.*

## Baggrund

Hybridarbejdet har udviklet sig markant de seneste år, og er kommet for at blive. Ansatte har fået nye krav og forventninger til deres arbejdsplads, som i høj grad kan imødekommes gennem et hybridt og fleksibelt arbejdsliv. Derfor er det relevant for arbejdspladser og ledere at have øget kendskab til hybridarbejdet som arbejdsform.

Hybridarbejdet har aldrig tidligere været praktiseret i så høj grad, som det gør nu. Det er et nyt område, som organisationer, ledere og medarbejdere skal navigere i uden at kende effekterne ved denne form for arbejdsliv. Derfor har CfL og Human Engage i fællesskab ønsket at afdække hybridarbejdets organisering og effekter på det faglige og personlige plan.

**Formålet med undersøgelsen** er at afdække, hvordan organisationer aktuelt organiserer sig, hvordan det fungerer, samt hvad de ansattes behov, ønsker og krav er fremadrettet. Resultaterne skal give databaseret viden, der kan hjælpe med at praktisere hybridarbejdet på en velfungerende måde.

Undersøgelsen er foretaget blandt 1303 medarbejdere i 20 større danske organisationer. Undersøgelsen er gennemført fra den 24. februar til den 13. marts 2022 – på en tid, hvor Coronakrisens restriktioner ikke længere påvirker det almene arbejdsliv, og hvor det hybride arbejde i langt højere grad er et aktivt valg end en tvungen arbejdsform.

---

## Indhold

Side 3  
**Konklusioner**

Side 6  
**Mental sundhed**

Side 9  
**Aktuel organisering af hybridarbejdet**

Side 17  
**Effekten af hybridarbejdet**

Side 22  
**Arbejdsplads og hjemmearbejde**

Side 26  
**Ledelse og hybridarbejdet**

Side 30  
**Appendiks**

Side 34  
**Om undersøgelsen**

Side 37  
**Kontakt**

Konklusioner

# De ansatte er bevidste om deres forventninger til arbejdslivet

## Den mentale sundhed er igen på vej op efter pandemiens negative påvirkninger

Den mentale sundhed er i undersøgelsen målt med WHO-5, som er et anerkendt og veltestet mål for menneskers trivsel og velbefindende.

Den mentale sundhed faldt betydeligt i løbet af pandemien, men er endelig på vej op igen. Det seneste år er den steget fra 62 til 69 i gennemsnit blandt den samlede gruppe af ansatte i undersøgelsen\*. Hvor der tidligere har været behov for fokus på faldende trivsel, er der igen plads og overskud til at se på udvikling og tilpasning på arbejdspladsen.

## Medarbejderne ønsker sig generelt flere hjemmearbejdsdage end de har i dag

Aktuelt arbejder næsten to tredjedele af de ansatte gennemsnitligt hjemme en til to dage om ugen, men der er et ønske om at øge dette til to til tre hjemmearbejdsdage hver uge.

Dertil er der aktuelt 17%, der ikke har hjemmearbejde, mens det kun er 8% der selv aktivt ville fravælge det. Det vil sige, at mere end 9 ud af 10 ansatte ønsker at arbejde hjemmefra som minimum én dag om ugen.

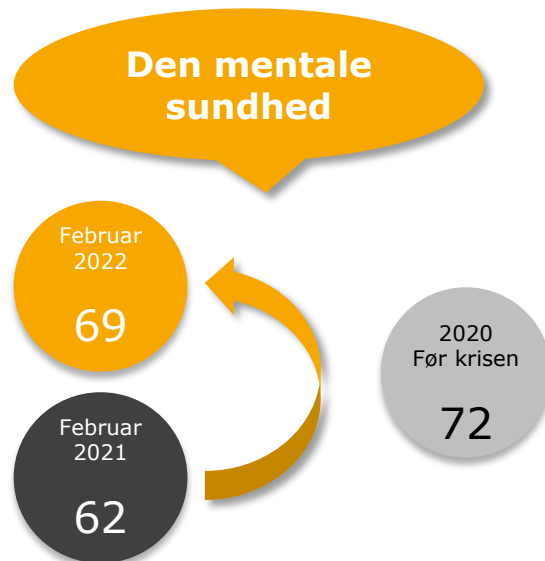
Yderligere vil mere end 4 ud af 10 af alle ansatte foretrække en arbejdsuge, hvor de arbejder hjemmefra som minimum tre dage i ugen, mens det aktuelt kun er tilfældet for 18%. Hybridarbejdet er altså meget attraktivt for medarbejderne, og ses som en stor del af deres ønskede arbejdsliv.

## De offentligt ansatte arbejder mindst hjemmefra

Forskellen på det aktuelle antal hjemmearbejdsdage og det ønskede antal arbejdsdage hjemme er større blandt ansatte i offentlige organisationer end private virksomheder og NGO'er og foreninger. Ansatte i offentlige organisationer foretrækker dog hjemmearbejde i stort set samme grad som ansatte i andre organisationstyper.

Dog er der generelt et ønske om flere hjemmearbejdsdage på tværs af forskellige organisationstyper, også hos de, hvor det aktuelle gennemsnit ligger højere end blandt de offentlige.

\* **Note:** Undersøgelsens population er ikke identisk med tidligere undersøgelser.



# Hybridarbejdets positive effekter og ledelsesmæssige perspektiver

## **Ansatte med meget hjemmearbejde føler sig mere effektive**

På tværs af en række elementer der går på de ansattes oplevelse af egen arbejdsituation samt deres kontakt med kolleger og ledere, scorer de ansatte, der arbejder hjemmefra minimum tre dage om ugen, højest. Modsat er scorerne lavest blandt de ansatte, der kun arbejder på arbejdspladsen.

De højere scorer kan skyldes den store grad af selvstændighed og individuelle organisering der følger, når man arbejder hjemmefra. Således er de positive oplevelser ved hjemmearbejdet også forbundet til de ansattes autonomi, og deres tilgang til den personlige tilpasning.

## **Ledelsens indsigt og de ansattes indflydelse er vigtige elementer**

Når medarbejderne bliver spurgt, hvilke elementer der er vigtigst i organiseringen af hybridarbejdet, er det egen indflydelse på, hvornår man møder ind på arbejdspladsen samt ledelsens indsigt i de ansattes præferencer, der har størst betydning.

Når hybridarbejdet fungerer godt, er der hele 94% som anser deres arbejdsplads som en arbejdsplads, der aktivt praktiserer det hybride arbejdsliv. Det er dermed vigtigt at arbejde med hybridarbejdet, og

gøre aktivt brug af de fordele og muligheder, det skaber for arbejdspladsen og dens ansatte.

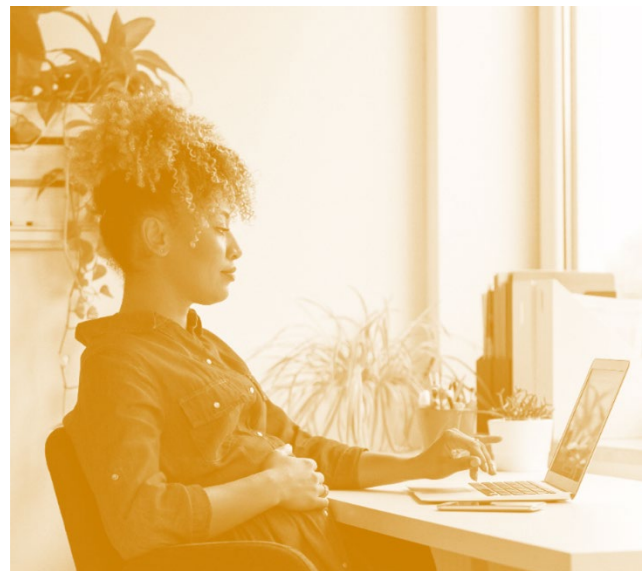
Der er også stor forskel på, om ledelsen har indsigt i de ansattes præferencer: Når det hybride fungerer, oplever 80% at ledelsen har indsigt i de ansattes præferencer for hjemmearbejde, mens kun 41% med ikke-velfungerende hybridarbejde er enige i samme udsagn.

## **Lederne praktiserer den hybride organisering, de selv mener fungerer**

Ledere, hvis medarbejdere i høj grad arbejder hjemmefra, mener, at de ansatte er mere effektive, når de arbejder hjemme. Modsat synes ledere, hvis medarbejdere slet ikke arbejder hjemmefra, at de er mere effektive når de er på arbejdspladsen.

I forhold til hvorvidt medarbejderne ønsker større fleksibilitet i deres arbejde, det de ledere, der har medarbejdere med høj grad af hjemmearbejde, der er mest enige og ser dette som et ønske. Blandt ledere uden hjemmearbejdende medarbejdere er det kun hver femte, som er enig i ønsket om øget fleksibilitet.

Lederne praktiserer dermed i høj grad også det, der svarer til deres egne holdninger omkring hybridarbejdet.



# Mental sundhed

*Sammenligning af den mentale sundhed blandt de ansatte med tidligere undersøgelser*

# Den mentale sundhed er på vej op efter et drastisk fald i 2021

Den mentale sundhed er på indeks 69 efter, at den har været faldet igennem Coronakrisen.

Pandemiens påvirkning af vores hverdag er aktuelt meget lav i forhold til februar 2021, og konkret var alle restriktioner fjernet kort tid inden gennemførelse af denne undersøgelse. Dermed er den mentale sundhed på vej op igen, og den kritiske situation med de ansattes faldende trivsel er i høj grad i bedring.

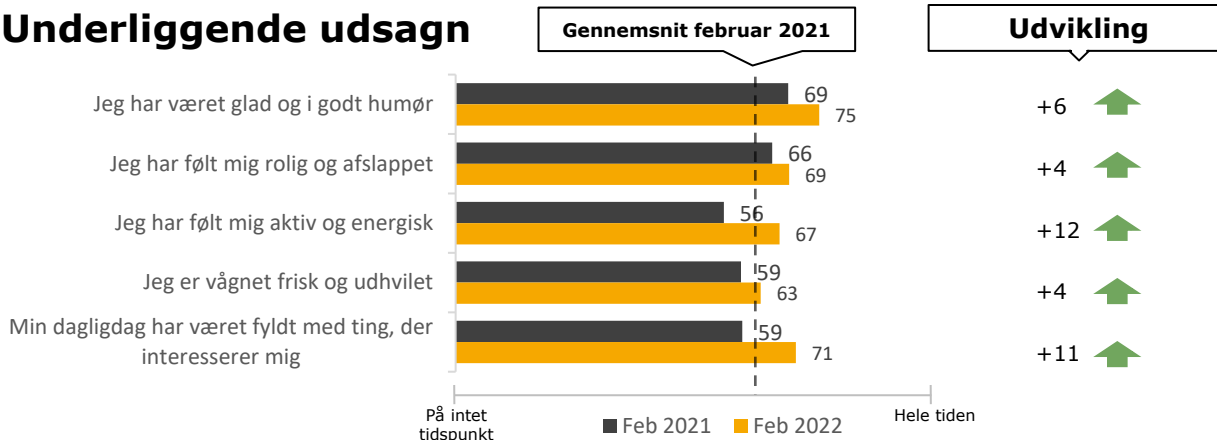
Samtlige af alle fem underliggende udsagn, der tilsammen udgør det mentale sundhedsindeks, har udviklet sig positivt siden februar 2021. Især udsagn om, at føle sig aktiv og energisk samt have en daglig dag fyldt med interessante ting, har haft en markant positiv udvikling.

**Note:** WHO's mål for mental sundhed (WHO-5) er brugt gennem undersøgelsen. Det er udregnet som et gennemsnit af de 5 spørgsmål, som ses til højre. Undersøgelsens population er ikke identisk med tidligere undersøgelser. For en uddybende forklaring se side 36.

## Udvikling: Mental sundhed



## Underliggende udsagn

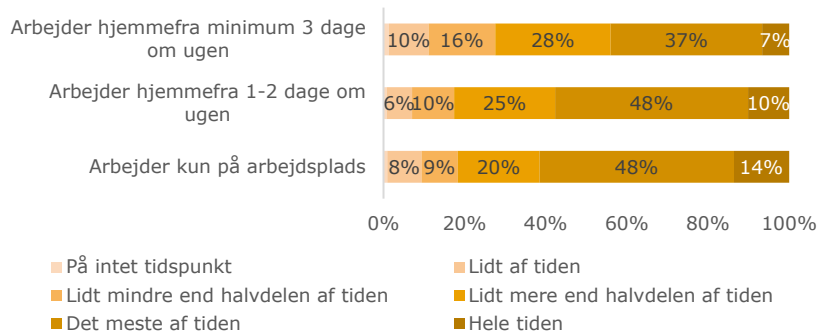


# Medarbejderne føler sig igen tæt på andre

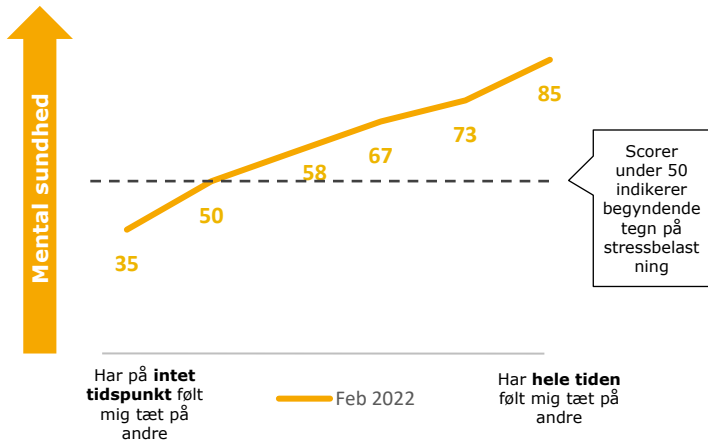
## Fysisk tilstedeværelse påvirker kun oplevelsen af at være tæt på andre i nogen grad

Der er ganske lille forskel på oplevelsen af at være tæt på andre mellem de ansatte, der kun arbejder på arbejdspladsen, og de ansatte, der arbejder hjemmefra 1-2 dage. Forskellen bliver større hos de ansatte, der arbejder hjemmefra mere end 3 dage om ugen, hvorfor fysisk tilstedeværelse må gøre en forskel.

Dette kan også forklare, hvorfor de ansatte i højere grad føler sig tætte på hinanden nu end i 2021 – her var organisationerne stadig meget præget af nedlukninger og pandemien.

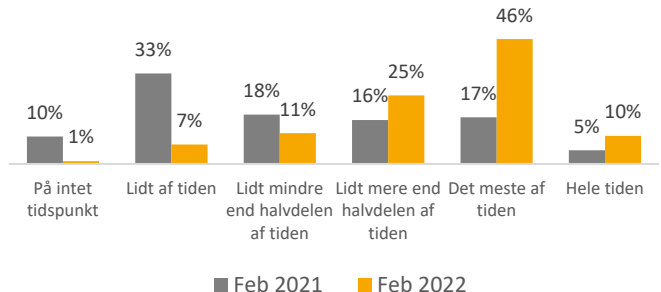


Spm. "I de seneste 2 uger har jeg følt mig tæt på andre"  
 Base: Alle respondenter; n = 1303



Når de ansatte har følt sig tæt på andre, ses også højere scorer på mental sundhed.

Det tyder dermed på, at den sociale relation til andre hænger sammen med mental sundhed, og bør derfor være fokus, når medarbejderne i højere grad arbejder hjemmefra.



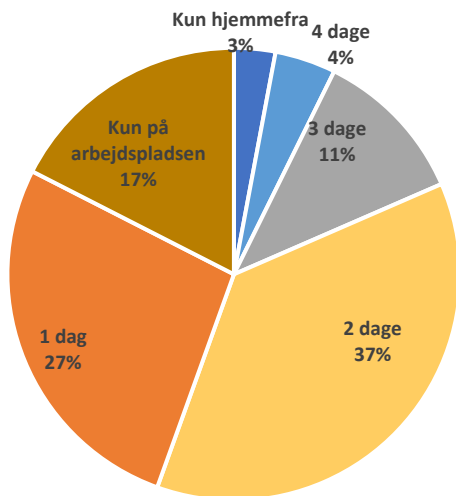
De ansatte føler sig i meget højere grad tættere på andre sammenlignet med samme tidspunkt sidste år.



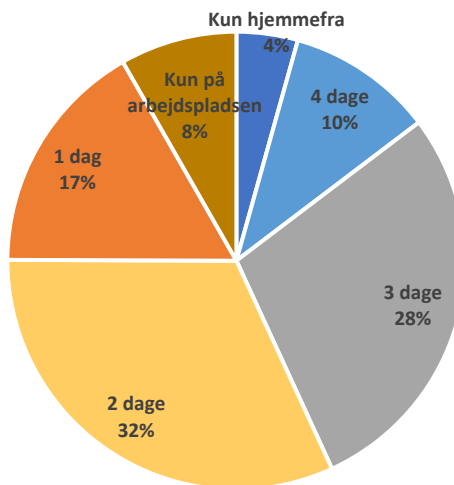
# Den aktuelle organisering af hybridarbejdet

## Tre ud af fire ansatte ønsker minimum to hjemmearbejdsdage om ugen

Hvad beskriver bedst din arbejdssituation lige nu? (dvs. hvor mange dage om ugen arbejder du hjemmefra?)



Hvis du selv kunne vælge, hvor mange dage om ugen ville (i gennemsnit) være passende for dig at arbejde hjemmefra i fremtiden?



Undersøgelsen viser, at der er stor forskel på, hvordan arbejdspladser er organiseret i dag, når der er fokus på antallet af hjemmearbejdsdage.

Det er meget **få medarbejdere**, der arbejder hjemmefra fire eller fem dage om ugen. Til gengæld er der stor spredning på, om man arbejder hjemmefra én, to eller tre dage per uge.

Overordnet set ønsker **tre ud af fire medarbejdere** minimum to hjemmearbejdsdage om ugen. Gennemsnitligt er det primært to og tre dage, der er det foretrukne antal hjemmearbejdsdage.

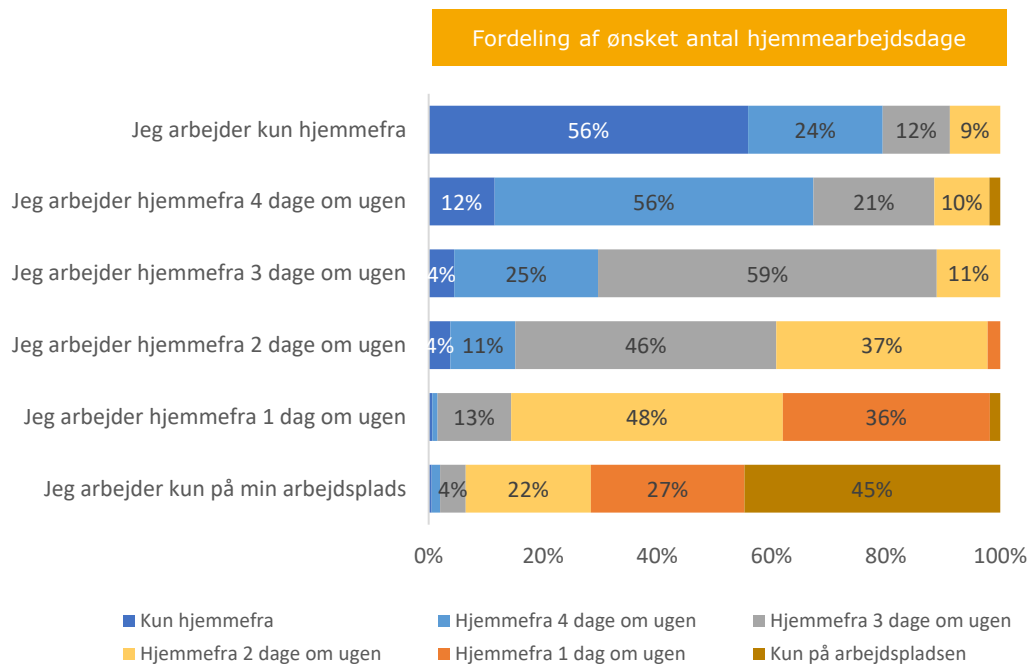
Dermed er der et relativt stort gap mellem den aktuelle situation og de ansattes behov og ønsker.

Spm. "Hvad beskriver bedst din arbejdssituation lige nu?"

Spm. "Hvis du selv kunne vælge, hvor mange dage om ugen ville (i gennemsnit) være passende for dig at arbejde hjemmefra i fremtiden?"

Base: Ansatte med mulighed for hjemmearbejde; n=1273

# Ansatte med ingen eller få hjemmearbejdsdage ønsker sig flere



Spm. "Hvad beskriver bedst din arbejdssituation lige nu?"

Spm. "Hvis du selv kunne vælge, hvor mange dage om ugen ville (i gennemsnit) være passende for dig at arbejde hjemmefra i fremtiden?"

Base: Ansatte med mulighed for hjemmearbejde; n=1273

Illustrationen sammenholder det antal arbejdsdage, de ansatte aktuelt arbejder hjemmefra (de seks pinde) med deres ønskede antal hjemmearbejdsdage (den procentvise opdeling i hver pind).

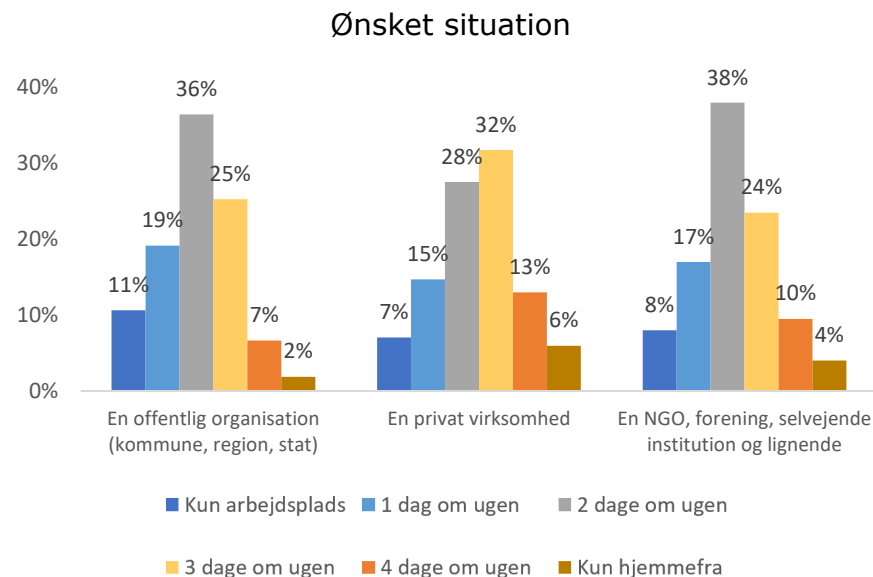
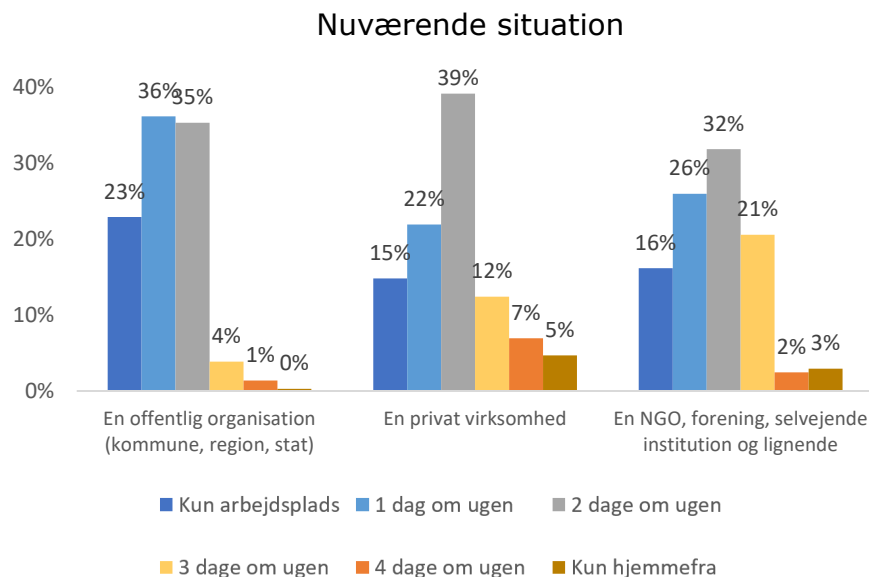
Der er et behov for, at den enkelte organisation i højere grad afklarer, hvilke ønsker medarbejderne har i forhold til hjemmearbejde. I alt **seks ud af ti medarbejdere** ønsker en arbejdsuge, som er fordelt mellem hjemmet og på arbejdspladsen med to eller tre hjemmearbejdsdage.

Det er især ansatte med tre, fire eller fem hjemmearbejdsdage, som er **tilfredse** med deres nuværende antal hjemmearbejdsdage.

Mange ansatte med ingen, en eller to dages hjemmearbejde har et ønske om flere hjemmearbejdsdage – generelt er det et **ønske om en dags hjemmearbejde mere**.

# De offentligt ansatte har aktuelt mindst hjemmearbejde

Blandt offentligt ansatte, har kun 5% mere end to hjemmearbejdsdage – dette tal er langt højere blandt de øvrige organisationstyper. Det er også blandt de offentligt ansatte, er der er den største forskel på den nuværende situation, og den ønskede situation. Der ses igen et generelt ønske om flere hjemmearbejdsdage end der aktuelt praktiseres på tværs af de forskellige organisationstyper.

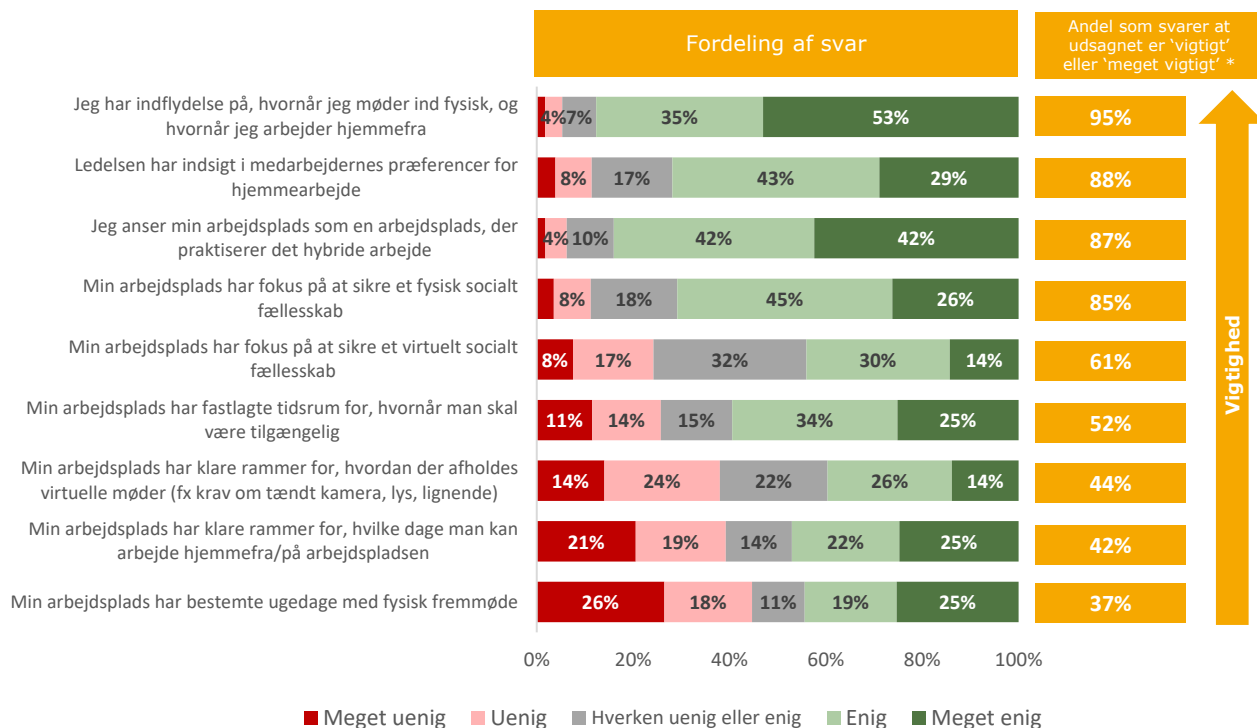


Spm. Hvad beskriver bedst din arbejdssituation lige nu?

Spm. Hvis du selv kunne vælge, hvor mange dage om ugen ville (i gennemsnit) være passende for dig at arbejde hjemmefra i fremtiden?

Base: Ansatte med mulighed for hjemmearbejde; n=1273

# Egen indflydelse og muligheder er vigtigere for medarbejdere end struktur



Der er generelt en vis sammenhæng mellem det, medarbejderne vurderer som vigtigt ved arbejdspladsens organisering (vigtighed) og det, der praktiseres på den enkelte arbejdsplads (enighed). Generelt er rigtig mange elementer allerede til stede på arbejdspladserne. Det er dog relevant som organisation at øge forståelsen af medarbejdernes oplevelse af vigtigheden for at vide, hvad der bør prioriteres fremadrettet.

De vigtigste elementer for de ansatte er indflydelse på, hvornår de arbejder hjemmefra (95%), ledelsens indsigt i de ansattes præferencer til hjemmearbejde (88%), samt at arbejdspladsen praktiserer det hybride arbejde (87%). Dertil er fokus på det sociale vigtigt og bør have mere fokus fremadrettet.

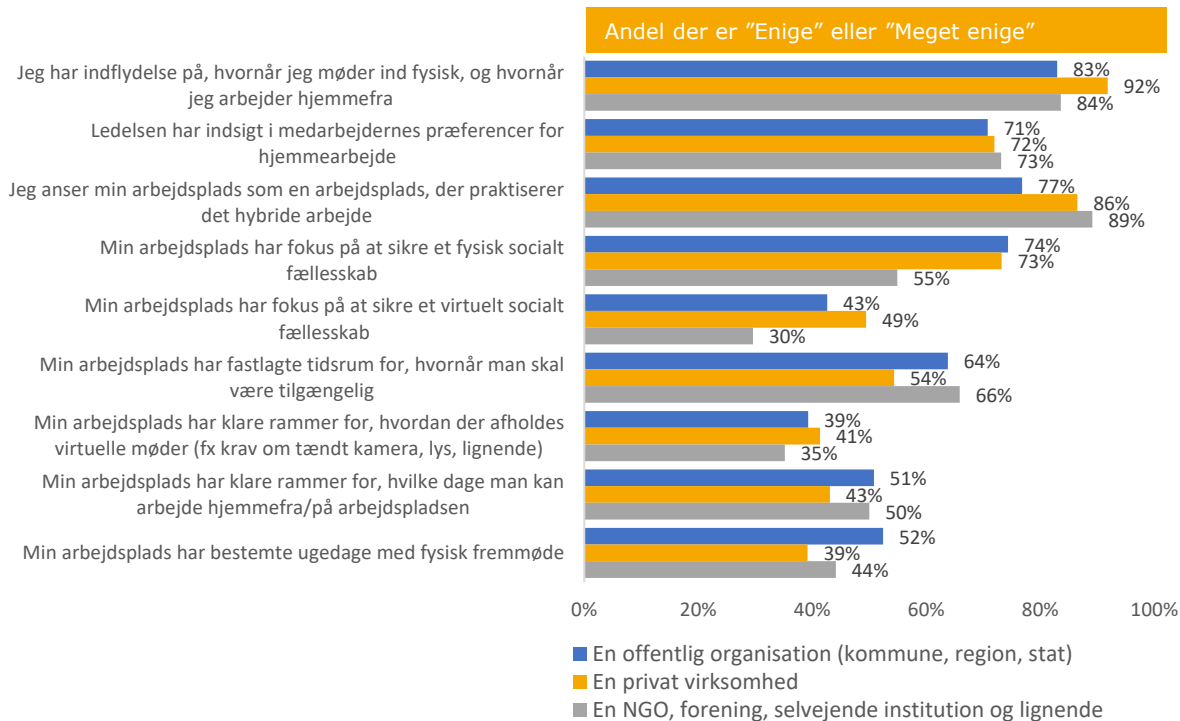
Omvendt er de specifikke rammer for organiseringen hverken højt prioriteret blandt medarbejdere eller praktiseret i særlig stor grad i dag på arbejdspladserne.

Spm. Hvor enig/uenig er du i følgende udsagn om din arbejdsplads organisering?

\*Spm. Hvor vigtige er følgende udsagn for dit arbejdsliv? (Svar er angivet på en skala fra 1 = 'Slet ikke vigtigt' til 5 = 'Meget vigtigt')

Base: Ansatte med mulighed for hjemmearbejde; n = 1273

# Der er forskel på hvordan de forskellige organisationstyper organiserer sig



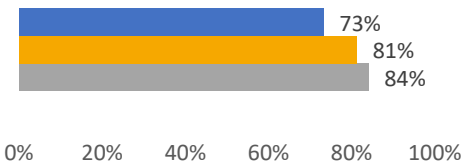
Spm. Hvor enig/uenig er du i følgende udsagn om din arbejdsplads organisation?  
Base: Ansatte med mulighed for hjemmearbejde; n = 1273

Medarbejdere i offentlige organisationer oplever i lavere grad end medarbejdere i andre typer organisationer, at den nuværende organisering af hybridarbejdet fungerer godt.

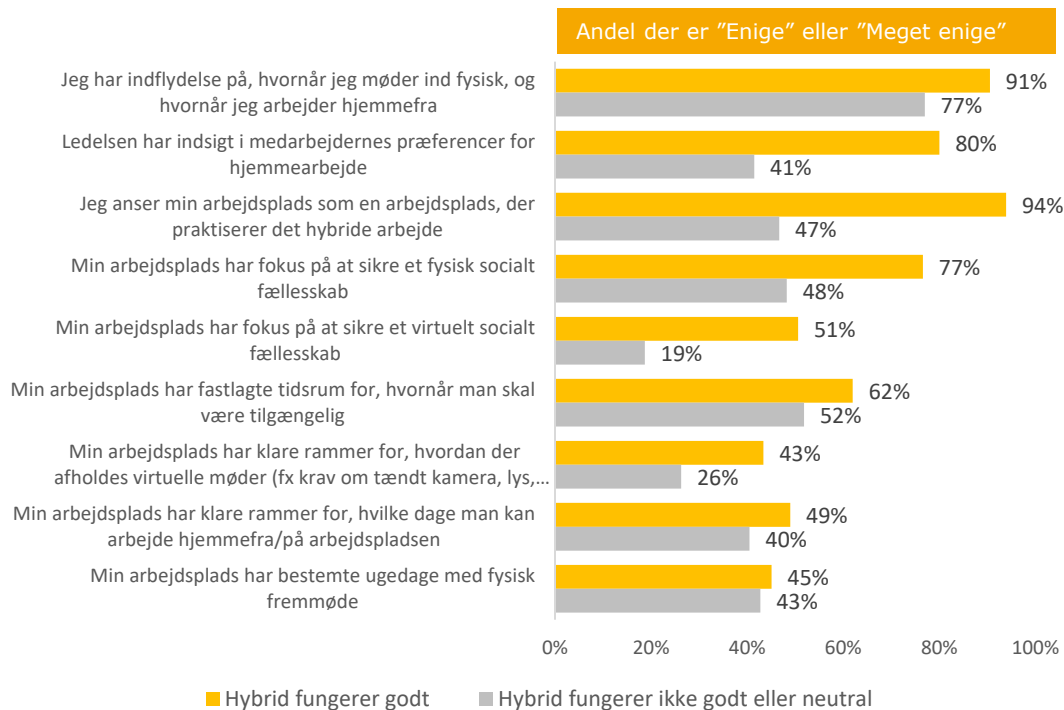
De private virksomheder har ikke lige så høj grad af struktur og rammer som de øvrige organisationstyper. Til gengæld har medarbejderne større indflydelse på, hvornår man møder ind.

Der er især velfungerende organisering blandt NGO'er, foreninger og øvrige organisationer, som har faste rammer på samme måde som det offentlige, men som i højere grad aktivt praktiserer det hybride arbejde.

## Den nuværende organisering af det hybride arbejde fungerer godt (Andel 'enige' eller 'meget enige')

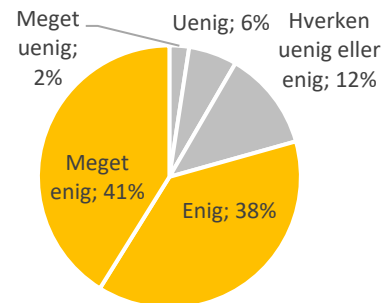


# Indsigt i medarbejdernes behov skaber en velfungerende hybrid arbejdsplads



Spm. Hvor enig/uenig er du i følgende udsagn om din arbejdsplads organisering?  
Base: Ansatte med mulighed for hjemmearbejde; n = 1273

## Den nuværende ordning/organisering af det hybride arbejde fungerer godt

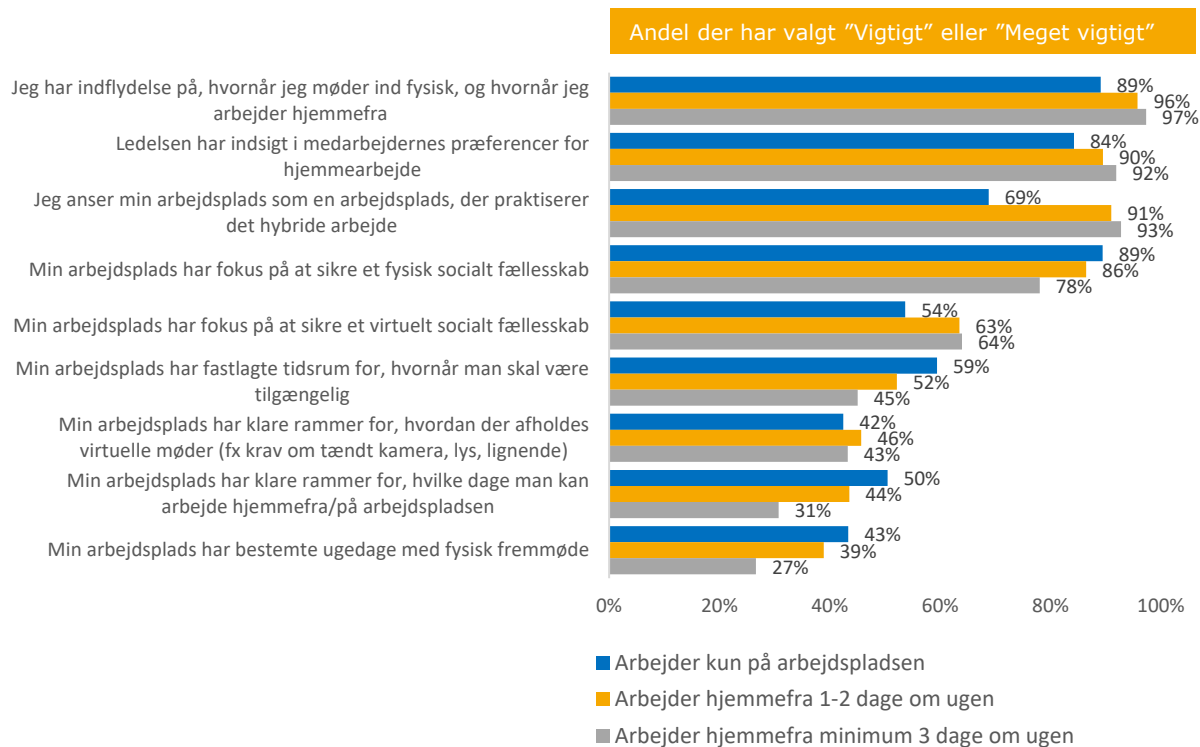


Fire ud af fem medarbejdere oplever, at organiseringen af det hybride arbejde fungerer godt i dag. Denne gruppe er markant mere enig i hovedparten af udsagnene om arbejdspladsens organisering i forhold til den sidste femtedel.

Der er forskel på, om arbejdspladsen vurderes som en arbejdsplads, der praktiserer hybrid arbejde. 94% af de ansatte, der oplever at arbejdspladsens organisering fungerer godt, anser deres arbejdsplads som en hybrid arbejdsplads, hvilket er dobbelt så mange som dem, der ikke oplever, at det hybride arbejde fungerer godt.

Samme forskel kan identificeres for flere parametre, især ledelsens indsigt i de ansattes præferencer, og om der er fokus på at skabe sociale virtuelle og fysiske fællesskaber.

# Ansatte, der ikke benytter hjemmearbejde, ser også det hybride som vigtigt



Blandt de vigtigste elementer er indflydelse på, hvornår man er hjemme/på arbejdspladsen, lederens indsigt i medarbejdernes præferencer, og et fysisk socialt fællesskab. Dette gør sig gældende uanset hvor meget medarbejderne arbejder hjemmefra.

Den største forskel i besvarelsenerne for vigtigheden af at anse arbejdspladsen som hybrid. Det vælges af over 90% af medarbejderne, der arbejder hjemmefra som minimum en dag i ugen. Alligevel er det også vigtigt for knap 70% af de medarbejdere, som ikke selv arbejder hjemmefra.

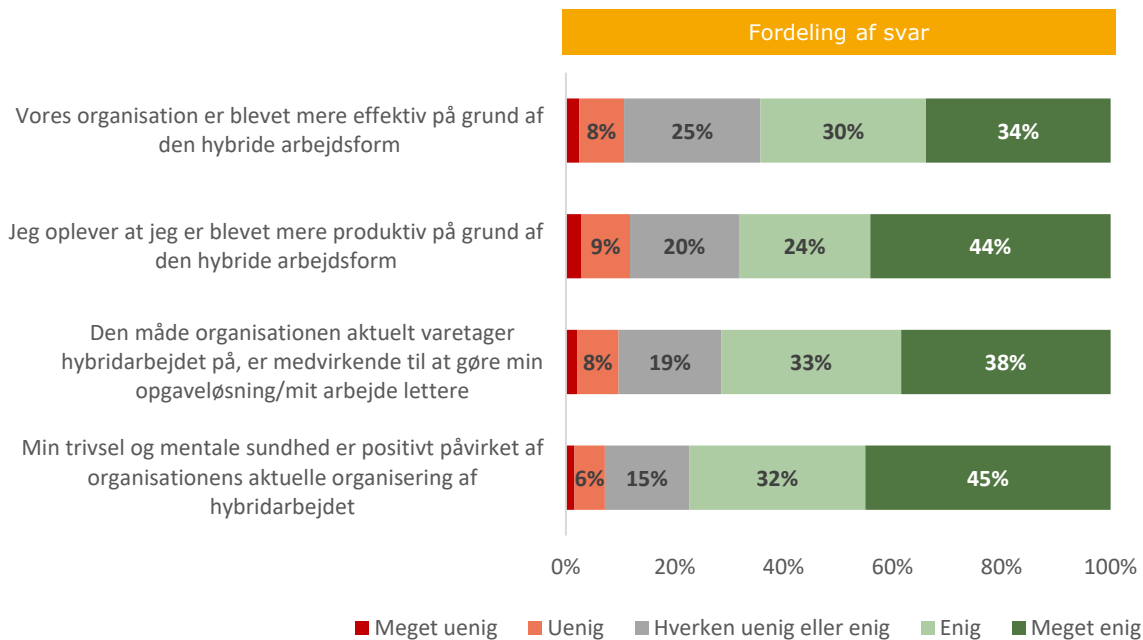
Det hybride arbejde – og muligheden for at praktisere den – er dermed vigtigt for størstedelen af alle ansatte.

Spm. Hvor vigtige er følgende udsagn for dit arbejdsliv?  
Base: Ansatte med mulighed for hjemmearbejde; n = 1273



Effekten af hybridarbejdet  
– Hvad virker?

# Medarbejderne oplever at hybridarbejdet har en positiv effekt på arbejdslivet



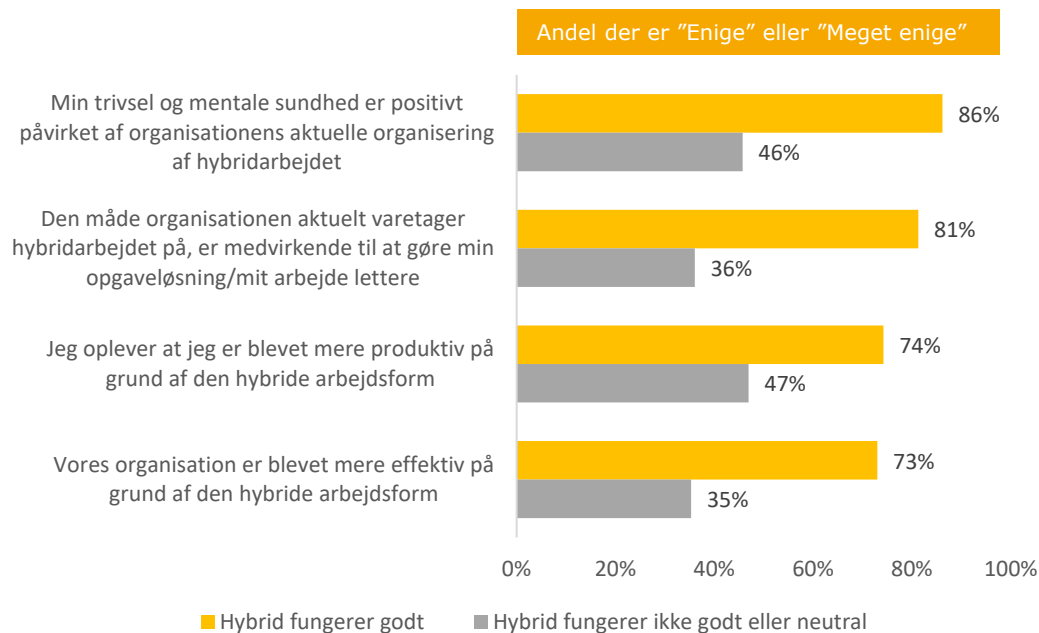
Den hybride arbejdsform har en positiv indvirkning på tværs af forskellige områder i arbejdslivet – effektivitet, produktivitet, opgaveløsning og trivsel.

“Vores organisation er blevet mere effektiv på grund af den hybride arbejdsform” er det udsagn med færrest “enige” eller “meget enige” besvarelser, men alligevel er næsten to tredjedele (64%) enige i udsagnet. Medarbejderne har dermed klart en oplevelse af, at de både selv og deres organisationer er blevet mere effektive og produktive som følge af hybridarbejdet.

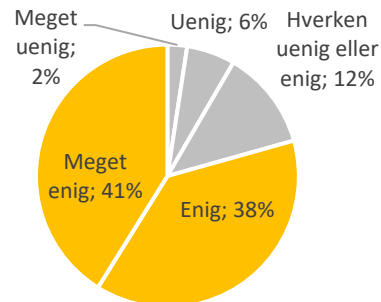
Ud over den direkte effekt på produktivitet og effektivitet, har hybridarbejdet en positiv indvirkning på mental sundhed og trivsel. Mere end tre ud af fire (77%) af de ansatte er “enige” eller “meget enige” i, at deres trivsel og mentale sundhed bliver positivt påvirket af organisationens organisering af hybridarbejdet.

Spm. Hvor enig/uenig er du i følgende udsagn om hybridarbejdets effekt på dit arbejdsliv?  
Base: Ansatte der kun/hovedsageligt/delvist arbejder hjemmefra; n = 1060

# Velfungerende organisering skaber positive effekter



## Den nuværende ordning/organisering af det hybride arbejde fungerer godt

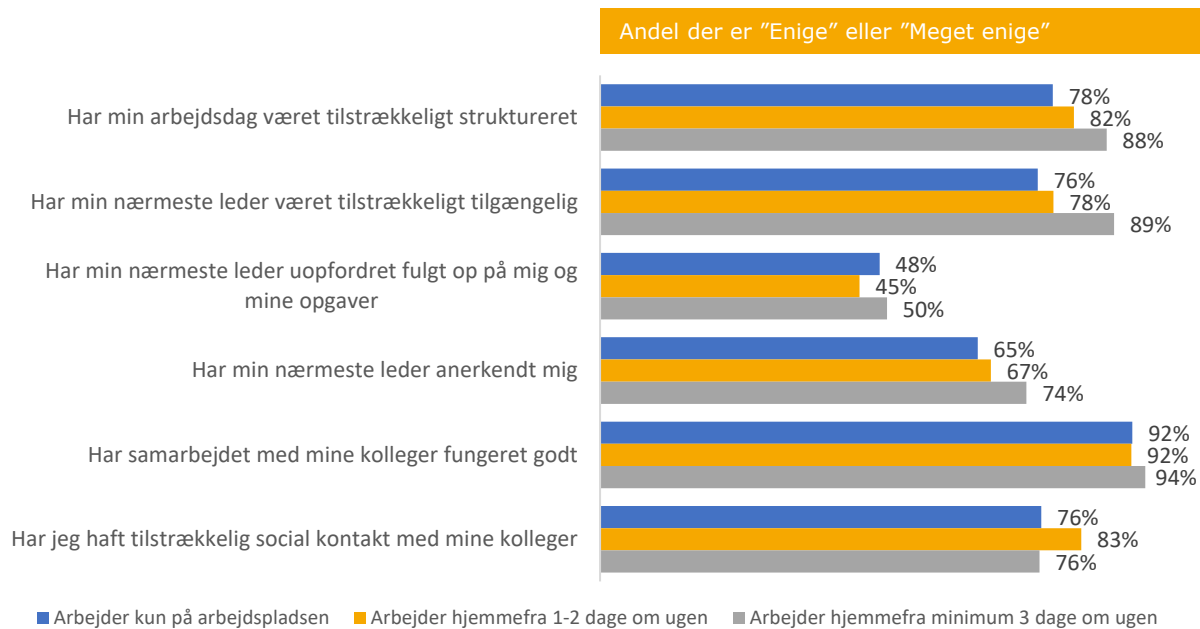


Når de ansatte oplever, at hybridarbejdet er velfungerende, får de også langt større positiv effekt af hybridarbejdet.

Det er dermed vigtigt at hybridarbejdet ikke blot praktiseres, men organiseres på en måde, som fungerer. Således vil både individ og organisation få de mest positive effekter af hybridarbejdet.

Spm. Hvor enig/uenig er du i følgende udsagn om hybridarbejdets effekt på dit arbejdsliv?  
Base: Ansatte der kun/hovedsageligt/delvist arbejder hjemmefra; n = 1060

# Hjemmearbejde skaber muligheden for individuel organisering af arbejdsdagen



**Gennemsnitsvurderingerne er generelt højere blandt de ansatte, som arbejder hjemmefra 3 dage om ugen eller mere,** mens de laveste scorer generelt ses hos dem, der kun arbejder på arbejdspladsen.

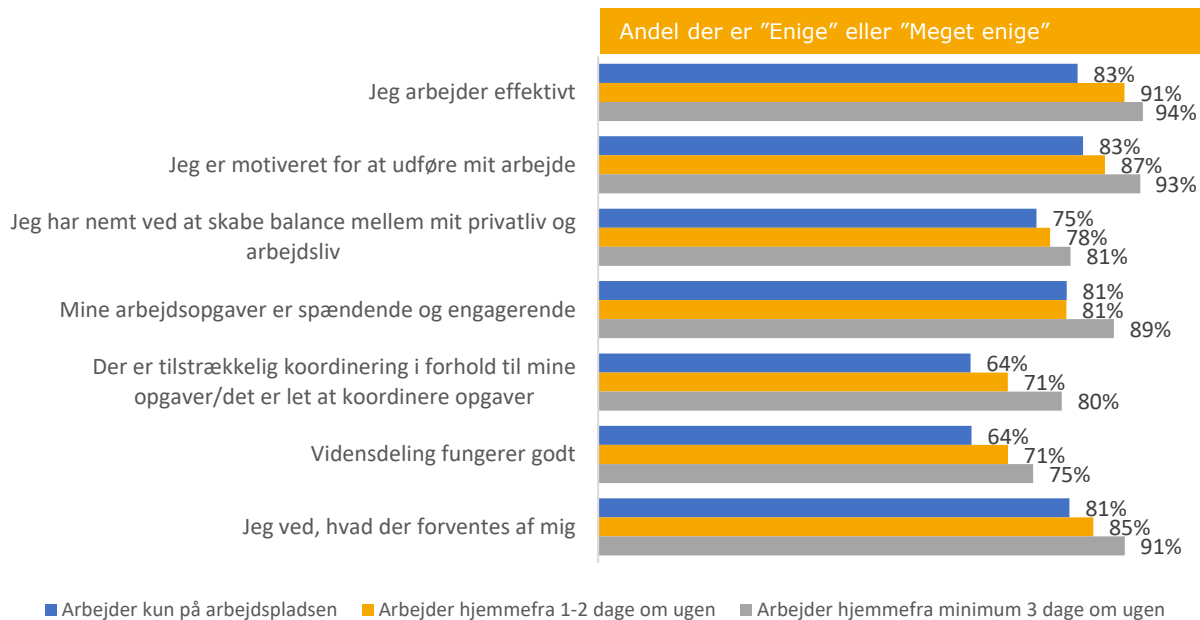
Det kan skyldes den større grad af selvstændighed og individuel organisering der følger, når man arbejder hjemmefra. Dertil er ens kontakt til andre formentligt initieret med et specifikt formål, hvorfor udsagn om kontakt til andre også scorer højere.

Det er interessant, at ansatte der arbejder meget hjemmefra oplever en markant større tilgængelighed hos nærmeste leder end de ansatte, som arbejder hjemmefra to dage om ugen eller mindre.

Det er kun "jeg har haft tilstrækkelig kontakt med mine kolleger", hvor ansatte, der arbejder hjemmefra 1-2 dage om ugen, scorer højest.

Spm. Hvor enig/uenig er du i følgende udsagn om din oplevelse de seneste fire arbejdsuger?  
Base: Alle respondenter; n = 1303

# Hjemmearbejdets autonomi styrker de ansattes oplevelse af arbejdet



På tværs af de forskellige elementer, er gennemsnitsvurderinger lavest blandt ansatte, der kun arbejder på arbejdspladsen, og størst blandt ansatte med meget hjemmearbejde.

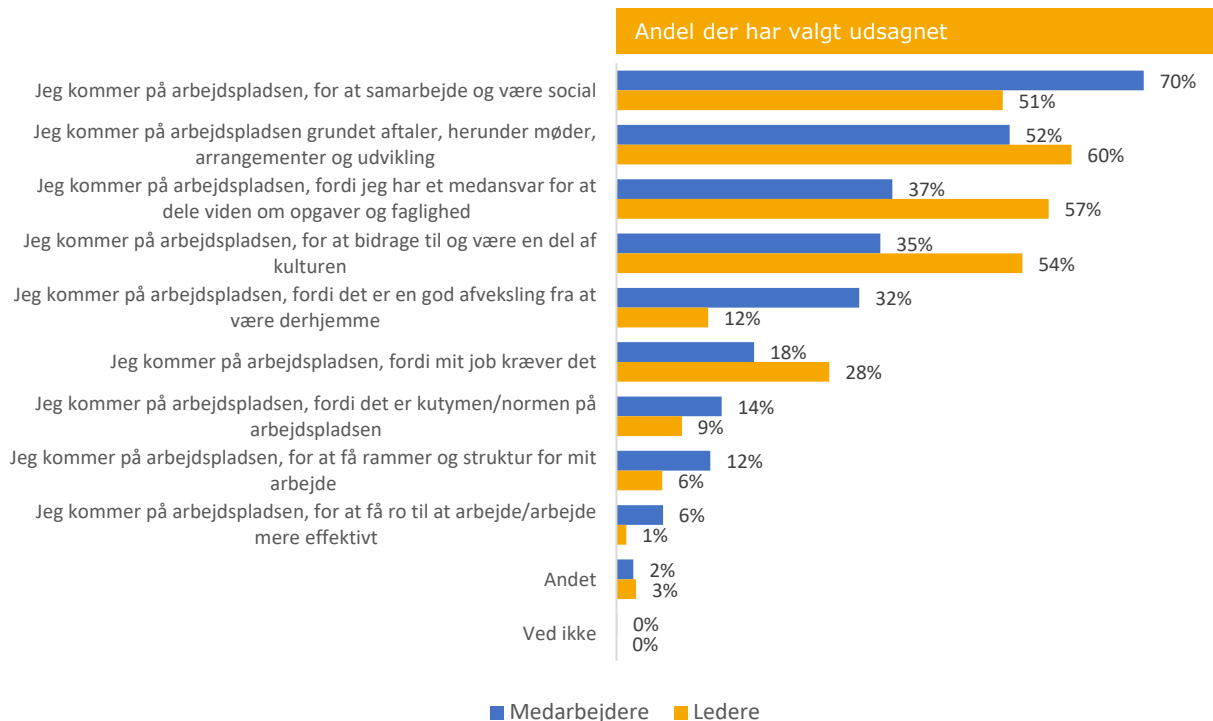
Den positive sammenhæng til hjemmearbejde kan muligvis forklares med den større grad af autonomi, der er forbundet med hjemmearbejde. Det påvirker blandt andet både effektivitet, motivation og engagement.

Derudover oplever de ansatte, at de har mere balance mellem privatliv og arbejdsliv, at der er bedre koordinering, bedre vidensdeling og forventningsafstemning.

Spm. Hvor enig/uenig er du i følgende udsagn om din oplevelse de seneste fire arbejdsuger?  
Base: Alle respondenter; n = 1303

# Arbejdsplads og hjemmearbejde

# Lederne kommer på arbejdspladsen for at give noget til andre



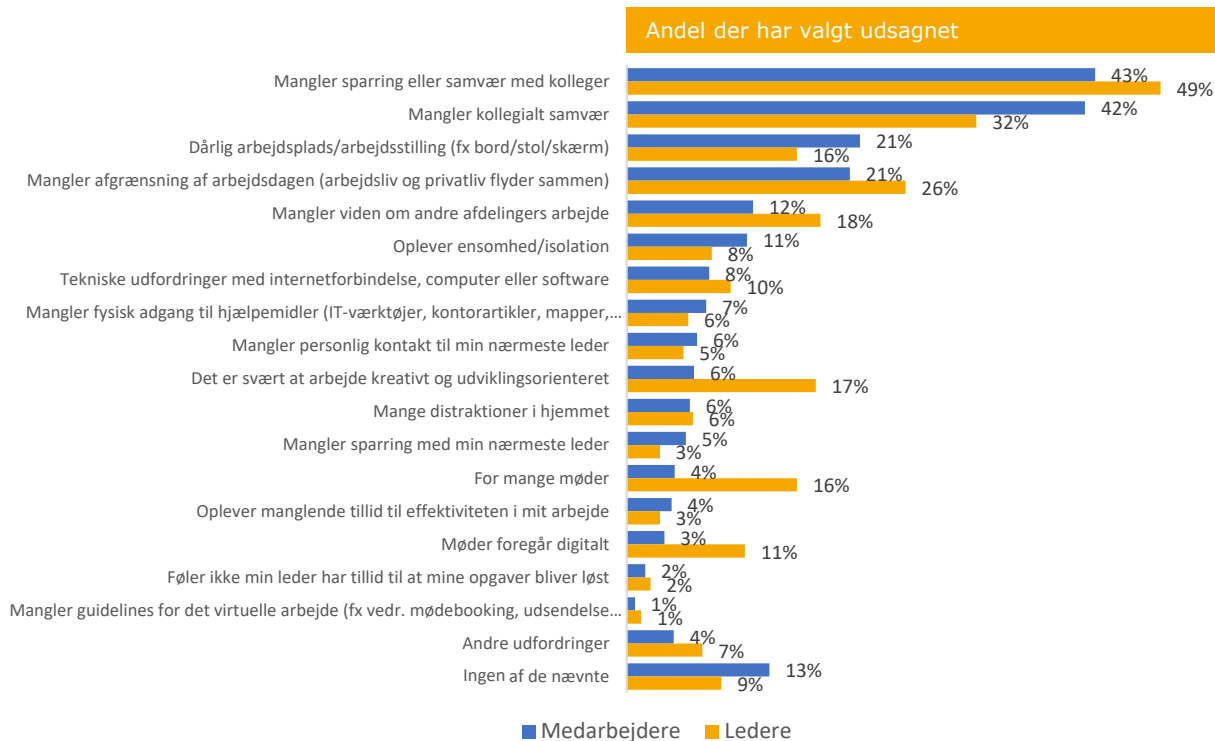
Hvor medarbejderne i høj grad kommer på arbejdspladsen grundet social interaktion og for at samarbejde (70%), kommer ledere i lige så høj grad eller mere grundet aftaler (60%), deres ansvar for at dele viden (57%), og for at bidrage til og være en del af kulturen (54%).

Derudover er der også flere ledere end medarbejdere der kommer på arbejdspladsen, fordi deres job kræver det.

Lederne har en anden rolle og et andet ansvar end medarbejderne, og de oplever i højere grad at arbejdspladsen anvendes til at give noget til andre, mens medarbejderne især får noget ud af at være der.

Spm. Hvilke af følgende udsagn kan bedst forklare, hvad du bruger din arbejdsplads til? (Vælg op til tre)  
Base: Ansatte med mulighed for hjemmearbejde; n = 1273

# Det kollegiale er den største mangel ved at arbejde hjemmefra – socialt og fagligt



Mangel på kollegialt samvær opleves som den største udfordring ved at arbejde hjemmefra, hvilket gælder for både medarbejdere og ledere.

Hvor lederne især mangler det faglige kollegiale samvær med mulighed for sparring, er medarbejderne i lige så høj grad fokuseret på den sociale aspekt. Det er dog også væsentligt for lederne. Samtidig svarer en del af lederne, at de mangler viden om andre afdelingers arbejde.

Mere end hver fjerde leder oplever også, at det er en udfordring at afgrænse arbejdsdagen ved hjemmearbejde.

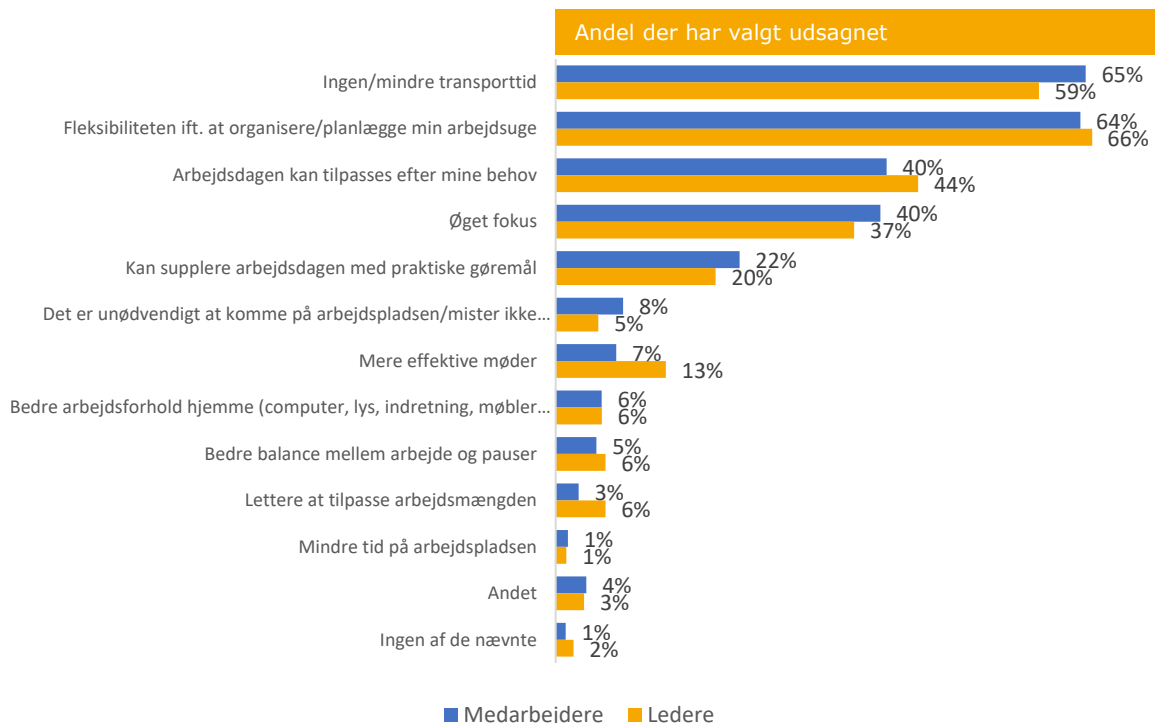
Endelig oplever især lederne, at det er sværere at arbejde kreativt og udviklingsorienteret, samt at der er for mange møder (som foregår digitalt).

Spm. Hvad oplever du som de største udfordringer, når du arbejder hjemmefra? (Vælg op til tre)

Base: Ansatte der kun/hovedsageligt/delvist arbejder hjemmefra; n = 1060



# De største fordele ved hjemmearbejdet er fleksibilitet og mindre transporttid



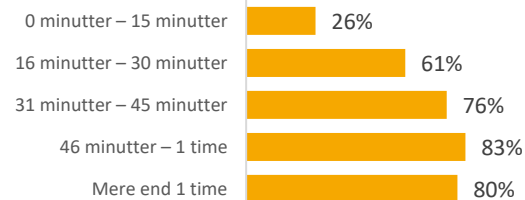
Spm. Hvad er de største fordele, ved at arbejde hjemmefra? (Vælg op til tre)

Base: Ansatte der kun/hovedsageligt/delvist arbejder hjemmefra; n = 1060

Hjemmearbejdet giver medarbejderne mulighed for at organisere deres uge på en måde, der fungerer for dem. Derudover betyder hjemmearbejde, at transporttiden mindskes eller forsvinder, hvilket frigiver mere tid hos den enkelte.

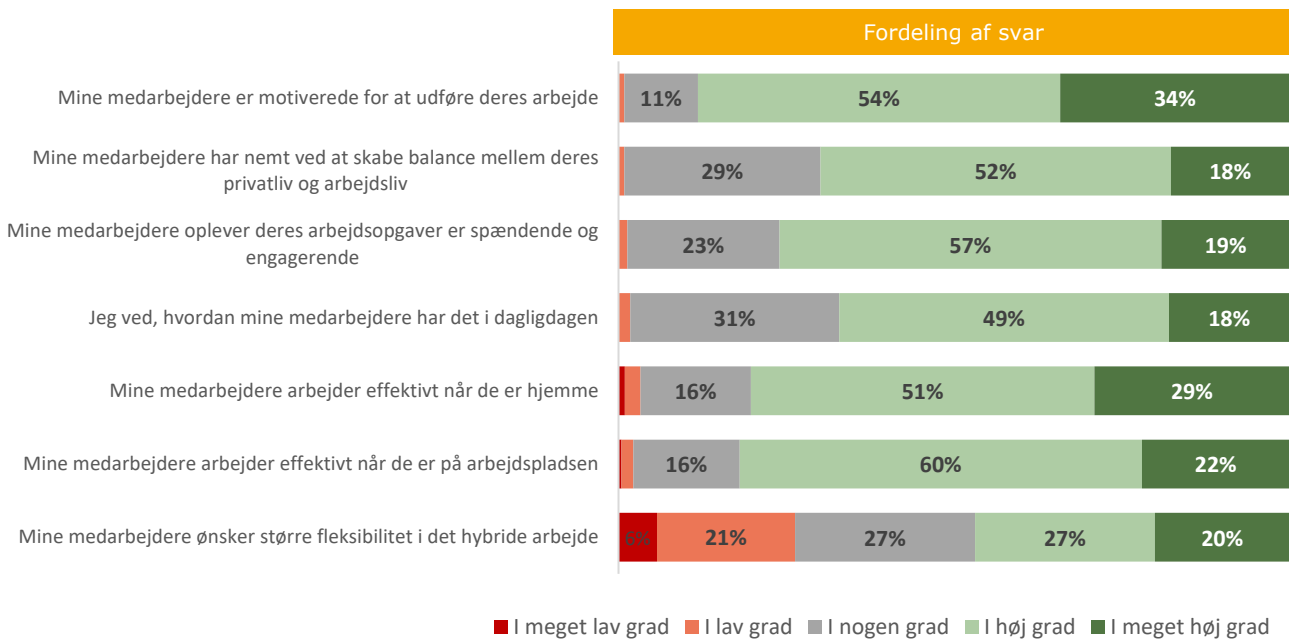
Andre vigtige fordele er øget fokus (43%) og at arbejdsdagen kan tilpasses efter egne behov (42%). Det kan være svært for en organisation at imødekomme alle individuelle behov, men dette kan medarbejderen i høj grad selv medvirke til ved at arbejde hjemmefra.

## Andel der vælger "Ingen transporttid" som en af de største fordele ift. deres aktuelle transporttid til arbejdet:



# Ledelse og hybridarbejde

# Lederne ser medarbejderne som lige effektive, uanset om de arbejder hjemmefra eller på arbejdspladsen



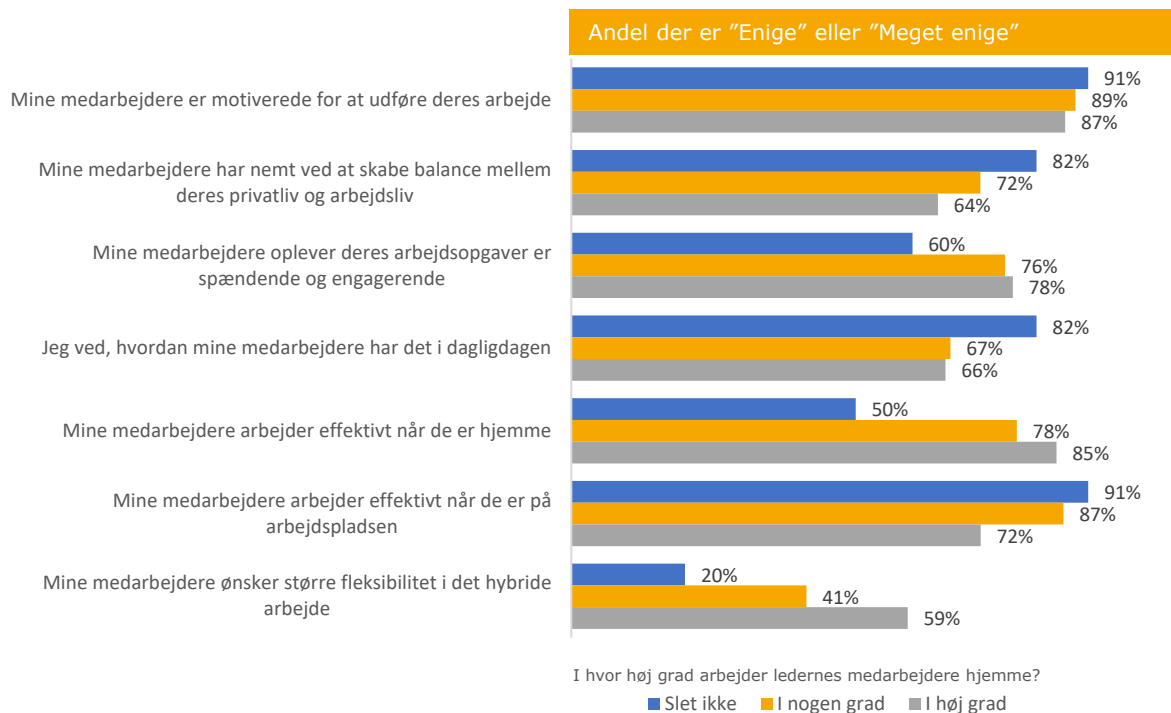
Lederne opfatter, at medarbejderne arbejder effektivt, uanset om de arbejder på arbejdspladsen (82%) eller hjemmefra (80%). Faktisk er der 7%-point flere ledere, der "i meget høj grad" oplever, at medarbejderne arbejder effektivt hjemmefra (29%) sammenholdt med, at de arbejder effektivt, når de er på arbejdspladsen.

Der er meget stor forskel på lederens vurdering af, om medarbejderne ønsker større fleksibilitet i det hybride arbejde.

Dette kan være et tegn på, at de mener, at medarbejderne allerede har den fleksibilitet, de ønsker, og derfor ikke ønsker større grad af fleksibilitet.

Spm. For hvert udsagn bedes du markere det felt, der stemmer bedst overens med din oplevelse som leder indenfor de seneste fire arbejdsuger.  
Base: Ledere n = 230

# Lederne praktiserer den form for hybridledelse, de selv mener fungerer



Fordeler man lederne på i hvilken grad deres medarbejdere arbejder hjemmefra, vil man se, at **hvis medarbejderne i høj grad arbejder hjemmefra, anser lederne dem som mest effektive, når de er hjemme**. Modsat mener de ledere, hvor medarbejderne slet ikke arbejder hjemmefra, at de er mere effektive, når de arbejder på arbejdspladsen.

Når medarbejderne kun er på arbejdspladsen, oplever lederen at have større kendskab til, hvordan de har det i dagligdagen.

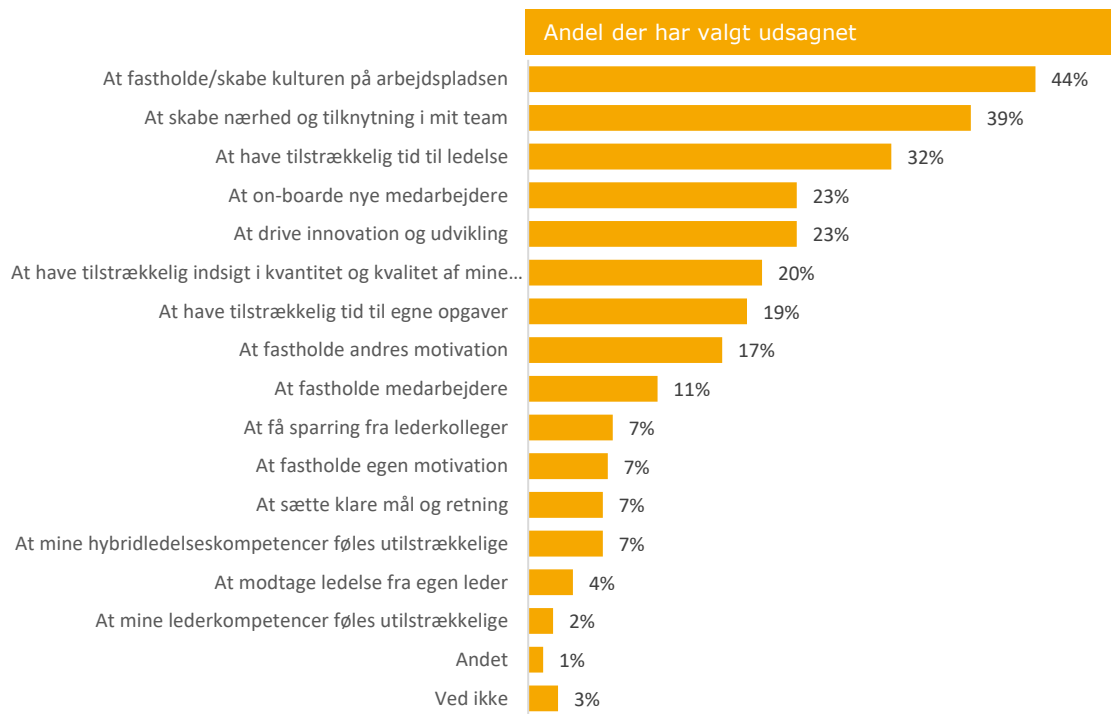
Når der allerede er meget hjemmearbejde, svarer lederne i højere grad, at medarbejderne også ønsker større fleksibilitet. Hvis der ikke praktiseres hjemmearbejde, mener lederne ikke, at medarbejderne ønsker større fleksibilitet.

Lederne praktiserer i høj grad dermed også det, de selv opfatter som relevant.

Spm. For hvert udsagn bedes du markere det felt, der stemmer bedst overens med din oplevelse som leder indenfor de seneste fire arbejdsuger.  
Base: Ledere n = 230

I hvor høj grad arbejder ledernes medarbejdere hjemme? Baser; 'Slet ikke' = 12 svar; 'I nogen grad' = 141 svar; 'I høj grad' = 76 svar

# Lederne oplever, at team tilknytning og udvikling af kultur er udfordringer



De tre største udfordringer i lederrollen er især at fastholde og skabe kulturen på arbejdspladsen, at skabe nærhed og tilknytning til teamet, samt at have tilstrækkelig tid til ledelse.

Kultur og tilknytning bliver ofte skabt via fysisk tilstedeværelse, og kan derfor ses som direkte udfordret grundet hybridarbejdet, der spreder medarbejderne og arbejdsplacering ud.

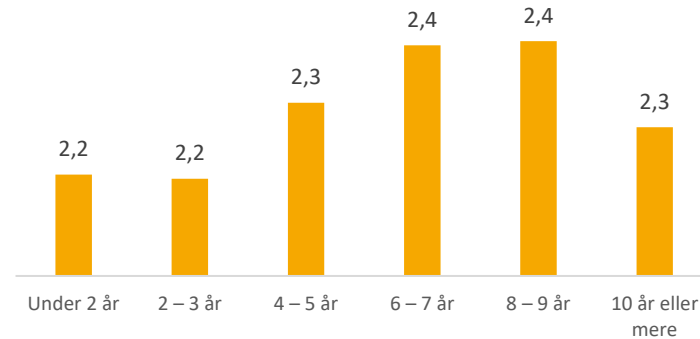
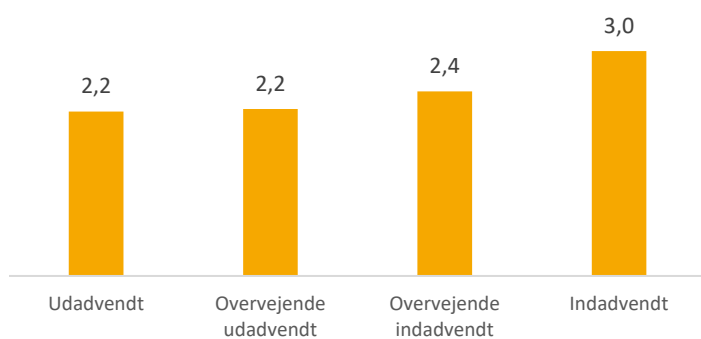
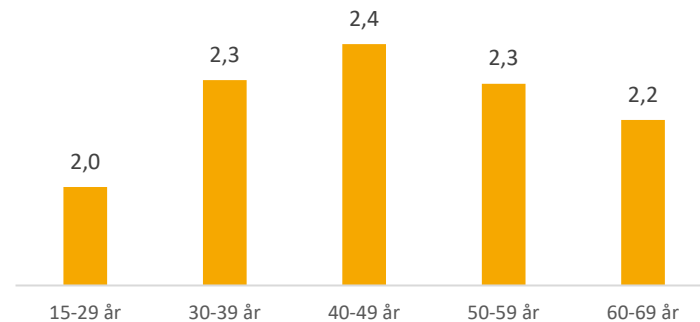
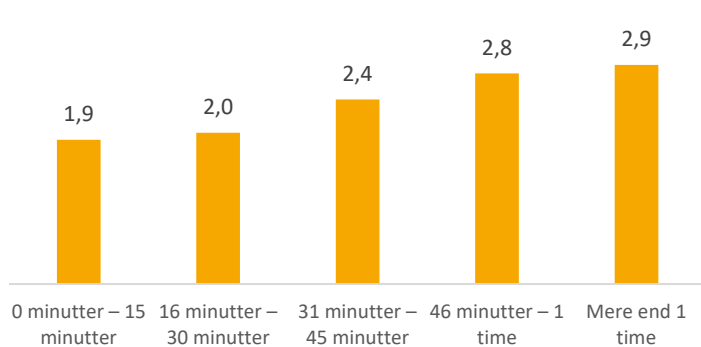
Hver tredje leder føler sig derudover udfordret på at have tilstrækkelig tid til ledelse, hvor tidsperspektivet kan have udgangspunkt i mange forskellige elementer.

On-boarding og innovation følger med som udfordringer, der igen kan være påvirket af den hybride ledelse. Som tidligere beskrevet ser lederne kreativitet og udvikling som nogle af de store udfordringer ved hjemmearbejde.

Spm. Hvad ser du lige nu som dine største udfordringer i rollen som leder? (Vælg op til tre)  
Base: Ledere; n = 230

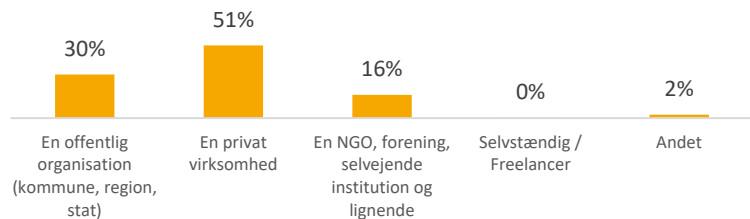
# Appendiks

# Gennemsnit - antal ønskede arbejdsdage



# Fordeling af deltagerens demografi

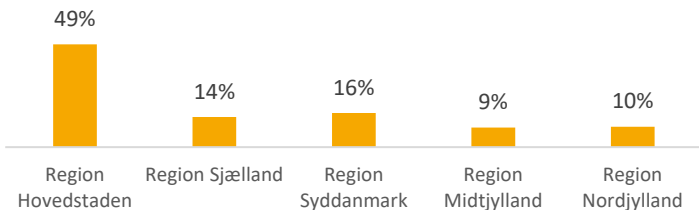
## Hvilken type organisation arbejder du i?



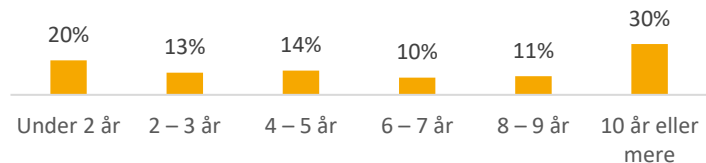
## Hvad er dit køn?



## I hvilken region bor du?



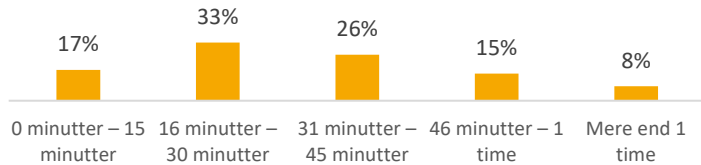
## Hvor længe har du været ansat på din nuværende arbejdsplads?



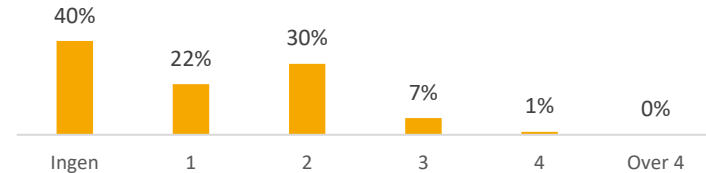


# Fordeling af deltagernes demografi

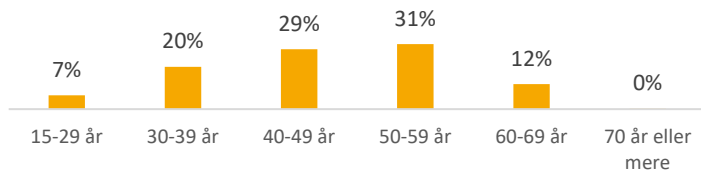
Hvor lang transporttid har du fra din bopæl til din fysiske arbejdsplads?



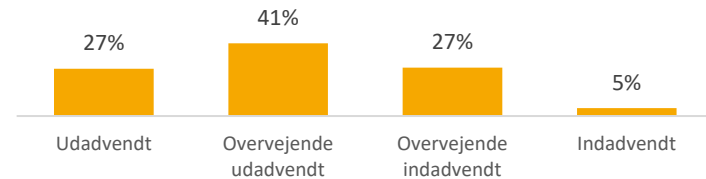
Hvor mange børn på 0-18 år bor der i din husstand?



Hvad er din alder?



Vil du hovedsageligt beskrive dig selv som en indadvendt eller en udadvendt person?



## Om undersøgelsen

# Metode og forklaring

## WHO-5 som mål for mental sundhed

Til at afdække den mentale sundhed er der i nærværende rapport brugt WHO's "WHO-5" mål, som tager udgangspunkt i 5 konkrete udsagn, der alle besvares på en skala fra 0 = "På intet tidspunkt" til 5 = "Hele tiden".

Herefter indekseres scorene, og der tages et gennemsnit af de 5 udsagn, der tilsammen angiver en samlet indeksscore fra 0 - 100. Denne score udgør vores mentale sundhed. Yderligere baggrundsinformation om WHO-5 findes på side 36.

## Indeksforklaring

Gennem rapporten angives indekstal samt fordelinger af svarkategorier.

Der er anvendt tre forskellige skalaer fra 1-5, som går fra "Helt uenig" til "Helt enig, fra "Slet ikke vigtigt" til "Meget vigtigt" og fra "I meget lav grad" til "I meget høj grad. I tilfælde af, at respondenterne ikke kan svare, er der altid en mulighed for at vælge "Ved ikke".

Disse scorer er indekserede på en 0 - 100 skala, for at lette forståelsen og sammenligningen af undersøgelsens resultater. Eksempelvis vil en gennemsnitsvurdering på 4 på en 1-5 skala blive omregnet til et indekstal på 75.

---

## Dataindsamling og vægtning

Nærværende undersøgelse er gennemført fra den **24. februar til 13. marts 2022**.

I alt har **1.303 personer** besvaret undersøgelsen, der blev udsendt som elektronisk spørgeskema.

Medarbejdere fra 20 danske private og offentlige organisationer har deltaget i undersøgelsen. Derudover er et link til undersøgelsen blevet delt via Cfl's nyhedsbrev til medlemmerne, som er mange forskellige offentlige og private organisationer.



# WHO-5: Valideret redskab til undersøgelsen

## Om undersøgelsens metode

WHO-5 er et generisk mål for trivsel, der er udviklet af professor Per Bech for WHO i 1998. Det består af 5 udsagn om, hvordan respondenterne har følt sig i de seneste to uger. Spørgsmålene besvares alle på en skala fra 0 = "På intet tidspunkt" til 5 = "Hele tiden".

WHO-5 måler graden af positive oplevelser og kan anvendes som et mål for personers generelle mentale sundhed, trivsel og velfindende.

Metoden har været testet i forskellige befolkningsgrupper i flere lande. Det er simpelt at anvende, og der er efterhånden mange erfaringer, der taler for, at det er et pålideligt mål for personers trivsel og mentale sundhed.

## Konkrete anvendelsesmuligheder

Redskabet kan bruges i forbindelse med før- og eftermålinger af sundheds- og sociale indsatser/påvirkninger. WHO-5 kan bruges som et mål for, om borgerne får forbedret/ændret deres generelle trivsel i den tidsperiode, som indsatsen har været. Der er ikke nogen standard for, hvor længe indsatsen skal vare, for at det giver mening at anvende WHO-5.

### De 5 spørgsmål:

I de seneste 2 uger

- har jeg været glad og i godt humør
- har jeg følt mig rolig og afslappet
- har jeg følt mig aktiv og energisk
- er jeg vågnet frisk og udhvilet
- har min dagligdag været fyldt med ting, der interesserer mig

## Styrker

Redskabet er simpelt at anvende og er blandt de mest benyttede redskaber til måling af selvoplevet trivsel på verdensplan. Der foreligger grundig forskningsmæssig dokumentation for, at redskabet kan benyttes til at måle forandring over tid.

## Hvordan udregnes resultatet

Pointtallet beregnes ved at tallene i de afkrydsede felter lægges sammen, hvorefter summen ganges med fire. Resultatet er et tal mellem 0 og 100 (bedst). Alternativt indekseres de 5 udsagn på en 0 – 100 skala og gennemsnittet tages.

Tal under 50 indikerer, at respondenterne kan være i risiko for depression eller være udsat for en langvarig stressbelastning.



Kontakt

# Om Cfl & Human Engage

## cfl

### Cfl, Center for Ledelse

Ledelseshuset Cfl er en non-profit organisation ejet af medlemmerne. Huset blev stiftet helt tilbage i 1913, og vores formål er at løfte ledelseskvaliteten i Danmark.

Cfl-Community udgør kernen, og vi udbyder det fulde spektrum af ydelser, der skal til for at udvikle ledere og organisationer. Det gør vi via rådgivning, kurser, netværk og testværktøjer, og vi sætter rammerne for, hvordan du som leder skaber værdi for din organisation og for samfundet.

#### Ledelsesrådgivning

I samarbejde med vores kunder skaber Cfl konkrete og designede løsninger til kritiske ledelsesudfordringer.

#### Kompetenceudvikling

Cfl garanterer kurser med et højt fagligt niveau baseret på relevant forskning. Cfl kombinerer forskning og praksis på alle forløb.

#### Netværk

Cfl sikrer perspektivering af faglige diskussioner til deltagernes hverdag. Vi stiller efter læring, inspiration og videndeling af best practices.

#### Testværktøjer

Cfl udvikler og udvider løbende paletten af testværktøjer, så de understøtter behov inden for udvikling og rekruttering.



## HUMAN ENGAGE

### Human Engage

Human Engage er et konsulenthus, der er funderet i behovet for valide indsigter, der kan omsættes til konkrete handlinger og udviklingsinitiativer.

Vi har stor erfaring med design af undersøgelser og praktisk erhvervs erfaring med organisatoriske, kommercielle og strategiske områder.

Vores formål er at øge engagement og loyalitet hos vores kunders medarbejdere, ledere og kunder ved at omsætte viden til rette indsatsområder og handlinger. Dette kræver, at man *forstår*, hvad man skal, at man *vil*, og at man *kan* – både som individ og organisation.



#### Medarbejderengagement og trivselsmålinger

Med udgangspunkt i interne undersøgelser hjælper vi organisationer med at sikre arbejdsglæde, engagement og trivsel blandt medarbejderne.

#### 360 graders leder- og specialistmålinger

Vi udvikler og gennemfører 360 graders leder- og specialistundersøgelser, som er tilpasset den enkelte organisations værdier og lederprincipper.

#### Undersøgelse og udvikling af kundeloyalitet

Vi designer og gennemfører kundetilfredsheds og -loyalitätsundersøgelser, som skaber øget kundeorientering og operationel implementering.

#### Markedsanalyse og segmentering

Vi skaber grundlaget for markedsudvikling gennem markedsanalyse og operationel segmentering, der identificerer lønsomme segmenter.

## Kontaktoplysninger

Ønsker du at høre mere eller har du spørgsmål til undersøgelsen?



Lars Hemmingsen

📍 Seniorrådgiver, CfL

✉️ [lhe@cfl.dk](mailto:lhe@cfl.dk)

☎️ +45 51544191



Caroline Stadsbjerg

📍 Erhvervspsykolog, Human Engage

✉️ [cas@hnengage.com](mailto:cas@hnengage.com)

☎️ +45 22928479



HUMAN  
ENGAGE | cfl

