



Ude godt - hjemme bedst?

Et kvalitativt casestudie af hjemmearbejde i Telenor

ET KANDIDATSPECIALE AF
**ANN HANSEN BREDVIG &
MATHILDE JUUL BACK JENSEN**



**AALBORG
UNIVERSITY**

FORORD

Dette speciale er udarbejdet af to kandidatstuderende fra Aalborg Universitet, og det udgør den afsluttende prøve ved kandidaten i Kommunikation på Det humanistiske fakultet. Specialet er foretaget i vinteren og foråret 2021, og det har sit afsæt i den verdensomspændende COVID-19-krise, som også præger det danske erhvervsliv i skrivende stund.

En stor tak skal det lyde til vores vejleder Søren Lindhardt, der gennem udformningen af specialet har udfordret os, givet os konstruktive kommentarer og engageret vejledning med på vejen samt empatiske bemærkninger, når konsekvenserne hjemmearbejdet synes alt for uoverskuelige.

En kæmpe tak til vores samarbejdspartner Telenor for at se potentialet i undersøgelsen helt fra specialets første spadestik. Herudover vil vi gerne give en særlig tak går til HR-afdelingen og vores nøgleperson fra Telenor, som har hjulpet os med alt lige fra at formidle kontakten til specialets respondenter samt at bistå os relevante informationer og empirisk materiale om Telenor, som har været uundværligt for udformningen af undersøgelsen.

Slutteligt ønsker vi at sige af hjertet tak til Thomas og Andreas, som gennem hele specialeperioden har hjulpet os med at holde humøret og motivationen høj. Jeres støtte har især været guld værd, da vi ligesom resten af Danmarks studerende på de videregående uddannelser primært har skullet skrive specialet fra hjemmekontoret. I har bidraget med alt lige fra godt humør til dårlige jokes - den bedste form for menneskelig kontakt, der i denne COVID-19-tid har været særlig værdsat. Tak for jer - når vi nu endelig skulle vælge nogle at være i social boble med, så er vi glade for, at det var jer, der var ved vores side ;-)

TITELBLAD

Titel: Ude godt – hjemme bedst?
Undertitel: Et kvalitativt casestudie af hjemmearbejde i Telenor

Aalborg Universitet

Kandidat i Kommunikation: 4. Semester

Studerende: Ann Hansen Bredvig & Mathilde Juul Back Jensen

ECTS: 30

Projektperiode: Forår 2021

Afleveringsdato: d. 01.06.21

Antal anslag i alt: 327.466

Normalsider: 136,4

Totalt sideomfang: 164

Bilag: 24

RESUME

This thesis investigates how telecommuting manifests itself in the Danish company, Telenor, from the communicative articulations of the employees' point of view. Additionally, the extent of telecommuting in relation to future work performed by the employees is touched upon with an emphasis on flexibility.

The study revolves around the prevailing telecommuting tendency by which many organizations and employees have become acquainted with due to the worldwide COVID-19 pandemic. As a result of governmental restrictions, telecommuting has become "the new normal" for most employees, and the need to transfer the work done at the organizational locations to home offices so that employees can telework has been imminent, and a life or death matter for many organizations. With the pandemic seemingly on the retreat and employees in line for the return to the physical workplace, the question on a lot of people's minds are: which consequences of the period of telecommuting will have an impact on the work done by employees forward?

We strive to contribute to the research done on telecommuting by conducting a qualitative case study in the semi-sized Danish telecommunications company: Telenor. The study focuses on the experiences of the employees in the Technology division with telecommuting as a result of the COVID-19 pandemic.

The first chapter provides the basis for understanding where the study takes its starting point. This includes our cause for wonder and a systematic literature recap of the research done in regard to e.g. telecommuting, flexibility and the COVID-19 health crisis. Moreover, we did a preliminary examination of the qualitative answers made by employees of Telenor which appeared in a job satisfaction survey from October 2020, which unveiled pressing matters which seemed significant to the experience of being an employee in Telenor prior to the case study.

The second chapter gives an introduction to the case of the study. The theoretical argument of the case study is based upon the research in case studies of e.g. Robert K. Yin (2014). Furthermore we give an account to significant features of Telenor as the case of choice with regard to which rationals and conditions dominate the organizational practises.

The third chapter states considerations in terms of the research design of the study which is divided into two pieces. This includes philosophical and theoretical grounding, which is represented by social constructivism and an idiographic approach to the study. The overall methodical framework of the study is qualitative methods, and a reflection of the strengths and points of criticism is included. As the primary means for data collection, a semi structured interview and four focus group interviews are conducted. The following methods have been applied in processing of data: firstly the transcribing of the interviews, secondly a data driven coding based on the transcriptions, and finally a convenience content analysis of encoded data. The process of data processing leads to the selection of the following three categories which the following analysis is based upon: teleworking, flexibility and work environment.

As mentioned above, the analysis of the project focuses on the articulations of the employees as for teleworking, flexibility and their work environment. The approach of analysis is the critical discursive psychology of Nigel Edley (2001) with attention to the key concepts of interpretative repertoires, ideological dilemmas, and subject positions. The analysis reveals numerous subject positions that seem available to the employees in terms of articulating their formation of opinion. Out of these, we find the employee as an employee, a leader, a private person, a member of staff and as an entire person in particular interesting. This is mainly due to the different ideological dilemmas which the employees seem to face in relation to the positions available to them. E.g. of the dilemmas employees experience, is a significant amount of organizational control against the natural autonomy and flexibility that telework provides, where individuals have to compensate for their needs and the organizational goals and standards. Furthermore, the productivity prospects due to teleworking seem incompatible with the social needs of the employees, which might intensify with the future work arrangements, where some employees work from home while others work from the office.

In the last chapters, we conclude that the flexibility, which follows teleworking, fosters a range of beneficial attributes within scope of work, but the very same could easily tilt the scales and become harmful to other aspects of life. This poses Telenor with a task to solve how to support their employees and business going forward.

INDHOLDSFORTEGNELSE

Forord	1
Titelblad	2
resume	3
Indholdsfortegnelse	5
1.1. Kapitel – Undersøgelsens fundament	8
1.1. Indledning	8
1.2. Litteraturgennemgang	9
1.2.1. Første litteratursøgningsproces	10
1.2.2. Anden litteratursøgningsproces	12
1.2.3. Vores forståelse af hjemmearbejde	12
1.2.4. Gennemgående temaer i litteratursøgningen	13
1.2.5. Hjemmearbejde og arbejdsmiljø	13
1.2.6. Dansk, relevant litteratur	18
1.2.7. Vores bidrag til forskning om hjemmearbejde	19
1.3. Forundersøgelse	20
1.3.1. Metodisk refleksion om anvendelse af eksisterende data	21
1.3.2. Sampling til forundersøgelse	22
1.3.3. Behandling af eksisterende spørgeskema	22
1.3.4. Konventionel indholdsanalyse	23
1.3.5. Forundersøgelsens resultater	24
1.4. Problemfelt	26
1.4.1. Problemformulering	26
1.5. Begrebsafklaring	27
1.5.1. Organisation	27
1.5.2. Kommunikation	28

1.5.3.	Organisationskommunikation	29
1.5.4.	Fleksibilitet.....	29
1.5.5.	Hjemmearbejde	30
1.5.6.	Arbejde	30
1.6.	Afgrænsning	31
2.2.	kapitel – undersøgelsens case.....	32
2.1.	Casestudie.....	32
2.1.1.	Kritisk refleksion om casestudier	33
2.2.	Casebeskrivelse	33
2.2.1.	Hvem er Telenor?.....	34
2.2.2.	Organisatorisk udvikling	35
2.2.3.	Hjemmearbejde og Flexible Work.....	36
3.3.	Kapitel -Undersøgelsesdesign	39
3.1.	Design af undersøgelsen.....	39
3.2.	Videnskabsfilosofi.....	40
3.3.	Socialkonstruktivisme	41
3.4.	Videnskabsideal	43
3.5.	Kvalitative metoder	43
3.5.1.	Kritikpunkter i forhold til kvalitative undersøgelser.....	44
3.6.	Etik i kvalitative studier	47
3.7.	Induktiv og deduktiv metode.....	48
3.8.	Sampling	49
3.8.1.	Udvælgelse af undersøgelsens nøgleperson	49
3.8.2.	Udvælgelse af medarbejdere til fokusgruppeinterview	50
3.9.	Interviewet som empiriindsamlingsmetode	51
3.9.1.	Det semistrukturerede interview	52

3.9.2.	Fokusgruppeinterviewet	53
3.9.3.	Medieret interaktion	55
3.9.4.	Kritik af interview som empiriindsamlingsmetode	55
3.10.	Transskription som empiribehandlingsmetode	57
3.11.	Kodning	58
3.12.	Læringsorienteret dialogisk feedback	61
4.4.	Kapitel – analyse	62
4.1.	Kritiske diskurspsykologi som analytisk rammeværktøj	62
4.1.1.	Diskurs i kritisk diskurspsykologi	62
4.1.2.	Analyseelementer i Nigel Edleys kritiske diskurspsykologi	63
4.2.	Analyse af det empiriske materiale	66
4.2.1.	Analysens kodningsproces	66
4.2.2.	Analyse af hjemmearbejde	67
4.2.3.	Analyse af fleksibilitet	98
4.2.4.	Analyse af arbejdsmiljø	120
4.3.	Diskussion	142
4.3.1.	(U)synlig kontrol	142
4.3.2.	Er hjemmearbejde lig med “en bar-røv dag”?	143
4.3.3.	Nyansat og etableret medarbejder	145
4.3.4.	Er modstand altid en dårlig ting?	146
5.5.	Konklusion, litteratur og referencer	148
5.1	Konklusion	148
5.2.	Litteraturliste	153
5.3.	Liste over bilag	163
5.4.	Liste over billeder	163
5.5.	Liste over figurer	164

1. KAPITEL – UNDERSØGELSENS FUNDAMENT

Følgende kapitel udgør undersøgelsens fundament, der blandt andet indleder til undersøgelsen, omfatter en gennemgang af den eksisterende relevante litteratur i forbindelse med hjemmearbejde, en forundersøgelse af den valgte case samt en præsentation af undersøgelsens problemformulering og afklaring af centrale begreber.

1.1. INDLEDNING

Organisationer er verden over under konstant forandring grundet konkurrence samt nye teknologiers betydning for organisationernes virke. Derfor befinder de sig, ifølge Peter H. Christensen, i livlige omgivelser, som har medført, at usikkerhed er blevet et vilkår for organisationer i dag (Christensen, 2019, s. 30). Til trods for usikkerhed som følger organisationernes brug af teknologier, kan anvendelsen af disse siges at have haft afgørende betydning for deres overlevelse, grundet COVID-19-pandemiens verdensomspændende indtog i marts 2020. Pandemien fik i Danmark konsekvenser for det danske erhvervsliv som følge af regeringens COVID-19-restriktioner; Alle organisationer med medarbejdere, der ikke varetog kritiske funktioner skulle arbejde hjemmefra for at mindske smittespredningen. Medarbejdere skulle nu samarbejde hver for sig og arbejde fra distancen, hvor disse restriktioner i skrivende stund har været gældende i over et år.

Hjemmearbejde, også kaldet distancearbejde, telearbejde, fjernarbejde - kært barn har mange navne - er ikke noget nyt fænomen, da der i over 40 år er blevet forsket inden for dette (Workman, 2008, s. 777). Dog er det langt fra alle organisationer, der før COVID-19 har anvendt arbejdsformen i praksis (Martin, 2020, s. e113; Workman, 2008, s. 778). Dette har dog ændret sig radikalt qua COVID-19, hvor hjemmearbejde er blevet et vilkår for mange organisationer og medarbejdere frem for et til- eller fravalg: "I 2020 arbejdede 17 pct. hjemme regelmæssigt. Det er mere end en fordobling fra året før og den højeste andel af regelmæssigt hjemmearbejde, der

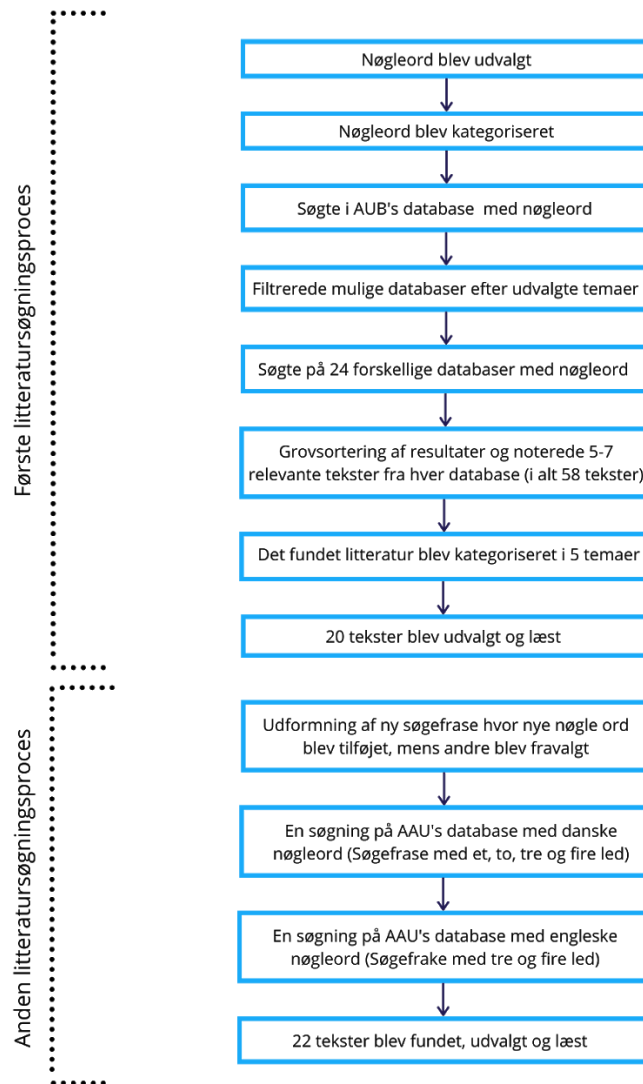
nogensinde er opgjort i Danmarks Statistiks interviewbaserede arbejdskraftundersøgelse” (Danmarks Statistik, 2021).

Da store dele af organisationer havde omstillet sig til hjemmearbejde, begyndte flere samfundsaktører at blive optaget af, hvorvidt hjemmearbejde var kommet for at blive (Foged 2021). En undersøgelse i Postnord viste, at 75 til 80 procent af medarbejderne gerne ville fortsætte med hjemmearbejde efter COVID-19-restriktionernes ophør (Nimb, 2021). Samtidig viser en undersøgelse fra juni 2020 om hjemmearbejde under nedlukningen, at 43% af de adspurgte havde oplevet en “[...] øget koncentrationsevne samt en bedre mulighed for at planlægge deres egen tid og løse deres opgaver” (Pedersen, 2020, s. 13). Netop den fleksible tidsplanlægning er ifølge Lars Pedersen (2020) grunden til, at flere medarbejdere foretrækker at arbejde fra distancen (Pedersen, 2020, s. 13). Medarbejderens mulighed for at planlægge med øget fleksibilitet, som hjemmearbejdet synes at have medført, finder vi særligt interessant, hvordan medarbejdere formår at udføre deres arbejdsopgaver, når arbejdspladsens fysiske rammer smelter sammen med de rum, vi skaber til familie, fritid og huslige pligter.

Vi har også oplevet hjemmearbejde på egen krop, og i kraft af at vi står på tærsklen til at blive en del af det danske arbejdsmarked, giver dette anledning til følgende undren; Med afsæt i, at Danmarks genåbning i skrivende stund synes at være lige rundt om hjørnet, og organisationers erfaring med at anvende hjemmearbejde i den daglige praksis qua COVID-19, hvilke konsekvenser vil hjemmearbejde så have for medarbejderne i deres fremtidige arbejde? Og hvilken betydning vil den nyfundne fleksibilitet i forhold til tilrettelæggelsen have for medarbejdernes meningsdannelse af deres arbejde generelt. For “[...] én ting er at overleve, en anden ting er at trives” (bilag 7, linje 308-309).

1.2. LITTERATURGENNEMGANG

Følgende litteraturgennemgang placerer undersøgelsen i forhold til eksisterende forskning i hjemmearbejde. Vores forståelse af forskningslitteratur afhænger af, om publikationerne er peer-reviewed eller publiceret i anerkendte tidsskrifter, hvor disse karakteriseres af Uddannelses- og forskningsministeriets Bibliometriske Forskningsindikator (Uddannelses- og forskningsministeriet, 2021). Den litterære orientering foregik over to litteratursøgningsprocesser, som er illustreret på figur x.



Figur 1: Visualisering af de to litteratursøgningsprocesser

1.2.1. FØRSTE LITTERATURSØGNINGSPROCES

I den første litteratursøgningsproces havde vi en relativt bred søgestrategi, hvor vi foretog avancerede søgninger i 24 tematisk relevante, akademiske databaser (bilag 1, s. 50-54). Søgningerne bestod af tre- og fireleddede søgefraser på dansk og engelsk, som vi udviklede med afsæt i nøgleord såsom “hjemmearbejde”, “samarbejde”, “work-life balance” og “COVID-19” (bilag 1, s. 1). I alt orienterede vi os

i 20 videnskabelige tekster omhandlende faktorer forbundet med hjemmearbejde. En udførlig gennemgang af første litteratursøgningsproces fremgår i bilag 1.

Ud fra vores læsning af de videnskabelige tekster om hjemmearbejde identificerede vi gennemgående tematikker: *work-life balance* (Merecz & Andysz, 2014; Popovici & Popovici, 2020; Khairudin & Aziz, 2020; Mirchandani, 2000), *trivsel* (Anderson, Kaplan & Vega, 2015), *job satisfaction* (Smith, Patmos og Pitts, 2018; Akkirman & Harris, 2005), *fleksibilitet* (Stich, 2020; Kristensen, 2007), *social isolation* (Stich, 2020; Malik, Sinha & Goel, 2020; Martin, 2020), *fastholdelse af medarbejdere* (Martin, 2020; Merecz & Andysz, 2014), 2) *Vidensdeling* (Popovici & Popovici, 2020, s. 469), 3) *tilhørsforhold til organisationen* (Stich, 2020) og *ledelse* (Hobbs & Armstrong, 1998; Raffaele og Connell, 2007). Ydermere identificerede vi, at der eksisterer en dialektik i forskningen om hjemmearbejde alt efter, hvorvidt man interesserer sig for privatlivets- eller arbejdslivets sfære. Da vores forskningsinteresse udspringer af den del af hjemmearbejde, der falder indenfor organisationens indflydelse, afgrænser vi litteratursøgningen fra at behandle tematikker omhandlende eksempelvis *work-life balance*. Dette valg har vi truffet ud fra antagelsen om, at dette falder uden for organisationens indflydelse og dermed arbejdslivets sfære. Vi er dog bevidste om, at privatsfæren kan have en påvirkning arbejdslivets sfære, og at det i praksis er umuligt at adskille disse to perspektiver, men vi fandt det nødvendigt at afgrænse undersøgelsens litterære udgangspunkt.

Igennem orienteringen i forskning om hjemmearbejde synes vi at kunne skelne mellem tendenser heri alt efter, hvilken tidsmæssig og teknologisk kontekst, som forskningen er fra. Dette understreges eksempelvis af Michael Workman (2008), der omtaler den teknologiske udviklings betydning for hjemmearbejde: “[...] it was not until the mid-1990s, when technologies and remote working processes had matured sufficiently to effectively support virtual work, that they evolved into more formal arrangements and flourished” (Workman, 2008, s. 778). Med COVID-19’s tilblivelse har nogle organisationer været nødsaget til at digitalisere og indføre hjemmearbejde, hvilket har ført til en fordobling i antallet af ansatte, som har arbejdet hjemmefra, både i Danmark (Danmarks Statistik, 2021) og internationalt (Martin, 2020, s. e113; Popovici og Popovici, 2020, s. 211). Dermed er kommunikationsteknologier på arbejdspladsen blevet hvermandseje og en integreret del af hverdagen, hvorfor vi ikke anser forskning fra før COVID-19 som værende retvisende i henhold til at belyse den organisatoriske

kontekst (Martin, 2020). Derfor foretog vi endnu en litteratursøgningsproces for at få dybere indsigt i den nyeste forskning.

1.2.2. ANDEN LITTERATURSØGNINGSPROCES

I anden litteratursøgningsproces havde vi en mere afgrænset søgestrategi i Aalborg Universitetsbiblioteks database, hvori vi tilføjede nøgleordene “fleksibilitet” og “organisationskommunikation” (Bilag 2, s. 1-2), der matchede vores faglige interesse. Søgningerne var igen avancerede og bestod af tre- og fire led på dansk og engelsk, hvor vi krævede, at litteraturen skulle forholde sig til COVID-19. Ud fra de danske og engelske søgeresultater udvalgte vi 22 videnskabelige tekster, hvor hovedvægten var peer-reviewed og/eller tematisk relevante for vores videre undersøgelse. En udførlig gennemgang af anden litteratursøgningsproces fremgår i bilag 2. Den følgende litteraturgennemgang tager udgangspunkt i anden litteratursøgningsproces med supplement af emnemæssigt relevant og/eller tidssvarende forskning fra første litteratursøgningsproces.

1.2.3. VORES FORSTÅELSE AF HJEMMEARBEJDE

Der synes ikke at være entydighed blandt forskerne om, hvordan hjemmearbejde defineres, hvor vi i den litterære gennemgang er stødt på flere definitioner (Khairudin & Aziz, 2020; Martin, 2020; Christensen, 2015). Vores forståelse af begrebet hjemmearbejde tager afsæt i Randy D. Martins (2020) definition, hvorfor den resterende undersøgelse bygger på denne udlægning:

“Telecommuting is an organizational practice in which employees spend a portion of their work hours away from a central workplace using technology to interact with others and complete work related activities, typically from home” (Martin, 2020, s. e113).

Valget af ovenstående definition skyldes vores forståelse af, at hjemmearbejde i vores optik dækker over samtlige arbejdstider, man som medarbejder arbejder uden for den fysiske lokation for organisationen og anvender teknologier til at udføre arbejdet.

1.2.4. GENNEMGÅENDE TEMAER I LITTERATURSØGNINGEN

Følgende del af litteraturgennemgangen beskriver, hvilke temaer den tidssvarende forskning i vores søgning behandler: *krisekommunikation* (Ou & Wong, 2020; Joy-Thomas, Jeter & Hansen-Kiss, 2020; Kuntz, 2020), *organisatorisk meningsskabelse* og *vidensdeling* (Stephens, Jahn, Fox, Charoensap-Kelly, Mitra, Sutton, Waters, Xie & Meisenbach, 2020; Popovici og Popovici, 2020), *organisationskommunikation* og *samarbejde* (Rony, Suharjuddin & Silitonga, 2020; Levin & Kurtzberg, 2020), *ledelse* (Ou & Wong, 2020; Joy-Thomas et al., 2020; Anonym, 2020; Rony, Suharjuddin2 & Silitonga, 2020), *arbejds miljø* (Parker, 2020; Buchanan & Harris, 2020; Kuntz, 2020) *performance* (Parker 2020; Joy-Thomas et al., 2020) og *teknologi* (Kolb, Dery, Huysman & Metio, 2020; Levin & Kurtzberg, 2020)

1.2.5. HJEMMEARBEJDE OG ARBEJDSMILJØ

Organisationers hjemmearbejde er underlagt arbejdstilsynets lovgivningen om organisationers arbejdsmiljø (Arbejdstilsynet, 2014). Derfor vælger vi at strukturere litteraturgennemgangen efter Mogens Agervolds (1984) forskning om arbejdsmiljø, da denne gør os i stand til at formidle, hvordan arbejdsmiljøet kan have indflydelse på hjemmearbejde, hvor arbejdsmiljøet kommer til udtryk gennem: *arbejds kvaliteten*, *arbejdstider* og *–friheder*, *sociale relationer* samt *indflydelse* og *ledelsesforhold* (Agervold, 1984, s. 185).

1.2.5.1. ARBEJDSKVALITET

Før COVID-19 herskede der i forskningen om hjemmearbejde en opfattelse af, at nogle arbejdsopgaver, og dermed kvaliteten af arbejdet, potentielt artede sig bedre til hjemmearbejde end andre (Martin, 2020, s. e114). Denne opfattelse er dog blevet udfordret, da COVID-19 synes at have influeret alle brancher på verdensplan, som har tvunget organisationer til at granske kvaliteten af arbejde, der kan udføres i hjemmet. Det er derfor ikke længere et spørgsmål om, hvilke arbejdsopgaver som kan udføres via hjemmearbejde, men hvordan hele industrier kan omlægges til hjemmearbejde. Herudover har COVID-19-pandemien haft afgørende betydning for udrulningen af hjemmearbejde, hvor andelen af den europæiske arbejdsstyrke, der arbejdede hjemmefra før pandemien, var 5,4 procent gennemsnitligt, og pandemiens betydning

for procentdelen er, at denne vil have “[...] skyrocketed a year from now. The COVID-19 related health crisis has practically unleashed the potential for telework across the globe as of 2020” (Popovici & Popovici, 2020, s. 211). Forskning om hjemmearbejde under COVID-19 omhandler blandt andet følgende brancher; Uddannelse (Back, Chadick, Vallejo, Orłowski-Oliver, Patel, Roe, Srivastava & Walker, 2021; Stephens et al., 2020; Rony, Suharjuddin og Silitonga, 2021; Larson, 2020; Kuntz, 2021; Levin & Kurtzberg, 2020), sundhedspleje, hospitalsindustrien (Kuntz, 2021), flyindustrien og turismeindustrien (Ou & Wong, 2020) samt medicinalindustrien (Barrett, Ford & Zhu, 2020, 2020; Martin, 2020). Vores litteratursøgning resulterede dog ikke i aktuell relevant forskning foretaget i telebranchen, som er undersøgelsens udgangspunkt.

Lee D. Parker (2020) italesætter, hvilke implikationer hjemmearbejde som organiseringsform kommer til at have på den fysiske arbejdsplads. Herunder hvordan der stilles nye krav til kontorernes indretning og ressourcer for at kunne understøtte konstruktive arbejdsopgaver mellem en hjemmearbejder og de medarbejdere, som er fysisk til stede på arbejdspladsen:

“[...] from a governmentality perspective, national government-imposed OH&S requirements are triggering ostensibly voluntary organisational actions to redesign and reorganise office structures and working routines, albeit at potentially considerable cost. Additionally, it is inducing the search for alternative office locations, structures and modus operandi. Such major changes would arguably not have been undertaken, but for the COVID-19 crisis” (Parker, 2020, s. 1958).

Sammenhængen mellem arbejdsmiljøet og arbejdskvaliteten nuanceres yderligere af Ashley K. Barrett, Jessica Ford & Yaguang Zhu (2020), som påpeger, at arbejdspladsers kompleksitet varierer fra organisation til organisation, hvorfor der skal være overensstemmelse med udviklingen i organisationen, og at medarbejderne kan udføre sine opgaver (Barrett et al., 2020, s. 1).

1.2.5.2. ARBEJDS- OG FRITIDER

I henhold til organisationens regulering af hjemmearbejdet, er det påvist, at medarbejdere præsterer bedre, når der arbejdes hjemmefra (Parker, 2020, s. 1952). Dermed kan hjemmearbejde fra et organisatorisk perspektiv opfattes som en win-win

situation, da “[...] this may constitute a response to staff and employer preferences arising from their discovery of the advantages to each of this approach to office operations. For the organisation, it may offer financial returns in a number of respects” (Parker, 2020, s. 1958). For organisationen er der ultimativt en økonomisk gevinst at hente ved at lade medarbejderne arbejde hjemmefra, ligesom det for medarbejderne kan betyde bedre work-life balance (Popovici & Popovici, 2020, s. 468; Khairudin & Aziz, 2020, s. 2). Jean-François Stich (2020) stiller sig dog skeptisk overfor de potentielle medarbejdergoder ved hjemmearbejde, da dette også kan modvirke den øgede trivsel og jobtilfredshed for den enkelte medarbejder. Han fremhæver *forstyrrelser*, *øget arbejdsbelastning* (workload) og *sammenblanding af arbejds- og privatliv* som værende modvirkende faktorer i hjemmearbejde (Stich, 2020, s. 210). Grundet fraværet af fysisk distance mellem arbejds- og privatliv risikerer medarbejderne bogstavelig talt at tage arbejdet med hjem hver eneste dag, hvilket Stich omtaler således: “[...] Unfortunately, this integration allows work to escape office buildings and hours and spill over into employees’ personal lives [...] Employees tend to be ‘leashed’ to virtual offices [...] and thus experience ‘constant connectivity’ and difficulties disengaging from work [...]” (Stich, 2020, s. 211). Dermed spiller medarbejdernes egen evne til at adskille fri- og arbejdstid en større rolle, hvilket kan bidrage til en forøgelse af arbejdspress og arbejdsrelateret stress, hvis medarbejderen ikke evner dette.

1.2.5.3. SOCIALE RELATIONER

1.2.5.3.1. INTERAKTION, SOCIAL FORBUNDETHED OG -ISOLATION

Det fysiske fravær af kolleger kan også medføre en stigning i den medierede kommunikation herunder antallet af de e-mails, hjemmearbejderne modtager, hvilket kan bidrage til en øget kommunikationsrelateret arbejdsbyrde og et stressfuldt arbejdsmiljø (Barrett, et al., s. 1, 9; Kuntz, 2020, s.199). Øvrige følger for den enkelte medarbejder kan også være, at man føler sig afskåret eller ekskluderet i de organisatoriske processer eller sociale relationer på arbejdspladsen, social isolation og mangel på uformel arbejdsrelateret social interaktion (Stich, 2020, s. 212; Martin, 2020, s. e114; Malik et al., 2020, s. 40; Levin & Kurtzberg, 2020, s. 13). Netop vedligeholdelsen af kommunikationen med ens afdeling og kolleger er afgørende for, hvorvidt implementering af hjemmearbejds-ordninger er succesfuld (Martin, 2020, s. e114). I forbindelse med social isolation viser forskningen også, at organisatorisk

støtte, initiativer og sociale relationer kan være afgørende for hjemmearbejdernes trivsel (Buchanan & Harris, 2020, s. 62; Joy-Thomas et al., 2020, s. 3).

Akanksha Malik, Shuchi Sinha og Sanjay Goel (2020) påpeger, at isolation og teknologiens reduktion af fysisk ansigt-til-ansigt-interaktionen mellem medarbejderne kan svække relationerne og øge risikoen for fejlkommunikation (Malik et al., 2020, s. 40). Derimod giver den medierede kommunikation mulighed for have en digital forbindelse til arbejdspladsen. hvor denne ifølge Darl G. Kolb, Kristine Dery, Marleen Huysman og Anca Metiu (2020), vil gøre “[...] it difficult to fully disconnect from the digital world” (Kolb, Dery, Huysman & Metiu, 2020, s. 1594). Udfordringen ved den digitale kommunikation italesætter Daniel Z. Levin og Teri R. Kurtzberg (2020) også som: “[...] Inevitably, going all virtual means that many interactions diminish, relationships recede, work networks shrink, and the organization becomes less interconnected” (Levin & Kurtzberg, 2020, s. 13). Kolb et. al. (2020), påpeger at arbejde før COVID-19 var en del af hjemmet grundet organisationers benyttelse af medieret kommunikation og teknologier, men at pandemien har fremskyndet benyttelsen heraf (Kolb et. al., 2020, s. 1597).

1.2.5.3.2. ORGANISATORISK MENINGSSKABELSE OG VIDENSDELING

Særligt for Veronica Popovici og Alina-Lavinia Popovicis (2020) forskning om hjemmearbejde er, at de fremhæver vidensdeling i organisationen som et afgørende parameter for, hvorvidt hjemmearbejde kan betegnes succesfuld (Popovici & Popovici, 2020, s. 469). Det sociale aspekt af at være en del af en arbejdsplads er også et fokus i Joy-Thomas, Jeter & Hansen-Kiss's forskning (2020), hvor særligt den fælles meningsskabelse på distancen understreges som værende en central organisatorisk aktivitet (Joy-Thomas et al., 2020).

1.2.5.4. INDFLYDELSE OG LEDELSESFORHOLD

1.2.5.4.1. KRISEKOMMUNIKATION OG -LEDELSE

COVID-19 har også medført en forskningsmæssig interesse for krisekommunikation (Ou & Wong, 2020) og kriseledelse (Back, Chadick, Vallejo, Orlowski-Oliver, Patel, Roe, Srivastava & Walker, 2021; Barrett et al., 2020; Anonym, 2020; Kuntz, 2020, s. 209-211). Fælles for denne er, at fokus ligger på, hvordan ledelsen af organisationer bør agere, når en krise indtræffer, i henhold til eksterne- og interne

kommunikationsprocesser. Ydermere bør ledere demonstrere deres tilpasningsevner ved eventuelt at anvende nye metoder til at lede under en krise (Rony, Suharjuddin og Silitonga, 2021, s. 86). Giver en leder den mængde støtte, som en medarbejder har brug for, sandsynliggør det, at medarbejderens kan omsætte eventuelle negative oplevelser som følge af en krise og pludselige ændringer i arbejdsmiljøet, hvilket giver medarbejderen *modstandsdygtighed* (Kuntz, 2020, s. 190). Dette vil gøre, at medarbejderen vil være bedre i stand til at håndtere kommende modstand i en organisatorisk sammenhæng (Kuntz, 2020, s. 192). Vigtigheden af støtte fra ens leder under COVID-19 understreges af, at selvom det sociale aspekt mellem kollegerne fungerer ved hjemmearbejde, er det ikke nok for medarbejderens trivsel, hvis det betyder manglende støtte fra ens leder (Kuntz, 2020, s. 203). Zahara Tussoleha Rony, Suharjuddin Suharjuddin & Tatar Bonar Silitongas (2021) undersøger organisationskommunikationens betydning for hjemmearbejde. I deres casestudie fra 2021 lyder det som følgende om ledelse: "One of the functions of the leader is as a communicator in an organization" (Rony, Suharjuddin og Silitonga, 2021, s. 81). Ledelseskommunikation er altså nøglen til at undgå konflikter, hvilket understreger lederens ansvar for hjemmearbejde.

1.2.5.4.2. LEDELSE AF MEDARBEJDERE PÅ DISTANCEN

Medarbejdernes mulighed for hjemmearbejde stiller som sagt krav til ledelsen: "[...] More than ever, leaders are required to demonstrate and engender greater empathy, support and encouragement to motivate staff and allow us to grow through the adversity together" (Anonym, 2020, s. 33). Om lederens rolle for medarbejdernes trivsel skriver Leigh Buchanan og Greg Harris (2020) således: "Highly engaged workplaces have management teams who consistently monitor the voice of the employee through surveys, manager check-ins, and town halls. Communication is what sets the best apart from the rest" (Buchanan & Harris, 2020, s. 62). På samme tid understreger Parker (2020), at lederens føling med og interesse for medarbejderne ikke må kamme over og blive såkaldt *micromanagement* og "[...] warns of the risk inherent in such direct surveillance and micromanagement technologies, instead advocating the building of mutual trust and communication with a focus on outputs rather than process" (Parker, 2020, s. 1953). I citatet karakteriserer Parker netop leder-medarbejder-relationen i en hjemmearbejds-optik ved gensidig tillid og kommunikation. Levin & Kurtzberg (2020) nævner også, at det er uundgåeligt, at

hjemmearbejde ikke medfører problemer, hvilket vil have en indvirkning på organisationen og medarbejderne, men redegør for diverse tiltag, en leder på distancen kan gøre for at imødekomme og løse disse problemer. En leder har derfor et ansvar for eventuelt at undgå, at konsekvenserne bliver negative (Levin & Kurtzberg, 2020, s. 13-15).

1.2.6. DANSK, RELEVANT LITTERATUR

Litteraturen om hjemmearbejde har en overvægt af internationale undersøgelser. Især anden litteratursøgningsproces understreger et tilsyneladende fravær af publiceret ny dansk forskningslitteratur, hvilket kom til udtryk ved nul resultater på den tre- og fireledede danske søgning. Dette indikerer, at der fandtes en begrænset mængde af forskningslitteratur om hjemmearbejde i relation til fleksibilitet, arbejdsmiljø og organisationskommunikation i en nyere dansk kontekst, da søgningen blev foretaget. Derfor justerede vi søgningen til at være to leddet, hvilket gav få relevante resultater.

Noget af det nyeste danske og relevante litteratur, vi fandt, var bogen *Livlige Organisationer* af Peter H. Christensen, som er fra marts 2019 og derfor før COVID-19-pandemien. Christensen behandler temaer som *autonomi*, *arbejdsmiljø*, *vidensdeling* og ikke mindst *distancearbejde* i en organisatorisk kontekst (Christensen, 2019, s. 13-14, 65, 89, 199). Distancearbejde fokuserer selv samme forfatter på i sin udgivelse *Distance på arbejdspladsen* (2015), hvor Christensens udgivelser repræsenterer i høj grad den nyeste danske litteratur, der relaterer sig til vores forskningsinteresse.

Af anden relevant dansk litteratur fandt vi et casestudie fra 2007, som trods sin manglende aktualitet har en grad af relevans, da caseundersøgelsen netop omhandler indførelsen af distancearbejde i et dansk televirksomhed (Kristensen, 2007). Her undersøgte man medarbejdernes fleksibilitet i forhold til at forbinde arbejde- og privatliv og vanskeligheden ved at afgrænse sit arbejde, når man arbejder hjemmefra (Kristensen, 2007, 49-50). Studiet påpeger også, at organisationens struktur og lederens påvirkning var dilemmafyldte temaer, hvad angår hjemmearbejde (Kristensen, 2007, s. 46, 48).

Den nyeste danske publikation om hjemmearbejde vi fandt, var bogen *Samarbejde - hver for sig*, der tager udgangspunkt i det at være leder, organisationsansvarlig og

medarbejder i virtuelle arbejdsfællesskaber (Pedersen, 2020). Bogen præsenterer flere aspekter om samarbejde i virtuelle fællesskaber, der sker via teknologier og i organisationer, og COVID-19-pandemiens betydning for disse (Pedersen, 2020, s. 10). Pedersen italesætter også flere af de førnævnte pointer fra den internationale forskningslitteratur, blandt andet at ledelse på distance også går ud på at indtage en støttende og faciliterende rolle for det virtuelle fællesskab, man leder (Pedersen, 2020, s. 42-43). Vi har via Pedersen fået en viden om, at der findes dansk faglitteratur, der er skrevet under COVID-19-pandemien, som italesætter hjemmearbejde, men at denne litteratur ikke er skrevet i en forskningsmæssig kontekst.

I vores undersøgelse finder vi det særligt signifikant at undersøge hjemmearbejde i en dansk organisation med udgangspunkt i fleksibilitet, da fleksibilitet synes at være et grundlæggende vilkår for arbejdsmarkedet i Danmark med *flexicurity modellen*, hvor flexicurity, i henhold til arbejdsmarkedets parter, er “[...] kombination af fleksibilitet og beskæftigelsessikkerhed [...]” (Nielsen, 2007, s. 162). En belysning af forholdet mellem hjemmearbejde og fleksibilitet synes ligeledes interessant i lyset af den lovgivende forsamling i EU’s (2007) ambition om, “At skabe større fleksibilitet kombineret med sikkerhed i beskæftigelsen og begrænse segmenteringen af arbejdsmarkedet [...]” (Nielsen, 2007, s. 161). Ydermere har den lovgivende forsamling følgende refleksioner om de ansatte: “Set fra arbejdstagerside handler en arbejdsplads’ fleksibilitet om dens evne og vilje til at tilpasse sig arbejdstagerens behov, fx gennem fleksibel arbejdstid efter arbejdstagerens ønske, fleksibel orlov, hensyntagen til arbejdstagerens familieforhold, mv.” (Nielsen, 2007, s. 161). Vi finder det derfor relevant at undersøge hjemmearbejde i en organisatorisk kontekst som følge af det komplekse samspil, der er mellem arbejdsgiver og arbejdstager.

1.2.7. VORES BIDRAG TIL FORSKNING OM HJEMMEARBEJDE

På baggrund af ovenstående litteraturgennemgang fremstår det som, at der på nuværende tidspunkt er begrænset forskning om hjemmearbejde i form af internationale og især danske videnskabelige studier, der undersøger hjemmearbejde i relation til fleksibilitet fra en organisationskommunikativ vinkel. Denne akademiske udhulning i litteraturen ønsker vi at imødekomme med et dansk casestudie om hjemmearbejde i en dansk televirksomhed. Undersøgelsens brugbarhed går på

studiets ubestridte aktualitet og kontekstmæssige forankring ved at være et dansk casestudie under COVID-19. Med udførelsen af ovenstående litteraturgennemgang er vi bevidste om, at denne vil bære præg af de til- og fravalg, vi har foretaget, og at det ikke har været muligt at afsøge forskningen i hjemmearbejde udtømmeligt. Vi har dog udført litteratursøgningen med inspiration af følgende standarder for et literature review med ambitionen om at afsøge den eksisterende relevante internationale og danske forskningslitteratur efter bedste evne: "As with any systematic review, subject searches needed to be thorough, sensitive and transparent" (Papaioannou, Sutton, Carroll, Booth & Wong, 2009, s. 115). Ligeledes har vi i litteratursøgningen bestræbet os på at give "[...] a comprehensive, objective and reproducible search for studies can be the most time-consuming and challenging task in preparing a systematic review" (Papaioannou et al., 2009, s. 115).

Ydermere forsøgte vi ikke at lade litteratursøgningen begrænse af, hvilke forskningsdiscipliner, som havde produceret den relevante forskning, eller hvilke databaser som forskningen optrådte i (Papaioannou et al., 2009, s. 115). Dette var således et forsøg på at imødekomme litteratursøgningens afhængighed af databasernes evne til at ideksikalitere forskningslitteraturen, hvor søgningen på tværs af fagdisciplinære og tematiske databaser, ville fremme sandsynligheden for at finde relevant forskningslitteratur (Papaioannou et al., 2009, s. 116). Dog kunne vi i litteraturgennemgangen have i endnu højere grad gennemgået den eksisterende forskningslitteratur systematisk ved eksempelvis at anvende supplerende litteratursøgningsmetoder, såsom "[...] reference list checking [...] contact with experts [...] citation searching [...] comprehensive pearl growing" (Papaioannou et al., 2009, s. 116), hvor denne undersøgelses litteraturgennemgang har karakter af at være en konventionel emnesøgning. Samtidig er litteraturgennemgangen foretaget ud fra den tidsmæssige ramme, som undersøgelsen er underlagt.

1.3. FORUNDERSØGELSE

Følgende afsnit omhandler undersøgelsens første del, forundersøgelsen, hvor vi præsenterer det empiriske belæg for denne, og hvilke metoder, herunder sampling og

kodning, som er anvendt i frembringelsen. Slutteligt præsenterer vi forundersøgelsens resultater.

1.3.1. METODISK REFLEKSION OM ANVENDELSE AF EKSISTERENDE DATA

Vi har foretaget en forundersøgelse, som er det empiriske udgangspunkt for den videre undersøgelse og casesamarbejdet med Telenor Danmark, som herefter bliver omtalt Telenor. I forundersøgelsen har vi anvendt en eksisterende spørgeskemaundersøgelse omhandlende medarbejdernes trivsel, som Telenor fik foretaget blandt sine medarbejdere i oktober 2020. De kvalitative uddrag, vi har anvendt i undersøgelsen, er vedhæftet i bilag 9.

Kendetegnende for indsamling af empiri ved hjælp af omfattende spørgeskemaundersøgelser er ifølge Alan Bryman, at de "[...] can be very time-consuming [...]" (Bryman, 2016e, s. 309). Vi valgte derfor med hensyn til de tidsmæssige ressourcer, vi disponerer over i forhold til undersøgelsen at anvende, hvad Bryman betegner som *convenience sampling*, hvor konteksten er organisationer, og hvor denne type sampling er særlig egnet til at danne grobund for videre forskning (Bryman, 2016d, s. 187), hvilket også har været målet med forundersøgelsen. Ifølge Bryman kan indsamling af omfattende kvantitative spørgeskemaundersøgelser resultere i, at analysen og forståelsen af empirien bliver nedprioriteret (Bryman, 2016e, s. 311), hvorfor vi har ønsket at imødekomme dette kritikpunkt ved at fokusere på at behandle empirien, hvilket har været muligt, da vi har anvendt et allerede eksisterende spørgeskema. Ifølge Bryman skal man som forsker gøre sig overvejelser om relevansen af de tilgængelige data og formålet med ens egen undersøgelse (Bryman, 2016e, s. 313). Ambitionen med forundersøgelsen har ligeledes været at opnå et bedre kendskab til, hvad der allerede var på færde blandt medarbejderne i Telenor.

Det empiriske materiale har ikke udelukkende været udarbejdet med fokus på hjemmearbejde, men vi har i udvælgelsen taget afsæt i antagelsen, at dette indirekte ville omhandle hjemmearbejde, da den er foretaget i løbet af oktober 2020, hvor medarbejderne i Telenor i store dele af 2020 arbejdede hjemmefra. Valget af det empiriske materiale kan kritiseres i forhold til, at den eksisterende undersøgelse ikke er udarbejdet med fokus på at belyse hjemmearbejde, hvorfor det empiriske materiale

vil kunne anses for at være mangelfuld (Bryman, 2016e, s. 313). Dette har vi dog vurderet ikke var tilfældet, da hjemmearbejde var et tema, der blev belyst af medarbejderne (bilag 9, s. 1-2).

1.3.2. SAMPLING TIL FORUNDERSØGELSE

På trods af at vi har anvendt et eksisterende datasæt i form af spørgeskemaundersøgelsen, finder vi det alligevel relevant at reflektere over den sampling, som har fundet sted forud for spørgeskemaundersøgelsen.

Samplingen dækker over alle ansatte i Telenor, hvorfor vi vurderer, at der er tale om en convenience sampling fra Telenors side, da alle Telenors medarbejdere har haft mulighed for at besvare spørgeskemaet. Denne type sampling kan kritiseres ud fra dens manglende generaliserbarhed, da samplingen ikke altid er repræsentativ, men udgør en specifik gruppering af medarbejdere (Bryman, 2016d, s. 187). Netop undersøgelsens udformning som et kvalitativt casestudie imødekommer denne kritik ved convenience sampling, da vi ikke har ønsket at opstille generel teori på baggrund af den valgte empiri, men derimod at bidrage til et grundlag for videre forskning. Derudover vurderer vi, at kritikken om manglende legitim generaliserbarhed ikke er lige så tilstedeværende i tilfældet ved spørgeskemaet, da organisationens medarbejderstab dækker over omtrent 1200 medarbejdere, hvor spørgeskemaet rummer 1017 besvarelser, hvilket er en signifikant sampling og dermed også indeholder en grad af repræsentativitet.

1.3.3. BEHANDLING AF EKSISTERENDE SPØRGESKEMA

Til at behandle spørgeskemaundersøgelsen har vi foretaget, hvad Bryman betegner som værende en *sekundær analyse* som karakteriseres ved at være "[...] the analysis of data by researchers who will probably not have been involved in the collection of those data, for purposes that may not have been envisaged by those responsible for the data collection" (Bryman, 2016e, s. 309). På baggrund af et forestående interviewet med en nøgleperson fra Telenor, ved vi, at spørgeskemaundersøgelsens oprindelige formål har været at belyse medarbejdernes oplevelse af, hvorvidt de er engagerede i deres arbejde, og om deres omgivelser gør dem i stand til at udføre deres arbejde (Bilag 7, linje 518-519). I forhold til kvaliteten af

spørgeskemaundersøgelsen er vi bekendte med, at denne har været foretaget af en ekstern tredjepart. Dette er et opmærksomhedspunkt, der taler imod, at vi har anvendt de eksisterende data, da vi dermed ikke har været sikre på, at undersøgelsen har været udarbejdet efter akademiske standarder. Ifølge Bryman kan dette være problematisk, da “[...] the quality of data should never be taken for granted” (Bryman, 2016e, s. 313). Vi har dog ved hjælp af casematerialet haft adgang til de originale kvalitative besvarelser fra medarbejderne, hvilket udgør det empiriske materiale, vi ønsker at basere vores analyse på. Derfor har vi vurderet, at det har været mindre problematisk for vores undersøgelse at anvende spørgeskemaet, da vi ikke ønsker at anvende den eksterne analyse. Samtidig kan en sekundær analyse af eksisterende data eksempelvis resultere i tidsbesparelser og mere tid til at fordybe sig i empirien (Bryman, 2016e, s. 310-312), hvilket vi har vurderet som en fordel grundet vores tidsmæssige ressourcer for undersøgelsen.

1.3.4. KONVENTIONEL INDHOLDSANALYSE

For at danne overblik over empirien i form af de kvalitative spørgeskemabesvarelser har vi foretaget en kvalitativ *indholdsanalyse*, som er “[...] a research method for the subjective interpretation of the content of text data through the systematic classification process of coding and identifying themes or patterns” (Hsieh & Shannon, 2005, s. 1278). Denne analyse bidrager til, at man skal få en dybere forståelse for et givent fænomen (Hsieh & Shannon, 2005, s. 1278). I dette tilfælde har vi fået forståelse for, hvad medarbejderne anser som værende af betydning for deres arbejde i Telenor. Hsu-Fang Hsieh og Sarah E. Shannon (2005) skriver følgende om kvalitativ indholdsanalyse: “Research using qualitative content analysis focuses on the characteristics of language as communication with attention to the content or contextual meaning of the text” (Hsieh & Shannon, 2005, s. 1278). Dette har vi forsøgt at gøre ved de kvalitative besvarelser, hvor hensigten har været at udlede, hvad disse betyder for vores fremadrettede forståelse af Telenor som værende undersøgelsens kontekst. Slutteligt er det ifølge Hsieh & Shannon en ambition i kodningsprocessen “[...] to organize large quantities of text into much fewer content categories” (Hsieh & Shannon, 2005, s. 1285), hvilket vi i følgende afsnit redegør for, hvordan vi har gjort.

Hsieh og Shannon redegør for tre forskellige former for indholdsanalyse til fortolkning af tekst, hvor vi har foretaget en *konventionel indholdsanalyse* (Hsieh & Shannon,

2005, s. 1279). Denne type indholdsanalyse anvendes ofte “[...] with a study design whose aim is to describe a phenomenon” (Hsieh & Shannon, 2005, s. 1279), hvor vi har forsøgt at beskrive medarbejdernes oplevelse af at arbejde i Telenor. Måden vi har tilgået dataene på, har været ved at læse de forskellige ytringer og udlede centrale koder (nøgleord) direkte af teksten. Derefter har vi sammenkoblet de koder, hvor vi har identificeret et indholdsmæssigt overlap, hvilket har resulteret i 17 kategorier ud fra de oprindelige 55 koder. Vi definerer en kategori med afsæt i Hsieh og Shannon: “Categories are patterns or themes that are directly expressed in the text or are derived from them through analysis” (Hsieh & Shannon, 2005, s. 1285). Vi har derfor ikke haft nogle prædefinerede kategorier, som vi har søgt efter i besvarelsene, hvilket er karakteriserende for processen i den konventionelle indholdsanalyse (Hsieh & Shannon, 2005, s. 1279). Til at organisere kategorierne og øge transparensen har vi valgt at samle disse koder i et kodningsskema (bilag 9), som også ifølge Hsieh og Shannon er en fordel at anvende ved en indholdsanalyse (Hsieh & Shannon, 2005, s. 1285). Ud af de 17 kategorier har vi udvalgt seks, som vi har anset for at være interessante og relevante for vores videre undersøgelse. En udførlig beskrivelse af kodningsprocessen i foranalysen ses i bilag 3.

1.3.5. FORUNDERSØGELSENS RESULTATER

Følgende afsnit har til formål at præsentere resultaterne af casestudiets forundersøgelse, hvor den fulde analyse af forundersøgelse optræder i bilag 10. Forundersøgelsen har givet os et indblik i, hvilke erfaringer, holdninger og indtryk, der allerede synes at være til stede blandt organisationens medarbejdere, og hvad vi har vurderet, der synes at være af betydning for medarbejdernes arbejde. Dette sker med afsæt i de seks udvalgte kategorier fra indholdsanalysen; hjemmearbejde, organisationskultur, samarbejde, fleksibilitet, organisationskommunikation og indflydelse (Bilag 9).

Da hjemmearbejde resulterer i en naturlig fysisk distance mellem den enkelte medarbejder og ens team samt teamets leder, er det vores opfattelse, at det bliver en nødvendighed for lederen, at uddelegere frihed og ansvar til medarbejderne for at teamet kan løse deres arbejdsopgaver. Dette stemmer også overens med Keri K. Stephens, Jody L. S. Jahn, Stephanie Fox, Piyawa Charoensap-Kelly, Rahul Mitra, Jeannette Sutton, Eric D. Waters, Bo Xie & Rebecca J. Meisenbachs (2020) forskning.

Dermed kommer den større fleksibilitet til udtryk ved den enkelte medarbejders frihed og autonomi til at kunne tilrettelægge sin arbejdsdag. Vi forstår autonomi ud fra Bettina Kubicek, Matea Paškván og Johanna Bunnars (2017) definition: "[...] the discretion employees have over when, where, in which order and with what means they pursue their work tasks" (Kubicek, Paškván & Bunner, 2017, s. 46). Hvorom det gælder, at "Employees now also have autonomy in deciding when [...] and where [...] they perform their jobs" (Kubicek et al., 2017, s. 46), grundet den øgede stigning i fleksibilitet og udviklingen heraf. Vi forstår autonomi svarende til indflydelse, hvor medarbejderens indflydelse karakteriseres af, at vedkommende selv kan påvirke, det de foretager sig i arbejdsmæssige kontekster. Spørgsmålet er dog, hvordan denne fleksibilitet udspiller sig, når nogle medarbejdere vender tilbage til Telenors fysiske lokation og andre arbejder på distancen. Yderligere undrer det os, hvorvidt lanceringen af Flexible Work-konceptet vil kunne bygge bro mellem individuelle behov for fleksibilitet og kollektive behov for fælles fysisk opgaveløsning.

Af forundersøgelsen står det klart, at nogle af de udfordringer, som allerede påvirker det interne og tvær-organisationelle arbejde, er, hvordan man samarbejder og kommunikerer i Telenor. Idet hjemmearbejde skaber en naturlig fysisk distance mellem medarbejderne, vurderer vi, at denne distance yderligere vil udfordre medarbejdernes eksisterende sociale relationer eksempelvis i forhold til det udtrykte behov for flere menneskelige ressourcer til løsningen af opgaver, da medieret kommunikation bliver den primære kommunikationskanal ved hjemmearbejde. Da den tværgående kommunikation i Telenor er, hvad nogle medarbejdere værdsætter og andre ønsker forbedret, vurderer vi ligeledes, at dette bør være et opmærksomhedspunkt i henhold til hjemmearbejde, og hvilken betydning digitaliseringen af kommunikationen i organisationen vil have i forhold til at understøtte arbejdsprocesserne. Vi vurderer, at den enkelte afdelingsleder i højere grad kommer til at agere som en form for informationsgatekeeper for den horisontale kommunikation i organisationen, hvilket stemmer overens med Rony et al.'s (2021) italesættelse af ledelsesfunktionen ved hjemmearbejde. Derfor skal medarbejderne i højere grad selv skal opsøge vertikal kommunikation med andre teams, da man ikke fysisk naturligt mødes på arbejdspladsen.

Ydermere synes forundersøgelsens kategorier at være karakteriseret af, at de er underlagt en grad af interdependens, hvorfor at vi vælger at fortsætte undersøgelsen

med afsæt i én kategori, som er fleksibilitet. Dette skyldes, at vi anser fleksibilitet som værende repræsentativ for, hvilken indflydelse som hjemmearbejde vil have på de øvrige processer i organisationen og medarbejdernes arbejde i Telenor generelt. Den videre undersøgelse vil tage udgangspunkt i medarbejdernes erfaringer med og ønsker til fleksibilitet i arbejdet og sammenhængen mellem dette og muligheden for hjemmearbejde, som vi anser for at være karakteristisk for fremtidens arbejde i Telenor.

1.4. PROBLEMFELT

På baggrund af ovenstående litteraturgennemgang står det os nu klart, at hjemmearbejde langt fra er et nyt fænomen, men en arbejdsform, som der er forsket i siden 1970'erne. Hvor denne særlige type arbejdsform tidligere ikke har vundet signifikant indpas i praksis på både det nationale og de internationale arbejdsmarkeder, står verden nu i en helt ny situation som følge af COVID-19. Med dette in mente undrer det os, hvorvidt denne hjemmearbejds-bølge, som er skyllet ind over hele verden, vil have en betydning for, hvordan organisationer og medarbejdere ønsker at tilrettelægge fremtidens arbejde. Ligeledes kan vi af forundersøgelsen udlede divergerende holdninger og ønsker medarbejdere imellem, som relaterer sig til hjemmearbejde og det generelle fremtidige arbejde i Telenor. Vi undrer os yderligere over, hvorvidt disse erfaringer med hjemmearbejde vil give anledning til dilemmaer i organisationer, eller om nye dilemmaer vil opstå, som organisationer og medarbejdere må navigere mellem. Af den sparsomme forskning, som undersøger hjemmearbejde relateret til COVID-19, synes der, jævnfør afsnit 1.2, Litteraturgennemgangen at være en uoverensstemmelse mellem, hvad der hidtil har optaget forskningen i hjemmearbejde, og eksempelvis fleksibilitet, som medarbejderne i praksis synes at efterspørge, når vi lader konteksten være Telenor.

1.4.1. PROBLEMFORMULERING

Denne undren er retningsgivende for den videre undersøgelse, hvilket leder frem til følgende problemformulering:

Hvordan kommer hjemmearbejde i Telenor til udtryk gennem en kvalitativ undersøgelse af medarbejderes kommunikative italesættelser? Og hvilke

konsekvenser synes hjemmearbejde at have for medarbejdernes fremtidige arbejde i Telenor med afsæt i fleksibilitet?

1.5. BEGREBSAFKLARING

Idet undersøgelsens anliggende er at undersøge hjemmearbejde og det fremtidige arbejde i en organisationskommunikativ optik, finder vi det relevant at redegøre for, hvilken forståelse vi har af følgende begreber: *organisation*, *kommunikation*, *fleksibilitet*, *arbejde* og *hjemmearbejde* som undersøgelsen bygger på. Dette er omdrejningspunktet for følgende afsnit.

1.5.1. ORGANISATION

Organisationsteorier kan traditionelt opledes i to klassiske strømninger; den socialistiske strømning med blandt andet Max Webers (1947) organisationsteori omhandlede bureaukratisk kontrol og ledelse samt de menneskelige konsekvenser heraf (Jaffee, 2001b, s. 13; Hatch, 2004, s. 42) og Karl Marx (1964) og hans organisationsteori med fokus på de menneskelige relationer i forhold til økonomisk produktion, kapital, magt og kontrol (Jaffee, 2001b, s. 10-11; Hatch, 2004, s. 42). Anden strømning af organisationsteorier er den klassiske ledelsesteori som blandt andet inkluderer Frederick W. Taylors (1903) teori om effektivitet, kontrol og overvågning (Hatch, 2004, s. 42, 46-47). I takt med at organisationer kontinuerligt ændrer sig, gør teorierne ligeså, hvor organisationsforskeren Christensen (2019) tager afsæt i en ny strømning indenfor organisationsteori, som han kalder *livlige organisationer* (Christensen, 2019, s. 14). Strømningen betegner en ny måde at omtale samt praktisere organisationer på, men er også “[...] et udtryk for de mange nuancer på arbejdspladser, som nyere teorier inden for organisationsforskningen rummer” (Christensen, 2019, s. 20). Organisationsforståelsen som ligger til grund for undersøgelsen udspringer af nedenstående udlægning af livlige organisationer.

Livlige organisation er menneskelige, da blandt andet følelser og behov øger produktiviteten blandt de ansatte, og hvor arbejdet skal være meningsfuldt, frem for økonomiske incitamenter er af betydning (Christensen, 2019, s. 14, s. 21). Organisationen anses for at være dynamisk, mindre formaliseret og mindre hierarkisk,

da strukturerne og processerne er mere demokratiske, og den enkelte ansatte har derfor "[...] indflydelse på, hvordan og hvornår arbejdets udføres" (Christensen, 2019, s. 15), hvorfor livlige organisationer har større risiko for konflikter og uoverensstemmelser (Christensen, 2019, s. 15). Herudover gælder det: "I livlige organisationer indtager mennesket – både ledere og ansatte – en mere aktiv rolle [...] og dermed formes mennesker ikke kun af arbejdspladsen, men er også med til at forme den (Christensen, 2019, s. 15). Denne relation mellem organisation og individ stemmer overens med undersøgelsens videnskabsteoretiske afsæt, som vi vil redegøre for i afsnit 3.3, Socialkonstruktivismen. Et andet kendetegn ved denne slags organisationer er, at omgivelserne er i konstant forandring blandt på grund af teknologi og konkurrence, hvor individets tilpasningsevne er væsentlig og usikkerhed er blevet et vilkår (Christensen, 2019, s. 21, 31).

1.5.2. KOMMUNIKATION

Kommunikation kommer af den latinske vending 'communicare' og har følgende etymologiske betydning; "[...] 'at gøre fælles', 'at have forbindelse med' [...]" (Hermansen, Løw & Petersen, 2004, s. 53). Vores forståelse for begrebet tager afsæt i Mads Hermansen, Ole Løw og Vibeke Petersens (2004) udlægning af Batesons kommunikationsforståelse, hvor "[...] al perception og al respons, al adfærd og alle klasser af adfærd, al indlæring [...] må betragtes som kommunikatorisk af natur og derfor genstand for de store generaliseringer eller 'love', som gælder for kommunikatoriske fænomener" (Hermansen, Løw & Petersen, 2004, s. 54). Da kommunikation er undersøgelsens faglige forankring, vil den videre undersøgelse bygge på, hvad Hermansen et. al. præsenterer som værende fem grundlæggende antagelser om den kommunikative diskurs, hvorom der gælder at "[...] mennesker kan ikke ikke-kommunikere, • enhver kommunikation har et indholds- og et relationsaspekt, • oplevelsen af en relation bestemmes af, hvordan aktørerne punkterer kommunikationssekvenserne mellem sig, • mennesker kommunikerer både digitalt og analogt, samt • al kommunikation sker i relationer" (Hermansen, Løw & Petersen, 2004, s. 55).

1.5.3. ORGANISATIONSKOMMUNIKATION

Organisationskommunikation dækker over flere forskellige typer af kommunikation, der adskiller sig i forhold til hvilke(t) organisationsniveau(er) og aktører, der indgår (Dahl, 2008, s. 11, 21; Javed, Maqsood og Durrani, 2004, s. 1), eksempelvis interpersonel-, team-, medieret- og massekommunikation, ligesom ”Læring, identitet, magt, kultur [...] også kan forstås som organisationskommunikation” (Dahl, 2008, s. 21). I undersøgelsen skelner vi mellem vertikal- eller horisontal kommunikation, hvor vertikal kommunikation forekommer, når mængden af beslutningskompetence er forskellig blandt aktørerne, hvor horisontal kommunikation forekommer, når mængden af beslutningskompetence er ligeligt fordelt mellem aktørerne (Javed, et al., 2004, s. 1). Ydermere er det påvist, at ”The behavior of individuals in an organization is best understood from a communication point of view and organizational communication practices are the best ways to gauge those behaviors” (Javed, et al., 2004, s. 1). Med afsæt i undersøgelsens ambition; at forstå medarbejdernes erfaringer med hjemmearbejde har organisationskommunikation derfor en central rolle i undersøgelsen.

Om forståelsen af relationen mellem organisation og kommunikation, kan denne defineres som en *indeholdende*-, *konstituerende*- eller *ækvivalent relation* (Dahl, 2008, s. 15). I overensstemmelse med undersøgelsens grundlæggende videnskabsteoretiske antagelser, forstår vi relationen mellem organisation og kommunikation som gensidigt konstituerende, og at ”[...] a) organisation frembringer kommunikation, b) kommunikationen frembringer organisationen og c) de begge påvirker og frembringer hinanden” (Dahl, 2008, s. 15).

1.5.4. FLEKSIBILITET

Fleksibilitet betyder ifølge den Den Danske Ordbog; ”evne eller vilje til at omstille sig til skiftende forhold eller situationer eller til at tage hensyn til andres ønsker og behov” (Den Danske ordbog, u.å). Begrebet optræder også i forbindelse med distancearbejde (Christensen, 2015; Stich, 2020; Christensen, 2019; Kristensen, 2007), hvor vi forstår fleksibilitet i organisatorisk sammenhæng ud fra Kristensens (2007) definition af begrebet: ”Fleksibilitet kan ses som den måde, medarbejderne håndterer og

kombinerer arbejde og liv på [...] (Kristensen, 2007, s. 45). Vores forståelse af begrebet dækker derfor over tilpasningsevnen, hvilket eksempelvis kan optræde ved hjemmearbejde og det, der medfølger at arbejdet skiftevis foregår på Telenors fysiske lokationer og fra hjemmearbejdspladsen. Samtidig kan fleksibilitet også forstås i bredere forstand, hvor det dækker over medarbejderens regulering og disponering over arbejde og privatliv, herunder hele hele medarbejderens liv, hvor medarbejderen skal balancere at tage hensyn til egne eller andres behov.

1.5.5. HJEMMEARBEJDE

Vores forståelse for hjemmearbejde tager som nævnt udgangspunkt i Randy D. Martins (2020) definition (Martin, 2020, s. e113), jævnfør afsnit 1.2, Litteraturgennemgang. Vi forstår derfor hjemmearbejde som en praksis dækker over, hvor medarbejderen en del af sin arbejdstid arbejder fra distancen, i undersøgelsens tilfælde hovedsageligt fra hjemmet, hvor de teknologiske midler, man kommunikerer med, bliver ens primære forbindelse til kolleger og andre i organisationen.

1.5.6. ARBEJDE

I specialet ønsker vi at undersøge hjemmearbejdets betydning i forhold til medarbejderne i Telenors fremtidige arbejde. Derfor finder vi det hjælpsomt at begrebsafklare, hvilke aspekter af dette, som er relevante at forholde sig til, når man behandler arbejde i en analytisk optik. Til dette inddrager vi Mogens Agervolds (1998) teori om *det psykosociale arbejdsmiljø*, da vi anser *arbejdsmiljøbetingelserne*; *organisation* og *teknologi* som værende betydningsfulde i forhold til medarbejdernes forståelse af arbejdet (Agervold, 1998, s. 157, 160). Det psykosociale arbejdsmiljø dækker over “[...] personens vurdering af sit arbejdsmiljø [...]” (Agervold, 1998, s. 159). Denne vurdering sker ud fra sammensmeltningen mellem to psykosociale faktorer; 1) organisationens indretning herunder teknologi og arbejdets tilrettelæggelse (arbejdsmiljøbetingelser) og 2) individets baggrundsfaktorer (individ), hvilket giver et *transaktionsresultat* (Agervold, 1998, s. 164).

1.6. AFGRÆNSNING

Idet undersøgelsen udarbejdes som afsluttende opgave på kandidatuddannelsen i Kommunikation ved Aalborg Universitet, er den ydermere underlagt definerede læringsmål (Aalborg Universitet, 2019, s. 34), hvor vi reflekterer over disse i bilag 11.

2. KAPITEL – UNDERSØGELSENS CASE

Følgende kapitel sætter fokus på undersøgelsens primære karakteristika som værende et kvalitativt casestudie. Heri præsenterer vi det metodiske grundlag for casestudiet, hvor afsnittet afsluttes med en redegørelse for Telenor som case for den videre undersøgelse.

2.1. CASESTUDIE

Undersøgelsen foretages som sagt i samarbejde med Telenor og inddrager ikke andre virksomhedscases, hvor vi argumenterer for, at undersøgelsen har karakter af at være et *single-casestudie*, hvor disse ifølge Bryman (2016b) omhandler “[...] entails the detailed and intensive analysis of a single case” (Bryman, 2016b, s. 60). I casestudier interesserer man sig for at afdække de unikke træk ved den udvalgte case, hvilket også er vores mål for undersøgelsen.

Ifølge Robert K. Yin (2014) findes der fem typer af casestudier, når man foretager et single-casedesign. Valget af casetype bør ifølge Yin ske med udgangspunkt i teori eller en teoretisk interesse (Yin, 2014, s. 51). Da denne undersøgelses empiriske grundlag er medarbejderne i Telenors italesættelser af hverdagshandlinger, taler dette for, at vi anvender *the common case* (Yin, 2014, s. 52) eller *the representative case* (Bryman, 2016b, s. 62), hvorom det gælder at man interesserer sig for “[...] to capture the circumstances and conditions of an everyday situation [...]” (Yin, 2014, s. 52), hvor denne type ikke belyser et unikt tilfælde, men man kan derimod sætte casen i relation til en bredere type af lignende cases (Bryman, 2016b, s. 62). Anvendelsen af denne casetype understøttes af undersøgelsens sekundære sigte, hvor vi ønsker at bidrage til den allerede eksisterende forskning om hjemmearbejde med et praksisnært studie.

2.1.1. KRITISK REFLEKSION OM CASESTUDIER

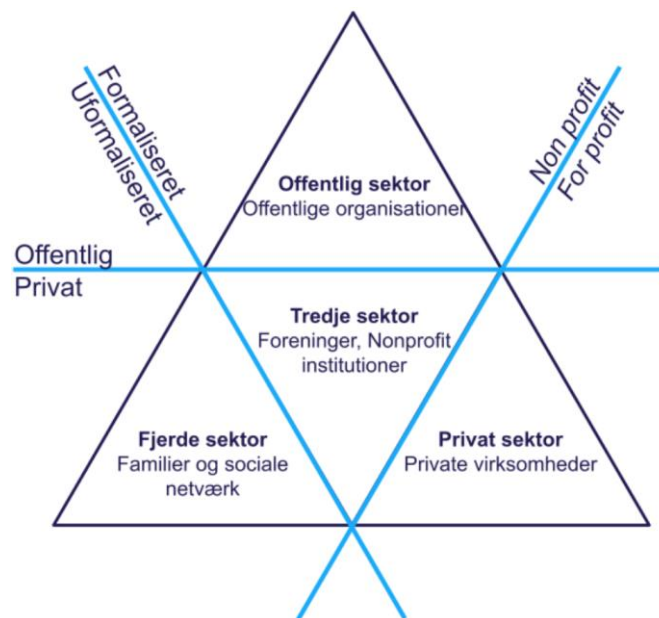
Ifølge Bryman (2016b) er et kritikpunkt ved casestudier, at resultaterne ikke kan generaliseres grundet den eksterne validitet (Bryman, 2016b, s. 64). Modsat argumenterer Bent Flyvbjerg (2015) for, at det sagtens er muligt at generalisere på baggrund af en enkelt case (Flyvbjerg, 2015, s. 506), hvilket stemmer overens med, hvad Yin beskriver i forhold til *the extreme case*, hvorom det gælder, at denne type case muligvis kan fortælle noget om en bredere gruppe end den unikke gruppe, der optræder i casen (Yin, 2014, s. 52). Bryman påpeger også, at forskere i casestudie ofte ikke har til formål at generalisere, men i stedet “[...] aim to generate an intensive examination of a single case, in relation to which they then engage in a theoretical analysis” (Bryman, 2016b, s. 64), hvilket også er målet i dette casestudie. Om dette skriver Bryman (2016b) følgende:

“The central issue of concern is the quality of the theoretical reasoning in which the case study researcher engages [...] The crucial question is not whether the findings can be generalized to a wider universe but how well the researcher generates theory out of the findings. This view of generalization is called ‘analytic generalization’ [...]” (Bryman, 2016b, s. 64).

Vores mål med casestudiet er derfor at opnå *analytic generalization*, ved at være bestræbe os på at være opmærksomme på i undersøgelsens analyse.

2.2. CASEBESKRIVELSE

På trods af at publikationen *Skulle det være noget særligt?* omhandler ledelse i den offentlige sektor, ønsker vi alligevel at anvende Kurt K. Klausens (2001) sektorielle rammeværktøj, da dette dækker over den *offentlige*-, *private*-, *tredje*- og *fjerde sektor* (Klausen, 2001, s. 94) samt en oversigt over, hvilke *rationaler* som organisationer opererer ud fra (Klausen, 2001, s. 97). Forskellen i de sektorielle arketyper består i, om man driver organisationen med henblik på at være *for-* eller *non-profit*, *offentlig* eller *privat* samt *formaliserede* eller *uformaliserede* (Klausen, 2001, s. 96). Arketyperne er visualiseret på nedenstående figur:



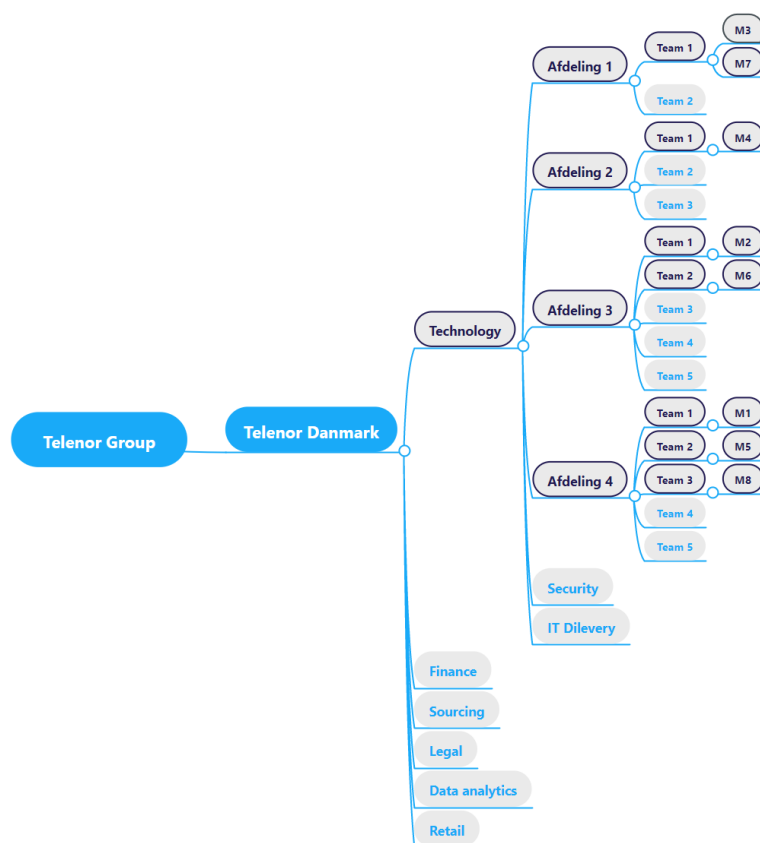
Figur 2: Afbildning af sektormodel over sektorielle arketyper (Klausen, 2001, s. 96).

Rationalerne, som Klausen karakteriserer organisationerne ud fra, tager udgangspunkt i betydningen af mål, opgaver, finansiering, lovgrundlag, arbejdskraft, evalueringskriterier samt værdigrundlag / rationale for handling for organisering og ledelse (Klausen, 2001, s. 97). Vi vil i det følgende anvende modellen til at opnå større forståelse for konteksten, som casesamarbejdet udspiller sig i samt at forstå, hvilke dominerende logikker, som præger Telenor.

2.2.1. HVEM ER TELENOR?

Telenor er resultatet af fusionen mellem to private virksomheder, Sonofon og Cybercity, der skete i 2009. Ifølge nøglepersonen i Telenor, havde de oprindelige organisationer forskellige arbejdsområder i telebranchen, men blev ved fusionen "[...] det fjerde store teleselskab i Danmark sammen med TDC og Telia og 3 i Danmark [...]" (bilag 7, linje 47-48), hvormed nøglepersonen også præsenterer organisationens forståelse af deres konkurrenter. Også i dag synes Telenors historik at være en del af medarbejdernes meningsdannelse i organisationen, da denne direkte italesættes i spørgeskemaundersøgelsen (bilag 9, side 12). Med Telenors omtrent 1200 fuldtidsmedarbejdere er de typemæssigt en stor virksomhed i Danmark (SMV Portalen, u.å.) Telenor er opdelt i syv divisioner, der hver varetager et hovedområde

af forretningen med tilhørende stabsfunktioner, hvor en visualisering af organisationsstrukturen fremgår på nedenstående figur 3.



Figur 3: En skitse af Telenor Danmarks organisationsstruktur. Figuren er inspireret af Telenor (Telenor, u.å.).

2.2.2. ORGANISATORISK UDVIKLING

Telenors udvikling frem til i dag bærer præg af private virksomheders finansiering, evalueringskriterier og rationaler for handling, som omhandler organisationens økonomiske betingelser. Dette kommer eksempelvis til udtryk i nøglepersonens nedslagspunkter om Telenors udvikling, hvor milliardinvesteringen i et nyt IT-system betegnes som en "[...] hjerteoperation [...]" det er sådan ret voldsomt både det at det er en milliardinvestering og det er rigtig mange penge for et teleselskab som i øvrigt stadigvæk er pressede på en meget meget høj konkurrence i Danmark [...]" (bilag 7, linje 81-94). Økonomien nævnes også i forhold til motivationen for arbejdet på fusionen med Telia "[...] man kan give en bedre kundeoplevelse, fordi man er to

selskaber til at dele udgiften til at give god dækning og lave fintmasket dækning på tværs af hele Danmark [...]” (bilag 7, linje 76-78). Hensynet til profit og konkurrencen om markedspositionering i telebranchen synes at gå igen som et vilkår for beslutningsgrundlaget i Telenor. Også de ansatte i Telenor synes at være bekendte med organisationens økonomiske vilkår, da temaer såsom vækst, økonomi, løn, risikovillighed optræder i spørgeskemaundersøgelsen (bilag 9, s. 2, 3, 9, 18, 28)). Ligeledes er Telenors økonomiske udfordringer ifølge nøglepersonen ikke kun en praktikalitet, men definerende:

”[...] vi en fightervirksomhed, vi kæmper for vores overlevelse, det har vi gjort tidligere, og det sidder dybt i vores DNA, og når vi har de her kriser, [...] der kan man virkelig mærke, at [...] nu rykker vi sammen i båden, og nu får vi tingene til at ske, og det er en ret fantastisk følelse [...]” (bilag 7, linje 158-164).

2.2.3. HJEMMEARBEJDE OG FLEXIBLE WORK

Ligesom de fleste øvrige danske virksomheder blev Telenors medarbejdere, som følge af COVID-19-restriktioner, omstillet til hjemmearbejde fra marts 2020, men allerede inden COVID-19-pandemien havde man i Telenor været optaget af en mere fleksibel arbejdsform og muligheden for hjemmearbejde:

”[...] altså jeg tror, jeg arbejdede hjemmefra en gang hver anden hver tredje uge, hvis jeg lige havde en analyse eller en præsentation [...], hvor jeg havde behov for at sidde med hovedet i et eller andet og ikke at blive forstyrret [...], eller hvis man har en tandlægetid eller en skift-dæk-på-bilen-tid, og så er det klart, så arbejder man lidt eller måske lige lidt ekstra om aftenen, men den der fleksibilitet for at få hverdagen til at hænge sammen, den var vi vant til i et eller andet omfang” (bilag 7, linje 402-408).

For flere medarbejdere i Telenor, var det derfor ikke skelsættende at skulle arbejde hjemmefra. Dog fortæller nøglepersonen, at den kollektive hjemsendelse alligevel medførte forandringer i organisationen: ”[...] det er jo alle elementer af en virksomhed, der bliver ramt af, at man skal være hjemmefra, [...] ledelse [...] læring [...] IT-delen [...] motivation og trivsel rent mentalt og det fysiske arbejdsmiljø [...]” (bilag 7, linje 332-336). Grundet disse forandringer stod HR-afdelingen også overfor nye udfordringer, hvilket nøglepersonen italesætter: ”[...] en ting er at kunne overleve

noget andet er at kunne trives [...]” (bilag 7, linje 308-309). For Telenors forståelse af hjemmearbejde synes det at være centralt, hvorvidt medarbejderen trives med arbejdsformen, hvor medarbejderens fleksibilitet og frihed under ansvar nævnes i den forbindelse: “[...] Flexible Work er for os noget, hvor der netop er en fleksibilitet til at vælge, og der er frihed under ansvar, og [...] med myndighedernes retningslinjer lige nu [red. februar 2021], der er der jo ikke mulighed for at vælge [...]” (bilag 7, linje 316-318). Om Telenors vision for hjemmearbejde i fremtiden har man derfor udarbejdet et Flexible Work-koncept, som skal repræsentere de bedste erfaringer med hjemmearbejde.

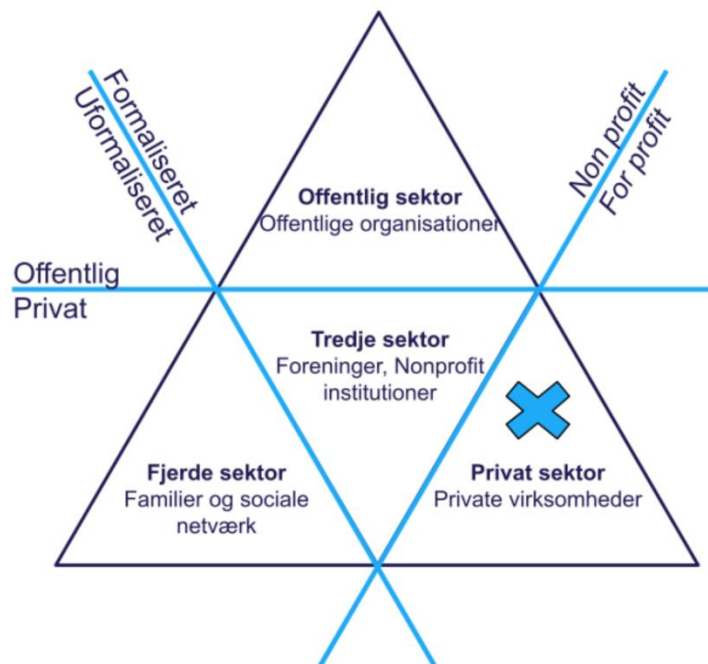
I relation til rationaler angående arbejdskraften i private virksomheder kendetegnes denne af ”ansættelse og overenskomster, mange selektive incitamenter” (Klausen, 2001, s. 97). Individualiseringen af hvad man finder motiverende i arbejdsstyrken er, ifølge Klausen, et kendetegn for private virksomheder, hvor medarbejderes drivkræfter kan være mere varierende, end hvad angår ansatte i offentlige institutioner (Klausen, 2001, s. 97). Dette tolker vi som en særlig udfordring for private virksomheder i relation til hjemmearbejde, for at skabe et koncept om hjemmearbejde som både kan omfavne de potentielt modstridende individuelle og kollektive behov:

”[...] det afhænger også rigtig meget af, hvilke opgaver man sidder med, og hvilket team man har [...] hvis man har meget ekstroverte profiler i teamet, eller hvis man har et team med profiler, hvor de alle sammen har børn, så der er rigtig mange variable i det her, som gør, at hver leder må ligesom finde hver sin vej i det [...]” (bilag 7, linje 345-349).

Vi stiller os derfor undrende overfor, hvordan man i praksis kan balancere medarbejdernes individuelle behov og de fælles mål i teamet, trods deres mulighed for at definere sit eget Flexible Work-manifest:

”[...] vi vil rigtig gerne have, at hvert enkelt team definerede et Flexible Work-mandat [red. og] så i dialog med teamet tage stilling til, hvilke ting tager vi virtuelt, hvilke ting kan vi tage, når vi alle er fysisk samlet [...] hvilke ting for os er vigtige at holde fast i for at holde [...] den ånd, vi har i vores team, hvilke samarbejdssnitflader udenfor vores team er vigtige for os [...] og så videre [...]” (bilag 7, linje 356-362).

For at opsummere synes Telenor med afsæt i arketyperne at lægge sig tæt op ad private virksomheder, hvor vi forstår Telenors sektorielle placering og rationaler for handling som anført på nedenstående figur 4:



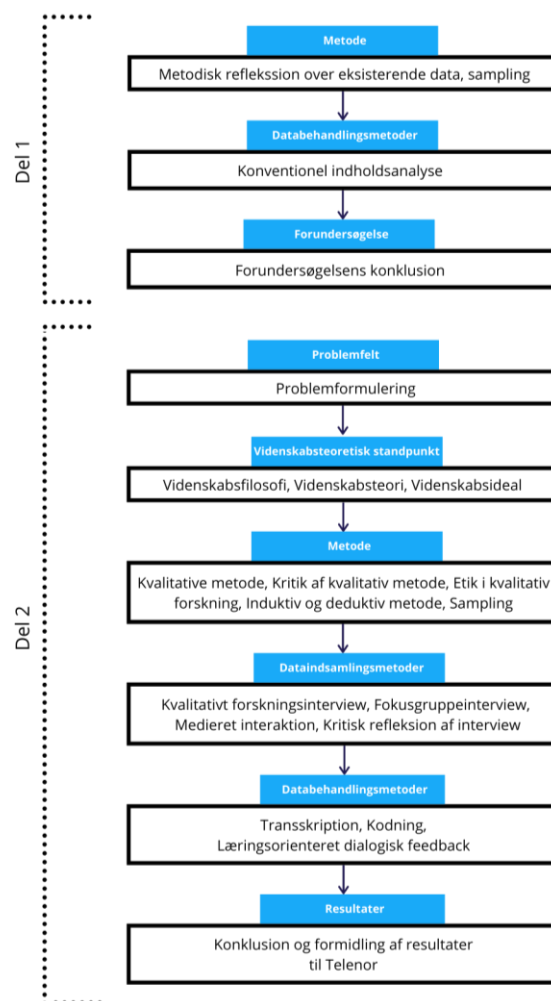
Figur 4: Vores forståelse af Telenors placering i Klausens sektormodel

3. KAPITEL - UNDERSØGELSESDSIGN

I dette kapitel redegør vi for undersøgelsens design herunder vores videnskabsteoretiske afsæt, hvilke metoder og tilgange vi anvender i projektet, samt hvordan vi behandler empirien.

3.1. DESIGN AF UNDERSØGELSEN

Undersøgelsesdesignet illustrerer vi i nedenstående figur 5, hvor det følgende afsnit tager udgangspunkt i andel del af figuren.



Figur 5: Visualisering af specialets undersøgelsesdesign

Figuren er inspireret af Bryman (2016f) som opstiller en figur, der indeholder de trin, man bør overveje, når man foretager en kvalitativ undersøgelse (Bryman, 2016f, s. 379). Her gælder det først om at udforme sit undersøgelsesspørgsmål, hvor denne optræder i afsnit 1.4.1, Problemformulering. Derefter udvælger og argumenterer man for de relevante personer, man vil inddrage i undersøgelsen, hvilke metoder man ønsker at inddrage, hvilket vi vil bestræbe os på i det kommende kapitel 3, Undersøgelsesdesign. Derefter bør man redegøre hvor, hvordan man behandler og analyserer undersøgelsens empiri, som vi vil gøre opmærksom på i kapitel 4, Analyse. Sidste trin i det kvalitative undersøgelsesdesign er, ifølge Bryman, at konkludere og præsentere undersøgelsens resultater (Bryman, 2016f, s. 379), hvilket optræder i afsnit 5.1, Konklusion. Slutteligt ønsker vi at videreformidle resultaterne til Telenor efter afleveringen af specialet, hvorfor denne ikke fremgår af projektrapporten

3.2. VIDENSKABSFILOSOFI

Da undersøgelsen tager sit udgangspunkt i den humanistiske tradition, finder vi det hjælpsomt at præcisere den videnskabsfilosofi, som ligger til grund for undersøgelsen, idet vi er af opfattelsen, at denne har betydning for den videre udformning af undersøgelsen.

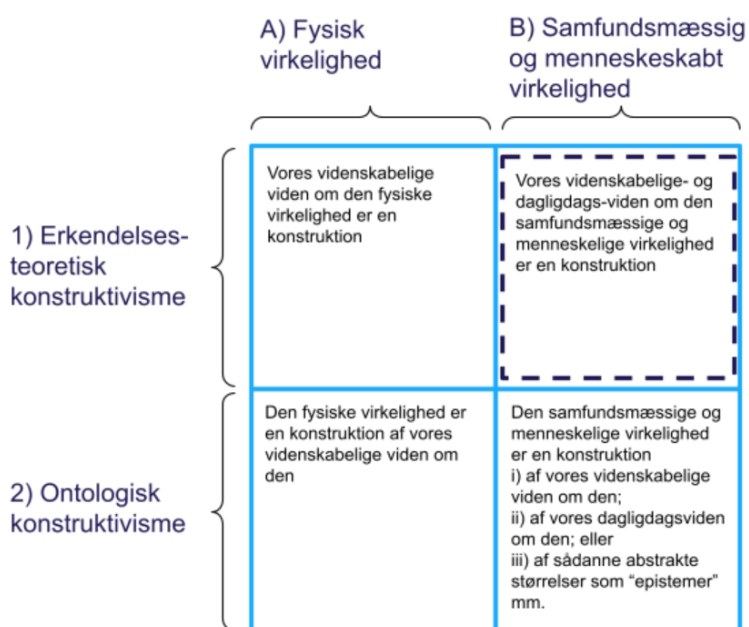
Indenfor humaniora eksisterer der forskellige erkendelser af, hvordan man kan forstå mennesket og hvordan selvsamme kan undersøges alt afhængigt af undersøgelsens karakter (Pedersen & Collin, 2015, s. 145). Ifølge David B. Pedersen og Finn Collin (2015) kan menneskeforståelserne opsummeres som: “[...] *homo sapiens* (det biologiske menneske), *homo socius* (det kulturelle menneske), *homo economicus* (det økonomiske menneske) og *homo juridicus* (det rettighedsbaserede menneske)” (Pedersen & Collin, 2015, s. 145). Idet *homo socius* defineres som menneskets: “[...] evne til at indgå i kulturelle, samfundsmæssige og sociale forbindelser, herunder eksternalisere disse i kognitive produkter” (Pedersen & Collin, 2015, s. 148), repræsenterer *homo socius* undersøgelsens forståelse af mennesket, da mennesket i undersøgelsen er medarbejdere, der indgår i sociale og organisatoriske kontekster. Hermed anser vi mennesker for at være i stand til at eksternalisere indre forhold i kognitive produkter, hvilket er retningsgivende for den følgende tilrettelæggelse af undersøgelsen.

3.3. SOCIALKONSTRUKTIVISME

Følgende afsnit præsenterer undersøgelsens videnskabsteoretiske udgangspunkt og dennes grundlæggende antagelser. Da undersøgelsens udgangspunkt er en organisation, hvis organisering vi anser for at være skabt af sociale processer og konstruktioner, finder vi det naturligt, at vores videnskabsteoretiske forståelse er *socialkonstruktivismen* (Collin, 2003, s. 12). Det skyldes, at vi anser samfundsmæssige strukturer for at være skabt på baggrund af historiske og sociale processer, og at alle fænomener er konstruerede (Rasborg, 2014, s. 403-404; Collin, 2003, s. 11), ligesom organisationer. I denne forbindelse er det samfundet eller mennesket, der agerer som konstruktøren (Collin, 2003, s. 12). Særligt kendetegnende for socialkonstruktivismen er, at man har fokus på social praksis samt social interaktion mellem mennesker (Rasborg, 2014, s. 406), hvorfor vi vælger at fokusere på selvsamme i undersøgelsen.

I socialkonstruktivismen har man den grundlæggende antagelse, at “[...] den virkelighed, vi søger at erkende, aldrig er den “virkelige virkelighed”, men derimod altid en fortolket virkelighed” (Rasborg, 2014, s. 403). Derfor vil undersøgelsens resultater aldrig være en objektiv afspejling af virkeligheden, men blot vores mest sammenhængende fortolkning af den. Finn Collin (2003) påpeger, at de sociale konstruktioner, der skabes, ikke altid er bevidste, hvilket derfor er grunden til at konstruktivister hovedsageligt beskæftiger sig “[...] med ting, hvis konstruerede karakter ikke er åbenlys [...]” (Collin, 2003, s. 12). I undersøgelsen ønsker vi at belyse de konstruktioner, som medarbejderne i Telenor skaber sammen i henhold til hjemmearbejde, hvor disse konstruktioner ifølge Collin ikke nødvendigvis er nogle, medarbejderne er bevidste om. Centrale begreber i socialkonstruktivismen er *subjekt* og *objekt*, hvor forholdet defineres ved at subjektet erkender objektet (Rasborg, 2014, s. 404). I erkendelsesprocessen er sproget et vigtigt redskab, da det at have erkendt noget indebærer, at man er i stand til at formulere det sprogligt (Rasborg, 2014, s. 404). For undersøgelsen gælder det derfor, at medarbejderne i Telenor er subjekterne, hvor vi tager udgangspunkt i deres erkendelse af objektet, som er hjemmearbejde, hvor medarbejderne bruger deres sprog til at konstruere og bliver konstrueret af deres interaktion indbyrdes.

Der findes forskellige måder, hvorpå man kan anskue verden ud fra et konstruktivistisk synspunkt, og det er vigtigt at skelne mellem disse (Rasborg, 2014, s. 404). Derfor finder vi det relevant at redegøre for, hvilken type af konstruktivisme, vi anvender. Til dette anvender vi Collins (2003) model over de grundlæggende antagelser, som de forskellige former for konstruktivisme har til forskel, og hvilken form konstruktivisme vi tager afsæt i.



Figur 6: Figur over vores forståelse af socialkonstruktivisme (Collin, 2003, s. 24).

Ifølge Collin (2003) kan man inddele konstruktivismen i om man har et 1) *epistemologisk* eller 2) *ontologisk* forståelse af konstruktivismen (Collin, 2003, s. 23), hvilket afgør, hvorvidt man er socialkonstruktivist eller -konstruktionist. Samtidig skelner vi mellem, om man i sin undersøgelse beskæftiger sig med A) naturvidenskaben og den fysiske virkelighed, eller B) den samfunds- og menneskelige virkelighed (Collin, 2003, s. 23-24). Undersøgelsens videnskabsteoretiske afsæt svarer til felt 1B, hvor vi har et erkendelsesteoretisk udgangspunkt, da den samfundsmæssige og menneskelige virkelighed er undersøgelsens omdrejningspunkt. Dette skyldes, at vi er af den forståelse, at vi ikke kan give en objektiv beskrivelse af virkeligheden, da sociale fænomener hele tiden er under udvikling og giver derfor anledning til kontinuerlige nye perspektiver (Collin, 2003, s. 28). Det er heller ikke en ambition for undersøgelsen at producere en endegyldig, objektiv og sand viden om de sociale processer i Telenor, men derimod producere

viden, hvor det er et vilkår, at denne er kontekstafhængig, hvorfor konteksten har betydning for undersøgelsen, hvilket vi er opmærksomme på.

3.4. VIDENSKABSIDEAL

Følgende afsnit italesætter, hvilket videnskabsideal der ligger til grund for undersøgelsen, hvor man kan skelne mellem to forskellige videnskabsidealer; et *nomotetisk*- og et *idiografisk videnskabsideal*, når man bedriver videnskab (Alrø, Dahl & Schumann, 2016b, s. 174). Med et nomotetisk videnskabsideal stræber man efter “[...] at finde og fremstille generelle ‘naturlove’ og formulere dem i en universel teori” (Alrø et al., 2016b, s. 174). Målet er derfor at udlede lovmæssigheder, der ifølge Henriette Højberg (2014) skal beskrive “[...] hændelser, som finder sted inden for et bestemt genstandsfelt” (Højberg, 2014, s. 296). Modsat er man med et idiografisk videnskabsideal interesseret i at forstå enkelte fænomener (Alrø et al., 2016, s. 174b), med fokus på “[...] det konkrete, kontekstnære og unikke ved de studerede fænomener” (Højberg, 2014, s. 296). Det idiografiske videnskabsideal svarer til undersøgelsens interesse, som er at kunne belyse hjemmearbejde hos Telenor som et kontekstafhængigt og konkret fænomen, jævnfør afsnit 3.3, Socialkonstruktivisme. Vi er derfor ikke interesseret i at udlede generelle lovmæssigheder, der gør sig gældende for andre organisationer end i Telenor, hvilket har implikationer for udarbejdelsen af casestudiet samt anvendelsen af de kvalitative metoder.

3.5. KVALITATIVE METODER

Valget af metodisk ramme for undersøgelsen sker med afsæt i den valgte problemformulering samt erkendelsesinteressen, der ligger til grund for undersøgelsen jævnfør afsnit 3.3, Socialkonstruktivisme.

Ifølge Svend Brinkmann og Lene Tanggaard (2015a) differentierer man typisk mellem *kvantitative metoder*, *kvalitative metoder* og *mixed methods* (Brinkmann & Tanggaard, 2015a, s. 13, 16). Netop motivationen bag undersøgelsen udgør sondringen mellem, hvorvidt anvendelsen kvalitativ, kvantitativ eller begge metoder er hensigtsmæssig:

“Når forskning er kvalitativ, betyder det [...], at man interesserer sig for, *hvordan* noget gøres, siges, opleves, fremtræder eller udvikles. Man er fx optaget af at beskrive, forstå, fortolke eller dekonstruere den

menneskelige erfarings *kvaliteter* [...] Heroverfor er kvantitativ forskning optaget af at undersøge, *hvor meget* der findes af noget. Man er [...] interesseret i *kvantiteter*” (Brinkmann & Tanggaard, 2015a, s. 13).

Da undersøgelsens anliggende i højere grad omhandler at forstå de individuelle og organisatoriske aspekter af hjemmearbejde, som påvirker medarbejdernes arbejde snarere end at måle effekt og forklare årsagssammenhænge af hjemmearbejde, har vi en kvalitativ metodisk ramme for undersøgelsen. Blandt de kvalitative metoder baseres undersøgelsen på et kvalitativt casestudie ved at foretage kvalitative forskningsinterviews.

3.5.1. KRITIKPUNKTER I FORHOLD TIL KVALITATIVE UNDERSØGELSER

Følgende afsnit redegør for, hvordan vi har forsøgt at imødekomme noget af den kritik som ifølge Thomas Szulevicz (2015), Bent Flyvbjerg (2015) og Alan Bryman (2016c) kan rejses mod kvalitative undersøgelser (Bryman, 2016c, s. 157; Szulevicz, 2015, s. 90; Flyvbjerg, 2015, s. 497). Dette forholder vi os til med udgangspunkt i vurderingskriterierne *reliabilitet* (Bryman, 2016c, s. 157) og *validitet* (Szulevicz, 2015, s. 90).

3.5.1.1. RELIABILITET

Begrebet reliabilitet omhandler, hvorvidt undersøgelsen kan karakteriseres som pålidelig, hvilket Bryman definerer: “*Reliability* refers to the consistency of a measure of a concept [...]” (Bryman, 2016c, s. 157). Undersøgelsens pålidelighed bestemmes dermed ud fra undersøgelsens kontinuitet, hvor man i kvantitativ forskning stiler efter så høj en grad af reliabilitet som muligt (Bryman, 2016c, s. 157). Et særligt opmærksomhedspunkt i relation til kontinuitet er forskerrollen i frembringelsen og behandlingen af empiri, hvormed vi har særligt fokus på, hvad Bryman betegner inter-observatør reliabilitet, som omhandler:

”[...] when a great deal of subjective judgement is involved in such activities as the recording of observations or the translation of data into categories and where more than one ‘rater’ is involved in such activities,

there is the possibility that there is a lack of consistency in their decisions” (Bryman, 2016c, s. 157).

Jævnfør afsnit 3.3, Socialkonstruktivisme, spiller vi en central rolle i frembringelsen af undersøgelsens primære empiriske materiale. Greg Guest, Emily E. Namey og Marilyn L. Mitchell (2013) mener, at man som forsker skal gøre sig nogle overvejelser vedrørende sin rolle og påvirkningen herpå, inden man træder ind i et felt for at sikre sig de relevante data, man ønsker sig (Guest, Namey & Mitchell, 2013, s. 12). Herudover kommer forskerrollen også til udtryk i behandlingen af empirien, da denne kodes i en vekselvirkning mellem det dokumenterede empiriske materiale og vores forståelse af disse, hvoraf vi udleder kategorier og slutteligt fortolkninger. Dermed er inter-observatør reliabilitet relevant for undersøgelsen, men vi anser ikke dette for at være et kritikpunkt. Undersøgelsens empiriske materiale er netop de socialt frembragte erfaringer med hjemmearbejde, hvorfor undersøgelsen ikke kan foretages foruden forskernes involvering. Vi stiler dog efter at øge undersøgelsens reliabilitet ved at være så transparente i udlægningen af undersøgelsens progression og argumentationen for til- og fravalg som muligt, hvilket Brinkmann og Tanggaard (2015c) udtaler som et supplement: “[...] vi taler om transparens i stedet for reliabilitet, om gyldighed i stedet for validitet og om genkendelighed i stedet for generalisering (Brinkmann og Tanggaard, 2015c, s. 522).

Netop mismatchet som synes at være mellem reliabilitet som målestok for undersøgelsens kvalitet og empiriske materiale italesætter Flyvbjerg (2015) også som et forfejlet krav til kvalitative casestudier, da generaliserbarhed ikke er undersøgelsens hovedformål i sig selv (Flyvbjerg, 2015, s. 499).

Et eksempel på hvordan vi forsøger at skabe transparens som udtryk for at dokumentere undersøgelsens kontinuitet, sker eksempelvis ved transskriptionen af de kvalitative interviews, hvor alle transskriptioner foretages med afsæt i samme transskriptionsnøgle (bilag 6). Ligeledes har vi ladet os inspirere af den *kvantificerede reliabilitetskontrol* man kan lave af transskriptionerne (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 242), hvor transskriptionerne er resultatet af ytringer, som vi ikke har kunnet slå tvivl om. Dermed er passager, hvor der er tvivlsspørgsmål, markeret ved notationen () i transskriptionerne og anvendes derfor ikke som værende evidens.

3.5.1.2. VALIDITET

Ifølge Szulevicz (2015) kan validitet kort forklares som værende afvejningen af, hvorvidt man undersøger, hvad man har til hensigt at undersøge (Szulevicz, 2015, s. 92). I forhold til validitet har kvalitativ forskning på baggrund af forskerens uadskillelige andel i frembringelsen af undersøgelsens empiri været genstand for kritik:

”[...] fra et validitetsmæssigt perspektiv problematiseres, at deltagerobservatøren altid vil udgøre et ekstra medierende led, som filtrerer observationerne. Observatøren er således både inde at påvirke feltet og den viden, som genereres igennem observationerne. Sat på spidsen kan der derfor sættes spørgsmålstegn ved, om den opnåede viden reelt afspejler den observerede virkelighed” (Szulevicz, 2015, s. 90).

Szulevicz foreslår som alternativ til den traditionelle forståelse af validitet som målestok for kvaliteten af den kvalitative forskning, at

”[...] validitet må forstås bredere og eksempelvis ud fra mere pragmatiske kriterier, hvor eksempelvis andre forskere kan inddrages i en dialog om fortolkningen af deltagerobservationerne, eller hvor validiteten af deltagerobservationerne kommer til at afhænge af deres evne til at overbevise læseren om deres troværdighed [...]” (Szulevicz, 2015, s. 90).

Processer, hvor forskeren i samspil med respondenterne i fællesskab gennemgår forskningsresultaterne, og hvorvidt de kan se sig selv i disse, er hvad Bryman betegner *respondent validation* (Bryman, 2016f, s. 385). Da de kvalitative interviews udgør den primære del af det empiriske belæg i undersøgelsen, ønsker vi at imødekomme undersøgelsens validitet ved at afholde en *læringsorienteret dialogisk feedbacksamtale* (Alrø, Dahl og Schumann, 2016c, s. 228) med så mange af medarbejderne som muligt samt øvrige interessenter fra Telenor, som vi redegør for i afsnit 3.12, Læringsorienteret dialogisk feedback. Valget af denne overleveringsmetode skyldes, at denne type samtale: ”[...] kan være en vigtig kilde til læring, da feedback kan udløse refleksion over samtalen og eget bidrag til samtalen” (Alrø et al., 2016c, s. 220).

3.6. ETIK I KVALITATIVE STUDIER

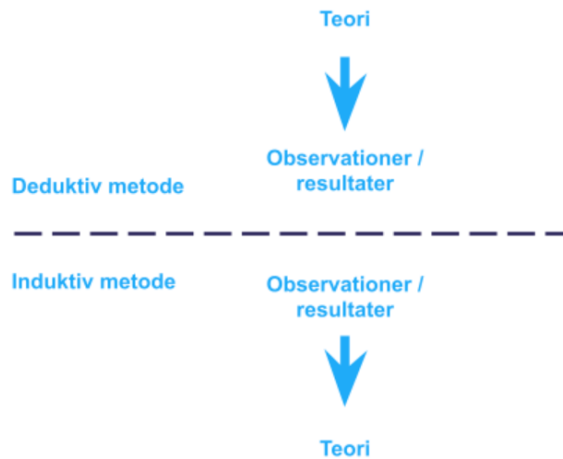
Når man foretager kvalitativ forskning og inddrager menneskers erfaringer og ytringer, hvilket vi gør i undersøgelsen, er det ifølge Brinkmann (2015) vigtigt at forholde sig til de etiske problemer, der kan opstå heraf (Brinkmann, 2015, s. 463). Brinkmann karakteriserer de mest gense, etiske problematikker i kvalitativ forskning, som værende henholdsvis; *mikro-* og *makroetiske problematikker* (Brinkmann, 2015, s. 473), som vi vil forholde os til i denne undersøgelse.

Ud fra et mikroetisk perspektiv har man fokus på “[...] at tage vare på de personer, som umiddelbart er en del af forskningen” (Brinkmann, 2015, s. 473). Fortrolighed er her i højsædet, hvilket kan imødekommes gennem informeret samtykke og anonymisering, hvilket er en af Brinkmanns etiske tommelfingerregler (Brinkmann, 2015, s. 477). Samtidig er det vigtigt, at de deltagere, der indgår i projektet, i dette tilfælde medarbejderne fra Telenor, ikke må lide overlast ved at deltage i undersøgelsen (Brinkmann, 2015, s. 473). Vi har forsøgt at tage hensyn til mikroetik, ved at informere deltagerne om undersøgelsens formål gennem en skriftlig samtykkeerklæring (bilag 4). Samtidig har vi anonymiseret medarbejderne efter bedste evne i undersøgelsen, uden at gå på kompromis med det empiriske materiale således at de ikke vil kunne identificeres ud fra personlige oplysninger, så vores forskningsresultater ikke bør få konsekvenser for de medarbejdere, der har medvirket. Har man i stedet fokus på makroetikken, har man in mente “[...] Hvilke større interesser tjener forskningsprojektet [...]” (Brinkmann, 2015, s. 473). Her er det vigtigt, at man som forsker etisk kan stå inden for de resultater, der bliver publiceret, hvorfor man vægter de samfundsmæssige fordele ved publiceringen af forskningen højere end de mikroetiske hensyn (Brinkmann, 2015, s. 474). Som forsker kan man komme i etiske dilemmaer, da man kan blive i tvivl om, hvilken af de to etiske problemstillinger, man skal vægte højest. Ifølge Brinkmann findes der ikke nogen simpel måde at løse dilemmaerne på (Brinkmann, 2015, s. 474), hvorimod han med afsæt i Jette Fog (2004) argumenterer for, hvis dette dilemma opstår, at man altid skal “[...] lade de mikroetiske hensyn overtrumfe de makroetiske” (Brinkmann, 2015, s. 474). Denne vægtning ønsker vi også at bruge som pejlemærke for undersøgelsens etik.

Vi ønsker, som forskere, at forholde os til de mikro- og makroetiske hensyn, da vi anser disse for at være af betydning. I kvalitativ forskning er det væsentligt, at man som forsker forholder sig refleksivt til, hvilken viden og fordomme man har, som kan påvirke eller har betydning for de handlinger, man gør sig i et forskningsprojekt (Brinkmann, 2015, s. 478). Vores viden, som ligger til grund for udformningen af projektet, har vi forsøgt at redegøre for i kapitel 1, Fundamentet. Samtidig er vi også bedste om, at vi har indflydelse på empirien, jævnfør afsnit 3.3, Socialkonstruktivisme.

3.7. INDUKTIV OG DEDUKTIV METODE

Betegnelserne *induktiv* og *deduktiv* metode referer til relationen mellem teori og empiri i undersøgelsen, hvor det gælder "With an inductive stance, theory is the *outcome* of research which involves drawing generalizable inferences out of observations" (Bryman, 2016a, s. 22). Derfor frembringes teori ved induktiv metode ved at identificere tendenser i empirien og samle disse til teoretiske betragtninger. Modsat er det kendetegnende for deduktiv metode, at man tager "[...] udgangspunkt i teorier [...], og de afprøves ved opstilling af hypoteser, der efterfølgende afprøves, dvs. testes på empiriske data. Resultatet er, at hypoteserne af- eller bekræftes" (Boolsen, 2015, s. 242), altså er udgangspunktet teori, som efterfølgende søges påvist med empiriske sammenhænge (Bryman, 2016a, s. 21). Da undersøgelsen er et kvalitativt casestudie, er ambitionen med undersøgelsen at bidrage med empiriske betragtninger til den eksisterende forskning, der findes om hjemmearbejde, og som kan danne grundlag for ny forskning. Dermed har undersøgelsen en induktiv ambition om at kunne bidrage til dannelse af ny teori, snarere end ønsket om at opstille og efterprøve hypoteser om hjemmearbejde. Forskellen mellem henholdsvis induktiv eller deduktiv metode ses på nedenstående figur 7.



Figur 7: Sammenhængen mellem empiri og teori i henholdsvis induktiv og deduktiv metode (Bryman, 2016a, s. 23).

3.8. SAMPLING

I undersøgelsens empiriske materiale, der optræder i anden del af undersøgelsen, fremgår der to typer af samplinger af medarbejdere, hvorfor det følgende afsnit redegør for metodiske refleksioner om til- og fravalg i henhold til medarbejderne.

3.8.1. UDVÆLGELSE AF UNDERSØGELSENS NØGLEPERSON

Valget af casesamarbejdets nøgleperson som informant i forhold til undersøgelsen skyldes dels overlappet mellem hans organisatoriske forankring som værende HR-medarbejder ligeledes hans historik ved Telenor, hvor han har været ansat i over 10 år, og som han selv udtrykker det har været i berøring med stort set alle afdelinger i hans forskellige ansættelser i organisationen (bilag 7, linje 11-25). Heraf anser vi nøglepersonen for at være relevant at interviewe med henblik på at opnå indsigt i Telenor og erfaringerne med hjemmearbejde samt Flexible Work forud for undersøgelsen.

3.8.2. UDVÆLGELSE AF MEDARBEJDERE TIL FOKUSGRUPPEINTERVIEW

I samplingen af medarbejdere til de fokusgruppeinterviews, som vi ønsker at foretage, er der flere spørgsmål, man som forsker bør gøre sig overvejelser om: “[...], hvem der skal interviewes, hvor mange grupper og hvor mange personer der skal deltage, hvordan de skal rekrutteres, og hvad der skal spørges om” (Bloksgaard & Andersen, 2012, s. 33). Disse spørgsmål fordeler sig på overvejelser, der går på sampling af kontekst og medarbejdere (Bryman, 2016g, s. 409). Ved kvalitative interviewundersøgelser foretager man typisk, ifølge Bryman, en *purposive sampling* (Bryman, 2016g, s. 408), som betyder, at man udvælger respondenter i overensstemmelse med projektets forskningsspørgsmål (Bryman, 2016g, s. 408; Bloksgaard & Andersen, 2012, s. 34). Da vi undersøger hjemmearbejde fra et medarbejderperspektiv er fællesnævneren, at alle er medarbejdere i Telenor og har prøvet at arbejde hjemmefra som minimum under COVID-19, men også gerne før pandemiens udbrud. Om overvejelser angående samplingsstørrelsen bør man ifølge Lotte Bloksgaard og Pernille Tanggaard Andersen (2012) overveje, hvilken kvalitet af empirien man ønsker at få:

”[...] det maksimale antal i en fokusgruppe er 10-12 personer, men antallet afhænger også af, om sigtet er at få mange perspektiver med eller at opnå lidt mere uddybende svar fra de medvirkende deltagere [...] Mindre grupper på tre til seks personer kan være en fordel, specielt i studier med en kompleks problemstilling [...]” (Bloksgaard & Andersen, 2012, s. 35).

Da vi, jævnfør det idiografiske videnskabsideal, ønsker at opnå dybdegående indblik i medarbejdernes erfaringer med hjemmearbejde, ønskede vi oprindeligt at foretage mindre fokusgruppeinterviews med fire deltagere. Dette var dog ikke ladsiggørligt i praksis, hvorfor fokusgruppeinterviewene blev afholdt med to deltagere i alt.

I forhold til størrelsen af samplingen for fokusgruppeinterviewene, ønskede vi ligeledes at have en samplingsstørrelse på 12 medarbejdere, da vi vurderede dette ville give et nuanceret indblik i, hvordan det er at hjemmearbejde som medarbejder i Telenor under Technology-divisionen. Samplingsstørrelsen afhang også af nøglepersonens evne til

at frigive ressourcer til undersøgelsen, hvorfor rekrutteringen af medarbejdere følger, hvad Bloksgaard og Andersen beskriver som en top-down orienteret sampling (Bloksgaard & Andersen, 2012, s. 36). Vi stiler derudover mod at afholde så mange interviews som muligt, indtil vi opnår *redundanskriteriet*, som er et udtryk for stadiet i empiriindsamlingen, hvor nyligt afholdte interviews ikke bidrager med signifikant ny viden til undersøgelsen (Bloksgaard & Andersen, 2012, s. 35; Bryman, 2016g, s. 410-411). Trods ambitionen med en samplingsstørrelse på 12 medarbejdere, var det dog kun muligt for nøglepersonen at frigøre otte medarbejdere til fokusgruppeinterviewene. Vi vurderer dog, at vi alligevel har opnået et nuanceret billede af medarbejderne i Technologys meningsdannelse om hjemmearbejde, da disse medarbejdere langt fra har repræsenteret en homogen gruppe.

I henhold til sammensætningen af respondenter gælder det også, "[...] at sammensætningen af fokusgrupper hverken må være alt for homogen, fordi der er fare for, at det kan undertrykke den sociale interaktion, eller alt for heterogen, fordi man kan risikere, at der opstår for mange konflikter undervejs" (Bloksgaard & Andersen, 2012, s. 35). Derfor opstiller vi kriteriet, at fællesnævneren for de deltagende skal være, at de arbejder i samme division af Telenor, men ikke nødvendigvis er fra samme team. Derfor antager vi, at eventuelle interne teambaserede magtkampe ikke vil være fremtrædende i fokusgruppeinterviewene, men at medarbejderne stadigvæk ville kunne relatere sig til hinandens arbejdspraksis i et vist omfang, og at de ville indgå i de samme organisatoriske mødeaktiviteter på divisionsniveauet.

3.9. INTERVIEWET SOM EMPIRIINDSAMLINGSMETODE

For at få indblik i medarbejdernes perspektiver har vi valgt at gøre brug af *det kvalitative forskningsinterview* som primær empiriindsamlingsmetode. Ifølge Brinkmann & Tanggaard (2015b) er det fordelagtigt "[...] at kombinere interviewforskning med andre undersøgelsesmetoder, fx feltarbejde, der kan give et skarpere blik for, hvad mennesker rent faktisk *gør* (i modsætning til interview, hvor folk jo primært *fortæller* om, hvad de *gør*)" (Brinkmann & Tanggaard, 2015b, s. 33). Grundet COVID-19-pandemien i Danmark har mulighederne for at anvende

undersøgelsesmetoder, som feltarbejde været begrænsede. Derfor udgør interviewmaterialet undersøgelsens primære empiriske grundlag.

Alle interviews, der indgår i undersøgelsen, blev afholdt virtuelt over den digitale mødeplatform Microsoft Teams. Undersøgelsen indeholder to former for interviews; *det semistrukturerede interview* (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 19) og *fokusgruppeinterviewet* (Bloksgaard & Andersen, 2012, s. 25). For at imødekomme eventuelle etiske problemstillinger har alle medarbejderne i vores interviews givet mundtligt samtykke.

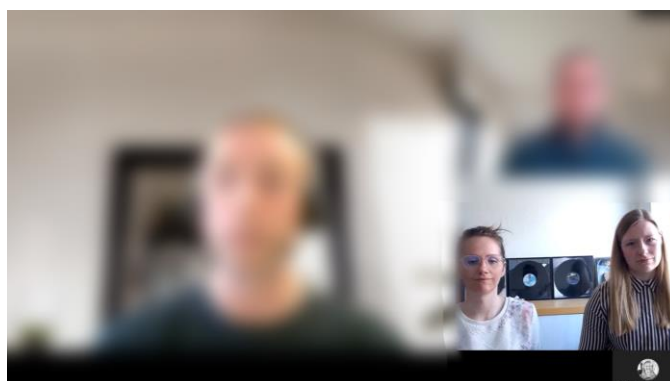
3.9.1. DET SEMISTRUKTUREREDE INTERVIEW

I undersøgelsen foretog vi et semistruktureret interview med nøglepersonen i Telenor. Det semistrukturerede interview er en empiriindsamlingsmetode, hvor man ønsker at forstå “[...] hvordan specifikke individer forstår bestemte begivenheder, situationer eller fænomener i deres eget liv” (Brinkmann & Tanggaard, 2015b, s. 32). Her forsøger man at forstå verden “[...] ud fra subjekternes synspunkter, udfolde betydningen af deres oplevelser og afdække deres levede verden forud for videnskabelige forklaringer” (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 19). I dette tilfælde nøglepersonens synspunkter samt erfaringer med hjemmearbejde i Telenor. Interviewet har til formål at bistå undersøgelsen med oplysninger om Telenor, hvilket gjorde, at interviewet havde karakter af *det faktuelle interview* (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 206), hvor der ikke blot er fokus på interviewpersonens perspektiver, men også “[...] at indhente gyldig, faktisk information” (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 206), hvor interviewet med nøglepersonen eksempelvis gav os viden om “Hvordan er din organisatoriske placering?” (Bilag 5, s. 1) og “Hvad er processen med at udforme, udseende og samle svar på EES?” (Bilag 5, s. 1). Til interviewet havde vi udarbejdet en *interviewguide* med overordnede emner og dertilhørende spørgsmål, som vi ønskede, nøglepersonen skulle besvare. Denne fremgår i bilag 5. Da interviewet var semistruktureret, benyttede vi os af muligheden for at stille opfølgende spørgsmål undervejs (Brinkmann & Tanggaard, 2015b, s. 38), hvilket vi valgte for at afdække alle relevante emner i interviewguiden og øvrige, som måtte opstå. Vi er dog bevidste om, at vi aldrig har mulighed for at forstå “[...] helt præcist, hvordan det er at opleve det, interviewpersonen fortæller om” (Brinkmann & Tanggaard, 2015b, s. 31), derfor er vores mål blot at komme så tæt på perspektiverne som muligt.

3.9.2. FOKUSGRUPPEINTERVIEWET

En anden måde at foretage interviews på er at foretage et fokusgruppeinterview, hvor formålet er “[...] at få mange forskellige synspunkter frem vedrørende det emne, der er i fokus for gruppen” (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 205). Kendetegnende for interviewet er, at selve gruppen af respondenter, der deltager, og den sociale interaktion dem imellem, er det primære redskab modsat i enkeltmandsinterviews, hvor interviewguiden er det primære redskab (Bloksgaard & Andersen, 2012, s. 27). Vi anvender dog stadig en interviewguide i fokusgruppeinterviewene, hvor denne fremgår i bilag 12. Interviewet kan være særlig behjælpeligt til at “[...] analysere og undersøge, hvordan meninger, holdninger og identitet dannes” (Bloksgaard & Andersen, 2012, s. 27), hvor holdningerne er noget, der dannes i interviews fremfor “[...] noget der ligger foruddannet i det enkelte individ” (Bloksgaard & Andersen, 2012, s. 28). Denne metode trækker derfor også tråde til vores videnskabsteoretiske afsæt.

I undersøgelsen blev der som sagt foretaget fire fokusgruppeinterviews med to medarbejdere i hver over Microsoft Teams, hvor medarbejderne ikke sad sammen fysisk, hvilket vi som interviewere gjorde i alle fokusgruppeinterviews, som fremgår på nedenstående billede 1.



Billede 1: Opsætning af interview over Microsoft Teams

Vi agerede moderatorer under interviewene ved at stille spørgsmål, som medarbejderne talte ud fra og sørgede for at give plads til pauser, hvor eventuelle nye refleksioner kunne opstå, men også italesatte, hvornår vi gik videre til et nyt emne, hvilket er interviewerens primære rolle (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 205). Herudover fungerede den ene af os som den primære moderator, der styrede medarbejdernes

dialog, mens den anden fungerede som hjælpemoderator, der skrev feltnoter, markerede emner i interviewguiden, der eventuelt ikke blev italesat, og som havde overblik over tiden, hvilket ifølge Bloksgaard og Andersen kan være en fordel (Bloksgaard og Andersen, 2012, s. 36).

3.9.2.1. REFLEKSION OVER FOKUSGRUPPEINTERVIEWET

Fordelen ved anvende et fokusgruppeinterview er, ifølge Kvale & Brinkmann (2015), at det [...] kan bringe flere spontane ekspressive og emotionelle synspunkter frem, end når man bruger individuelle, ofte mere kognitive interview” (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 206). Samtidig er det en måde, hvorpå interviewpersonerne muligvis vil sætte flere ord på deres synspunkter, idet de muligvis er nødt til at argumentere mere for disse, hvis der er forskelle mellem gruppemedlemmers holdninger. Vi kan derfor opnå en bredere viden om emnet (Bloksgaard & Andersen, 2012, s. 30), hvor disse to argumenter repræsenterer vores primære argument for at anvende fokusgruppeinterviews. Da vi undersøger organisationer, som består af sociale processer, ser vi fokusgruppeinterviewet som fordelagtigt, da det også er en måde at undersøge komplekse problemstillinger, som ofte kræver en bred uddybning af emnet, som ifølge Bloksgaard og Andersen kan være svært at opnå i et enkeltmandsinterview (Bloksgaard & Andersen, 2012, s. 30). Ydermere ser vi en klar fordel ved at benytte fokusgruppeinterviewet som empiriindsamlingsmetode grundet undersøgelsens tidsmæssige ressourcer, da metoden er brugbar til “[...] hurtigt at få en stor mængde koncentreret information om netop det emne, som forskeren ønsker at undersøge” (Bloksgaard & Andersen, 2012, s. 31). Samtidig har vi, som sagt, ikke mulighed for at være fysisk til stede på Telenors lokation, og vi mener derfor, at fokusgruppeinterviewet er vores måde til at få adgang til organisationens sociale rum. Bloksgaard og Andersen argumenterer også for, at fokusgruppeinterviewet kan bruges som en selvstændig metode, hvilket kan imødekomme vores begrænsede muligheder for empiriindsamling grundet COVID-19-situationen.

Modsat kan en udfordring ved fokusgruppeinterviewet være, at der er risiko for, at nogle i gruppen vil holde deres mening tilbage, fordi andre gruppemedlemmer kan dominere (Bloksgaard & Andersen, 2012, s. 31). En måde vi vil imødekomme problematikken på er, at vi som interviewere er opmærksomme på signaler ved denne udfordring undervejs i interviewet og sørge for, at alle i gruppen kommer til orde. Vi spurgte derfor blandt andet ind til deltagernes perspektiver, hvis ikke de havde nævnt

nogle, for at sikre os, at de fik muligheden for at ytre sig, inden vi gik videre til næste emne.

3.9.3. MEDIERET INTERAKTION

Grundet interviewene var medierede, kan interaktionen defineres som det, som John B. Thompson (2001) kalder *medieret interaktion* (Thompson, 2001, 98). Den medieret interaktion og *ansigt-til-ansigt interaktion* har det til fælles, at de begge har “[...] karakter af dialog eller monolog [...]” (Thompson, 2001, s. 98), mens det samtidig er interaktion, der henvender sig til bestemte individer (Thompson, 2001, 98). De to interaktionsformer adskiller sig dog på den måde, at deltagerne i medieret interaktion er adskilt i tid og/eller rum, og har derfor “[...] ikke har samme system af referencer til tid og rum [...]”, som hvis de fysisk sad sammen (Thompson, 2001, s. 96). Disse referencer kalder Thompson *symbolske cues*, som er kommunikative redskaber til at formidle og fortolke andres meddelelser (Thompson, 2001, s. 96). Når interaktionen er medieret, er disse cues begrænsede, hvilket medfører, at deltagerne ofte må “[...] falde tilbage på deres egne resurser for at fortolke de meddelelser, som de modtager” (Thompson, 2001, s. 97). Derfor er vi bevidste om, at den medierede interaktion over Microsoft Teams har haft nogle begrænsninger i forhold til kommunikationen. Microsoft Teams gav os dog mulighed for at komme så tæt på fysisk ansigt-til-ansigt interaktionen som muligt, da programmets affordances gjorde, at vi kunne se hinanden via kamera, og på den måde skabte mulighed for *visuelle-* og *mundtlige cues* (Thompson, 2001, s. 96) som er forbundet med fysisk ansigt-til-ansigt-kommunikation. På den måde bliver kommunikationen også synkron i tid som ved et fysisk ansigt-til-ansigt interview. Ved at afholde et medieret interview gav det os også mulighed for at tale med personer på trods af geografiske forskelle. Dette var især en fordel for os, da alle interviewpersonerne var hjemsendt grundet COVID-19, og vi derfor ikke kunne mødes fysisk.

3.9.4. KRITIK AF INTERVIEW SOM EMPIRIINDSAMLINGSMETODE

Eftersom det kvalitative forskningsinterview udgør undersøgelsens primære empiriindsamlingsmetode, forholder vi os kritisk til den indsamlede empiri. Det skyldes, at empirien, som vi er med til at frembringe i de kvalitative

forskningsinterviews i organisationen, ifølge Matts Alvesson (2003), altid vil være underlagt en række dilemmaer, som kan få mere eller mindre betydning for interaktionen.

Ifølge Alvesson har den samfundsmæssige-, sociale- og organisatoriske kontekst, som udgør en del af interviewerens og respondentens livsverden, en påvirkning på den empiri, som genereres i interviewene (Alvesson, 2003, s. 18). Alvesson gør op med romantiseringen af empirien som afstedkommer fra det kvalitative forskningsinterview, hvorfor han argumenterer for, at empirien altid skal ansues ud fra konteksten:

"It is important not to simplify and idealize the interview situation, assuming that the interviewee - given the correct interview technique - primarily is a competent and moral truth teller, acting in the service of science and producing the data needed to reveal his or her "interior" (i.e., experiences, feelings, values) or the "facts" of the organization" (Alvesson, 2003, s. 14).

Empirien fra kvalitative interviews er dermed aldrig objektiv og kan aldrig undsige sig respondenternes subjektivitet.

Til at gøre opmærksom på dilemmaerne ved kvalitative interviews opstiller Alvesson otte *metaforer*, som hver udtrykker en del af respondenternes subjektivitet, som kan komme til udtryk i interviewempirien (Alvesson, 2003, s. 13). I det følgende afsnit reflekterer vi over tre af metaforerne: *local accomplishment*, *impression management* og *Play of the Powers of Discourse*, der synes at have haft betydning for de kvalitative interviews.

I Alvessons første metafor *local accomplishment* påpeger han at forskellen mellem de personer, der indgår i et interview, eksempelvis alder og professionel status, kan have indvirkning på de svar, der bliver produceret (Alvesson, 2003, s. 19, 15). Metaforen omhandler også, hvordan relationen mellem interviewpersonen og interviewerens kan have betydning, hvor vi i vores fokusgruppeinterviews også kan identificere denne metafor. Eksempelvis i interviewet med M8 og M4 var der et tydeligt skel i form af, at M4 havde været ansat i mere end 10 år i Telenor, hvor M8 kun havde været ansat i nogle måneder. I interviewet med M3 og M7 var relationen kendetegnet af, at M3 var

M7's leder, hvilket vi vurderer sandsynligvis har præget interaktionen, da vi vurderer at indholdet i interviewet kunne få udoverrækkende konsekvenser for M7.

I forhold til Alvessons femte metafor Impression Management kan en medarbejder føle sig forpligtet til at udtale sig loyalt og moralsk ansvarligt overfor virksomheden. Derfor kan medarbejderne have en tendens til at svare ud fra virksomhedens interesse frem for sine egne synspunkter, og dermed ubevidst holde informationer tilbage for ikke at udtale sig om tabuer (Alvesson, 2003, s. 21, 15). Dette kan også siges at have haft en påvirkning i interviewet mellem M3 og M7, da M3 som sagt var M3's leder, hvorfor det kan være, at M7 har tilbageholdt perspektiver, som han ikke mener, hans leder skulle høre. Dette kan eventuelt være kommet til udtryk under spørgsmålet om, hvordan relationen og kommunikationen har været til deres leder under nedlukningen (bilag 12, s. 3). Ligeledes det kan også være tilfældet i det indledende interview, vi foretog med nøglepersonen fra Telenor, hvorfor han kan have tilbageholdt informationer om virksomheden, hvilket kan have påvirket vores viden om Telenor.

Sidste metafor, vi antager har haft betydning for interaktionen i interviewene, er Play of the Powers of Discourse (Alvesson, 2003, s. 15, 23), som påpeger, at mennesket kan give svar ud fra forskellige diskurser, de er del af, hvor sproget er centralt (Alvesson, 2003, s. 23). Eksempelvis ved vi at M2 og M8 kun har prøvet at være ansat i Telenor under COVID-19, hvorfor vi er bevidste om, at de kan italesætte hjemmearbejde anderledes end eksempelvis M5 og M4, der har været ansat i over 10 år hos Telenor, da M8 og M2 nærmest ikke har prøvet andet end hjemmearbejde i deres ansættelsestid.

3.10. TRANSSKRPTION SOM EMPIRIBEHANDLINGSMETODE

Måden vi ønsker at behandle interviewene på er ved at *transskribere*, hvilket vil sige at "[...] skifte fra én form til en anden (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 236), i dette tilfælde fra en mundtlig samtale til skriftlig form. Vi lægger os op ad Kvale & Brinkmanns (2015) forståelse af, at transskriptionen i sig selv er en analytisk- og fortolkende proces (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 235, 238). Vi ser det som en fordel at transskribere, da det bidrager med et dybdegående kendskab til empirien. Samtidig er en transskription

også en måde at tydeliggøre for læseren, hvilke spørgsmål der er årsagen til de svar, der bliver givet i et interview, hvilket ifølge Brinkmann og Tanggaard (2015b) er med til at øge validiteten (Brinkmann & Tanggaard, 2015b, s. 42). Helle Alrø, Poul N. Dahl og Katrine Schumann (2016a) skriver, at en transskription ikke er samtalen men blot “[...] en skriftlig gengivelse af den” (Alrø, Dahl & Schumann, 2016a, s. 90). Vi er derfor bevidste om, at det i en transskription kan være svært at gengive alt, der sker i interviewet, mens information også kan gå tabt (Alrø et. al., 2016a, s. 90; Kvale & Brinkmann, 2015, s. 236; Brinkmann & Tanggaard, 2015b, s. 43). Transskriptionerne er nedskrevet efter en transskriptionsnøgle, som fremgår af bilag 6. Transskriptionsnøglen er både hjælpsom for læseren for at forstå transskriptionernes tegn, men har også været behjælpelige for os selv i udformningen af transskriptionerne for at øge reliabiliteten for oversættelserne. Slutteligt har vi, som tidligere nævnt, valgt at anonymisere medarbejderne i transskriptionerne for tage højde for den mikroetiske problemstilling, der kan forekomme i kvalitativ forskning jævnfør afsnit 3.6, Etik i kvalitative studier. Alle transskriptioner fremgår i bilag 7 og 13-16.

3.11. KODNING

For at skabe overblik over undersøgelsens interviewmateriale ønsker vi at *kode* denne, hvor kodning ifølge Graham R. Gibbs (2007) er et værktøj til at “[...] define what the data you are analyzing are about” (Gibbs, 2007, s. 2). Dette gøres ved at tilføje nøglebegreber på en tekstsekvens og derefter fortolke og forbinde disse med hinanden og give dem en overordnet kategori (Gibbs, 2007, s. 2; Kvale & Brinkmann, 2015, s. 262). Gibbs skriver: “Coding is a way of indexing or categorizing the text in order to establish a framework of thematic ideas about it” (Gibbs, 2007, s. 2). Vi anser derfor kodning, som en måde at organisere interviewempirien på med ønske om at få dybere indsigt heri samt viden om, hvilke emner der rør sig i Telenor. Samtidig argumenterer vi for, at kodningen i sig selv er en analytisk proces, da det at analysere betyder “[...] at bryde noget ned i mindre dele” (Brinkmann & Tanggaard, 2015b, s. 46), hvilket også er essensen, når man koder.

Vores kodningsproces startede med, at vi hver især gennemgik transskriptionerne og markerede de ytringer, vi fandt interessante og centrale ud fra vores valgte fokus og

gav ytringerne et eller flere nøgleord eller sætninger, der beskrev indholdet ud fra vores fortolkning. Ifølge Gibbs (2007) er der to måder, man kan kode sit data på; begrebsdrevne (*concept-driven*) eller *datadrevne* kodning (Gibbs, 2007, s. 8). Den begrebsdrevne kodning indeholder prædefinerede koder, der eksempelvis er baseret på tidligere forskning og teori, hvorfor man forsøger at identificere disse i empirien (Gibbs, 2007, s. 8). I datadrevne kodning er essensen: “[...] as far as possible, one should try to pull out from the data what is happening and not impose an interpretation based on pre-existing theory” (Gibbs, 2007, s. 9). Med en datadrevne kodning har man derfor en mere induktiv tilgang (Brinkmann & Tanggaard, 2015b, s. 47), hvilket svarer til det, vi gjorde i vores kodningsproces, da vi ikke søgte efter specifikke begreber i transskriptionerne, men lod empirien være styrende. Dette kalder Gibbs også for *åben kodning* (Gibbs, 2007, s. 8) og skriver om dette som følgende:

“Of course, no one starts with absolutely no ideas [...] We all have ideas of what we might expect to be happening and as social scientists we are likely to have more than most as a result of our awareness of theoretical ideas and empirical research. Nevertheless one can try, as far as possible, not to start with preconceptions. Simply start by reading the texts and trying to tease out what is happening (Gibbs, 2007, s. 8-9).

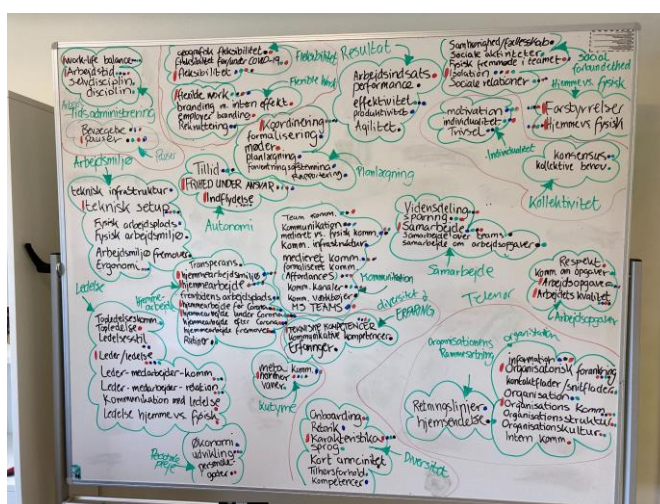
Citat finder vi relevant, da vi er bevidste om, at vi altid vil være præget af den viden, vi har fra uddannelsen, litteraturgennemgangen samt den viden, vi har konstrueret i øvrige relevante sociale kontekster. Denne viden vil altid være en del af vores sociale bevidsthed, men vi vil forsøge ikke at lade denne viden være styrende i kodningsprocessen. Man skal dog ikke se de to former for kodning som uforenelige, hvor de fleste forskere, ifølge Gibbs, bevæger sig “[...] backwards and forwards between both sources of inspiration during their analysis.” (Gibbs, 2007, s. 9). Vekselvirkningen mellem de to kodningsformer kommer eksempelvis til udtryk i projektets forundersøgelse, hvor vi dannede koderne ud fra empirien, men forud for kodningsprocessen havde vi opnået en bred teoretisk forståelse af eksempelvis emner som hjemmearbejde, kultur, ledelse, kommunikation med mere i forbindelse med udformningen af litteraturgennemgangen, som vi er bevidste om, kan have haft indflydelse på de dannede koder.

Næste skridt i kodningsprocessen var, at vi gennemgik nøgleordene i fællesskab for at sikre konsensus i koderne, hvor vi debatterede eventuelle enig- eller uenigheder i forhold til nøgleordene. Transskriptionerne med de endelige koder kan findes i bilag 18-21. De endelige koder blev skrevet på gule post-its, mens ytringen blev noteret på en farverig post-it alt efter hvilken transskription, den kom fra. Transskriptionerne havde henholdsvis lyserød, grøn, blå og orange post-it (billede 2).



Billede 2: Dokumentation fra kodningsprocessen

Derefter kategoriserede vi koderne ved at forbinde disse med hinanden ud fra, hvad ytringernes indhold i de forskellige koder havde til fælles. I alt dannede vi 18 kategorier, der alle fremgår i bilag 17 samt er illustreret i nedenstående billede 3:



Figur 3: Whiteboard over kategorier og koder

Sidste step var at selektere og udvælge de kategorier, vi ønskede at analysere. Vi selekterede både ud fra problemformuleringen, men også ud fra hvilke kategorier, der optrådte på tværs af alle interviews. Vi valgte følgende tre koder: 1) Hjemmearbejde 2) Fleksibilitet 3) Arbejds miljø, som vi ønskede at analysere. Kodningsprocessen er yderligere beskrevet i bilag 17, som indeholder et skema over de udvalgte kategorier samt vores forståelser heraf.

3.12. LÆRINGSORIENTERET DIALOGISK FEEDBACK

Jævnfør afsnit 3.5.1, kritik af kvalitativ metode, ønsker vi at imødekomme nogle af de kritikpunkter, der gennem tiden har været rejst mod kvalitative undersøgelsers validitet, ved at foretage respondent validation. Vi vil derfor gennemgå undersøgelsens resultater med nøglepersonen, interessenter og medarbejdere der blev interviewet i relation til, hvilken viden vi har opnået gennem undersøgelsen. Vi tilrettelægger dette som en særlig type samtale, der af Alrø et. al. (2016c) betegnes læringsorienteret dialogisk feedback, da vi anser denne for at være en mulighed for at skabe refleksion over ikke bare vores interaktion med medarbejderne og nøglepersonen i Telenor. Samtalen struktureres efter Helle Alrø og Marianne Kristiansens (1998) *feedbackmodel*, der består af: *lagttagelser*, *oplevelser*, *fortolkninger* og *forslag* (Alrø et al., 2016c, s. 222). Det dialogiske element af samtalen skal ses som vores ambition om, at lade samtalen få karakter af en ligeværdig samtale, hvor vi har mulighed for at få tjekket eventuelle perspektivforskelle mellem, nøglepersonens og medarbejdernes tolkning af hjemmearbejde og det fremadrettede arbejde i Telenor, og vores tolkninger i undersøgelsen. Den læringsorienterede dialogiske feedback vil først afholdes efter afleveringsdatoen, hvorfor en gennemgang af udbyttet af samtalen ikke fremgår i specialet.

4. KAPITEL – ANALYSE

Følgende afsnit udgør undersøgelsens analyse af empirien. Analysen anvender Nigel Edleys kritiske diskurspsykologi som dennes analytiske ramme, hvor vi særligt anvender begreberne fortolkningsrepertoarer, ideologiske dilemmaer og subjektpositioner på det empiriske materiale der tilhører de tre udvalgte koder: Hjemmearbejde, fleksibilitet og arbejdsmiljø.

4.1. KRITISKE DISKURSPSYKOLOGI SOM ANALYTISK RAMMEVÆRKTØJ

Til at analysere det indsamlede empiri foretager vi diskursanalyse nærmere bestemt med udgangspunkt i Nigel Edleys (2001) udlægning af den kritisk diskurspsykologi i publikationen *Analysing Masculinity: Interpretative Repertoires, Ideological Dilemmas and Subject Positions*, hvorfor dette afsnit redegør for undersøgelsens analyseteoretiske udgangspunkt. Den kritiske diskurspsykologi er en forgrening inden for diskurspsykologi, som er “[...] a complex field, underwritten by a multiplicity of different, sometimes even contradictory, ideas and arguments” (Edley, 2001, s. 189). Ydermere er diskurspsykologien en forgrening af diskursanalyse, der er et paraplybegreb over forskellige diskursive analysestrategier (Edley, 2001, s. 189). Edleys ambition med teorien er at gøre den kritiske diskurspsykologi operationaliserbar i en analyse, hvilket sker med udgangspunkt i de tre kernekoncepter: *fortolkningsrepertoarer* (interpretative repertoires), *ideologiske dilemmaer* og *subjektpositioner* (Edley, 2001, s. 189), hvilke vi lader være retningsgivende for undersøgelsens videre analyse.

4.1.1. DISKURS I KRITISK DISKURSPSYKOLOGI

Ifølge Edley hersker der forskellige definitioner og forståelser af *diskurs* (Edley, 2001, s. 191), hvorfor vi ønsker at præcisere vores forståelse af begrebet. Ifølge Edley er det forføjlet at skabe en skarp distinktion mellem diskurs og praksis, hvorfor den kritiske diskurspsykologi er inspireret af blandt andre John L. Austins sprogfilosofi,

hvor sprog også er praksis (Edley, 2001, s. 192). Ydermere er det kendetegnende for interaktionen, at:

“[...] when people express an attitude or recount an episode from the past, they are usually doing a lot more than just retrieving a stock of information. They have demonstrated that the way these accounts are produced is highly context-specific and that speakers can be seen to accomplish a wide variety of social actions via these different forms of talk” (Edley, 2001, s. 190).

Dette betyder for vores forståelse af diskurs, at “[...] We should see that discourse and practice are inextricably bound up with one another” (Edley, 2001, s. 192). Diskurs forstår vi altså som et udtryk for normaliserede sproglige italesættelser, hvorom det gælder, at “Some constructions or formulations will be more ‘available’ than others; they are easier to say. This is because some ways of understanding the world can become culturally dominant or hegemonic [...]” (Edley, 2001, s. 190). Den kritiske ambition i Edleys udlægning af diskurspsykologien sker ved, at vi undersøger ideologiske dilemmaer, som holdes op imod den position, som medarbejderne indtager. Det kritiske afdækker vi derfor ved analysen af “[...] this process of normalization / naturalization and to enquire about whose interests are best served by different discursive formulations [...]” (Edley, 2001, s. 190). Et yderligere argument for valget af Edleys analytiske rammeværktøj er, at vi vurderer, der eksisterer et overlap mellem, hvilke former for kommunikation, som Edley anser for at være mulige at behandle med den kritiske diskurspsykologiske analyse, og det indsamlede empiriske materiale, som vi ønsker at analysere, nemlig den sociale interaktion mellem medarbejdere i Telenor.

4.1.2. ANALYSEELEMENTER I NIGEL EDLEYS KRITISKE DISKURSPSYKOLOGI

4.1.2.1. FORTOLKNINGSREPERTOIRER

Om begrebet fortolkningsrepertoier er Edley inspireret af Jonathan Potter og Margaret Wetherell (1987), som definerer dette således: “[...] basically a lexicon or register of terms and metaphors drawn upon to characterize and evaluate actions and events” (Edley, 2001, s. 198). Fortolkningsrepertoier udgør grundlaget for, hvordan vi

interagerer med hinanden og skaber social aktivitet, hvorom der gælder "Interpretative repertoires are part and parcel of any community's common sense, providing basis for shared social understanding" (Edley, 2001, s. 198). Ifølge Edley er der ikke en entydig måde at identificere fortolkningsrepertoires på, men det er derimod en analytisk egenskab, man selv må oparbejde, hvor et grundigt kendskab til empirien er en fordel for processen med at identificere fortolkningsrepertoires (Edley, 2001, s. 198). Ydermere dækker begrebet over et spektrum af meningsdannelser om et givent emne, som man støder på under sin empiriindsamling (Edley, 2001, s. 198), hvorfor vi afgrænser identifikationen af fortolkningsrepertoires i denne undersøgelse til dem, som indgår i det empiriske materiale. Ydermere bør man udforske disse indtil, at man får en fornemmelse af, at man har 'hørt det hele før' (Edley, 2001, s. 199), hvilket svarer til det, Bryman betegner redundanskriteriet (jævnfør afsnit 3.8, Sampling). Selve processen med at identificere fortolkningsrepertoires foretager vi som led i kodningsprocessen i anden del af undersøgelsen. Processen har derfor dels til formål at skabe overblik over empirien samt at identificere generelle mønstre i meningsdannelsen på tværs af medarbejderne i Telenor (jævnfør afsnit 3.11, Kodning). Herfra vil næste skridt i processen med at identificere fortolkningsrepertoires være at illustrere, hvilke meningsdannelser der eksisterer i henhold til et givent tema, som vi identificerer med udgangspunkt i empirien.

4.1.2.2. IDEOLOGISKE DILEMMAER

I udlægningen af ideologiske dilemmaer lægger Nigel Edley sig op ad Michael Billig, Susan Condor, Derek Edwards, Mike Gane, David Middleton og Alan Radleys (1988) forståelse, hvor ideologier både manifesterer sig som *intellektuelle* og *levede* ideologier (Edley, 2001, s. 202). Vi forstår de intellektuelle ideologier som makroorienterede ideologier, der er indlejret i organiseringen af eksempelvis det samfund, vi er en del af. Modsat relaterer de levede ideologier sig til "[...] beliefs, values and practises of a given society or culture" (Edley, 2001, s. 203), og disse er derfor en slags "common sense" i meningsdannelsen, man foretager i hverdagslignende situationer, eksempelvis når vi er på arbejde. Dermed er det særligt de levede ideologier, som vi fokuserer på i analysen, da disse relaterer sig til taget-for-givet-heder i den enkeltes meningsdannelse, og "[...] they are not at all coherent or integrated [...] they were said to be characterized by inconsistency, fragmentation

and contradiction” (edley, 2001, s. 203). I forhold til, hvad vi forstår som værende common sense, synes dette ikke at være en entydig betegnelse, som begrebet antyder, men snarere et spektrum af konkurrerende eller divergerende synspunkter (Edley, 2001, s. 203). Netop disse meningsfyldte modsigelser repræsenterer de ideologiske dilemmaer, der kan opstå i interaktionen. Ydermere gælder det om de levede ideologier, at “[...] the indeterminacy of lived ideologies makes them wonderfully rich and flexible resources for social interaction and everyday sense-making” (Edley, 2001, s. 203). I forhold til hvordan man identificerer og analyserer de ideologiske dilemmaer, er der, ifølge Edley, visse sammenfald mellem fortolkningsrepertoarer og ideologiske dilemmaer, da: “Both are viewed as language resources [...] providing the raw materials for social interaction and ‘private’ contemplation” (Edley, 2001, s. 204). De to kernekoncepter af den kritiske diskurspsykologiske analyse adskiller sig dog fra hinanden ved: “[...] the notion of ideological dilemmas carries a further implication in that it alerts us to the possibility that different interpretative repertoires of the ‘same’ social object [...] are themselves constructed rhetorically” (Edley, 2001, s. 204). Dermed forsøger vi i analysen at være så eksplicitte som muligt i forhold til, hvilket kernekoncept vi behandler hvornår, for at højne transparensen i analysen.

4.1.2.3. SUBJEKTPOSITIONER

Analysedelen, der omhandler subjektpositioner, fokuserer på individet i interaktionen, hvorom det gælder, at vores tanker og sprog altid er betinget af vores historik (Edley, 2001, s. 210). Ifølge Edley gælder det særligt for det tredje kernekoncept, at man forbinder subjektpositioner med “[...] the wider notions of discourses and interpretative repertoires to the social construction of particular selves” (edley, 2001, s. 210). Subjektpositionerne omhandler, hvilke implikationer diskurserne i meningsskabelsen får for den enkelte, og disse kan ifølge Edley forstås som værende de karakteristika af ens selvforståelse, der kan bringes i spil i løbet af en interaktion som følge af meningsskabelsesprocessen (Edley, 2001, s. 210). I og med at vi gensidigt skabes og skaber egne subjektpositioner i interaktionen, understreger Edley, at subjektpositioner ikke skal forstås som et normativt produkt af interaktionen, men en aktiv praksis, som de interagerende delvist selv er herre over (Edley, 2001, s. 210), hvilket i den videre analyse vil omhandle medarbejdernes praksis i Telenor. I afdækning af

subjektpositioner bør man, ifølge Edley holde sig for øje "[...] *who* is implied by a particular discourse or interpretative repertoire" (Edley, 2001, s. 210), hvilket vi vil lade være anvisende for denne del af analysen og fokusere på, hvilke subjektpositioner som synes at træde frem blandt medarbejderne i Telenor.

4.2. ANALYSE AF DET EMPIRISKE MATERIALE

Følgende kapitel er undersøgelsens analyseafsnit, hvor en analyse af kategorierne hjemmearbejde, fleksibilitet og arbejdsmiljø vil være omdrejningspunktet. Kapitlet indledes med en redegørelse for Nigel Edleys kritiske diskurspsykologi, som er undersøgelsens analytiske ramme, der bliver efterfulgt af fremgangsmåden, vi har haft for at danne analysens udvalgte kategorier, hvorefter en dybdegående analyse af kategorierne forekommer. Hver kategori behandler vi i en separat analysedel med rækkefølgen 1) Hjemmearbejde, 2) Fleksibilitet og 3) Arbejdsmiljø

4.2.1. ANALYSENS KODNINGSPROCES

I følgende analyse tager vi afsæt i de tre kategorier hjemmearbejde, fleksibilitet og arbejdsmiljø, hvor de tre kategoriers fortolkningsrepertoarer er dannet ud fra en konventionel indholdsanalyse, jævnfør Hsieh og Shannon (2005), som optræder i bilag 22, der er illustreret på hvert sit mindmap figur 22.1, 22.2 og 22.3.

Vi afdækkede fortolkningsrepertoarerne ved at behandle hver kategori på ny ved at gennemgå samtlige ytringer i kategorierne, hvorefter vi organiserede dem på ny ud fra, hvordan ytringernes indhold passede sammen, hvorfor vi foretog en konventionel indholdsanalyse. Denne kodningsproces foregik ved at udarbejde et mindmap over henholdsvis hjemmearbejde, fleksibilitet og arbejdsmiljø, som dannede os forskellige tematikker inden for hver kategori. Sidste trin i denne konventionelle indholdsanalyse var, med afsæt i Edley (2001), at udvælge de temaer, hvorom vi identificerede potentielle ideologiske dilemmaer og subjektpositioner, som var særligt tydelige.

De udvalgte temaer inden for de tre kategorier har ført til en kondenseret udgave af hver mindmap, som hver analysedel vil tage afsæt i, og som vil blive præsenteret inden hver analysedel. Dette drejer sig om figur 8, 9, og 10. For at øge læsevenligheden har vi valgt at referere til Edleys begreber ved at betegne fortolkningsrepertoarer som værende medarbejders 'meningsdannelser', ideologiske dilemmaer som 'dilemmaer'

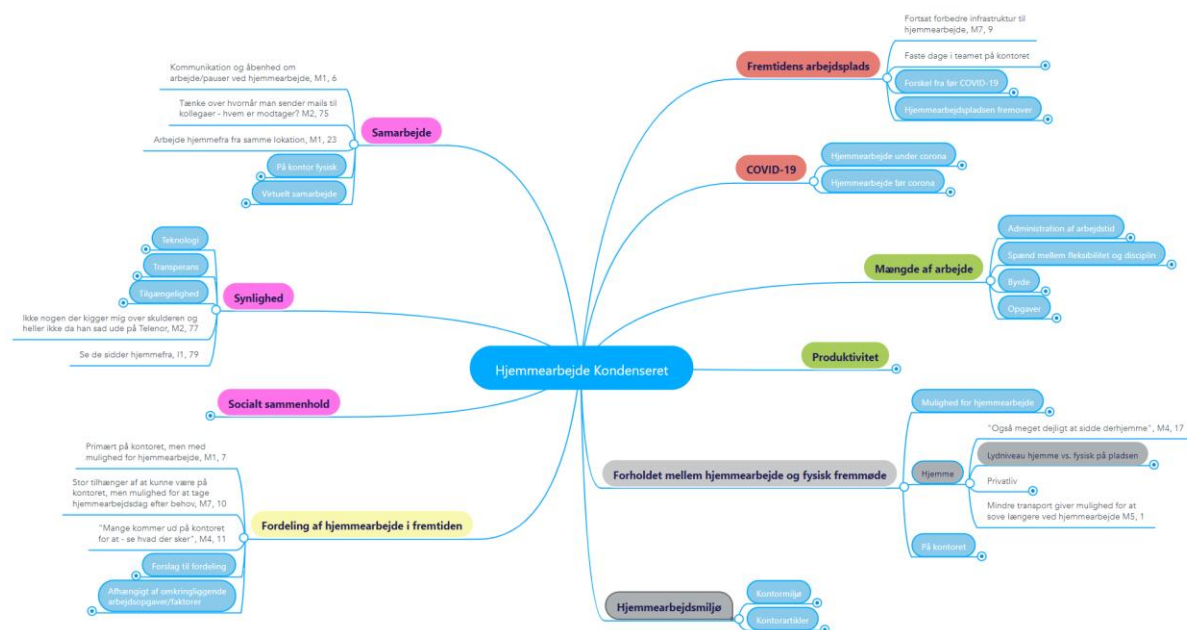
og subjektpositioner som 'positioner'. Om subjektivitet og menneskers identitet skriver David L. Collinson (2003) følgende: "[...] Human beings seem able to construct coexisting identities from many different aspects of our lives (e.g. one's body, ethnicity, religion, possessions, family status, gender, age, class, occupation, nationality, sexuality, language, political beliefs, clothing, etc.)" (Collinson, 2003, s. 534). Vi er derfor bevidste om, at vi ikke undersøger medarbejdernes positioner i analysen udtømmeligt, men at vi afgrænser analysen til at inkludere følgende 10 positioner:

- 1) Leder (medarbejder med personaleansvar)
- 2) Professionelle position (jobrelaterede behov og jobfunktion)
- 3) Medarbejder (individuelle arbejdsbehov)
- 4) Det hele menneske (mennesket i alle sammenhænge)
- 5) Ny / etableret medarbejder (medarbejderens anciennitet)
- 6) Privatperson (position ud fra private interesser)
- 7) Familiemedlem (position ud fra familieforhold)
- 8) Arbejdsgiver (Telenors / topledelsens interesser)
- 9) Ansat i Telenor (Organisationsmedlem der varetager Telenors interesser)
- 10) Teammedlem / projektpartner (teamets interesser)

4.2.2. ANALYSE AF HJEMMEARBEJDE

I følgende afsnit analyserer vi kategorien 'Hjemmearbejde' og de tilhørende meningsdannelser, dilemmaer og positioner, som vi har identificeret i denne kategori. Analysen tager udgangspunkt i nedenstående figur 8, der illustrerer tematikker i meningsdannelserne, vi synes træder frem ved gennemgangen af det empiriske materiale om hjemmearbejde. Vi behandler de udvalgte tematikker i fem grupperinger, som er følgende: 1) Mængden af hjemmearbejde og produktivitet, 2) Samarbejde, synlighed og socialt sammenhold, 3) forholdet mellem hjemmearbejde, fysisk fremmøde og hjemmearbejds miljø, 4) COVID-19 og fremtidens arbejdsplads samt afsluttende 5) fordeling af hjemmearbejde. Grupperingerne fremgår af den nedenstående figur, hvor de rubrikker der har samme farve, repræsenterer

grupperingerne, som synes at indeholde både meningsdannelser, dilemmaer og positioner om hjemmearbejde.



Figur 8: Kondenseret mindmap over meningsdannelsen af hjemmearbejde

4.2.2.1. 1) MÆNGDEN AF HJEMMEARBEJDE OG PRODUKTIVITET

I forbindelse med kategorien 'Hjemmearbejde' har vi identificeret en særskilt meningsdannelse, der går på forholdet mellem mængden af medarbejdernes hjemmearbejde og med hvilken produktivitet, man arbejder hjemme. Ifølge Christensen (2015) er øget produktivitet en af de faktorer, som gjorde at organisationer før COVID-19 tillod at medarbejdere arbejde hjemme (Christensen, 2015, s. 9). Et eksempel på en ytring som synes at omtale produktivitet er M3, som nævner, at "[...] det er vigtigt, at man kan være effektiv, og at man ikke føler sig begrænset af, at man mangler en skærm, eller at man ikke har bordplads [...] så de fysiske rammer er utroligt vigtige (bilag 23, ytring 1). Vi finder det interessant, at han nævner effektiviteten som "vigtig", da selvsamme medarbejder ytrer, at hjemmearbejde gav nogle ledere visse bekymringer i forhold til produktivitet ved hjemmearbejde. Bekymringerne gik på, om produktiviteten ville falde, da nogle medarbejdere ville have "[...] svært ved at administrere friheden [...]" (bilag 23, ytring 2). Denne bekymring er ifølge Christensen (2015) "[...] En væsentlig forklaring på, hvorfor ledere ikke giver mulighed for i perioder at arbejde hjemmefra [...]" (Christensen, 2015, s. 74). Dette skyldes, som det også kan udledes af M3's ytring, "[...] angsten for, at de ansatte, når de sidder derhjemme, ikke

yder en rimelig arbejdsindsats” (Christensen, 2015, s. 74). Om bekymringen siger M3 følgende: “[...] det viste sig heldigvis at være fuldstændig ubegrundet, rigtig mange steder kunne man jo nærmest måle, at produktiviteten steg [...]” (bilag 23, ytring 2), hvilket stemmer overens med Parker (2020)’s forskning, som viste at medarbejdere der arbejder hjemmefra kan præstere bedre (Parker, 2020, s. 1952). I ytringen synes M3’s position at komme til udtryk, da vi er bekendte med, at han i kraft sin stilling som teamleder har et ansvar for, at hans medarbejdere performer. Hertil tolker vi, at M3’s position indikerer, at han prioriterer at varetage organisationens interesser, overfor hans ansvar for medarbejdernes individuelle behov, hvorfor han positionerer sig ud fra hans tilhørsforhold som ansat i Telenor frem for som medarbejder. Spændet mellem medarbejdernes performance og trivsel italesætter M3 også i følgende ytring:

“[...] der mangler der er nogle former for kommunikation, som også er vigtige i forhold til produktivitet, men også for trivsel [...] igen snakker vi om en balance [...], at man skal lære at balancere de her positive ting, man har set i forbindelse med nedlukningen og balancere det også med de mangler, man har set folk har haft under nedlukningen” (bilag 23, ytring 3).

Dermed udleder vi, at M3, til trods for effektiviteten ikke er faldet, anser kommunikationen som genstand for forbedring grundet, de ansattes primære kommunikationsform med organisationen ved hjemmearbejde er medieret kommunikation. Samtidig kan det udledes, at M3 positionerer sig ved at sætte lighedstegn mellem de positive ting og organisationens hensyn, hvorved vi tolker, at de negative følger går på det individuelle niveau og dermed bliver en positionering af medarbejderne et sekundært hensyn. Også her positionerer M3 sig ud fra at være ansat i Telenor modsat ham selv som værende medarbejder eller leder. M2 ytrer, at han forstår hjemmearbejde som form for arbejde med særlige kvaliteter, hvor man kan “[...] arbejde igennem [...]” (bilag 23, ytring 5) og være “[...] koncentreret [...]” (bilag 23, ytring 13), hvilket også kan tolkes som, at M2 oplever sig selv som produktiv som følge af hjemmearbejde. Dog nævner han også, at han “[...] føler sig [...] lidt bombet i hovedet efter dage, hvor man har alle de her møder i træk” (bilag 23, ytring 6). Dette kan også indikere et potentielt dilemma ved hjemmearbejde, hvorvidt en stræben i organisationen efter produktivitet kan belaste medarbejderne uhensigtsmæssigt. Hvis produktivitetens vigtighed overgår M2’s psykiske velbefindende, kan dilemmaet siges at udspringe af hans position som medarbejder, hvor han varetager egne behov, frem

for at han er ansat og varetager af Telenors interesser. Af denne positionering finder vi det karakteristisk, at M2 er underlagt Telenors forventninger til at præstere, hvilket synes også at omfatte, når han arbejder hjemmefra. Dilemmaet stiller derfor medarbejderne ultimativt i en situation, hvor de skal vælge, om de vil leve op til organisationens forventninger og eventuelt gå på kompromis med sin mentale trivsel i hjemmearbejdet (Stich, 2020).

Ovenstående dilemma synes også at komme til udtryk i M7's følgende ytring: "[...] så starter den [red. dagen] nok lidt før, end den normalt ville gøre, [...] jeg tror, at for manges vedkommende, [...] så flyder det der fritidsliv og arbejdsliv en lille smule sammen" [...] (bilag 23, ytring 7), mens han også ytrer, at han godt kan finde på at [...] tage en time lidt senere på eller sidst på eftermiddagen" (bilag 23, ytring 4). Heraf tolker vi, at vendingen "sidst på eftermiddagen" refererer til et tidspunkt udenfor den normale arbejdstid. Ligeledes ytrer M8, at det ikke er "[...] hver aften, men [...] næsten hver aften, [...] der lige kommer en halv time eller to timer på [...] alt afhængig af, hvordan dagen lige har kørt (bilag 23, ytring 8). Vi vurderer heraf at M8, ligesom M7, aktivt vælger at skævvride sine arbejdstider ved hjemmearbejdet. Især sidste del af ytringen finder vi interessant, da arbejdstiden i meningsdannelsen italesættes som værende afhængig af, "hvordan dagen er gået". Dette identificerer vi værende tilsvarende, at der eksisterer nogle forventninger til, hvad M8 bør nå på en arbejdsdag. Vi kan ikke sige med sikkerhed, hvorvidt M8 agerer ud fra formaliserede eller uformaliserede krav fra Telenors side, eller om han eventuelt selv har forventninger til, hvad han burde nå. At M8 også udtrykker, at det er "næsten hver aften" han arbejder, indikerer også, at dette ikke blot er enkelte gange, det er sket, men at der er kendetegnende for M8's hjemmearbejde. Vi tolker heraf, at medarbejdere ved hjemmearbejde udøver en vis grad af autonomi over, hvornår de arbejder, men også at deres arbejde dermed ikke nødvendigvis behøver at blive udført i det tidsrum, de ville arbejde, hvis de arbejdede fra Telenors fysiske lokationer. Her tolker vi, at M8 taler ud fra positionen som ansat i Telenor, frem for hans position som medarbejder, dermed fremhæver hans tilhørsforhold til arbejdsgiveren.

Om de skæve arbejdstider udtrykker M7 følgende: "[...] det kan også godt være en fordel i forhold til den mailkorrespondance og kommunikation, der har været ekspederet videre i stedet for at gøre det næste morgen, [...] der kan være et win i for forretningen [...]" (bilag 23, ytring 4). Heri synes M7's position som ansat at træde frem,

da han pointerer, at hans arbejdstid kan være et “win for forretningen”, som kan synes at relateres til M8’s forrige ytring om, at de skæve arbejdstider har en positiv betydning for organisationen. Gældende for M7 er derfor, at han positionerer sig som ansat i Telenor som kontrast til sig selv som privatperson, hvilket er de to roller som synes at være de divergerende positioner i forhold til dette dilemma om at balancere arbejdstid og fritid. Denne meningsdannelse kan få betydning for M7’s adfærd, da vi tolker, at der heri tilhører en værdimæssig forståelse af, at man som medarbejder bør være et finansielt aktiv for organisationen for at være en værdsat medarbejder. M7 giver altså afkøb på fritid, hvis han ikke formår at kompensere for den tid han overarbejder eller formår at holde fri i de tidsrum, som han erstatter med arbejde om eftermiddagen eller aftenen. M2 ytrer i forbindelse med denne særskilte meningsdannelse: “[...] hvornår kan man egentlig holde fri, det er lidt svært at lade være med at tjekke mails om aftenen, hvis nu der skulle komme et eller andet, fordi det bare er så let [...]” (Bilag 23, ytring 9). At M2 bruger ordet “svært” til at forklare administrationen af fritid og arbejdstid gør, at vi tolker, at hjemmearbejde kan udfordre medarbejderne i forhold at regulere deres arbejdstider, og at dette har indflydelse på medarbejdernes hjemmearbejdsdag. Hvoraf vi vurderer “svært” er udtryk for, at M2 positionerer og ytrer sig fra en både-og-position, altså som ansat i Telenor med organisatoriske hensyn og som privatperson, med private hensyn, hvilket kan opsummeres i positionen som værende det hele menneske. Netop vedrørende tilgængelighed ved hjemmearbejdet påpeger Peter Holdt Christensen (2015) kan være medvirkende til, at man som medarbejder bliver syg med arbejdsrelateret stress (Christensen, 2015, s. 59), hvorfor “Det paradoksale er derfor, at nogle af de fordele, der er ved at arbejde hjemmefra, fjernes på grund af alle de ekstraopgaver, den ansatte hjemmefra må påtage sig for at skabe opmærksomhed om sig selv” (Christensen, 2015, s. 97). Ifølge Christensen har synligheden betydning for, hvordan en medarbejder bliver opfattet af kollegerne og ledere (Christensen, 2015, s. 98), hvilket vi senere behandler som en særskilt meningsdannelse. Det kan derfor tolkes af M8, M7 og M2’s ytringer, at kommunikationen om skævvridningen af arbejdstiderne også kan være udtryk for deres måde at gøre kolleger og ledere opmærksomme på sig selv og ens arbejdsindsats ved hjemmearbejde for at bekræfte ens produktivitet. Netop udfordringen ved at tjekke mails og den øgede tilgængelighed i henhold til medieret kommunikation argumenterer Barrett et al. (2020) samt Kuntz (2020) ligeledes for kan være med til at skabe et mere stressfuldt arbejdsmiljø for medarbejderen (Barrett et

al., 2020, s.1, 9; Kuntz, 2020, s. 199. Det kan derfor siges, at M2's udfordring ved at disponere sin arbejdstid kan have indflydelse på M2's trivsel på længere sigt, hvorfor dette sætter medarbejderen i en dilemmafyldt situation ved hjemmearbejde. Man kan også positionere sig anderledes overfor den tidsadministrative udfordring, hvorfor man ville kunne indtræde i en position, som i højere grad være af opfattelsen, at den enkelte medarbejder selv har ansvar for at kontrollere og disponere over deres egne arbejdstider forsvarligt. Denne position stemmer overens med Kubicek et al.'s (2017) pointe om, at det er op til den enkelte medarbejder at håndtere, hvorvidt graden af autonomi får en negativ eller positiv effekt på medarbejderens arbejde (Kubicek et al., 2017, s. 52), hvilket vi mener, kan være bidragende til at lægge et pres på medarbejderne og sætte medarbejderen i en dilemmafyldt situation. Udfordringen med medarbejdernes øgede tilgængelighed i henhold til de tidligere ytringer, som vi vurderer, falder indenfor denne meningsdannelse, indikerer et dilemma, som dækker over medarbejdernes frihed og kontrollen heraf. I forhold til medarbejdernes autonomi over arbejdstiderne eller mangel på samme, tolker vi, at organisationens kontrol af selvsamme for nogle rent faktisk kan betyde mere fritid for medarbejderen. Dette skyldes, at kontrollen ville kunne modvirke, at medarbejderne administrerer deres arbejdstid ud fra en position, hvor man føler sig forpligtet til at starte med at arbejde før normal arbejdstid og genoptage arbejdet senere på dagen eller om aftenen, hvorfor det bliver "svært" at adskille arbejde og fritid. Dette kan ydermere være udtryk for, hvad Kubicek et al. (2017) betegner autonomi-paradokset, som de forklarer således:

"[...] a tension between autonomy and control that has led to the formulation of the so-called "autonomy paradox" [...] the more autonomy employees have, the harder they work, the more hours they devote, and the more organizations control their lives [...] Consequently, workers with worktime and workplace autonomy are not aware that they are controlled by norms, values, and socialization practices or images of the ideal worker [...]" (Kubicek et al., 2017, s. 52)

Som arbejdsgiver vil Telenor, ligegyldigt hvilket forhold der er mellem kontrol og frihed, stå i en position, hvor man varetager organisationens interesser, også selvom man reelt ønsker at tilgodese medarbejdernes interesser. Ifølge Dennis Mumby (2013) er kontrol i organisationer som udgangspunkt ikke problematisk for organisationsmedlemmernes trivsel, men snarere en nødvendighed for

organisationens overlevelse i henhold til at koordinere medarbejdernes indsatser med videre. Den tilstedeværende mængde af kontrol bliver først problematisk, idet denne vil influere organisationsmedlemmerne på mindre hensigtsmæssig vis (Mumby, 2013, s. 8). Typen af kontrol som synes at være central i dette dilemma kan betegnes *disciplinær kontrol*, hvor vi forstår denne som:

“In disciplinary forms of control, then the individual is both the subject (autonomously making his or her own decisions and choice of goals) and object (the target of both selfdiscipline and corporate and other institutional efforts to shape identity) of knowledge [...]” (Mumby, 2013, s. 13).

I dilemmaet som medarbejderne står overfor, synes vi at identificere to naturlige positioner, hvor Telenor som arbejdsgiver med tilhørende hensyn er en, kan man holde denne op mod positionen som medarbejder med sine egeninteresser og dertilhørende hensyn. Den tilstedeværende mængde organisatorisk kontrol kan dermed potentielt være en trussel for medarbejdernes trivsel, jævnfør afsnit 1.2.5.1, Arbejds- og fritider, hvor Stich påpeger, at øget arbejdsbelastning i hjemmearbejde kan føre til arbejdsrelateret stress (Stich, 2020). I dette tilfælde anser vi ikke de to positioneringer mellem arbejdsgiver og medarbejder som hinandens modsætninger, men med forekomsten af disciplinær kontrol, antager vi, at hverken organisationen eller medarbejderen vil drage nogen nytte af et usundt hjemmearbejds miljø for medarbejderen, hvis vedkommende ender med at blive sygemeldt med arbejdsrelateret stress. Dette dilemma synes derfor at relatere sig til positionen som værende det hele menneske. Ifølge Martin (2020) kan muligheden for hjemmearbejde i nogle brancher og jobfunktioner, som er kendetegnet af, at der er en høj rate af medarbejdere som ‘brænder ud’, sygemeldes eller udskiftes, styrke fastholdelsen af medarbejdere. Dermed er dette et hjælpsomt redskab til at modvirke sådanne tendenser i organisationen (Martin, 2020), hvor vi vurderer at dette er symptomatisk for telebranchen (jævnfør, Andersen, Bredvig, Christensen & Jensen, 2019), hvilket nøglepersonen fra Telenor også italesætter (bilag 7, linje 235-242). Dermed er de sundhedsmæssige konsekvenser af hjemmearbejde ikke entydige, hvor vi tolker, at det er individuelt, hvilke konsekvenser hjemmearbejde får fremadrettet.

4.2.2.2. 2) SAMARBEJDE, SYNLIGHED, SOCIALT SAMMENHOLD

En anden meningsdannelse vi identificerer, der eksisterer under kategorien 'hjemmearbejde' er forholdet mellem samarbejde, synlighed og socialt sammenhold.

4.2.2.2.1. HVORDAN SAMARBEJDER TELENORS MEDARBEJDERE HVER FOR SIG?

Grundet primært COVID-19-restriktionerne, som Telenor har været underlagt, har det at mødes fysisk med kollegerne i Telenor haft sine begrænsninger, da alt samarbejde har måtte foregå virtuelt. Om dette fortæller M4 følgende:

“[...] sidste år der startede jeg faktisk et PROJEKT op, som altså var en ny gruppe, hvor vi skulle prøve at arbejde sammen og ellers, så ville vi have starte sådan et projekt med at lukke os ind i et eller andet rum og lave en analyse i 14 dage, [...] men det kunne vi jo ikke, når vi sad hver for sig, så lavede vi det sådan, at vi faktisk bare var sammen to timer om dagen, [...] og jeg synes det kom rigtig godt igennem, så vi fik en god start på det der med at arbejde hjemme [...]” (bilag 23, ytring 29)

Af ovenstående citat kan vi udlede, at COVID-19-restriktionerne i Telenor gjorde, at M4 og hendes kollegaer måtte tilpasse deres samarbejde, hvor det fysiske samarbejde blev erstattet af hjemmearbejde og virtuelle møder. M4 bruger også vendingen “kom rigtig godt igennem”, hvor vi tolker, at denne vending dækker over fortolkningspotentialet, at samarbejdet potentielt ikke kunne have forløbet godt grundet den virtuelle omlægning. Ifølge Peter Holdt Christensen (2015) kan et virtuelt samarbejde forbedres, hvis medarbejderne har prøvet at samarbejde ansigt-til-ansigt tidligere (Christensen, 2015, s. 65)., hvilket ikke kan synes at være tilfælde i M4's ytring, hvorfor samarbejdet kan have været udfordret. Dog identificerer vi, at det ikke italesættes som værende udfordrende i M4's meningsdannelse i forhold til samarbejdet med den nye gruppe, da hun ytrer “[...] vi fik en god start på det der med at arbejde hjemme [...]” (bilag 23, ytring 29). Vi tolker, at italesættelsen er et udtryk for, at M4 ytrer sig fra en position, der repræsenterer sin professionelle rolle, som i M4's tilfælde er at være projektpartner, hvilket i højere grad omhandler løsningen af de opgaver, man formelt set er ansat til at varetage snarere end positionen af hende som medarbejder eller privatperson.

At hjemmearbejde giver nogle begrænsninger, kommenterer M6 også på i forhold til at udføre hendes arbejdsopgaver:

“[...] når vi arbejder med, passer IT-systemerne og vores processer, passer de egentlig til de mennesker, der er derude og de arbejds gange, der synes jeg, at man kan miste meget ved ikke at få den her smalltalk ved kaffemaskinen, hvor der er en der siger *hey hvordan er det egentlig lige at jeg gør det her [...]” (bilag 23, ytring 30).

Det kan her udledes, at hendes meningsdannelse om samarbejde og at løse sit teams arbejdsopgaver omfatter at møde kollegaer tilfældigt ved kaffemaskinen, hvor den spontane og uformelle dialog er væsentlig for samarbejdet. Manglen på uformel og social arbejdsrelateret interaktion er som tidligere nævnt også en af følgerne ved hjemmearbejde (Stich, 2020, s. 212; Martin, 2020, s. e114; Malik et al., 2020, s. 40; Levin & Kurtzberg, 2020, s. 13). Af M6's ytring synes der at være en værditilskrivning ved at kunne møde fysisk op i henhold til at kunne yde det optimale i forhold til hendes jobfunktion, hvor italesættelsen af at “miste meget”, kan tolkes som værende en indikator på, at hun anser hjemmearbejde for ikke at være lige så konstruktiv en arbejdsform, som ellers synes fremtrædende i afsnittet om produktivitet. Yderligere interessant finder vi det, hvem der reelt står til at miste “meget”, som ligger til grund hendes position ved hjemmearbejde. Her tolker vi, at dette er et udtryk for en mindre tilfredsstillende opgaveløsning i M6's meningsdannelse, hvorfor vi udleder, at M6 positionerer sig som professionel, i forhold til at ytre sig om hendes personlige behov som medarbejder. Ytringen indikerer et underliggende dilemma i forhold til, hvis hensyn som bør veje tungest, hvor ifølge Mumby gælder det for dilemmaer i organisatoriske kontekster, at “[...] the way this fundamental tension, or conflict, is usually resolved is by subordinating the goals and beliefs of individual organization members to those of the larger organization [...]” (Mumby, 2013, s. 5). I dette tilfælde kan M6's indikation af hendes arbejdsopgaver i relation til small talk med øvrige kolleger ved kaffemaskinen anses for at være en måde at legitimere sine sociale behov, ved at påpege, hvordan disse kan understøtte hendes jobfunktion som medarbejder, hvorfor vi vurderer, at M6's ytring reelt også dækker over hendes medarbejder-position.

4.2.2.2. SOCIALE BEHOV

M1 fortæller, at han under hjemsendelsen havde besøg af en kollega for at sidde fysisk sammen og hjemmearbejde (bilag 23, ytring 20). Ifølge Christensen (2015) kan det være en fordel for sammenhængskraften mellem kolleger, der arbejder sammen på distancen, hvis de besøger hinandens hjemmekontor “[...] for at danne sig et indtryk af de kontekstuelle faktorer” (Christensen, 2015, s. 100), da dette kan imødekomme eventuelle synlighedsproblematikker. Dette kan derfor siges at have været en fordel for M1 og kollegaens samarbejde. Vi tolker dog ikke, at besøget kom i stand som følge af vanskeligheder i distancesamarbejdet, men at M1 og hans kollegas hjemmarbejdsdag nærmere var et socialt hensyn, da M1 ytrer, “[...] så sidder du stadigvæk og arbejder ikke, men der er stadigvæk et lille socialt liv i det specielt under de hårde nedlukninger, hvor vi slet ikke kunne komme på kontoret [...]” (bilag 23, ytring 20). Ved fremhævelsen af nedlukningerne, synes vi derfor at kunne identificeringer i meningsdannelsen, hvad angår medarbejdernes forståelse af hjemmearbejde, at der er forskel på hjemmearbejde under nedlukningerne og den frivillige form for hjemmearbejde. Vi tolker, at M1’s meningsdannelse præges af, at han ikke opnåede den ønskede mængde af social kontakt med kollegerne i hjemmearbejdet, hvortil M8 også nævner at “[...] sikre det sociale [...]” (bilag 23, ytring 19). Vi tolker, at hjemmearbejde kan være udfordrende i forhold til at opretholde det angivelige sociale sammenhold og kollegaskab, som medarbejderne har i Telenor (bilag 9, s. 2, 5, 6, 7, 12, 13, 23, 24, 27,), hvorfor vi vurderer, at M1 og M8 ytrer sig fra positionen som værende medarbejder eller teammedlem i meningsdannelsen om hjemmearbejde. Dette indikerer et dilemma hos medarbejderne, hvor hjemmearbejde og opfyldelsen af medarbejdernes sociale behov divergerer, hvilket Mumby (2013) også italesætter som et dilemma, der kan opstå mellem at udvikle og vedligeholde professionelle relationer overfor personlige relationer (Mumby, 2013, s. 5). På overfladen synes hjemmearbejdet, og den påviste øgede produktivitet, at tale ind i en rationalitetsoptik, hvor pleje af sociale relationer ved kaffeautomaten modsat ikke nødvendigvis direkte aflæses på organisationens bundlinje, hvorfor vi tolker, at de sociale hensyn divergerer med rationalitetsoptikken, hvor disse ville blive nedprioriteret. Manglen på social kontakt også være roden til et dilemma, da det sociale er vigtigt for at kunne trives i en organisation (Buchanan & Harris, 2020, s. 62; Joy-Thomas et al., 2020, s. 3). De

sociale behov i forhold til medieret kommunikation italesætter M3 også ved hjemmearbejde:

“[...] det har nogle psykiske effekter [...] som gør, at det her sociale behov, som vi har, ikke bliver stimuleret ordentligt, og det gør at man bliver lidt mere tilbagetrukket, man bliver lidt mere defensiv og lidt mere alienated [...] vi har brug for den menneskelig kontakt” (bilag 23, ytring 24).

M3's ytring kan relateres til Martins (2020) studie, som viste, at vedligeholdelsen af kommunikationen med ens kollegaer har en afgørende betydning for, om hjemmearbejdet er succesfuldt eller ej (Martin, 2020, s. e114). Samtidig kan ytringen også relateres til pointen om, at de sociale relationer har betydning for en hjemmearbejdende medarbejders trivsel (Buchanan & Harris, 2020, s. 62; Joy-Thomas et al., 2020, s. 3). At M3 italesætter de psykiske konsekvenser, som hjemmearbejde kan medføre, kan være udtryk for hans position som teamleder, hvor vi antager, at en arbejdsopgave er at være opmærksom på, om hans medarbejdere viser tegn på at lide overlast. Dette står i kontrast til, hvis han ytrede sig fra sin position som medarbejder og, hvorvidt han selv har mærket de psykiske konsekvenser ved hjemmearbejde. Vi tolker dog ud fra anvendelse af ordet “vi” i ytringens sidste sætning, “Vi har brug for menneskelig kontakt”, at M3 både italesætter de psykiske konsekvenser fra en position som teammedlem og som det hele menneske, da han anser den sociale kontakt for at være en nødvendighed for at kunne trives som medarbejder i Telenor og generelt. Dette stemmer overens med Christensens (2015) pointe, hvor han påpeger, at mennesker er sociale væsner, og når vi føler os som en del af et fællesskab og får vores sociale behov tilfredsstillet, kan det “[...] frigive energi til at yde en øget arbejdsindsats [...] [red. man er] mere motiveret til sit arbejde end i situationer, hvor individet kun i mindre grad føler sig som en del af et socialt fællesskab” (Christensen, 2015, s. 29). Vi tolker derfor, at den sociale kontakt både kan gavne den enkelte medarbejder, men også i sidste ende gavne Telenor, da medarbejderne derfor vil øge deres arbejdsindsats. Dette trækker tråde tilbage til M3's tidligere ytring, hvor han netop understreger effektivitet og produktivitet som væsentligt i hjemmearbejdet (afsnit 4.2.2.1, Mængden af hjemmearbejde og produktivitet). Af M3's ytring tolker vi, at den menneskelige kontakt ikke opnås i tilstrækkelig grad ved hjemmearbejde, som følge af den medierede kommunikation, hvilket er karakteristisk

for distancearbejdet, hvor man har brug for ansigt-til-ansigt-interaktioner i de relationer, man indgår i, da disse rummer flere symbolske cues, som man i højere grad følelsesmæssigt kan interagere med (Christensen, 2015, s. 81, 82; Thompson, 2001, s. 96). Christensen skriver følgende om disse interaktioner “[...] hvis ansatte arbejder hjemmefra, vil de sociale relationer tage skade, med mindre, organisationen blander sig ved fx at kræve, at ansatte skal være til stede på kontoret i et vist omfang” (Christensen, 2015, s. 82). Jo oftere man arbejder hjemmefra, jo større chance er der for at føle sig isoleret (Christensen, 2015, s. 87). Da størstedelen af medarbejderne i Telenor på det tidspunkt undersøgelsen blev foretaget var hjemsendt flere måneder i træk uden fysisk interaktion, kan det derfor tolkes, at deres sociale relationer tog skade. Vi forstår derfor medarbejderne, som italesætter de sociale behov i relation til hjemmearbejde, fra en position som værende det hele menneske snarere end som medarbejder isoleret set, da vi antager, at alle medarbejdernes sociale relationer private såvel som professionelle har været underlagt COVID-19-restriktioner, hvilket vi tolker har betydning for den fremadrettede meningsdannelse for de sociale relationer i forhold til hjemmearbejde.

4.2.2.2.3. SYNlighed GENNEM ÅBENHED OG TRANSPARENS

Om at samarbejde på distancen fremhæver M1, at der skal være åbenhed i kommunikationen, eksempelvis

“[...] hvis du lige er væk fra telefonen så sig det, for lige pludselig så kan vi bare se at køen den sejler, og man ved ikke, hvem der er på, [...] bare at man lige skriver kort, jeg går lige på toilet, jeg laver lige en kop kaffe, jeg går lige en tur [...]” (bilag 23, ytring 15).

Derfor kan det siges, at den medierede kommunikationen i teamet i form af chatfunktionen er et centralt teknologisk redskab til at løse arbejdsopgaverne i M1's team optimalt og koordinere teammedlemmernes arbejdsindsats. Ifølge Mumby er koordinering af organisationsmedlemmernes aktiviteter et eksempel på kontrol i organisationer, men samtidig et vilkår for at større organisationer kan fungere (Mumby, 2013, s. 4). Vi identificerer dermed M1's eksempel på medieret teamkommunikation som et reelt udtryk for *teknologisk kontrol*, som vi forstår som værende en usynlig form for kontrol, da dette er overvågning indlejret i den teknologi som medarbejderne

anvender i arbejdet, hvorom det gælder at: “[...] employees can never be certain when they are being monitored and thus are forced to behave at all times as if they are under surveillance [...]” (Mumby, 2013, s. 10). Da M1’s arbejdsopgaver med at passe telefonen er afhængig af hans kollegers indsats, er der ifølge Christensen (2015) brug for righoldig og her-og-nu kommunikation, som man kan opnå gennem ansigt-til-ansigt interaktioner (Christensen, 2015, s. 43, 70, 112). Vi forstår righoldig kommunikation, som betegnelsen indikerer, som værende kommunikation, der har et rigt indhold og er synonymt med, hvad Thompson betegner ansigt-til-ansigt interaktion. Herom gælder det at, “Ord kan suppleres med blikke og gestik, panderynken og smil, ændringer i intonationen [...]” (Thompson, 2001, s. 96). Vi tolker, at M1 er bevidst om dette, hvilket vi tolker har indvirkning på hans position i henhold til muligheden for at arbejde hjemme fremadrettet, hvor M1 synes at positionerer sig som professionel, snarere end at han italesætter dette ud fra hans position som teammedlem. Om hans professionelle position er det karakteristisk, at M1’s udtalelse understøtter hans behov i henhold til at udføre det arbejde han er ansat til, som er kendetegnet ved en høj grad af interdependens til hans øvrige teamkolleger. Dermed synes der at eksistere et afhængighedsforhold mellem medarbejderens løsning af sine tildelte arbejdsopgaver og den grad af autonomi, som medarbejderen oplever i hjemmearbejdet, hvor det at arbejde hjemme, ifølge Christensen, ikke automatisk tildeler medarbejderen en højere grad af autonomi, men at graden af autonomien bestemmes af arbejdets udførelse og graden af afhængighed til kolleger (Christensen, 2015, s. 69, 70), hvilket er gældende for M1 og andre teams, der løser opgaver med interdependens. Dette identificerer vi som værende udtryk for et dilemma, der omhandler det spænd, Mumby italesætter mellem at kunne agere spontant og at agere forventeligt som medarbejder (Mumby, 2013, s. 5). Foruden at medarbejderne skal være tilgængelige og synlige for hinanden, nævner M2 også, at “[...] ens chef altid sidder, så man kan ringe til dem, hvis det er akut [...]” (bilag 23, ytring 18). Derfor tolker vi, at den medierede interaktion, i dette tilfælde via telefonisk kontakt, bliver midlet til at bevare leder-medarbejder relationen. Denne meningsdannelse, som synes at være normaliseret hos M2, kan ligeledes identificeres som værende udtryk for teknologisk kontrol, da det modsat også kan betyde, at chefen altid vil kunne kontakte medarbejderen. Vi tolker derfor om benævnelsen, at lederen er til stede i medarbejderens bevidsthed, hvormed dette er et udtryk for *ansvarliggørende autonomi* hos den enkelte medarbejder, hvor vi definerer denne type autonomi med afsæt i Andy Friedman (1977) som følgende:

“[...] allowing individual workers or groups of workers a wide measure of discretion over the direction of their work tasks and the maintenance of managerial authority by getting workers to identify with the competitive aims of the enterprise so that they will act 'responsibly' with a minimum of supervision” (Friedman, 1977, s. 48).

Den ansvarliggørende autonomi kommer til udtryk ved udliciteringen af beslutningskompetence, men uden lederens fysiske tilstedeværelse, hvorfor teamet og den enkeltes ansvar for opgaveløsningen bliver kendetegnende for arbejdsmiljøet i Telenor.

Åbenheden i kommunikationen kan perspektiveres til M2's ytring, hvor han nævner, at transparens var et emne, der blev italesat under udformningen af deres Flexible Work-manifest (bilag 23, ytring 16), mens M6 også nævner begrebet transparens, hvorefter hun uddyber, at de hver onsdag

“[...] fortæller om de forskellige ting man har på kortet i løbet af ugen, hvad for nogle hurdles man står overfor, er der noget, man skal have hjælp til, [...] så folk kan byde ind og hjælpe til, hvis det er, at man har behov for det, og ens chef kan hjælpe til” (bilag 23, ytring 17).

Vi tolker, at denne åbenhed og transparens kan perspektiveres til Christensen (2015)'s pointe om, at man med hyppig interaktion mellem medarbejderne i distancearbejde øger sammenhængskraften blandt medarbejderne, hvor denne kan være udfordret ved distancearbejde (Christensen, 2015, s. 64, 65), hvorfor vi tolker transparens og åbenhed som en fordel i Telenors måde at hjemmearbejde på. Samtidig kan transparens også være udtryk for synlighed ved distancearbejde, hvor det at gøre opmærksom på sig selv, eksempelvis at man yder en ekstraordinær indsats ved at arbejde udenfor normal arbejdstid, har betydning for, hvordan kollegaer og ledere opfatter en (Christensen, 2015, s. 96, 97, 98). Et dilemma mener vi dog kan opstå, når COVID-19-restriktionerne ikke længere påvirker arbejdet i Telenor, og hvor nogle medarbejder arbejder hjemmefra, mens andre sidder på kontoret; Vil medarbejderne da være i stand til at vedligeholde den hyppige interaktion og transparens, om hvad de foretager sig, især overfor de medarbejdere, der sidder på distancen, og dermed ikke er fysisk til stede i Telenor, for hvem at det ikke er synligt, at deres kollega eventuel henter en kop kaffe? Dette kan også være en udfordring i forhold til det skel,

der kan opstå mellem de fysisk fremmødte og de hjemmearbejdendes vurdering af arbejdsindsatsen, hvor lederen kan have en tendens “[...] til at tillægge ansatte, der arbejder på distance, egenskaber som fx dovenskab [...]” (Christensen, 2015, s. 100), særligt hvis lederen i forvejen har negative meningsdannelser om hjemmearbejde. Hvis dette er tilfældet, vil lederen favorisere de medarbejdere, der møder fysisk på arbejdet, fordi deres arbejdsindsats er tydeligere for lederen grundet deres fysiske tilstedeværelse. Dette kan i sig selv også udgøre et dilemma om tillid og kontrol, synlighed og transparens i fremtidens arbejde, hvor hjemmearbejde kan antages at blive en mulighed frem for et vilkår igen.

4.2.2.2.4. SOCIALE ARRANGEMENTER

I forhold til medarbejdernes meningsdannelse om den sociale kontakt, synes dette at udgøre en særskilt meningsdannelse i forhold til hjemmearbejde, hvorom den sociale kontakt ifølge M3 kan mangle, og at de i hans team er “[...] begyndt at mødes en dag om ugen inde på kontoret, deler noget morgenmad, se hinanden, og så få den sociale kontakt (bilag 23, ytring 21). Af andre sociale arrangementer i M3’s team har de også følgende arrangement:

“[...] social team event, det har vi hver dag klokken 13.30, og det er en halv time, hvor vi ikke taler arbejde, men hvor vi deler en video eller fortæller om, at vi var i sommerhus, eller vi har ude og fiske, eller hvad det nu kunne være, og især dengang vi ikke så hinanden på ugentligt basis, der [...] var det meget populært, det er frivilligt at møde op, det kan også være, man har nogle andre opgaver, [...] og det er sådan et frirum, fordi vi normalt så mødes vi jo til frokost [...] og snakker hen over maden, det havde vi ikke mere det forum, og heller ikke med hinanden over bordene i lokalet, så derfor så lavede vi det her, og det fungerede rigtig godt, især dengang hvor vi slet ikke så hinanden, nu hvor vi er begyndt at se hinanden lidt mere, der [...] er der ikke så meget deltagelse på de møder, [...] det er jo hvad folk har brug for og behov for (bilag 23, ytring 23).

M3’s team har dermed forsøgt at finde erstatninger til uformel og spontan kommunikation, der ikke synes at opstå naturligt ved hjemmearbejdet. Vi finder det interessant, at denne form for kommunikation bliver planlagt, formaliseret og defineret som “møder”, hvilket paradoksalt ikke er uformel kommunikation efter vores forståelse, da vi forstår uformel kommunikation som værende spontant opstående og

uformaliserede kommunikative aktiviteter blandt organisationsmedlemmer (Javed et al., 2004, s. 1). Samtidig finder vi det interessant, at det i starten af hjemme arbejdsperioden var et, ifølge M3, "populært" tiltag, hvilket vi tolker som værende et arrangement med høj grad af deltagelse, men at der nu, hvor medarbejderne mødes fysisk omtrent to dage om ugen på arbejdspladsen, ikke har så høj en grad af deltagelse. Ifølge M3 afstemmes deltagelsen af medarbejdernes "behov", hvoraf vi udleder et dilemma i forhold til det fremtidige arbejde. Dilemmaet opstår, hvis nogle medarbejdere møder fysisk på arbejdspladsen og andre hjemmearbejder, hvor de fysisk tilstedeværende derigennem får plejet sit behov for social interaktion, og fravælger at møde op til de sociale, formaliserede virtuelle møder. Dette kan få betydning for de hjemmearbejdendes mulighed for at pleje sine professionelle, sociale relationer. I sådanne tilfælde vil medarbejdere med præference for hjemmearbejde angiveligt opleve en grad af arbejdsrelateret sociale isolation, hvilket i sidste ende vil kunne lede til mistrivsel (Joy-Thomas et al., 2020, s. 3) samt få negative konsekvenser for medarbejderens samlede arbejdsindsats (Christensen, 2015, s. 87). Hvis man dermed ønsker fra organisationens side at lade hjemmearbejde være et attraktivt tilvalg som medarbejder, synes Telenor som organisation at stå i et dilemma i henhold til, hvordan man positionerer sig i forhold til at varetage det enkelte individs behov og de kollektive behov, hvis disse ikke er forenelige. Vi tolker, at M3, ved italesættelsen af deres sociale aktivitet i forbindelse med hjemmearbejde, indtager positionen som teamleder, hvorfor arrangementet synes at være for hans medarbejderes skyld, snarere end at han taler ud fra en position af selv at være medarbejder på distancen og teammedlem.

4.2.2.2.5. DEN SOCIALE KONTAKT SOM UDFORDRING

Selvom det sociale behov i medarbejdernes meningsdannelse kan komme til udtryk som værende udfordret ved hjemmearbejde, forekommer der også eksempler i det empiriske materiale på, at den fraværende sociale interaktion kan være fordel for kvaliteten af hjemmearbejdet for nogle medarbejdere. M2 ytrer følgende om at arbejde på Telenors fysiske lokation:

[...] så skal man have en kop kaffe med en kollega, og man får alt det sociale, som er meget vigtigt ikke, men man kan godt blive distraheret på en måde, [...] hvis man sidder herhjemme fra møde til møde [...] så er det meget mere effektivt" (bilag 23, ytring 27),

hvilket M2 også italesætter i følgende ytring:

“[...] jeg styrer selv mine opgaver, når jeg sidder herhjemme, der er ikke nogen til at kigge mig over skulderen, og om man laver noget, så på den måde der føler jeg ikke et pres, og det gjorde jeg heller ikke før, da jeg var derude, men jeg føler, at jeg er meget mere koncentreret” (bilag 23, ytring 13).

Ud af dette tolker vi, at det er gældende for medarbejdernes meningsdannelse om hjemmearbejde, at det er en arbejdsform, som imødekommer effektivitet og koncentration, men ikke det sociale aspekt af at være en del af en arbejdsplads. Ydermere kan manglen på synlighed for kollegerne også være at foretrække, da vi tolker, dette har indflydelse på følelsen af autonomi ved hjemmearbejde. Om italesættelsen, at M2 ikke føler et behov for “at kigge sig over skulderen” i henhold til udførelsen af arbejdet, tolker vi, at det er en indirekte italesættelse af organisatorisk kontrol på arbejdspladsen, hvorfor vi forstår ytringen som et udtryk for *direkte kontrol* (Mumby, 2013, s. 8-9). Ifølge Friedman er direkte kontrol i organisationer et udtryk for en særlig ledelsesposition, hvorom det gælder: “[...] when the capitalist buys labour power he buys what is on the one hand a potentially malleable commodity, but what is on the other hand a commodity ultimately controlled by an independent and often hostile will” (Friedman, 1977, s. 48). Dermed positionerer M2 sin leder som værende i kontrol og indirekte indtræder han i en position som medarbejder, hvor han bliver objekt for lederens kontrol, hvilket vi udleder af førnævnte ytring 13. Den direkte kontrol identificerer vi ydermere som en synlig formaliseret kontrolmekanisme, der tilfalder ledelsen, hvortil lederens personaleansvar er centralt, hvilket ifølge Friedman står i kontrast til den ansvarliggørende autonomi, der i højere grad er en usynlig formaliseret kontrolmekanisme (Friedman, 1977, s. 48). Forbundet med hjemmearbejde vurderer vi, at denne arbejdsform yderligere stiller Telenors topledelse i et dilemma mellem, hvilken ledelsesstrategi man ønsker at anvende til at koordinere sine ansattes arbejdsindsats og den manglende synlighed, som følger hjemmearbejderne. Af ytringerne i afsnittet synes medarbejdernes udtalte behov for social interaktion i Telenor at stille medarbejderne fra denne position i et dilemma, hvor tilvalget af eksempelvis indflydelse resulterer i fravalget af eksempelvis social interaktion, hvilket udgør et dilemma i det fremtidige arbejde mellem professionelle hensyn og individuelle hensyn.

4.2.2.3. 3) FORHOLDET MELLEM HJEMMEARBEJDE OG FYSISK FREMMØDE SAMT HJEMMEARBEJDSMILJØ

4.2.2.3.1. RUMMETS BETYDNING FOR HJEMMEARBEJDE

I forhold til hjemmearbejds miljøet synes det rum, medarbejderne arbejder i at have betydning for hjemmearbejdet, hvor rummet svarer til en teknologisk betingelse for arbejdsmiljøet (Agervold, 1998, s. 162). Herom ytrer M1:

“[...] det ville være rart at have en eller anden plads, hvis man skulle være i privat, hvor man bare har et kontor, [...] det er selvfølgelig svært at gøre noget ved, men mere kontoragtigt landskab, når man sidder herhjemme, så man ligesom har et kontor at sidde i i stedet for, at man sidder i sin stue, ligesom jeg gør nu” (bilag 23, ytring 35).

Samtidig fortæller M8, at de grundet corona-situationen har tilføjet et kontor på plantegningen af en ny tilbygning, og siger i den forbindelse:

“[...] hvis vi skal arbejde mere hjemme fremover, jamen så det at have nogle ordentlige rammer og måske dedikerede, indrettede kontorer [...] vil være meget rart, lige nu står der et skrivebord i vores soveværelse og skrivebord i vores stue, så lige nu har vi ikke et dedikeret kontor [...]” Bilag 23, ytring 37).

Om M1 og M8's positioner gælder det, at M8's bopæl muliggør at tilbygge et kontor dedikeret til hjemmearbejde, hvilket ikke synes at være muligt for M1. At begge udtrykker et behov for at sidde et andet sted end deres stue, kan indikere et dilemma, hvis medarbejdere, der har samme behov som M1 og M8, ikke har mulighed for økonomisk eller pladsmæssigt at indrette en forsvarlig arbejdsstation til hjemmearbejde, som vil have en negativ indflydelse på arbejdsmiljøet. Herom tolker vi, at M8 og M1 italesætter deres hjemmekontor-relaterede udfordringer fra en position som værende ansat i Telenor, og til dels fra deres position som privatperson, da disse to positioner kan siges at komme i karambolage i henhold til hjemmearbejdspladsen. Modsat udtrykker M4 sig om behovet og rummets betydning, hvortil hun fortæller, at hun sidder i et disponibelt rum med “[...] alt muligt, [...] det opbevaring og vasketøj og kontor og alt det, som man ikke lige har andre steder, så ja det fint (bilag 23, ytring 37). Dermed tolker vi, at M4 ikke har samme behov for et dedikeret kontor til hjemmearbejde, idet hun ytrer, at “det er fint” i forhold til rummet hun sidder i. M4 synes

derfor udelukkende at ytre sig om hjemmearbejdspladsen fra hendes position som ansat i Telenor, hvorfor vi vurderer, at hun ikke oplever samme karambolage mellem positioner i henhold til hjemmearbejde. Medarbejderne har derfor forskellige behov i deres hjemmearbejdsmiljø, hvilket stemmer overens med Jaffee (2001), som kan indikere, at de har forskellige opfattelser af deres psykosociale arbejdsmiljø, da dette blandt andet påvirkes af individets behov (Agervold, 1998, s. 164; Jaffee, 2001a, s. xvii; Jaffee, 2001c, 23).

4.2.2.3.2. KONTORARTIKLER

En anden faktor i medarbejdernes meningsdannelser om hvad der har indflydelse på deres hjemmearbejde er deres kontorartikler, som hører til de teknologiske betingelser for arbejdsmiljøet (Agervold, 1998, s. 162). Ifølge M1 kan kontorartikler til hjemmearbejde bestilles gennem Telenor, og han fortæller, at “[...] det betyder bare meget, at de stiller remedierne til rådighed, for at du kan sidde hjemme og arbejde” (bilag 23, ytring 34), hvor “meget” synes at markere vigtigheden af kontorartiklerne og deres indflydelse på medarbejdernes meningsdannelse om hjemmearbejde. M1 ytrer også: “[...] nu ved jeg ikke, hvor meget man kan bestille, men jeg tror faktisk også, du kan bestille en kontorstol (bilag 23, ytring 90), mens M8 ytrer, at han ikke vidste før tre måneder inde i hans ansættelse at han kunne bestille en skærm (bilag 23, ytring 44). M5 fortæller, at han har været ude at “låne [...] en docking station og en ekstra skærm [...], jeg har købt mit eget headset, fordi fordi jeg gad ikke at transportere det frem og tilbage [...]” (bilag 23, ytring 42). Både M5 og M8 giver udtryk for, at kontorartiklerne er vigtige for deres hjemmekontor, og dermed deres hjemmearbejdsmiljø, hvilket understøttes af, at de aktivt har gjort en indsats for at anskaffe sig disse. Vi tolker også ud fra disse ytringer, at der er uklarhed om hvilke kontorartikler, som Telenor stiller til rådighed til medarbejdernes hjemmekontor, hvorfor der kan opstå et eventuelt dilemma, hvis medarbejderne i Telenor, som arbejder hjemmefra, ikke er klar over, hvilke muligheder og remedier til hjemmekontoret som Telenor stiller rådighed for dem. Dilemmaet kan føre til, at de køber kontorartiklerne af egen lomme, hvilket fundamentalt går imod karakteristikken af forholdet mellem arbejdsgiver og arbejdstager i en Tayloristisk forståelse, hvor “[...] workers sell their labour power out of economic necessity in the first place, rather than as part of a choice expressing their will and judgement [...]” (Friedman, 1977, s. 46), hvilket Jaffee også italesætter som værende en fundamental spænding i forhold til arbejdsgiver-arbejdstager-relationen,

hvilket han betegner *controlling the human factor* (Jaffee, 2001, s. 22). Et naturligt dilemma som medarbejderne må forholde sig til i dette forhold er, hvorvidt man orienterer sig mod at maksimere lønafkastet til medarbejderne eller at minimere organisationens omkostninger (Mumby, 2013, s. 5), hvorfor disse positioner, ideologisk set synes at være hinandens modsætninger, hvilket relaterer sig både medarbejder-, leder- og arbejdsgiverpositionen.

I forhold til det psykosociale arbejdsmiljø, relaterer dette dilemma sig til mødet mellem individ og arbejdsmiljøbetingelserne, der blandt andet dækker over organisation, "Arbejdets tilrettelæggelse [...] med betydning for den ansattes handlerum og beslutningsmuligheder" (Agervold, 1998, s. 163), og teknologi "[...] arbejdets materielle sider [...]" (Agervold, 1998, s. 162). Har medarbejderen eksempelvis ikke råd til selv at købe det materiel, vedkommende har brug for for at udføre sine arbejdsopgaver og Telenor samtidig ikke ønsker at stille sådanne til rådighed, tolker vi, at dette kan have en negativ påvirkning på det psykosociale arbejdsmiljø. Ud fra dette dilemma er det centralt, at M5 ytrer sig fra en position som privatperson, om at han har investeret sine egne lønkroner i udstyr, hvilket vi vurderer kan være en måde at anvende denne position til at støtte op om hans position som ansat i Telenor. Idet disse positioner ideologisk set synes at være hinanden kontraster, kan uvisheden om materiellet sætte medarbejderne i en dilemmafyldt situation.

4.2.2.3.3. FORSTYRENDE OG ROLIGE OMGIVELSER

Et overraskende element i medarbejdernes meningsdannelser angående hjemmearbejdets fordele synes at omhandle de rolige omgivelser, som medarbejderne får ved at arbejde hjemme, hvor M8 siger følgende:

"[...] jeg kunne sagtens forestille mig at have tre dage på kontoret og to dage herhjemme, og det tror jeg vil fungerer godt [...] hvis der er plads til at man laver nogle af fordybelsesopgaverne derhjemme, hvor man kan sidde uforstyrret og koncentrere sig om at skrive noget, [...] analysere på et eller andet, hvor man har behov for at sidde koncentreret og uden forstyrrelser [...]" (bilag 23, ytring 47).

M8 fremhæver derfor hjemmearbejde som fordelagtigt, når det drejer sig om at udføre opgaver, der kræver fordybelse og ingen forstyrrelser, hvorfor vi tolker, at han ikke opnår samme ro, hvis han sad på Telenors lokation. Færre afbrydelser og forstyrrelser

i arbejdet er også en af årsagerne til, ifølge Christensen (2015), at medarbejdere generelt vælger at arbejde fra distancen, hvor bedre mulighed for at koncentrere sig er en fordel ved distancearbejde (Christensen, 2015, s. 9, 85). Denne meningsdannelse taler dog stik imod Stephens et al.'s (2020) forskning, hvor netop hjemmearbejdsmiljøet synes at være kendetegnet af en intensivering af den medierede kommunikation mellem medarbejdere, hvilket kan skabe et mere stressfyldt miljø (Stephens et al., s. 2020, s. 439).

Holder vi M8's ovenstående ytring op mod følgende ytring fra M1: "[...] den der ro man får derhjemme, den er bare anderledes, og den kan man godt få brug for en gang imellem [...]" (bilag 23, ytring 48), synes disse at være udtryk for samme meningsdannelse. M8 og M1's position synes at være karakteriseret af behovet for ro, hvorfor vi forstår ytringerne som et udtryk for positionen som ansat i Telenor, da roen og fordybelsen kan understøtte organisationens hensyn til produktivitet, snarere end at vi tolker, at M8 og M1's position som medarbejder er fremtræden, da vi også er bekendte med, at M1 på Telenors fysiske lokationer selv opsøger mere støjende miljøer (bilag 13, linje 283-286). M4 italesætter også roen i hjemmearbejdet; "[...] det giver mere ro på herhjemme og arbejde hjemme, og så er der også bare noget mega nice over, når alle andre er ude af huset, og man kun sidder alene, mig og mit arbejde [...]" (bilag 23, ytring 38). Af ytringen udleder vi, at M4 i hjemmearbejdet er alene hjemme, hvilket vi tolker kan være årsagen til den ro, hun fortæller om. Om italesættelsen af M4's private omgivelser for hjemmearbejdet tolker vi, at M4 italesætter ovenstående fra sin position som familiemedlem, hvorfor hendes private omgivelser, hvor M4 har hjemmeboende børn, synes at være af betydning for hendes hjemlige arbejdsomgivelser. Fælles for de tre medarbejdere er, at de finder en ro i hjemmearbejde eksempelvis grundet reduktionen i fysiske forstyrrelser og støjende omgivelser, hvilket vi tolker skyldes en forskel i de kommunikative normer som gælder for hjemmearbejde, hvor man ikke "small-talks" i samme omfang på distancen (jævnfør afsnit 4.2.2.2, Samarbejde, synlighed og socialt sammenhold). Dog mener Christensen (2015), som tidligere nævnt, at synlighed ved hjemmearbejde er vigtigt, hvorfor medarbejderne eksempelvis påtager sig flere arbejdsopgaver for at gøre opmærksom på sig selv og sin arbejdsindsats, og eksempelvis sender distancearbejdere "[...] flere mails og ringer oftere til kolleger, end der er tilfældet med ansatte, som er til stede på arbejdspladsen" (Christensen, 2015, s. 97). Selvom

hjemmearbejdet ifølge medarbejderne giver dem rolige omgivelser at arbejde i, som både M8, M4 og M1 ytrer i forhold til støjreduktion, er vi da af en anden opfattelse af forstyrrelser ved hjemmearbejde, hvorfor vi mener at disse også kan forekomme i medieret kommunikation. Dette er til forskel fra, at medarbejderne ikke synes at vurdere disse som værende forstyrrelser i deres meningsdannelser om hjemmearbejde.

M7 positionerer sig anderledes i forhold til, hvordan hans perspektiv er på hjemmearbejde, da han siger følgende ytring: “[...] jeg så en bedre halvdel, som har [...] en arbejdsplads derhjemme, hun er så privat børnepasser, og det gør så, at der er lidt mere uro i hjemmet, så jeg har sådan søgt ud på kontoret så ofte som muligt [...]” (bilag 23, ytring 46). Vi hæfter os ved, at han modsat M8 og M1 bruger ordet “uro” frem for “ro”, hvorfor vi tolker, M7 ikke forbinder hjemmearbejde med samme rolige og uforstyrrede omgivelser, som M8 og M1. Heraf tolker vi, at M7’s position sker med udgangspunkt i hans position som familiemedlem og privatperson, hvormed det er karakteristisk, at han bor sammen med en børnepasser, hvilket vi tolker udfordrer M7 i forhold til at forene arbejdsmiljøet og det hjemlige miljø, og at dette er udslagsgivende for hans hjemmearbejds miljø, hvorfor M7s position som privatperson får indvirken for hans position som medarbejder. I den forbindelse opstår der et dilemma for de medarbejdere, der har samme udfordringer i hjemmet i forhold til forstyrrelser som M7. Ved normaliseringen af hjemmearbejde kan det i henhold til meningsdannelserne om hjemmearbejde fremstå som, at hjemmearbejde er en selvfølge for medarbejdere eller italesættes som et naturligt fordelagtigt alternativ, hvorfor dette antageligvis ville kunne sætte medarbejdere de udfordrede medarbejdere i en dilemmafyldt situation, i forhold til at balancere deres private relationer med de professionelle relationer.

4.2.2.4. 4) COVID-19 OG FREMTIDENS ARBEJDSPLADS

Følgende afsnit behandler meningsdannelsen, vi har identificeret under kategorien hjemmearbejde, som omhandler forholdet mellem hjemmearbejde før og under COVID-19 samt fremtidens arbejdsplads.

4.2.2.4.1. ERFARING MED HJEMMEARBEJDE

M8 blev ansat i Telenor under pandemien, og nåede derfor kun at være fysisk til stede på Telenors lokation i “[...] en ANTAL uger sådan fra MÅNED og så ind i december før vi sådan blev sendt sådan rigtig hjem” (Bilag 23, ytring 51), hvor han tilføjer følgende:

“[...] har så arbejdet [...] hjemme [...] fuldt ud alle ugens dage fra sidst i december og så frem til ugen før påske [...]” (bilag 23, ytring 51). Også M2 ytrer følgende “[...] jeg har jo arbejdet stort set derhjemme på hjemmepinden [...]” (Bilag 23, ytring 55). M2 og M8 positionerer sig altså som to forholdsvis nyetablerede medarbejdere i Telenor, hvis meningsdannelser om at arbejde i Telenor i høj grad udspringer af hjemmearbejde. Modsat har M4 været ansat i Telenor i mere end 10 år, og har derfor prøvet at være ansat i en tid før COVID-19. Hendes positionering i forhold til at være medarbejder i Telenor kommer særligt til udtryk som en etableret medarbejder i følgende citat:

“så blev vi alle sammen sendt hjem, og alle arbejdede hjemme, og der i lige efter påske [...] sidste år der startede jeg faktisk et PROJEKT op som altså var en ny gruppe, hvor vi skulle prøve at arbejde sammen, og ellers så ville vi have starte sådan et projekt med at lukke os ind i et eller andet rum og lave en analyse i 14 dage for ligesom at få hånd om, hvad skal det her projekt indeholde” (bilag 23, ytring 52).

Her kommer det til udtryk, hvilke rutiner M4 havde før COVID-19 i forhold til at udføre hendes arbejdsopgaver, da hun klargør, hvordan de ville have løst opgaven, hvis ikke det havde været for corona-restriktionerne. Vi finder forskellen mellem positionerne at have relativt kort anciennitet, hvor man er nyetableret eller at have længere anciennitet og være etableret interessant da dette relaterer sig til den historik, som udspiller sig på nuværende tidspunkt i henhold til, hvilke meningsdannelser i organisationen, som bliver de nye normer for, hvordan man organiserer sig. Samtidig taler denne historik ind i en naturlig positionering blandt medarbejderne, mellem de, der er tilhængere af, hvordan man arbejdede i Telenor før COVID-19-pandemiens udbrud, og de medarbejdere, som ønsker at ændre på normen for, hvordan man arbejder i Telenor.

4.2.2.4.2. UDVIKLING I HJEMMEARBEJDET

I forhold til hjemmearbejde kan vi også identificere en udvikling i, hvordan medarbejderne italesætter hjemmearbejde før COVID-19, under COVID-19 og i fremtiden. M6 ytrer: “[...] hjemmearbejde det har egentlig været først noget i forbindelse med Corona, der har sket, vi har i vores team haft nogle enkelte dage, hvor vi har sagt okay, det giver mening at vi er hjemme, det er typisk de kolleger, jeg har med små børn [...]” (Bilag 23, ytring 53). M6 taler om hjemmearbejde ud fra,

hvordan dette er foregået i hendes team, hvilket kan være et udtryk for, at hjemmearbejde og mængden heraf kan variere afhængig af, hvilket team, medarbejderen er ansat i. Også M1 ytrer; “[...] i det team jeg er i nu, der har jeg været i ÅR år, og det er klart nemmere at sidde hjemme nu end det team, jeg var i tidligere fordi, da jeg var i AFDELING [...] der var det slet ikke muligt [...]” (Bilag 23, ytring 59). Hvor denne ytring også underbygger, at teamet har betydning for, hvilke muligheder for hjemmearbejde medarbejderen har og har haft i Telenor. Netop forpligtelsen for teamet og muligheden for hjemmearbejde, tolker vi som et udtryk for en ansvarliggørende autonomi-strategi, som synes at være implementeret ud i organisationen, hvor medarbejderne er forankrede i arbejdsgrupper eller teams (jævnfør afsnit 2.2, Casebeskrivelse). Om den ansvarliggørende autonomi-strategi gælder det ifølge Friedman netop, at man som topledelse gør sig tanker om

“[...] Setting up small work-teams which are able to make some of their own decisions over their direct work activity and increasing the variety of work tasks are intended to reduce solidarity by increasing heterogeneity within the work force as a whole and by encouraging stratification into small, partially competing groups” (Friedman, 1977, s. 53).

Forankringen i teams synes at være kilde til et ideologisk spænd på et emotivt plan, som strækker sig mellem individets egne behov og solidariteten med ens teammedlemmer. Hver gang man som medarbejder træffer beslutninger, tolker vi, at man afvejer individuelle behov, positionen som medarbejder, mod den kollektive forpligtelse, positionen som teammedlem, og vi antager, at denne er karakteriserende for tilhørsforholdet til teamet. Heraf vurderer vi, at det vil være individuelt, hvorvidt man som medarbejder formår at balancere at agere ‘ansvarligt’ mod en selv som individ og det kollektive team, hvorfor netop medarbejdernes forankring i teams kan være en kilde til et usundt arbejdsmiljø for nogle medarbejdere.

M5 ytrer, at man før COVID-19 “[...] kun [var] hjemme hvis man skal have læst varme af, [...] det var slet ikke udbredt det der med at arbejde hjemmefra” (bilag 23, ytring 57). Samtidig understreger han, at det ikke var fordi “[...] man ikke måtte [...]” (bilag 23, ytring 58). Fælles for ytringerne synes at være meningsdannelsen om, at hjemmearbejde krævede, at man havde et ærinde og en årsag til, at man arbejdede hjemmefra. Samtidig hæfter vi os ved italesættelsen af, at det ikke har været fordi

“man ikke måtte”. Vi udleder derfor M5’s position som en ansat, der agerer ud fra, hvad der gives tilladelse til fra ens leder og Telenor som arbejdsgiver, hvilket kan siges at være et organisatorisk vilkår som medarbejder, men også et udtryk for direkte kontrol som medarbejderne tidligere har været underlagt (Mumby, 2013, s. 9), hvor lederes opgaver er, at holde styr på, hvad ens medarbejdere foretager sig, hvilket kan komme til udtryk ved at medarbejderne skulle fremvise et anerkendelsesværdigt formål med hjemmearbejdet. M3 ytrer: “Før Corona der arbejdede vi vel hjemmefra sådan lidt, når der var behov for det [...], hvis for eksempel at vi skal til tandlægen, så kan vi lige så godt bare blive hjemme, og det praktiserede vi inden [...] (bilag 23, ytring 56). Ytringen understreger igen, at hjemmearbejde var en mulighed, men i praksis var det ikke normen for medarbejderne i Telenor. Samtidig bruger M3 ordet “behov”, som indikerer, at det var op til den enkelte at vurdere, om hjemmearbejde var nødvendigt. Dermed kan vi udlede, at hjemmearbejde før COVID-19-pandemien kan have været kilde til et dilemma for medarbejderne i forhold til en afvejning af egne individuelle behov og at varetage Telenors behov, hvorfor meningsdannelsen var, at man varetog disse bedst ved at arbejde fysisk fra Telenors lokationer. Dermed synes der, med afsæt i daværende meningsdannelse for hjemmearbejde, ikke at være et balancepunkt for medarbejderne, hvorfor vi tolker, at tilvalget af hjemmearbejde blev opfattet som en prioritering af individuelle behov frem for kollektivets behov. Af ytringen tolker vi ydermere, at der var en vis autonomi tillagt medarbejdernes mulighed for hjemmearbejde, som står i kontrast til den nuværende nedlukning, hvor hjemmearbejde ikke er en mulighed, men et vilkår.

Denne udlægning underbygges af M4’s ytring:

“[...] inden Corona, inden nedlukning der tilbage i marts, der var det sjældent, jeg arbejdede hjemme fordi, jeg er nok lidt sådan en type, der er har fear of missing out, jeg vil gerne være på kontoret, det også når man er JOBTITEL, så det spændende at være der [...]” (Bilag 23, ytring 61).

Vi finder det interessant i denne ytring, at M4 relaterer mængden af hjemmearbejde til, hvordan hun er som “type”, hvilket vi identificerer er et udtryk for hendes position som medarbejder, og hvordan hun prioriterer sine individuelle behov fremfor en generel position som ansat i Telenor. Ydermere er M4 af opfattelsen, hun vil gå glip af noget, hvis ikke hun er på Telenors lokation, men derimod arbejder hjemmefra, ved at hun italesættelse sin “fear of missing out”, og hjemmearbejde kan derfor tolkes som

et mindre favorabelt alternativ. Ydermere relaterer hun mængden af hjemmearbejde til den jobfunktion hun har, hvorfor jobfunktionen får betydning for hendes valg om ikke at arbejde hjemmefra. Vi tolker, at M4's "fear of missing out" være kan udtryk for en følelse af isolation, medarbejdere kan få ved hjemmearbejde, hvilket ifølge Christensen kan reducere en medarbejders mulighed for at udvikle sig fagligt og socialt (Christensen, 2015 s. 85). Følelsen af isolation deler Christensen op i to typer af isolation; 1) *Den sociale isolation*, som omhandler en medarbejders oplevelse af [...] ikke at være en del af det sociale liv, der foregår på kontoret [...] (Christensen, 2015, s. 85), og 2) *professionel (eller faglig) isolation*, "[...] som beskriver individets oplevelse af manglende respekt om dennes faglige arbejdsindsats" (Christensen, 2015, s. 85). Af M4's ytring tolker vi i høj grad, at det er den sociale isolation, som hun mangler ved hjemmearbejde, da hun ser det som "spændende" at være der, men også en følelse af professionel isolation, da hun inddrager sin jobtitel som værende årsagen til, at hun gerne vil være på kontoret, hvorfor vi tolker, at isolationen italesættes ud fra M4's professionelle position. Overordnet er det tydeligt, at hjemmearbejde før COVID-19 var et valg frem for et vilkår. Autonomien medarbejderne havde før i forhold til at til- eller fravælge hjemmearbejdet synes i nogen grad at være frataget dem, som stemmer overens med Christensens (2015) pointe om, at distancearbejde ikke er lig en høj grad af autonomi, [...] Såfremt den ansatte pålægges, hvilke arbejdsopgaver der skal udføres hjemmefra [...] (Christensen, 2015, s. 69).

4.2.2.4.3. FREMTIDENS ARBEJDSPLADS

Medarbejderne italesætter også meningsdannelser om fremtidens arbejdsplads i henhold til hjemmearbejde, hvor M4 omtaler hjemmearbejde som værende "[...] the new normal [...]" (bilag 23, ytring 75), og derfor udleder vi en forandring i hendes måde at anskue hjemmearbejde på - før var det ikke normalen, men dette er til forhandling om, hvorvidt det bliver normen fremadrettet. Dog ytrer hun også: "[...] men jeg tror, at vi også er mange, som vil komme på kontoret hver dag bare fordi, at vi sådan skal ud og se, hvad der sker [...]" (bilag 23, ytring 75), hvorefter det kan tolkes, at M4 igen mener, at hun mister noget organisatorisk ved hjemmearbejde, jævnfør hendes "fear of missing out" (bilag 23, ytring 66). Dog finder vi det interessant, at M4 også siger følgende om at arbejde hjemme i fremtiden: "Altså det har vi jo altid gjort, [...] det tror jeg ikke bliver så meget anderledes, altså det skal nok gå, det går fint [...]" (bilag 23, ytring 64). Samtidig ytrer hun også: "[...] altså så det har ikke betydet alverden for

mig eller mine opgaver eller den opgave, jeg skulle løse, jeg synes vi har haft det hele tiden, altså jeg synes ikke, det er så meget anderledes” (bilag 23, ytring 70). Ytringerne står i kontrast til M4’s forklaring om hjemmearbejde som værende “the new normal”, som indikerer en form forandring i hjemmearbejdet ved Telenor og måden at anskue dette på. Derfor kan det være vanskeligt at udlede M4’s egentligt meningsdannelse om og værdier, hun tillægger hjemmearbejde.

Anderledes positionerer M7 sig i forhold til fremtidens arbejdsplads med ytringen: “[...] så tænker jeg, at så er der også blevet givet en hel del mere fleksibilitet til at kunne arbejde hjemme, end hvad der var før qua COVID-19” (bilag 23, ytring 65). Vi udleder derfor, at M7 anser COVID-19 for at have medført en forandring i meningsdannelsen om hjemmearbejde i Telenor. En udvikling i forhold til at anskue hjemmearbejde på er også at finde i M6’s ytring om hjemmearbejde: “[...] det havde vi i virkeligheden også før, men jeg tror der er flere, der har taget det til sig, efter at vi ligesom er blevet hjemsendt [...]” (bilag 23, ytring 67). Her differentierer medarbejdernes italesættelser af hjemmearbejde sig, samt hvor meget de ønsker at arbejde hjemme fremover.

Overordnet strækker medarbejdernes meningsdannelser om hjemmearbejde og den historiske udvikling sig fra, at se hjemmearbejde som en unormal praksis, til definerende for det fremadrettede arbejde i Telenor, hvilket er en naturlig udledning fra en position som værende ansat i Telenor, da hjemmearbejdet som sagt tillægges positive konnotationer både i form af produktivitet og større work-life balance.

4.2.2.5. 5) FORDELING AF HJEMMEARBEJDE

Vi har også identificeret en særskilt meningsdannelse indenfor hjemmearbejde, som omhandler fordelingen mellem hjemmearbejde og at arbejde på Telenors fysiske lokationer. På tværs af empirien danner der sig et mønster, hvor medarbejderne italesætter konkrete bud på, hvor meget hjemmearbejde vil fylde fremover. For M1 vil han være

“[...] primært på kontoret, når det er, at jeg har muligheden til det, men med det forbehold, at jeg vil tage nogle dage derhjemme engang imellem [...] fordi den der ro man får derhjemme, den er bare anderledes, og den kan man godt få brug for en gang imellem [...]” (bilag 23, ytring 77).

M1 vil altså gerne gøre brug af muligheden for at arbejde hjemmefra, hvorfor vi tolker, at hjemmearbejde synes at blive forbundet med særlige kvaliteter. Fordelen ved hjemmearbejde i form af de rolige omgivelser italesætter M8 ligeledes:

“[...] jeg kunne sagtens forestille mig at have tre dage på kontoret og to dage herhjemme, og det tror jeg vil fungerer godt [...] hvis der er plads til, at man laver nogle af fordybelsesopgaverne derhjemme, hvor man kan sidde uforstyrret og koncentrere sig om at skrive noget, eller [...] analysere på et eller andet, hvor man har behov for at sidde koncentreret og uden forstyrrelser [...] så vil det fungere super godt, hvor at der vil være andre opgaver [...] som er bedre at få løst på kontoret” (bilag 23, ytring 81).

Der tegner sig et mønster, hvor arbejdsopgaverne har betydning for, hvor ofte medarbejderne ønsker at arbejde hjemme i fremtiden, hvor “ro” og “koncentration” fremhæves. Samtidig italesætter M6 øvrige faktorer, der har indflydelse på medarbejdernes valg af hjemmearbejde i fremtiden:

“Jamen jeg vil ikke komme til at bruge det ret meget, når vi ligesom er tilbage igen helt på pladserne, måske altså en gang hver anden uge, men jeg synes, der er mange ting, når vi arbejder med passer IT-systemerne og vores processer, passer de egentlig til de mennesker, der er derude og de arbejdsgange, der synes jeg, at man kan miste meget ved ikke at få den her smalltalk ved kaffemaskinen” (bilag 23, ytring 84).

Vi tolker heraf, at hjemmearbejde opleves som negativt i forhold til at nogle medarbejdere “mister” noget ved at arbejde fra distancen, og at deres arbejdsopgaver har betydning for, om hjemmearbejdet er succesfuldt eller ej. Hertil udleder vi også et dilemma, da M6 kan synes at give udtryk for, at hendes arbejdsopgaver ikke løses optimalt på distancen, og at disse divergerer fra italesættelsen af den øgede produktivitet under hjemsendelsen i Telenor. Vi tolker, at det for M6 er vigtigt at kunne udføre sine arbejdsopgaver optimalt, hvilket indikerer en form for disciplin og loyalitet mod Telenor fremfor de eventuelle individuelle fordele ved hjemmearbejde, hvor vi behandler dette dilemma nærmere i afsnit 4.2.3.1.1, Work-life balance. Loyaliteten finder vi karakteriserende for M6's position som ansat i forhold til hjemmearbejde fremover. Om hjemmearbejde fremover synes følgende at have betydning for M3: “[...] afhængigt af rolle og afhængigt af [...] hvad man lige står i aktuelt, hvordan kalenderen

ser ud, hvilke møder man har og så videre“ (bilag 23, ytring 87). Ytringen understreger, at arbejdsfunktion og arbejdsopgavernes har betydning for fordelingen af hjemmearbejde i fremtiden og mængden heraf.

M7 foretrækker også at kunne møde fysisk på Telenors lokation frem for at arbejde hjemmefra, men alligevel værdsætter han “[...] den mulighed der er for at kunne tage en hjemmearbejdsdag, hvis nu der er en håndværker, der skal forbi eller et eller andet” (bilag 23, ytring 73). Dette ønske kan synes at udspringe af hans position som privatperson. Vi vurderer, at denne italesættelse for ønsket om at arbejde fra Telenors fysiske lokationer sker ud fra en position som værende ansat i Telenor, hvorfor det kunne være mindre produktivt at arbejde i et støjfyldt miljø kan skade M7s produktivitet. Derfor antager vi, at M7 ville have italesat hjemmearbejdspladsen anderledes fra sin position som værende medarbejder eller privatperson. Interessant er også, at han ser hjemmearbejde som medarbejderne gjorde før COVID-19, som noget man kun praktiserede, hvis det var nødvendigt.

Konkrete bud på forholdet mellem hjemmearbejde og arbejde på Telenor lyder blandt andet på: “[...] tre dage hjemme på kontoret og måske to dage ude ved Telenor” (bilag 23, ytring 85), “[...] en til to hjemmearbejdsdage” (bilag 23, ytring 87) og “[...] jeg forestiller mig sådan en klassisk 80/20 opdeling med 80 procent på kontoret” (bilag 23, ytring 83). Der er derfor ikke enighed om, hvor meget hjemmearbejde kommer til at fylde i fremtiden, hvilket også indikerer, at der ikke på nuværende tidspunkt eksisterer en dominerende meningsdannelse om hjemmearbejde på Telenor. At hjemmearbejde i Telenor fremover ikke er et fastlagt kan også udledes i M7’s citat:

“[...]så kunne jeg også forestille mig, at der bliver lidt mere fleksibilitet i forhold til at tage de her hjemmearbejdsdage, [...] hvordan det lige bliver efterfølgende [...], det ved jeg ikke lige, om jeg sådan kan se lige nu, jeg tror, det er et spørgsmål om at finde ud af, ja hvad bliver rammerne, der ligesom bliver udstukket” (bilag 23, ytring 89).

Hertil kommer M7’s position til udtryk, som kan siges at være ansat i organisationen, hvor han skal arbejde inden for de rammer, som organisationen stiller til rådighed. Samme tendens synes at være kendetegnende for Telenor som arbejdsgiver, hvor man også er underlagt en samfundsmæssig uvished i forhold til COVID-19 og de omskiftelige restriktioner. Dette kan derfor også være en årsag til, at der ikke er

enighed blandt medarbejdernes syn på den fremtidige arbejdsplads og fordelingen af hjemmearbejde. Vi finder det interessant, at ingen af medarbejderne dog er afvisende overfor at hjemmearbejde i fremtiden, hvilket indikerer en udvikling i meningsdannelsen om hjemmearbejde i Telenor i en historisk optik. Den manglende konsensus om hjemmearbejder fremover kan også tolkes som et udtryk for et potentielt dilemma i tilfælde af, at rammerne for hjemmearbejde i Telenor i fremtiden ikke giver medarbejderne mulighed for at arbejde hjemme i det omfang, de ønsker, for at opfylde de individuelle behov de har, hvad enten det omhandler sociale relationer, produktivitet, fordybelse, autonomi eller andet. Derfor tolker vi, at der i fremtiden vil være såkaldte 'vindere' og 'tabere' i forhold til hjemmearbejde alt efter hvilke behov, der bliver tilgodeset, hvoraf vi tolker, med afsæt i Jaffee (2001), at medarbejderne altid vil forsøge at præge organisationen med afsæt i egne behov, interesser og baggrunde (Jaffee, 2001a, s. xvii; Jaffee, 2001c, s. 23), og derfor eventuelt vil forsøge at påvirke normerne for hjemmearbejde i givet fald, at rammerne ikke synes at opfylde deres individuelle behov. I dette tilfælde må organisationen som revidere deres ledelse, alt efter hvilken gruppe eller person de har ansvaret for (Jaffee, 2001c, s. 22), hvilket kan være vanskeligt, hvis retningslinjerne for hjemmearbejde i fremtiden påvirkes af samfundsmæssige faktorer eksempelvis i lignende situation som COVID-19-pandemien. Gældende for medarbejdernes italesætter af fordelingen af hjemmearbejde i fremtiden synes altså, at disse kan spores til de forskellige positioner, som medarbejderne kan ytre sig fra. Eksempelvis at medarbejderen er ansat i Telenor; hvor italesættelserne af organisationens værdier er kendetegnende, og som familiemedlem eller privatperson; hvor hjemmearbejde kan blive et middel til at opnå større work-life balance samt familie- og fritid til at varetage ikke-arbejdsrelaterede eller arbejdsrelaterede interesser eller som teammedlem; hvor hjemmearbejde italesættes i en social sammenhæng og dets betydning for de professionelle og personlige relationer og det at være medlem af et team.

4.2.2.6. OPSAMLING PÅ RESULTATER AF HJEMMEARBEJDSANALYSEN

Om hjemmearbejde synes der at eksistere flere underliggende dilemmaer, hvorfor disse synes at indeholde kontrasterende værditilskrivninger som medarbejderne må navigere imellem. I forhold til hjemmearbejde italesætter medarbejderne produktivitet, hvor vi identificerer et naturligt dilemma mellem mængden af organisatorisk kontrol,

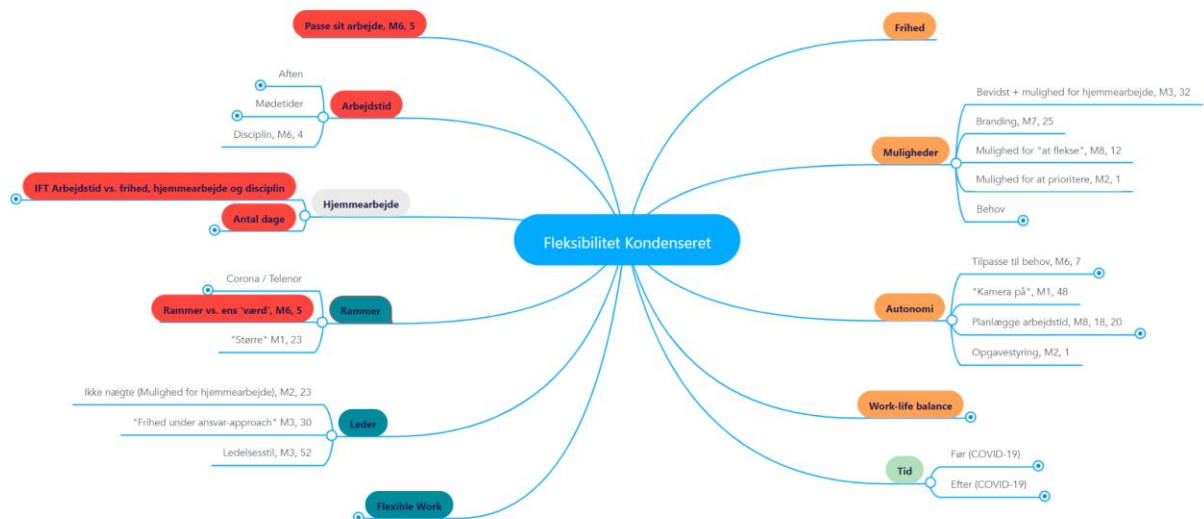
man som arbejdsgiver ønsker at have over medarbejdernes adfærd og den naturlige frihed og fleksibilitet, som synes at kendetegne hjemmearbejde. Det dilemmafyldte består i, hvis medarbejderne ikke formår at balancere kontrol og frihed, hvilket kan blive skadelig for medarbejderens hjemmearbejdsmiljø, eksempelvis i forbindelse med ansvarliggørende autonomi. Der udspænder sig også en kontrast mellem medarbejdernes frihed og graden af interdependens, hvorfor vi identificerer det ikke som værende umuligt at tilgodese begge tendenser samtidigt, og hvorfor individet må balancere, hvilken tendens medarbejderen primært orienterer sig imod. Dette sætter også medarbejderen i en position, hvor man må opveje de kollektive behov mod ens individuelle behov, eksempelvis i forbindelse med samarbejde og sociale hensyn. Om de sociale behov antager vi, at forhandlingen, som synes at være igangværende i henhold til hjemmearbejde i fremtiden, vil have en betydning for, hvordan man som medarbejder må balancere egne hensyn mod de retningslinjer, som organisationen opstiller for hjemmearbejde. Medarbejdere, hvis private omgivelser besværliggør hjemmearbejde, vil i meningsdannelsen om hjemmearbejde som værende "the new normal" kunne fremstå som 'tabere', hvis dette normaliseres, hvorfor andre vil fremstå som 'vindere'. Også i medarbejdernes arbejdsbetingelser vil deres individuelle præferencer for opgaveløsning og overordnede rammer for hjemmearbejde potentielt stå i kontrast til hinanden, hvorfor også dette er genstand for et dilemma for medarbejderne. I forhold til organisationen fra et makro og mikro perspektiv synes disse også potentielt at kunne kollidere med hensyn til, hvor grænsen går mellem, hvad organisationen kan forvente til sine medarbejdere og omvendt. Dette gælder særligt idet hjemmearbejdspladsen falder under medarbejderens suverænitæt, mens hjemmearbejdet tilfalder organisationens kontrol, hvorfor denne gråzone også er en potentielt dilemmafyldt opdeling for medarbejderen.

I medarbejdernes ytringer om hjemmearbejde identificerer vi, at disse indeholder flere forskellige positioner som medarbejderne synes at tale ud fra, som inkluderer, hvorvidt man er leder, medarbejder, teammedlem, ansat i Telenor, professionel, arbejdsgiver, familiemedlem, privatperson og det hele menneske. Angående lederpositionen gælder denne særligt for M3, der ytrer sig om hans ansvar for at varetage organisationens interesser i henhold til produktivitet og ved opmærksomhed på sine medarbejders fysiske og psykiske helbred ved hjemmearbejde herunder behovet for den sociale kontakt. Kendetegnende for hvornår medarbejderne ytrer sig fra deres

position som ansat i Telenor er, at der er et overlap mellem denne og organisationens hensyn, hvorimod ytringer vi identificerer som værende fra en position som privatperson, omhandler hvordan hjemmearbejdet overlapper med medarbejdernes private interesser og omgivelser, eksempelvis ved rammerne for hjemmearbejdet. Medarbejderne italesætter også deres sociale behov i forhold til hjemmearbejdet, både i relation til deres position som værende teammedlem og dertilhørende behov samt individuelle præferencer i henhold til, hvordan respondenterne er som medarbejdere. Gældende for de mange italesættelser af hjemmearbejde synes at være, at dette rummer flere mulige positioner, som medarbejderne kan tale ud fra, samt at disse divergerer alt efter, hvilket emne samtaler falder på, hvorfor de forskellige positioner kan kollidere afhængigt af, hvilken situation man som medarbejder indgår i.

4.2.3. ANALYSE AF FLEKSIBILITET

Følgende analyseafsnit behandler kategorien fleksibilitet med udgangspunkt i det empiriske materiale og de forskellige emner, der relaterer sig til medarbejdernes meningsdannelse om fleksibilitet. Analysen tager udgangspunkt i nedenstående figur 9, der illustrerer de udvalgte tematikker i meningsdannelserne som den følgende analyse fokuserer på. Vi behandler følgende emner i grupperinger, som er dannet ud fra antagelsen om, at disse indeholder både dilemmaer og positioner i relation til fleksibilitet. Grupperingerne er markeret på nedenstående mindmap, figur 9, og er: 1) Frihed, Muligheder, Autonomi og Work-life balance, 2) Tid, 3) Rammer, Leder og Flexible Work og 4) 'Passe sit arbejde', Arbejdstid, Rammer og Disciplin.



Figur 9: Kondenseret mindmap over meningsdannelsen af fleksibilitet

4.2.3.1. 1) FRIHED, AUTONOMI, WORK-LIFE-BALANCE OG MULIGHEDER

4.2.3.1.1. WORK-LIFE BALANCE

I henhold til fleksibilitet bliver begrebet introduceret i meningsdannelserne om, hvordan medarbejderne oplever deres work-life balance, hvor vi identificerer work-life balance som værende en særskilt meningsdannelse ved fleksibilitet. Kendetegnende for meningsdannelsen, work-life balance, er, at fleksibilitet kan anses for at være et middel til at opnå større balance mellem arbejds- og privatlivet for Telenors medarbejdere.

4.2.3.1.2. IT BANER VEJEN FOR GEOGRAFISK FLEKSIBILITET

Medarbejdernes meningsdannelse om fleksibilitet bliver eksempelvis italesat i forbindelse med, hvordan M5 kan balancere hans arbejde som tilkaldevagt og at tage på vennebesøg om aftenen, grundet det udstyr Telenor stiller til rådighed, som M5 er afhængig af i forhold til at kunne udføre sin arbejdsopgave:

“[...] der har du muligheden for at tage i byen og spise en bøf ved nogle venner og så stadigvæk have laptoppen med under armen, [...] eller [...] låne deres PC og koble op på Telenors netværk fra den af, [...] bare de har en

internetforbindelse, så kan jeg altid komme på vores netværk, så det er jo en super fleksibilitet at have” (Bilag 23, ytring 92).

Også M1 italesætter fleksibilitet i sammenhæng med det IT-udstyr, som Telenor stiller til rådighed for medarbejderne og dets indvirkning på hans fritidsliv:

“[...] hvis jeg har lyst til at besøge nogle familiemedlemmer i København, [...] så kan jeg godt tage et par dage derovre, bare så jeg har mulighed for at [...] arbejde i de her 8 til 16 tidsrum i hverdage, [...] så kan jeg lave, hvad der passer mig [...]” (bilag 23, ytring 93).

Også i dette citat er det især fleksibilitet forankret i geografisk mobilitet, som synes at have indvirkning på medarbejdernes work-life balance. Ligeledes eksemplificerer M5 ved sygdomsforløb i familien, hvordan den geografiske fleksibilitet muliggjorde, at en kollega kunne prioritere dele af privatlivet og passe sit arbejde (bilag 23, ytring 94). Dermed positionerer medarbejderne i ovenstående ytringer sig både som familiemedlem og ansat i Telenor. Også muligheden for at kunne fusionere familiebesøg med at passe sit arbejde sætter M1 ord på i følgende citat:

“[...] en forlænget weekend hos min PÅRØRENDE i BY det kunne jeg ikke før i hvert fald, der skulle jeg lige være hjemme eller i hvert fald tage en feriedag, nu kan man jo lige sige, jamen jeg kan jo godt blive der til onsdag [...], men mandag tirsdag der skal jeg sidde på kontoret 8 til 16 [...]” (bilag 23, ytring 95).

Derudover identificerer vi, at den øgede geografiske fleksibilitet, som distancearbejde har medført, også har inkluderet M1's mulighed for at disponere over feriedage, hvilket vi tolker som værende bidragsydende til medarbejdernes autonomi. Med italesættelserne af den opnåede fleksibilitet ved “fint” og “super”, tolker vi at dette har en indvirkning på work-life balance som følge af IT-udstyret og legitimeringen af hjemmearbejde, hvor vi vurderer, at medarbejdernes erfaringer med work-life balance tillægges meningsdannelsen af fleksibilitet, hvorfor vi tolker, at dette bidrager til, at medarbejderne har positive konnotationer i forhold til fleksibilitet.

4.2.3.1.3. LEARNING HOUR

Work-life balance som udtryk for fleksibilitet eksemplificeres også i henhold til Telenors strategiske initiativ “learning hour”, hvor medarbejderne har en time ugentligt, som er øremærket personlig læring eller udvikling (bilag 7, linje 283-286; bilag 23, ytring 98).

I den forbindelse fortæller M8, hvordan han formåede at rydde op på børneværelser, mens han fulgte med i lanceringen af et nyt produkt (bilag 23, ytring 97). I denne ytring lægger vi særligt mærke til formuleringen, at “[...] det [lanceringen] var ikke sådan noget, hvor man nødvendigvis behøvede at have sin fulde attention for at kunne følge med” (bilag 23, ytring 97), hvorfor vi udleder, at fleksibilitet udtrykt ved work-life balance afhænger af arbejdsopgavernes karakter, hvorfor alle arbejdsopgaver ikke giver en bedre work-life balance som følge af fleksibilitet. M4 Italesætter også, hvordan hun kan kombinere learning hour med hundeluftning:

“[...] den der time torsdag fra til det passer bare altid pisse dårligt at skulle sidde der, men nu er jeg faktisk kommet i gang med, fordi jeg kan gå tur med hunden, [...] så kan jeg lytte til en eller anden podcast eller lydbog eller et eller andet, og det er bare mega nice sådan at få learning hour ind på den måde [...]” (bilag 23, ytring 98).

Af forrige ytring udtrykker M8, at særligt den tidsmæssige fleksibilitet i forhold til learning hour har været “mega nice”, hvilket vi også tolker som en positiv konnotation af work-life balance. Om learning hour og den fleksibilitet de får herved, kan dette være udtryk for positionen som det hele menneske, der skal balancere de praktiske ting i hjemmet og udvikle sig ved at deltage i Telenors initiativer.

Af både M4 og M8’s udtalelser af deres tilrettelæggelse af learning hour gælder det, at de multitasker, hvorfor vi identificerer, at fleksibiliteten, som tillader medarbejderne at disponere over learning hour, kan blive et middel til at frigøre fri- og eller arbejdstid. I henhold til rationalet bag handlingerne, vurderer vi, at de afstedkommer en budgettering af fri- og/eller arbejdstid, som værende et middel til større work-life balance og mere tid som medarbejderen selv kan disponere over. Modsat kan disponeringen af learning hour identificeres som værende medarbejderens udbytte. Dette afhænger af hvorvidt, medarbejderes udbytte højnes/mindskes som følge af den manglende dedikation til læringsaktiviteten. Ultimativt repræsenterer læringsaktiviteten learning hour en investering fra Telenor som arbejdsgiver i deres medarbejderes udvikling, hvorfor der også kan synes at være forventninger til, at medarbejderen forvalter denne time ansvarligt, hvilket vi anser for at være udtryk for ansvarliggørende autonomi. Om medarbejdernes disponering af learning hour gælder det for både M4 og M8’s eksempel, at de foretager individuelle læringsaktiviteter, som

kendetegnes af en fleksibilitet, der dækker, at de kan udføres uafhængigt af kolleger, tid og sted. Vi tolker deraf, at fleksibiliteten er værdiskabende for M4 og M8 som individer, hvorimod det individuelle hensyn kan stå i kontrast til den kollektive læring i organisationen, hvor M4 anvender fleksibiliteten i læringsaktiviteterne til at lære alene.

4.2.3.1.4. FAMILIELIV

Work-life balance som eksempel på fleksibilitet italesættes også i forhold til at få familieliv og arbejdsliv til at gå op i en højere enhed, hvor særligt fleksibiliteten synes at være af betydning for det at hente og bringe børn (bilag 23, ytring 101-103, 106-107). Dette eksemplificerer M4 eksempelvis i følgende ytring: “[...] altså der er lidt mere fleksibilitet i forhold til at få gået med hunden og få hentet børnene og sådan, men jeg har altid [...] sat mig med computeren om aftenen, også efter puttetid [...]” (bilag 23, ytring 107), hvor vi af ytringen identificerer, at fleksibilitet forbindes med muligheden for at planlægge sine arbejdstider, hvorfor det at arbejde om aftenen også synes at være et legitimt tidspunkt at anvende til arbejde. Også M8 italesætter, hvordan fleksibiliteten kan være et middel til at få arbejdsliv og familieliv til at gå op i en højere enhed:

“[...] to dage om ugen lukker jeg ned omkring halv fire, henter den yngste i børnehaven og åbner igen om aftenen [...], det ikke hver aften, men det er næsten hver aften, så der lige kommer en halv time eller to timer på i den anden ende også alt afhængig af, hvordan dagen lige har kørt [...]” (bilag 23, ytring 101).

Her lægger vi særligt mærke til sidste del af ytringen, “hvordan dagen lige har kørt”, hvoraf vi tolker, at fleksibiliteten til at arbejde om aftenen, ikke kun justeres efter familie hensyn, men også medarbejderens performance på jobbet. Her tolker vi, at en mindre tilfredsstillende arbejdsindsats på jobbet kompenseres med mængde af arbejde om aftenen. Dette stemmer overens med, hvad Kubicek et al (2017) betegner som værende “the dark side of job autonomi”, hvor medarbejdernes større frihedsgrader, eksempelvis i form af fleksibilitet til at tilrettelægge arbejdet, kan risikere at hæmme medarbejderens trivsel (Kubicek et al., 2017). Vi tolker, at det netop er det autonome paradoks: jo højere grad af autonomi en medarbejder har, jo mere arbejder man, kan vi identificere i M7’s ytring “[...] Altså for mit vedkommende så starter den [red. arbejdsdagen] nok lidt før, end den normalt ville gøre [...] jeg tror, at

for manges vedkommende så så flyder det der fritidsliv og arbejdsliv en lille smule sammen [...]” (bilag 23, ytring 106). Sammensmeltningen af arbejdsliv og fritidsliv kan af nogle tolkes som værende lig work-life balance, men vi forstår dette i højere grad som en potentiel trussel for medarbejderens trivsel, idet at fleksibiliteten af både M7 og M8 italesættes som en kilde til en øget arbejdsbyrde. Kubicek et al. beskriver netop, at den øgede fleksibilitet kan resultere i en usynlig form for organisatorisk kontrol af medarbejderen, hvor dette kan identificeres i M8’s beskrivelse af hans brug af Microsoft Teams

“[...] nogle gange så kan det sku godt være lige knap, at jeg faktisk er hjemme, efter at have afleveret nogle af ungerne, men så logger man jo bare lige på telefonen, og så har man lige de første 5 minutter i bilen, hvor man er med på mødet og ind hurtigt spæne op lige tænde computeren [...], så man mister ikke noget, og det er ikke sådan, at den der klokken det og det der skal jeg nødvendigvis sidde på min pind” (bilag 23, ytring 103).

Heri fortæller M8 om, hvordan han “spæner” op til computeren, som det er en naturlig adfærd at have, hvis man var ved at komme for sent på arbejde, mens han samtidig giver udtryk for at det er helt legitimt at deltage i møder fra telefonen. I ytringen identificerer vi, at positionen som familiemedlem, hvor ansvaret for sine børn er i højsædet optræder ligesom positionen som ansat i Telenor, hvor man stræber mod at være en loyal medarbejder, hvilket synes at være af betydning for italesættelsen af fleksibilitet. Netop hvis de to positioner divergerer, identificerer vi et potentielt dilemma, som relaterer sig til fleksibiliteten. Dette kommer eksempelvis til udtryk, når M7 italesætter:

“[...] der kunne jeg også godt forestille mig for mit eget vedkommende, at der kommer jeg til at tilrettelægge min arbejdsdag lidt anderledes, blandt andet sådan noget som at få hentet unger, så de ikke skal være for lang tid i institution [...]” (bilag 23, ytring 102).

Deraf udleder vi, at M7 værdisætter, at børnene ikke skal være så lang tid i institution, hvilket indikerer, at han i sin meningsdannelse prioriterer familielivet ligesom arbejdslivet ved hjemmearbejde, hvorfor vi vurderer at M7’s position som familiemedlem vejer tungest i italesættelsen af fleksibilitet. Modsat betyder det også, at han forlader arbejdspladsen, hvor netop det at arbejde over som M4 og M8

italesætter kan ses som et middel til at imødekomme arbejdspladsens værdisæt. Ifølge Friedman synes arbejdsomhed og performance at være hensigtsmæssig adfærd hos medarbejderne i virksomheder, der opererer ud fra en kapitalistisk ideologi (Friedman, 1977, s. 45; Parker, 2020, s. 1953; Hatch, 2004, s. 46-47), hvorfor vi vurderer, at M4 og M8's adfærd vil være velset fra en arbejdsgivers optik.

Ved M7's italesættelse af at han varetager sine familiære hensyn i henhold til tilrettelæggelsen af arbejdet, tolker vi dette som værende et udtryk for Friedmans ansvarliggørende autonomi (Friedman, 1977, s. 53). Hvis vi holder M7's ytring om at hente børn op mod hans tidligere italesættelse af at arbejde over ved hjemmearbejde, synes netop det paradoksale ved den ansvarliggørende autonomi at udspille sig. Dette skyldes at medarbejderne er underlagt en usynlig kontrol af arbejdsgiveren i forhold til at varetage deres profithensyn, men i medarbejderens meningsdannelse kommer dette hensyn til udtryk som værende et middel til at opfylde egne individuelle behov. Dette tolker vi som værende et centralt dilemma, hvad angår work-life balance og administrationen heraf for medarbejderne i Telenor.

4.2.3.2. 2) FRIHED OG AUTONOMI

Følgende ytringerne, der tilhører meningsdannelsen autonomi, belyser fleksibiliteten ud fra medarbejdernes oplevelse af at have indflydelse i deres arbejde, og hvorvidt fleksibiliteten giver frihed. Et sted hvor medarbejdernes frihed og autonomi bliver italesat er i M1's ytring:

“[...] vi skal ikke, men det er en rigtig god ide at få kamera på, fordi så kommer man ligesom op og er med og præsenterer sig selv, vi har sådan et (drifts)møde på tværs af hele Technology hver morgen, og der er det måske fint lige at komme op der og være på kamera, så man ligesom er med og er i gang, så man netop ikke bare ligger og (krøder) under dynen fordi, det er det nemmeste [...]” (bilag 23, ytring 109).

I ytringen udleder vi, at det tænde for kameraet til møder er valgfrit. Dog bider vi mærke i formuleringen at “det er en rigtig god ide”, hvor vi tolker, at det bliver indforstået en dårlig ide ikke at have kameraet tændt. Derfor stiller vi os kritiske overfor, hvorvidt medarbejderne reelt har valgfrihed til at slukke kameraet, hvis normen er, at man har kameraet tændt. Ydermere tillægger M1 at tænde kameraet, at man er “oppe og med”,

hvor at have kameraet slukket sammenholdes med, at man stadigvæk ligger i sengen. Hermed udleder vi, at det ikke at have kameraet tændt bliver italesat som et udtryk for dovenskab, hvorimod det at have sit kamera tændt forbindes med at være præsentabel og klar til arbejdsdagen. Christensen (2015) omtaler også dovenskab i forbindelse med distancearbejde i form af *socialt dovenskab*, som er, når medarbejderen ikke bidrager med den indsats, der forventes og undlader at varetage fællesskabets forpligtelser (Christensen, 2015, s. 74, 75). Dilemmaet mellem kontrol og tillid stemmer overens med, hvad Christensen betegner som *offentligt gode-dilemmaet*, som udspiller sig, når en medarbejder “[...] har adgang til det gode, uden [...] nødvendigvis [red. at man] skal bidrage til dette gode” (Christensen, 2015, s. 75). I M1’s eksempel, tolker vi, at man lever op til de sociale forpligtelser ved at have kameraet tændt under møderne, fordi det som sagt er velset, men at man sagtens kan slippe afsted med ikke at gøre det, da dette ikke er nødvendigt for at kunne kommunikere. Dette skyldes, at mennesker “[...] i bund og grund tænker mere på sig selv - på bekostning af andre” (Christensen, 2015, s. 76), hvilket også kan siges at stemme overens med, den organisatoriske spænding, som Jaffee (2001) betegner *controlling the human factor*, idet medarbejderen har kontrol over egen arbejdsindsats, hvor individet grundlæggende anses for at være et reflekterende væsen, der har en evnen til at modstå eventuelt pres fra organisationen (Jaffee, 2001a, xvii, Jaffee, 2001c, s. 23). Dette sker eksempelvis, hvis man vælger, at man ikke ønsker at have kameraet tændt. At have kameraet tændt kan foruden også være en måde, hvorpå medarbejderen kan vise synlighed ved hjemmearbejde. Hvis ikke en medarbejder formår at være synlig overfor sine kollegaer på distancen, “[...] tror både kolleger og ledere, at de ikke leverer den arbejdsindsats, de burde” (Christensen, 2015, s. 94) i nogle tilfælde, hvorfor det også kan være en af grundene til, at teamlederen ønsker, at kameraet skal være tændt under møder. Hvis medarbejdere ikke tænder deres kamera, kan et biprodukt af den manglende synlighed være kommunikative misforståelser kollegaerne imellem ved hjemmearbejde, da de ikke har samme referenceramme at kommunikere ud fra. Ydermere er der ved distancearbejde brug for righoldig interaktion, som ifølge Christensen (2015) kan opnås gennem ansigt-til-ansigt-interaktion (Christensen, 2015). Da medarbejderne grundet COVID-19-restriktionerne ikke kan mødes fysisk, mener vi, et kamera kan tolkes som værende en erstatning til at bevare nogle af de symbolske cues, der også findes i en ansigt-til-ansigt-kommunikation (Thompson, 2001, s. 96, 98). og dermed øge udbyttet af

kommunikationen. Vi udleder, at M1 tilhører grupperingen, der er præsentable ved også at give udtryk for, at det er en "god ide" at have kameraet slået til. Dermed tolker vi, at han positionerer sig ud fra at være ansat i Telenor, da han varetager Telenors interesser. Handlingen hvorvidt man har kameraet tændt eller slukket til møder kan få implikationer for, hvordan man opfattes som medarbejder. Her kan kameraet blive et virkemiddel fra organisationens side til at kontrollere medarbejderen via de teknologiske værktøjer, de har til rådighed, tolker vi yderligere kan være endnu et eksempel på, hvad Mumby betegner teknologisk kontrol (Mumby, 2013, s. 9). Herudover kan selvsamme anses for at være et udtryk for en erstatning af den direkte kontrol, som lederfunktionen har, når medarbejderen er på Telenors fysiske lokation. Med afsæt i Mumby, forstår vi direkte kontrol som værende, hvor "[...] supervisors have been employed to make sure that workers diligently perform their tasks rather than take long breaks or talk to coworkers" (Mumby, 2013, s. 9). De indførte kontrolformer af medarbejdernes hjemmearbejde synes at indikere et dilemma, der strækker sig mellem tillid til og kontrol af medarbejderne, hvilket vi kommer nærmere ind på i nedenstående afsnit 4.2.3.4, Flexible Work, Ledelse og Rammer.

Netop medarbejdernes arbejdsopgaver identificerer vi som værende forbundet til et særskilt fortolkningsrepertoire i forbindelse med fleksibilitet. Her omtales arbejdsopgaverne i henhold til medarbejdernes autonomi, hvor M4 ytrer

"[...] Altså for mig er det stadigvæk, at vi kan få vores arbejde gjort [...] jeg synes, vi har meget frihed hos Telenor, så langt hen af vejen kan vi selv planlægge vores tid, og der er også rimelig forståelse for, hvis der er en der er nødt til at tjekke ud på bestemte tidspunkter eller er væk en dag [...]" (bilag 23, ytring 110).

Til trods for M4's overordnede vurdering af, at der er 'meget frihed' hos Telenor, er det første M4 nævner, hvorvidt hun kan udføre sine arbejdsopgaver. Der synes altså at være en sammenhæng mellem medarbejdernes autonomi til selv at planlægge sin arbejdstid, og en forpligtelse overfor Telenor til at løse sine arbejdsopgaver, de er ansat til. I M4's tilfælde dækker nogle af hendes arbejdsopgaver, at disse løses i samarbejde med kolleger (jævnfør afsnit 4.2.2.2, Samarbejde, synlighed og socialt sammenhold), hvorfor vi tolker, at der kan opstå et ideologisk dilemma mellem generelt at gå ind for at uddelegere frihed til hver enkelt medarbejder, men at den enkeltes frihed ikke må kompromittere løsningen af arbejdsopgaver. Hermed opstår

der et spænd mellem at tilgodese medarbejderes eventuelle egne behov, altså positionen som medarbejder, og at tilgodese teamets behov, altså positionen som teammedlem. Dog kan vi tolke M4's italesættelse som værende et udtryk for, at der også kan opstå urimeligheder i henhold til samarbejdet med øvrige kolleger, og forpligtelsen til at være kollega, hvor man ikke står i vejen for at få arbejdet gjort, hvilket er udtryk for hendes position som professionel. I henhold til hjemmearbejde nævner både M2, M4 og M3, at dette har været medvirkende til en øget fleksibilitet, samt at man som medarbejder opnår større frihed i forhold til at kunne arbejde hjemme (bilag 23, ytring 111-113). Hertil beretter M2, at muligheden for at arbejde hjemme har resulteret i en fleksibilitet til at "[...] prioritere nogle andre ting, som man ikke ville kunne, hvis man var ude på arbejdet nødvendigvis og stadigvæk følge med i sit arbejde [...]" (bilag 23, ytring 113). Af dette identificerer vi normativet og dermed dilemmaet, at medarbejderne forventes at løse deres arbejdsopgaver som førsteprioritet, hvorfor vi tolker deres individuelle behov som værende sekundære fra en virksomhedsoptik. Dette paradoks udspiller sig ligeledes ved italesættelsen af, hvordan medarbejdernes mulighed for at holde en pause har udspillet sig under hjemmearbejde, hvortil M4 udtrykker medarbejdernes geografiske fleksibilitet (bilag 23, ytring 111), hvor også M6 om selvsamme italesætter:

"[...] jamen har [red. man] behov for at komme ud og trække vejret lige efter frokost, jamen så er det jo det, man ligesom skal gøre, [...] det fungerer altså bare kanongodt så for mig, så det der fleksibilitet det er at tilpasse det til hvad er det der virker for dig [...]" (bilag 23, ytring 115).

Ved administrationen af pauser er det også medarbejderens autonomi til at administrere sin arbejdstid, som italesættes i henhold til fleksibilitet. Denne form for autonomi synes også at være underlagt normer, hvilket vi identificerer med afsæt i italesættelserne "hvis man har behov for", og "hvad der virker for dig". Netop administrationen af ens egne arbejdstider tolker vi som værende et udtryk for den ansvarliggørende autonomi, som synes at være forbundet med hvordan hjemmearbejdet organiseres, hvor det er kendetegnende, at

"Responsible Autonomy does not remove alienation and exploitation, it simply softens their operation or draws workers' attention away from them. Its ideal is to have workers behave as though they were participating in a process which

reflected their own needs, abilities and wills, rather than a process aimed at accumulation and profits” (Friedman, 1977, s. 53).

Med dette karakteristika in mente synes italesættelsen af individualiseringen af medarbejderens behov, at ske i tråd med, hvordan ansvarliggørende autonomi kommer til udtryk i praksis. Ved italesættelsen af medarbejderens behov for pause tolker vi, at dette er et eksempel på, hvordan organisationens ansvarliggørelse af medarbejderens adfærd er af betydning, hvor det at tage pauser bliver en naturlig kontrast til det reelle arbejde, som medarbejderen udfører. Dermed synes legitimeringen af adfærd at indikere, hvad der i medarbejdernes meningsdannelse er den ansvarlige adfærd, hvilket ikke er at tage lange pauser i arbejdstiden, der netop er grundlaget for anvendelsen af direkte kontrol i organisationen (Mumby, 2013, s. 9). Derimod med italesættelsen af hvad der virker for den enkelte medarbejder, er dette netop ansvarliggørende i henhold til legitimeringen af at tage en pause under forudsætning af, at man genoptager arbejdet med en forbedret arbejdsindsats.

4.2.3.3. 3) Tid - FØR OG EFTER COVID-19

Gældende for flere af ytringerne, der hører under emnet fleksibilitet, er, at disse omtaler hjemmearbejde i en tidsmæssig optik, der skaber et fortolkningsrepertoire i forhold til, hvilken fleksibilitet der var til at arbejde hjemme før COVID-19-pandemien indtraf, og hvordan det bliver at arbejde hjemme efter COVID-19-pandemien eller i givet fald restriktionerne ophører.

Om forståelsen af hjemmearbejde efter COVID-19 eller normalisering af igen at kunne arbejde fra Telenors fysiske lokationer, synes der ikke at forekomme samme konsensus blandt medarbejderne, som også er omtalt i afsnit 4.2.2.4, COVID-19 og fremtidens arbejdsplads. Eksempelvis er M6 af den opfattelse, at "[...] der er flere, der har taget det [red. hjemmearbejde] til sig efter at vi ligesom er blevet hjemsendt [...]" (bilag 23, ytring 124), hvorfor vi udleder, at andelen af hjemmearbejdende medarbejdere vil stige sammenlignet med før COVID-19-pandemien. M2 italesætter hjemmearbejde på følgende måde: "[...] det [red. er] bare sådan nu, at det rigtig blomstrer op, at man skulle bruge Teams, og at man kunne sidde hjemme [...]" (bilag 23, ytring 113), hvor vi tolker det sproglige billede af en opblomstring som værende

udtryk for en fælles forståelse med M6, der går på at flere medarbejdere vil benytte sig af hjemmearbejde. Ydermere vurderer vi, at der for M2 knytter sig en positiv værditilskrivelse ved betegnelsen af en opblomstring, og dette værende et udtryk for hans positionering i henhold til at kunne arbejde hjemme fremadrettet, hvor M2 positionerer sig som værende en ansat i Telenor, der er opmærksom på de muligheder, organisationen tilbyder og kan drage nytte af disse ved at bruge vendingen "opblomstring".

Hvor der var konsensus blandt M6 og M2 om en øget mængde af hjemmearbejde qua COVID-19, så fremhæver M7 graden af fleksibilitet som værende forskellen, hvor M7 ytrer "[...] så er der også blevet givet en hel del mere fleksibilitet til at kunne arbejde hjemme, end hvad der var før qua COVID-19 [...]" (bilag 23, ytring 129). Af M7s italesættelse af at man "[...] er blevet givet [...]" en større grad af fleksibilitet, synes der yderligere at gælde for forståelsen af fleksibilitet, at de øgede frihedsgrader er noget, man som medarbejder får tildelt af virksomheden, hvilket stemmer overens med M4 og M5's italesættelser af, at man altid har "måtte" arbejde hjemmefra (bilag 23, ytring 125, 127). Hermed vurderer vi, at det yderligere har været og er kendetegnende for fleksibiliteten i hjemmearbejde før og efter COVID-19, at fleksibiliteten er noget, man som medarbejder tildeles af organisationen. Dette kan derfor tolkes som en positionering af medarbejderne som værende modtager af fleksibilitet og indirekte organisationen som afsender, hvorfor medarbejdernes fleksibilitet kan forstås som afhængig af organisationens forståelse af fleksibiliteten. Vi ser derfor ovenstående ytringer som værende udtryk for M4, M6, M2 og M5's positioneringer som ansatte i Telenor, der lader sig indordne arbejdsgiverens rammer. Denne udlægning synes også at komme til udtryk i M1's opfattelse af fleksibilitet før og efter COVID-19:

"[...] så bliver det i hvert fald langt mere dynamisk [...], det bliver fast, også efter Corona, fordi det åbnede de jo op for allerede dengang [...] i sommers sidste år, hvor der nærmest ikke var noget smitte, der var de jo åbne for, at vi gjorde det her nu, og det her det bliver fast, så de tilbød jo at give alle medarbejdere internet hjemme, i stedet for kun nogle bestemte [...]" (bilag 23, ytring 130).

Af ytringen identificerer vi yderligere, at forudsætningerne for at arbejde hjemme blev ændret for nogle medarbejdere, da samtlige medarbejdere blev tildelt en internetforbindelse. At "kun nogle bestemte" havde dette før, kan identificeres som et

eksempel på den historik, der allerede har præget medarbejdernes forståelse af fleksibilitet til at arbejde hjemme. Her synes en bevidsthed om ulige vilkår også har været en del af meningsdannelsen. Dette kan være et udtryk for en demokratisering af hjemmearbejde i kraft af organisationens uddelegering af lige materielle vilkår for hjemmearbejde og større frihedsgrader i henhold til arbejdstid og muligheder post COVID-19, hvor kendetegnet netop at være, at flertallet bestemmer, og bakker op om foretagendet, hvilket ifølge Klausen betegnes *den parlamentariske styringskæde* (Klausen, 2004, s. 98, 100-101). Modsat skaber det et potentielt ideologisk dilemma, hvor hjemmearbejde førhen kunne anses for at være for de privilegerede, og at fleksibiliteten til at hjemmearbejde var noget der skulle tildeles den enkelte medarbejder. Ved at medarbejdernes meningsdannelser om fleksibiliteten udspringer af mulighed for at hjemmearbejde præ COVID-19-pandemien, sætter det dem yderligere i stand til at tilskrive sig positionen af at være en privilegeret medarbejder. Hermed kan italesættelsen af organisationens tidligere uddelegering af frihedsgrader ved hjemmearbejde anses for at være en måde at holde sig i hævd som medarbejder. Dog kan M4 og M5's bagatellisering af kontrolfunktionen med hjemmearbejdet modsat ses som en positionering af og udtryk for det at være ansat i Telenor, hvor hjemmearbejde præ COVID-19 ikke var normen og dermed et mindre attraktivt foretagende end normen, som var at møde ind på kontoret i stedet for at hjemmearbejde. Vi tolker ydermere, at fleksibiliteten, som nogle medarbejdere præ COVID-19 har opnået, er et udtryk for en skelnen i forhold til, hvorvidt medarbejderen er "[...] central or peripheral to their operations [...]" (Friedman, 1977, s. 53), hvorfor der traditionelt set fra ledelsens syn, ifølge Friedman, sker en differentiering af medarbejderne alt afhængigt af organisationens grad af afhængighed af dem.

4.2.3.4. 4) FLEXIBLE WORK, LEDELSE, RAMMER

I løbet af sommeren 2020 udsendte Telenors HR-afdeling det såkaldte 'Flexible Work-manifest', hvilket var et PowerPoint-slide, som hver teamleder i Telenor fik mulighed for at udfylde med sit team med henblik på at drøfte spørgsmål såsom "[...] Hvad kan vi mødes om fysisk eller virtuelt [...] Hvordan sikrer vi fællesskabsfølelsen og holder hinanden opdateret på, hvor vi arbejder fra [...] Hvilke aktiviteter sikrer den gode kontakt med vores samarbejdspartnere" (bilag 8). Følgende afsnit belyser, hvorvidt

Flexible Work-manifestet, hjemmearbejdsrammerne og lederen indgår som en naturlig del af medarbejdernes fortolkningsrepertoire i forhold til fleksibilitet.

4.2.3.4.1. FLEXIBLE WORK-MANIFESTET OG MEDARBEJDERE

Om samtalerne vedrørende Flexible Work-manifestet ytrer M2, M5, og M6 ikke om de samme temaer, hvor M2 fortæller, at "[...] transparens og tillid [...]" (bilag 23, ytring 137) samt "[...] at vi godt kan lide at have den her hygge og [...] samhørighedsånd [...]" (bilag 23, ytring 131). Om selvsamme ytrer M5, at hans teams manifest tog udgangspunkt i "[...] hvad man gjorde, og hvad man ikke gjorde [...]" (bilag 23, ytring 132), hvorimod det ifølge M6 handlede om "[...] hvordan vi får sikret, at vi stadigvæk kan samarbejde [...] på distancen [...]" (bilag 23, ytring 134). Der synes altså at være forskel i, hvilke emner som Flexible Work-manifestet affødte alt afhængigt af, hvilket team man tager udgangspunkt i, hvoraf vi tolker medarbejderne italesætter manifestet fra en position som et teammedlem. Dette stemmer overens med, hvad der ifølge nøglepersonen var HR-afdelingens hensigt med at udvikle dette, men den teamforankrede dialog om Flexible Work-manifestet, tolker vi, også kan have nogle praktiske udfordringer fremadrettet. M2 ytrer eksempelvis, da vi spurgte ind til hans teams Flexible Work-manifest "[...] nu tager jeg udgangspunkt i det gamle team selvfølgelig, jeg ved ikke lige med det nye team [...]" (bilag 23, ytring 137) og "[...] Nu skal det lige siges, at i mellemtiden så er jeg blevet forflyttet over til et nyt team [...]" (bilag 23, ytring 133). Af ytringerne får vi indtrykket af, at manifestet var noget, som blev behandlet én gang i teamene i sommeren 2020. Dermed kan vi spore en naturlig positionering i henhold til manifestet ved organisationsforandringer, hvor man kan skelne mellem medarbejderne, som var med til at udfylde manifestet, altså en position som et etableret teammedlem, og potentielt nytilkomne, herunder en position som nyt teammedlem, som dermed ikke har samme ejerskab over manifesterne. M2 ytrer yderligere om manifestet:

"[...] vi lavede en aftale om at vi mødtes en gang i måneden [...] der mødte vi op ovre i PARK eksempelvis, [...] og så lige fik en sodavand eller en kop kaffe eller en øl, [...] det var med til at gøre det endnu lettere og [...] mere behageligt at komme igennem, så det var også noget, som vi havde en del af vores manifest den her samhørighed [...]" (bilag 23, ytring 131).

Af ytringen identificerer vi, at manifesterne også var et udtryk for en meningsdannelse af, hvad man i de enkelte teams anså for at være værdifuldt, hvorfor vi tolker, det at kunne mødes fysisk var en prioritet i M2's gamle team. Også M5's italesættelse af, at de med manifestet behandlede "[...] hvad man gjorde, og hvad man ikke gjorde [...]" (bilag 23, ytring 132), kan ligeledes tolkes som et udtryk for en snak om, hvilke normer og dermed værdier som skulle kendetegne hjemmearbejdet fremadrettet, hvorfor vi vurderer, at manifestet er retningsgivende for, hvad det vil sige at være en god medarbejder i hjemmearbejdsregi.

4.2.3.4.2. FLEXIBLE WORK-MANIFESTET OG LEDELSE

Det var dog ikke alle medarbejdere, der havde arbejdet med Flexible Work-manifestet, hvor eksempelvis M3 ytrede, at han som teamleder havde fravalgt at præsentere det for hans medarbejdere (bilag 23, ytring 135). I henhold til de forskellige emner som Flexible Work-manifestet affødte, synes dette at differentiere sig fra team til team i Telenor. Dette stemmer overens med, hvad der ifølge nøglepersonen var HR-afdelingens hensigt med at udvikle Flexible Work-manifestet, men denne forståelse synes ikke at være til stede hos alle ledere i organisationen. Eksempelvis ytrer M3 om initiativet:

"[...] det kommer helt an på, hvilket team man har, selvfølgelig fordi jeg har et team, hvor jeg kan tillade mig den her frihed under ansvar approach, [...] hvorimod mange steder i organisationen er der måske ledere, der har brug for at lave den her manifest og en aftale med deres team, [...] i min kontekst komme til at ligne lidt micro-management eller [...] overvågning, og det var der slet ikke brug for, så det undlod jeg [...] at præsentere for teamet [...]" (bilag 23, ytring 140).

Vi udleder heraf, at M3 i højere grad var af den opfattelse, at Flexible Work-manifestet kunne fortolkes som micro-management eller overvågning snarere end et oplæg til en dialog, hvilket han kommenterer på yderligere: "[...] det er ikke noget, vi har gjort, vi har ikke på den måde udfærdiget et manifest, og det [...] spiller lidt tilbage på min lederstil, at jeg vil rigtig gerne snakke om tingene, jeg vil meget nødig formalisere for meget [...]" (bilag 23, ytring 143). Af M3's ytringer tolker vi, at Flexible Work-manifestet for M3's vedkommende ikke harmonerer med hans ledelsesværdier, grundet at han undlader at anvende manifestet i sit team. Vi finder det dog paradoksalt, at M3 ikke

ser Flexible Work-manifestet som et værktøj til at igangsætte dialog, som ellers var hensigten (bilag 7, linje 356-365). I samme retning ytrer M7: "[...] jeg er da helt enig, det havde at være et overhead at ligge det ned over [...]" (bilag 23, ytring 135). Italesættelsen af hvorvidt Flexible Work-manifestet er et "overhead" eller udtryk for "micro-management", udleder vi som positionsmarkører for, at både M3 og M7 er medarbejdere med personaleansvar, altså anskuer de Flexible Work-manifestet ud fra deres position som ledere i Telenor samt deres professionelle roller, der kan stå i kontrast til, at M2, M6 og M5 forstår Flexible Work-manifestet ud fra en medarbejderposition. Med M3's italesættelse af at micromanagement identificerer vi yderligere en værditilskrivning af mængden af kontrol, man som leder har over sine medarbejdere, hvor betegnelsen micromanagement kan indikere en uhensigtsmæssig mængde af kontrol (Parker, 2020, s. 1953). Ifølge Parker (2020), kan ledelsen af medarbejderne anses for at være mekanismer, der skal sikre organisationens interesser, men denne mekanisme kan stå i modsætning til en mere dialogisk tilgang til ledelse, som i højere grad understøtter medarbejdernes "[...] mental and physical health and workplace engagement" (Parker, 2020, s. 1953). Netop lederens rolle i forhold til medarbejdernes trivsel italesætter eksempelvis Kuntz (2020), hvorom det gælder, at lederens støtte har en afgørende betydning for medarbejderens samlede trivsel ved hjemmearbejde (Kuntz, 2020, s. 203). Dermed kan M3 og M7's position med Flexible Work-manifestet forstås som en generel positionering imod en centralisering af varetagelsen af kontrollen af medarbejderne, og imod en decentralisering af varetagelsen af kontrollen i organisationen.

Med italesættelsen af at der synes at eksistere divergerende behov blandt Telenors ledere, positionerer M3 sig som leder ud fra dette. Dermed kan meningsdannelsen til Flexible Work-manifestet signalere, at M3 kender sine medarbejderes behov i sit team, og at han har et velfungerende team, og ultimativt hviler i sit lederskab. Flexible Work-manifestet kan forstås som et eksempel på et dilemma, der går på mængden af kontrol, som organisationen har over sine medarbejdere og ledere, og hvem som bør have kontrol over hvem. Dette dilemma relaterer sig til ledelsen af Telenors positionering mellem centralisering og decentralisering af beslutningskompetencen, hvor vi forstår dette med afsæt i Friedmans (1977) udlægning, at direkte kontrol:

“[...] involves maximising the separation of conception from execution of work tasks for the vast majority of workers, the centralisation of conceptual activities into few hands closely related to those with high managerial status, and the maintenance of managerial authority through close supervision and financial incentives” (Friedman, 1977, s. 46).

HR-afdelingens rolle i udformningen af Flexible Work-manifestet kan tolkes som et forsøg på at manifestere topledelsens direkte kontrol over sine ledere, og dermed arbejdsprocesserne i organisationen i kraft af HR-afdelingens tilknytning til ledelsesgrupperingerne som værende en stabsfunktion. Hertil kan M3's holdning til Flexible Work-manifestet yderligere anskues som et udtryk for sin position som et teammedlem overfor den centraliserede indsats fra organisationen for at hjælpe medarbejdere og ledere i forhold til at balancere fleksibiliteten og hjemmearbejde. Da M3 anvender hans beslutningskompetence til at undsige sig HR-afdelingens Flexible Work-manifest, kan dette ligeledes forstås som en appel mod større fleksibilitet og autonomi i sit lederskab til at varetage medarbejdernes interesser, og dermed at fleksibilitet også kan forstås som råderum i forhold til ledelsesstil. Netop ledelsesstil som begreb, forstår vi med afsæt i Daniel Goleman (2000), hvor ledelsesstil dækker over, hvorvidt man som leder formår at reflektere over og tilpasse sin ledelse til medarbejdernes behov, og hvor det netop i forhold til fleksibilitet gælder, at der er en signifikant sammenhæng mellem, hvordan man som leder faciliterer sin ledelse, og hvilken effekt dette vil have på det overordnede klima i organisationen (Goleman, 2000, s. 82). Særligt M3's italesættelse af micromanagement lægger sig op ad, hvad Goleman betegner *the Authoritative Style*, altså den autoritære ledelsesstil, der karakteriseres ved, at man er:

“[...] a visionary; he motivates people by making clear to them how their work fits into a larger vision [...] People who work for such leaders understand that what they do matters and why. Authoritative leadership also maximizes commitment to the organization's goals and strategy [...] When he gives performance feedback [...] the single criterion is whether or not that performance furthers the vision. [...] consider the style's impact on flexibility. An authoritative leader states the end but generally gives people plenty of leeway to devise their own means” (Goleman, 2000, s. 83).

Den naturlige modpol til den autoritære ledelsesstil kan være *The Affiliative Style*, den tilknyttende ledelsesstil, hvorom det gælder, at "The leadership style revolves around people - its proponents value individuals and their emotions more than tasks and goals" (Goleman, 2000, s. 84). Italesættelsen af at M3 søger at snakke om tingene, tolker vi som værende et udtryk for sin position som leder, som karakteriseres ud fra sin ledelsesstil. Ledelsesstile har også en betydning for det psykosociale arbejdsmiljø og dermed medarbejderens arbejde, da ledelsesformen tilhører arbejdsmiljøbetingelserne, der blandt andet dækker over "[...] ledelsesformer, kommunikationsformer, flad vs. høj ledelsesstruktur" (Agervold, 162, s. 163), hvorfor, transaktionsresultatet af arbejdsmiljøet kan variere alt efter, hvem individet er, og hvordan ledelsesstilen passer til individet.

4.2.3.4.3. RAMMER OG FLEKSIBILITET

I relation til fortolkningsrepertoiret om fleksibilitet fokuserer dette underafsnit på rammerne og ledelsen. Sammenhængen mellem Flexible Work-manifestet og ledelse skyldes vores identifikation af, at manifestet og den ledelse, som er til stede i hvert enkelt team, forstår vi som en slags rammer, som kan have betydning for, hvordan medarbejderne forstår fleksibiliteten.

Netop denne kobling mellem fleksibilitet synes at komme til udtryk i ytring 144, da M1 siger: "[...] Jeg synes, det er rigtig fint, at de stiller større rammer til rådighed for, at man kan tage en dag derhjemme [...]" (bilag 23, ytring 144), ligesom M7 italesætter det således: "[...] så er der også blevet givet en hel del mere fleksibilitet til at kunne arbejde hjemme, end hvad der var før qua COVID-19 [...]" (bilag 23, ytring 148). Også M3 nævner eksplicit fleksibilitet i sammenhæng med rammerne for hjemmearbejde: "[...] og så kunne jeg også forestille mig, at der bliver lidt mere fleksibilitet i forhold til at tage de her hjemmearbejdsdage, [...] jeg tror, det er et spørgsmål om at finde ud af, ja hvad bliver rammerne, der ligesom bliver udstukket [...]" (bilag 23, ytring 147). Fælles for ytringerne er, at de omtaler en rammesætning for medarbejdernes adfærd i forhold til at "tage hjemmearbejdsdage". Hermed tolker vi, at medarbejdernes nuværende og potentielt fremtidige muligheder for at hjemmearbejde er underlagt en regulering, hvor denne anses for at være en modsætning til den fleksibilitet, som M1 og M3 indikerer, hvorfor det kan synes paradoksalt, at man som medarbejder søger større fleksibilitet, men at fleksibiliteten reguleres. Om rammerne fortsætter M3:

"[...] Flexible Work er helt sikkert noget, som HR skal hjælpe os med at forstå, hvordan vi gør og selvfølgelig udstikke retningslinjer for, men jeg tænker, at i høj grad kommer vi også ude i teams til at prøve og fortolke udmeldingerne og intentionerne i vores egen kontekst, så det kommer til at give mening for os [...]" (bilag 23, ytring 145).

Dette paradoks synes også at kunne spores i ovenstående citat, hvor M3 italesætter, hvordan han forventer, at HR udstikker retningslinjer, men understreger vigtigheden af, at Flexible Work-manifestet forankres i det enkelte team. Med udgangspunkt i de førnævnte ytringer om rammerne og fleksibilitet synes medarbejderne at kunne positionere sig med afsæt i deres tilhørsforhold til de nærmeste kollegaer og/eller samarbejdspartnere i deres team, altså en position som teammedlem. Modsæt kan det også være til Telenor som organisation, hvor man er på lige fod med alle øvrige medarbejdere, og dermed er en del af Telenors fællesskab, altså en positionering som ansat i Telenor. Særligt M3's italesættelse af ønsket om at fortolke intentionerne meningsfuldt med udgangspunkt i teamets kontekst kan anses for at være en indikation på, at medarbejderens organisatoriske forankring kan have betydning for den meningsdannelse, den enkelte medarbejder foretager. Sådanne modstridende meningsskabelsesprocesser er også centralt i Joanne Martins (1992) teori om organisationskultur, hvor spektret for organisationers kultur, og dermed underliggende meningsdannelsesprocesser, kan strække sig fra integrerende (holistisk) til fragmenteret (Martin, 1992, s. 30). I henhold til forholdet mellem rammesætning og fleksibilitet tolker vi, at dette er et udtryk for et sted, hvor en holistisk forvaltning af organisationskultur og kommunikation støder sammen med en mere differentieret eller fragmenteret forståelse af, hvordan tingene bør udspille sig i organisationen, herunder i de enkelte teams. Flexible Work-manifestet som et eksempel på rammerne ovenfor organisationen kan tolkes som et eksempel på at skabe en fælles forståelse af, hvordan man kan arbejde fleksibelt i fremtiden, hvor selve organisationens struktur og historik, repræsenteret ved M3's ytringer, i højere grad bygger på fragmentere meningsdannelsesprocesser i de enkelte teams. Tvetydigheden synes også at spore sig i den enkelte medarbejders meningsdannelse om Flexible Work-manifestet, som her eksemplificeres ved M2's ytring "[...] det er de gode ting fremadrettet, som er afsprunget af Corona med det her Flexible Work [...]" (bilag 23, ytring 146). Af M2's ytring og italesættelsen af, at man bør fortsætte de gode ting, identificerer vi, at dette

følger en værditilskrivning af de initiativer, som bør videreføres mellem fleksibilitet og rammerne. M2 positionerer sig ydermere ved, at han ønsker "de gode ting" med videre, hvilket ikke er en entydig beskrivelse. Dermed kan man også udlede en normativ italesættelse, som kritisk set er konsekvensløs M2 at sige, for i en position som ansat i Telenor overfor eksempelvis en leder, så ville vedkommende næppe kunne stille sig uenig med ham, i at det var de "gode ting" som skulle fortsættes.

4.2.3.5. 5) DISCIPLIN, ARBEJDSSTID OG FLEKSIBILITET

Sidste meningsdannelse som synes at træde frem i relation til fleksibilitet, tager sit omdrejningspunkt i forholdet mellem medarbejdernes arbejdstid, rammerne for hjemmearbejde og fleksibilitet, hvilket vi behandler i nedenstående underafsnit.

I nedenstående ytring italesætter M6, hvordan hun anser disciplin som værende noget der relaterer sig til fleksibilitet:

"[...] jamen fleksibilitet det er bare spørgsmål om, at [...] det er måske ikke rammerne, der skal bestemme, det er måske mere dit værd, altså om du sidder klokken 8 om morgenen eller 20 om aftenen, altså i virkeligheden så er det jo ligegyldigt, så længe at du kan passe dit arbejde [...]" (bilag 23, ytring 149, 152).

Heraf forstår vi M6's ytring som et udtryk for, hvordan disciplin kan forstås som et delelement af fleksibilitets fortolkningsrepertoire, som går på fleksibilitet i henhold til arbejdstid. Da disciplin i ovenstående ytring indgår i sammenhæng med arbejdstid, og om medarbejderen "kan passe dit arbejde", udleder vi, at disciplinen er udtryk for, hvorvidt medarbejderen udfører de opgaver, man reelt er blevet tildelt og har ansvar for at løse. Hermed synes der (jævnfør afsnit 4.2.3.2, Autonomi og frihed), at være en kobling til den ideologiske vægtning, mellem forpligtelsen overfor virksomheden og den mængde frihed, man har som medarbejder. Af forrige ytring tolker vi også, at denne indeholder en position som medarbejder i forhold at planlægge sin arbejdstid. Hermed står den fleksible tilrettelæggelse af arbejdstid i kontrast til en mere normaliseret forståelse af arbejdstid fra klokken 8:00 til 16:00, som ellers er til stede blandt medarbejderne (jævnfør afsnit 4.2.3.1.1, Work-life balance). Ytringen kan læses som en appel til mere fleksible arbejdstider og dermed større frihedsgrader til medarbejderne i arbejdstidsregi. Denne positions modpol er, at Telenor regulerer medarbejdernes arbejdstid, og dermed at arbejdstiden bliver formaliseret. Jævnfør

afsnit 4.2.3.1.1, Work-life balance kan større fleksibilitet i henhold til arbejdstiderne skabe større trivsel blandt medarbejderne, hvis man formår at forvalte friheden hensigtsmæssigt (Stich, 2020, s. 211; Kubicek et al., 2017, s. 52). Modsat kan ytringen også ses som et udtryk for en positionering i forhold til, at medarbejderen skal være disciplineret nok til at overholde arbejdstiderne, der er udstukket af Telenor, hvilket kan siges at svare til en position som ansat i Telenor. Denne positionering vil derfor kunne læses som, at M4 appellerer mod en regulering af medarbejdernes frihedsgrader alt afhængigt af ens "værd". Hvis eksempelvis løsningen af ens opgaver afhænger af kollegers arbejdstider, vil de øgede frihedsgrader kunne udfordre samarbejdet, hvorfor værdisætningen af at opgaveløsning bør komme før fleksibilitet kan synes at hænge sammen med denne positionering. Dette kan anses som værende et eksempel på spændingen Jaffee (2001) betegner *differentiation and integration*, der belyser det organisatoriske vilkår, at organisationer består af opdelt afdelinger med forskellige mennesker med forskellige job, viden og funktioner. Denne differentiering kan skabe en integrationsproblematik og et dilemma i og med, at de selvsamme medarbejdere skal samarbejde om et fælles mål – organisationens mission (Jaffee, 2001a, s. xvii), men også ønsker frihedsgrader og fleksibilitet.

Med hensyn til graden af fleksibilitet og arbejdstid, som medarbejderne har oplevet ved hjemmearbejde, finder vi det også interessant, at M7 ytrer: "[...] jeg tror at for manges vedkommende, [...] så flyder det der fritidsliv og arbejdsliv en lille smule sammen [...]" (bilag 23, ytring 150) og M6: "[...] når man arbejder meget hjemmefra, jamen så går det egentlig lidt i et på en eller anden måde [...]" (bilag 23, ytring 150). Af ytringerne udleder vi, at M7 og M6 positionerer sig som både ansatte i Telenor, men også som privatpersoner, hvorfor dette bliver et dilemma som involverer positionen som det hele menneske, som ikke blot går ud på at udføre arbejdsopgaverne de er stillet til, men også at balancere det der ellers fylder i deres liv. Dette står som før anvist i kontrast til den traditionelle skarpe opdeling mellem arbejde og fritid, som kan skyldes en lokationsmæssig opdeling af disse. Vi tolker i tråd med Kubicek et al., at den tidsmæssige fleksibilitet som hjemmearbejde giver, kan være bidragende til en højnet trivsel hos medarbejderne, hvis man som medarbejder er i stand til at administrere friheden ansvarligt (Kubicek et al., 2017) hvilket også kommer til udtryk i M6's ytring (bilag 23, ytring 150).

4.2.3.6. OPSAMLING AF RESULTATERNE AF FLEKSIBILITETSANALYSEN

I forhold til fleksibilitet tolker vi, at der for medarbejderne følger flere ideologiske dilemmaer alt efter fra hvilken meningsdannelse, som medarbejderne italesætter denne ud fra. Vi udleder eksempelvis et dilemma, der omhandler balancen mellem at varetage familiære hensyn og arbejdsrelaterede hensyn, hvor man enten tilgodeser egne behov og fritid overfor det at være en loyal medarbejder, som lever op til Telenors forventninger. I forhold til de teknologiske betingelser i medarbejdernes arbejdsmiljø udleder vi et dilemma, som omhandler tillid fra organisationen til sine ansatte og behovet for at kontrollere dem. Medarbejderne kan eksempelvis støde på dette dilemma i forhold til, om man har kameraet tændt eller slukket på møder. Herom gælder det, at den medierede interaktion kan give udfordringer i forhold til samarbejde ved hjemmearbejde, i forhold til den opfattelse kollegaer og ledere kan få af den medarbejder, der ikke har sit kameraet tændt. Ydermere kan mængden af kontrol og den ansvarliggjorte autonomi, som synes at være til stede i Telenor anses for at indeholde et dilemma om, for hvem kontrollen gavner. Samtidig kan det organisatoriske differentieringsvilkår, hvor opgaveløsning i nogle tilfælde inkluderer at samarbejde om arbejdsopgaver udgøre et dilemma, da fleksibilitet og frihed i hjemmearbejdet bliver betinget af kollegers arbejdstider, hvorfor medarbejderen må navigere mellem modstridende værdisæt i forhold til frisættelse og begrænsning. Slutteligt synes meningsdannelsen blandt medarbejderne i Telenor i henhold til hjemmearbejde før COVID-19 pandemien at være kilde til et dilemma for medarbejderne, som følge af, at hjemmearbejde førhen var værdisat som værende forbeholdt privilegerede medarbejdere i Telenor, hvorfor denne værdiansættelse som følge af demokratiseringen skal værdiansættes på ny.

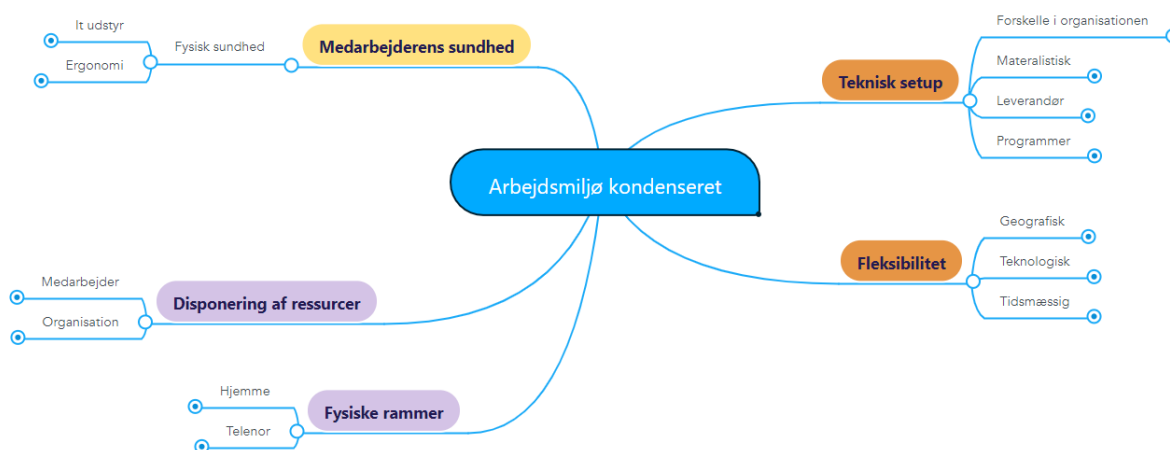
Af positioner i italesættelserne om fleksibilitet udleder vi, at medarbejderne positionerer sig som værende det hele menneske, familiemedlem, ansat i Telenor, leder, teammedlem, samt en indirekte positionering i forhold til Telenor som organisation. I forhold til det hele menneske kommer denne eksempelvis til udtryk i den geografiske fleksibilitet, som medarbejderne har. Denne positionering kommer også til udtryk i forhold til medarbejdernes praktiske gøremål i hjemmet, hvor fleksibiliteten tillader, at medarbejderne både udfører sine arbejds- og private opgaver samtidigt og/eller planlægge herefter. I forhold til medarbejderens individuelle behov

synes positionen som det hele menneske at være af betydning for italesætterne, hvor organisationen giver medarbejderne mulighed for at tilpasse deres arbejde efter disse behov, så længe disse ikke kompromittere de organisatoriske behov. Samtidig positionerer medarbejderne sig som ansat i Telenor, hvorom de i nogle tilfælde underlægger sig de rammer, som organisationen opstiller, og som synes at være et vilkår for at indgå i fællesskabet for de ansatte i Telenor. Dermed tolker vi med udgangspunkt i medarbejdernes positioner, at de i nogle tilfælde varetager organisationens interesser, eksempelvis også i forhold til at tænde kameraet under møder, hvilket vi anser for et udtryk for at underordne sig organisationens kontrol. I medarbejdernes meningsdannelser om Flexible Work-manifestet udleder vi positioner der ligger sig op af en medarbejder som et teammedlem, herunder et henholdsvis nyt og etableret teammedlem, hvor vi tolker, at manifestet og forståelsen heraf kan give praktiske udfordringer ved organisationsforandringer. Samtidig kan Flexible Work-manifestet ses som et middel til en snak i teamet om, hvilke værdier og normer man som hjemmearbejder skal have med. Ydermere ser vi også en ledelses position i meningsdannelserne om Flexible Work-manifestet. Især M3's ytringer omhandler, at han ikke finder Flexible Work-manifestet brugbar i hans team. Dette skyldes, at M3 anser manifestet som værende et redskab til kontrol, hvorfor fleksibilitet også kommer til udtryk i det råderum og den ledelsesstil, teamlederen har og som også har betydning for medarbejderens arbejdsmiljø. Samtidig udleder vi også positionen ansat i Telenor overfor en leder, hvor M2's italesættelse af Flexible Work-manifestet kan være konsekvensløst.

4.2.4. ANALYSE AF ARBEJDSMILJØ

Følgende afsnit analyserer kategorien 'Arbejdsmiljø' ud fra de tilhørende meningsdannelser, dilemmaer og positioner, som vi har kodet hertil. Analysen tager udgangspunkt i nedenstående figur 10, der illustrerer, hvilke tematikker der synes træder frem i det empiriske materiale om arbejdsmiljø. I relation til arbejdsmiljøet synes særligt følgende tre grupperinger at være interessante at belyse nærmere: 1) Medarbejderens sundhed, 2) Disponering af ressourcer og Fysiske rammer og 3) Tekniks setup og fleksibilitet. De anvendte grupperingerne er fremhævet på nedenstående figur 10 med en fælles farve, der repræsenterer grupperingerne, som

synes at indeholde både meningsdannelser, dilemmaer og positioner om hjemmearbejde.



Figur 10: Kondenseret mindmap over meningsdannelsen af arbejdsmiljø

4.2.4.1. 1) MEDARBEJDERENS SUNDHED (ERGONOMI OG IT-UDSTYR)

Følgende afsnit undersøger meningsdannelserne om og forståelsen af arbejdsmiljø i Telenor, hvor det er kendetegnende for de følgende ytringer, at medarbejderne italesætter sit helbred eller sine sundhedsmæssige følger af at arbejde hjemme og generelt i Telenor. Medarbejdernes sundhed forstår vi med afsæt i Agervold (1998), hvor denne kan vurderes ud fra transaktionsresultatet af det psykosociale arbejdsmiljø, hvor det gælder at

“[...] hvis der er misforhold mellem krav og ressourcer, vil de psykosociale faktorer antage former, der opleves eller vurderes som en udfordring, et tab eller en trussel [...] som vil igangsætte [...] eventuelt stress. [...] Vurderes arbejdet omvendt som en glæde og indtager det en central plads i ens liv etc., kan man omvendt tale om en potentiel udviklings- og vækstsituation for individet [...]” (Agervold, 1998, s. 164).

Transaktionsresultatet af det psykosociale arbejdsmiljø udgør som sagt mødet mellem individ og arbejdsmiljøbetingelserne (Agervold, 1998, s. 60), hvor medarbejdernes IT-udstyr kan siges at tilhøre de teknologiske arbejdsmiljøbetingelser.

Igennem interviewene faldt samtalen på medarbejdernes fysiske helbred, hvor M8 eksempelvis ytrer:

"[...] så er det super vigtigt, at man på sin hjemmekontorarbejdsplads har også en god stol og et godt bord og en god skærm, det fandt jeg hvert fald ud af, jeg sad altså hele januar [...] bare med min bærbar og sådan, da jeg kom lidt ind i februar at få lidt ondt i min skulder og min nakke, og så snakkede jeg med min chef, og så nævnte jeg det bare sådan lidt, hvad har vi ikke [...] mulighed for at få en skærm, *jo jo du skal da bare bestille en skærm*, nå så fik jeg bestilt en skærm, og det var skide godt, så man lige får en ordentlig skærm og en bedre holdning, når man sidder, og fik en mus og et keyboard [...]" (bilag 23, ytring 188).

Af citatet udleder vi særligt, hvordan udskiftning af IT-udstyret synes for M8 at have en positiv effekt på hans fysiske helbred. Forbundet med hjemmearbejde synes italesættelserne af at have en "god" stol, bord eller skærm også at efterlade et fortolkningspotentiale, hvor det modsatte er tilfældet, og derfor kan vi identificere en positiv værditilskrivning til muligheden for at få tilsvarende kontor-remedier til hjemmearbejdspladsen, som synes at karakterisere Telenors fysiske lokation. Denne positionering understøttes også af italesættelserne, at det er "super vigtigt" og "skide godt", hvoraf et tilsvarende kontormiljø i hjemmet som på arbejdspladsen kommer til at fremstå som et hensigtsmæssigt hjemmearbejdsmiljø. Som et resultat af at medarbejderne positionerer sig som værende modtagere af kontor-remedier til hjemmet, vurderer vi, at medarbejderne italesætter dette ud fra en position som værende ansatte i Telenor, snarere end fra en position som værende medarbejder. Dermed kan vi også identificere en modstående positionen, hvor Telenor som arbejdsgiver indirekte italesættes, herunder i en udvidet rolle som leverandør af kontor-remedier til medarbejderne. Denne rolle kommenterer M5 også på i følgende citat:

"[...] Det eneste de mangler i den ombæring, det er, at man kunne få et hævesænkebord herhjemme, altså så man ikke skal sidde på sin røv hele dagen, det gad jeg godt, men det koster også en formue sådan et bord [...]" (bilag 23, ytring 190).

Af citatet udleder vi, at Telenor, efter M5's mening, leverer kontor-remedier tilsvarende udstyret på Telenors fysiske lokation, med undtagelse af det omtalte hæve-sænkebord. Af citatet kommenterer M5 på fraværet af bordet, som vi tolker resulterer i en

større grad af inaktivitet i løbet af hans arbejdsdag hjemme, hvortil han italesætter prisen af hæve-sænke-bordet som en udgift for Telenor. Hermed opstiller han et dilemma, som går på spørgsmålet, hvor mange penge Telenor bør investere i deres medarbejderes hjemmearbejdsplads, holdt op imod hvilken effekt det giver for medarbejderens, altså hvem skal betale prisen? Med italesættelsen at et givent hæve-sænkebord "koster en formue", kan man udlede, at der eksisterer en underliggende norm for, hvor mange penge man, som medarbejder, kan forvente at arbejdsgiveren investerer i ens arbejdsstation, hvor hæve-sænke-bordet kan tolkes som værende i den mindre sandsynlige ende. Dog italesætter M5 det også som en mangel, hvorfor vi mener at M5 positionerer sig således, at medarbejdernes velvære bør prioriteres, hvorfor vi forstår hans position som værende det hele menneske, da arbejdsmiljøbetingelser rækker ud over arbejdsopgaverne og favner både medarbejderen og M5 som privatperson, da konsekvenserne inkluderer medarbejderens fysiske velvære generelt. M7 fortæller også om hans erfaringer hvad angår:

"[...] ordentlige arbejdsredskaber og igen altså det er helt low-level, men det er ekstremt vigtigt altså hele ergonomien omkring det, få sig nogle rutiner omkring lige at få rejst sig op eller få gået en tur, og der er sådan helt nogle lavpraktiske ting, som man måske gør noget mere, når man skal rundt i mødelokaler eller sådan nogle ting, bevæger sig lidt rundt i organisationen eller på arbejdspladsen, vi er jo også sådan fysisk delt lidt op, vi har to bygninger, hvor vi går imellem enderne i løbet af en arbejdsdag, og det der med at få nogle rutiner derhjemme, om det skal være arbejdspladsens opgave, det ved jeg ikke, om det skal være, det fysiske velvære og helbredet at man ligesom får de der ting med [...]"
(bilag 23, ytring 191)

Af ytringen udleder vi, at M7 oplever visse forskelle i arbejdsmiljøet fra arbejdspladsen til hjemmearbejdspladsen, hvad angår ergonomien og medarbejdernes fysiske aktivitet i løbet af en arbejdsdag. Med italesættelsen af at det er "lavpraktisk" eller "low-level", kan vi identificere en antydning af, hvilken værdi medarbejderne tillægger arbejdsmiljørelaterede elementer, hvorfor vi tolker, at bevægelse i M7's meningsdannelse ikke er højest prioriteret i organisationen. Hertil identificerer vi ved

forekomsten af ordene "ekstremt vigtigt", at arbejdsmiljøet ved hjemmearbejde bør fylde mere i den brede meningsdannelse, hvad angår i organisationen, end hvad der synes at være tilfældet. Samtidig ved italesættelsen af det fysiske velvære og helbred og hvorvidt dette er arbejdspladsens opgave, forstår vi denne italesættelse som udtryk for de divergerende hensyn, vi anser for at være en del af M7's position som leder. I kraft af hans position som teamleder antager vi, at der eksisterer en række forventninger til hans forvaltning af teamlederrollen fra de resterende teammedlemmer i forhold til, at han varetager teamets behov og prioriterer sine medarbejdernes helbred. Derudover forstår vi også M7 ud fra sit tilhørsforhold til organisationens ledelse, hvorom det gælder for ledelsespositionen, at man bør varetage organisationens interesser. Også M2 italesætter også de helbredsmæssige udfordringer forbundet med hjemmearbejdspladsen:

"[...] det er jo positivt [...] fleksibilitet for mit vedkommende i hvert fald, kroppen siger nok noget andet, det er ikke lige helt optimalt, hvordan vi sidder ved bordet [...], der skal man lige lave en ordentlig arbejdsdisk [...] før der sad jeg i en lille lejlighed, hvor jeg blev nødt til at lave hæve-sænke-borde oppe i vores vindue for at få det lidt højere, fordi jeg fik simpelthen så ondt i ryggen og i nakken af at sidde med min laptop, men der er Telenor også så gode [...] de giver os til rådighed, at man kan få sådan en ekstra skærm og et ekstra tastatur, så man egentlig kan lave sådan et mini-setup derhjemme ikke, hvis man har plads til det [...] men egentlig der er det positivt [...]" (bilag 23, ytring 189).

I ytringen italesætter M2 en dualisme, der relaterer sig til fleksibiliteten, hvor vi udleder, at fleksibiliteten er positivt i forhold til for M2's mentale tilstand, mens at fleksibiliteten til at skifte arbejdspladsen ud med hjemmearbejde har givet M2 fysiske skavanker. Vi tolker derfor, at transaktionsresultatet af det psykosociale arbejdsmiljø har været truet eller udfordret. Her bifalder M2 i tråd med M8 Telenor i forhold til leverancen af kontorartikler. Gældende for både M2 og M8 var dog ligeledes, at en manglende indgriben fra lederen eller Telenor medførte smerter som følge af hjemmearbejdsmiljøet. I et kritisk perspektiv står spørgsmålet dermed, hvad man som medarbejder kan forvente af sin arbejdsplads i henhold til det fysiske arbejdsmiljø, hvor vi tolker, at både M8 og M2 positionerer sig som ansatte i Telenor og taknemmelige for kontorartiklerne til hjemmearbejdet, som organisationen stiller til

rådighed. En modpol til denne position ville være Telenor som arbejdsgiver, og hvorvidt man ville kunne tillade sig at lade medarbejdere arbejde hjemmefra uden at understøtte arbejdsmiljøet. Dette dilemma med flere bør holdes op mod, at der eksisterer lovgivning i henhold til arbejdsmiljø i danske virksomheder, hvor vi finder særligt paragraf 15 relevant i dette dilemma, da man som arbejdsgiver forpligter sig til at "[...] sørge for, at arbejdsforholdene sikkerheds- og sundhedsmæssigt er fuldt forsvarlige. Der henvises her særligt til [...] indretning af arbejdsstedet [...] tekniske hjælpemidler [...] stk. 2 Anerkendte normer og standarder, som har sikkerheds- eller sundhedsmæssig betydning, skal følges" (Beskæftigelsesministeriet, 2020). Det er derfor relevant, hvorvidt medarbejdernes hjemmearbejdsforhold skønnes sundhedsmæssigt fuldt forsvarlige i refleksionen om Telenors forpligtelse i forhold til medarbejdernes hjemmearbejds miljø. Telenor synes dog formelt set ikke at have råderum, hvad angår medarbejdernes privatadresser, hvorfor arbejdsmiljøet til hjemmearbejde kan tolkes som værende en gråzone. Da M2 italesætter, hvorvidt man som medarbejder har plads til de tilbud, Telenor har til medarbejdernes hjemmearbejds miljø, anser vi dette for at være centralt i refleksionen om, hvem der har ansvaret for, at medarbejderne har et sundhedsmæssigt forsvarligt arbejdsmiljø i hjemmet. Vi er af den opfattelse, at det er individuelt, hvilke forhold man bor under privat, hvorfor hvis Telenor tilbød sine medarbejdere et hæve-sænkebord eksempelvis, så ville det antageligvis ikke være alle, som ville have plads til det. Dermed synes vi at kunne spore en positionering mellem medarbejderen og arbejdsgiver, der går på, hvor grænsen går mellem, hvad man som organisation kan forvente af og stille af krav til medarbejdernes hjemmearbejdsplads og dermed medarbejderens private rammer. Derfor kan denne position også siges at være det hele menneske, da hjemmearbejdspladsen og dette miljø også har indflydelse på medarbejderen som ansat i Telenor og som privatperson.

Af initiativer som kan tolkes at være et forsøg på at imødekomme medarbejdernes ændrede arbejdsmiljøer og eventuelle ergonomiske udfordringer forbundet med hjemmearbejde, falder M4 og M8's samtale på skrivebordsyoga, hvorom dette ifølge M4 har fået hendes nakke- og håndledsmerter til at forsvinde (bilag 23, ytring 192). Skrivebordsyogainitiativet kan tolkes som et udtryk for, at Telenor er bevidste om visse sundhedsmæssige udfordringer i arbejdet. Hvorvidt dette udspringer af hjemmearbejde eller mere normale "arbejdsskader", som også gør sig gældende for

Telenors fysiske lokation, hvor medarbejderene ligeledes udfører stillesiddende arbejde er uvist.

4.2.4.2. 2) DISPONERING AF RESSOURCER OG FYSISKE RAMMER

Denne del af fortolkningsrepertoiret, der synes at have en relation til arbejdsmiljø er medarbejdernes oplevelse af deres fysiske arbejdsomgivelser, og hvordan de disponerer over de ressourcer, som de har behov for eller råderum over i forbindelse med deres arbejde. Fælles for disse to tematikker synes at være, at de omhandler de teknologiske arbejdsmiljøbetingelser (Agervold, 1998, s. 162), hvilket vi behandler i relation til arbejdsmiljøet.

4.2.4.2.1. FYSISKE RAMMER

4.2.4.2.1.1. Kontorartikler og materiel

Medarbejdernes fysiske rammer blev italesat i samtlige interviews, foruden at vi havde spurgt ind til netop dette. Eksempelvis italesætter både M2, M3, M5, M7 og M8 bordet eller bordplads i relation til arbejdet (bilag 23, ytring 194, 196, 198, 199, 200), hvor M7 og M8 også italesætter en god kontorstol til hjemmearbejdspladsen (Bilag 23, ytring 194, 196). Medarbejdernes italesættelser går eksempelvis også på de tekniske rammer, som Telenor stiller til rådighed (bilag 23, ytring 193, 197), (jævnfør afsnit 4.2.4.3, Teknisk setup og fleksibilitet), hvor både M1, M2, M3, M7 og M8 italesætter det at have en eller flere computerskærme til hjemmearbejdet (bilag 23, ytring 193, 194, 196, 198, 199). M7 italesætter ligeledes vigtigheden af rammerne for hjemmearbejdsmiljøet: "[...] det er da vigtigt, hvis man skal have en velfungerende arbejdsplads derhjemme [...]" (bilag 23, ytring 196), ligesom M3 ytrer: "[...] det er vigtigt, at man kan være effektiv, og at man ikke føler sig begrænset af, at man mangler en skærm, eller at man ikke har bordplads eller sådan nogle ting, så de fysiske rammer er utroligt vigtige [...]" (bilag 23, ytring 198). Med markørerne af rammerne i arbejdsmiljøet ved hjemmearbejdet er vigtigt, tolker vi, at dette dækker over positioneringen som værende medarbejder i forhold til Telenors initiativ med at levere kontormateriel til medarbejderne. Yderligere kendetegnende for medarbejderne synes at være, at alle tre har været hjemsendte og brugere af Telenors initiativ. Medarbejdernes positioneringer kan yderligere være udtryk for en igangværende meningsdannelsesproces i organisationen angående, hvilke rammer man i en position

som medarbejder kan forvente, at arbejdspladsen stiller til rådighed for én i hjemmet. Som nævnt i ovenstående afsnit synes hjemsendelsen under COVID-19-pandemien at have medført et skifte i forståelsen om, at medarbejderne før COVID-19 selv skulle erhverve sig udstyr og materiel til at arbejde hjemme, hvorfor med ovenstående ytringer tolkes som udtryk for et ønske om at gøre op med denne historik.

Yderligere ytrer medarbejderne vigtigheden i relation til, hvorvidt hjemmearbejdspladsen er "velfungerende" (bilag 23, ytring 196), og "effektiv" (bilag 23, ytring 198). Hertil kan vi identificere en tilhørende værdisætning angående de fysiske rammer om, at man som medarbejder skal kunne performe til trods for, at man arbejder hjemmefra. Dermed vurderer vi, at ytringerne er et udtryk for at positionere sig som ansat i Telenor, hvor man beskytter virksomhedens interesser for en kontinuerlig produktivitet blandt deres medarbejdere, og dermed en legitimering af Telenors investering i materiellet.

4.2.4.2.1.2. Plads til arbejdet

Ud over kontorartikler nævner M1 og M5 eksempelvis også eksplicit pladsen til arbejdet, hvad enten det er i hjemmet eller på arbejdspladsen (bilag 23, ytring 193, 202, 203). Hertil ytrer M1:

M1 "[...] jeg har selv et lille hjemmekontor i forvejen, så det er sådan relativt nemt for mig [...] og (sætte op), men der er mange, der ikke har det her og de sidder ved et spisebord, der kunne jeg forestille mig, [...] det ville være rart at have en eller anden plads, hvis man skulle være i privat, hvor man bare har et kontor, [...] det er selvfølgelig svært at gøre noget ved men mere kontoragtig landskab når man sidder herhjemme så man ligesom har et kontor at sidde i i stedet for at man sidder i sin stue ligesom jeg gør nu [...]" (bilag 23, ytring 193)

I ytringen opstiller M1, hvad vi identificerer som værende et centralt dilemma i henhold til arbejdsmiljøet i hjemmet, som omhandler hvorvidt man som medarbejder overhovedet har plads til at arbejde hjemme fremadrettet. Af M1's ytring udleder vi, at hjemmearbejde for nogle medarbejdere er forbundet med at arbejde fra et spisebord, hvilket er et uhensigtsmæssigt arbejdsmiljø. Også i M1's meningsdannelse synes hjemmearbejde at være et mindre attraktivt alternativ, hvorfor vi vurderer, at M1's beskrivelse af sine private omgivelser i højere grad sker ud fra sin

medarbejderposition, som ikke synes at være udfordret af de hjemlige omgivelser, hvor andre udfordrede medarbejdere kunne italesætte selvsamme i kraft af deres position som privatperson eller familiemedlem. M1 positionerer sig yderligere som medarbejder ved at italesætte sit behov for et mere kontoragtigt landskab, hvorfor vi udleder, at M1 ikke anser sine egne omgivelser for at være optimale i forhold til hjemmearbejdsmiljøet og vurderer, at dette behov oprinder fra hans position som privatperson. Italesættelsen, at det er "selvfølgelig svært at gøre noget ved", udleder vi, dette henviser til, hvorvidt den enkelte eller Telenor som arbejdsgiver kan imødekomme de fysiske rammer for hjemmearbejde. Ved denne selvfølgelighed tolker vi, at de fysiske rammer for hjemmearbejde rækker ud over det materialistiske, som Telenor kan levere til medarbejderne, men også går på, hvordan den enkelte er bosat. Derfor antager vi, at det er langt fra alles hjem, der er indrettet således, at man er i besiddelse af et dedikeret kontor, hvorfor man som arbejdsplads heller ikke kan stille krav til, at medarbejderne er i besiddelse af dette, da hjemmets grænser hører under medarbejderens fulde autonomi som privatperson. Derfor vurderer vi, at der synes at være et dilemma forbundet med hjemmearbejdsmiljøet som resultat af dette udefinerbare autonome forhold. Modsat hører arbejdspladsen på Telenors fysiske lokationer fuldt ud under Telenors autonomi, hvilket både M1 og M5 gør sig tanker om i henhold til deres fremtidige arbejde på Telenors lokationer:

"[...] jeg tror ledelsen har lært meget af det, jeg er jo selv tilhænger af, at man har sin egen faste plads, men jeg kunne godt lugte lidt af, at nu hvor de får muligheden, så bliver der bare oprettet sådan et åbent landskab med pendlerpladser [...], det er jeg absolut ikke tilhænger af, jeg vil gerne have min egne skuffer og min egen kaffekop og have lov til at rode på mit eget bord [...]" (bilag 23, ytring 203).

Af M5's ytring udfolder han meningsdannelsen, der omhandler Telenors fysiske lokation, hvorfor vi identificerer det åbne kontorlandskab med pendlerpladser som værende modsætningen til den nuværende situation, hvor medarbejderne har sin "egen" plads. M1 ytrer om selvsamme:

M1 "[...] stort set alle telefoner, der findes i verden, har vi en model af til at ligge, og dem er det så lige mit vedkommende mig, der har ansvaret for [...] simkort fra alle mulige forskellige operatører [...] og de ting ligger

derude, og der vil jeg jo ikke skal have flyttet det rundt med sådan en lille skuffe med hjul på hele tiden, altså det ville jeg blive sindssyg af, hvis ikke jeg kan have en lille bakke stående på mit bord med mine ting, en oplader og sådan nogle ting [...] fordi ellers så er der bare nogle ting, der bliver væk på et tidspunkt, så mangler jeg en oplader, eller så mangler jeg en nøgle eller et eller andet [...] hvis de begynder på det [...] det bliver håbløst, det vil jeg slet ikke [...]” (bilag 23, ytring 202).

Her identificerer vi, at frasen ”hvis de begynder på det” som værende en reference til det åbne kontorlandskab med pendlerpladser. Af ytringen synes det centrale at være, hvem som reelt har autonomien over Telenors fysiske lokation, hvor medarbejdernes ytringer om deres ”egne ting” og ”egen plads” reelt er underlagt Telenors beslutninger om indretningen af arbejdsmiljøet. Derfor kan det siges, at M1 og M5 positionerer sig som ansatte i Telenor, da beslutningen om storrumskontorerne i sidste ende ligger hos Telenor, hvilket også indirekte positionerer Telenor som arbejdsgiver og ansvarlige for medarbejdernes arbejdsmiljø. Her finder vi det centralt, hvordan det at kunne disponere over en plads på Telenors fysiske lokation kan have direkte påvirkning på medarbejdernes adfærd. I henhold til det ideologiske niveau, der ligger til grund for meningsdannelsen, kan transformationen af det nuværende kontorlandskab til storrumskontorer være af økonomiske hensyn for Telenor, hvorfor man hypotetisk set ville kunne spare arealer, hvilket ville resultere i en omkostningsminimering for organisationen. Ligeledes kan indretningen af organisationers fysiske lokationer ifølge Parker (2020) være et udtryk for ledelsens kontrolstrategi, hvorfor man “[...] From a governmentality perspective then, while office staff are “freed” to enjoy autonomous working routines, that autonomy is limited to their behaving in accordance with management’s underlying design and productivity intentions” (Parker, 2020, s. 1949, 1950). Her gælder det særligt for storrumskontorer, at man med denne indretning efterligner “[...] the physical flow of administrative records and tasks, in a manner often designed to mimic the continuous production line flow of a manufacturing plant” (Parker, 2020, s. 1949). Dermed synes der også at være en økonomisk interesse i henhold til at øge produktiviteten ved at omdanne arbejdsmiljøet på de fysiske lokationer. Vi vurderer, dette repræsenterer Telenors topledelses selvskrevne position, hvor denne bør varetage Telenors profit- og kapitalhensyn, hvor Friedman (1977) italesætter sådanne overvejelser således: “[...]”

Top managers representing capital are still 'in control' in that they, in their role as representatives of capital, continue to initiate changes in work arrangements and continue to exercise authority over the work activity of others" (Friedman, 1977, s. 45). Vi vurderer, at det netop er denne italesatte autoritet, som topledelsen besidder, der kan have en direkte påvirkning på medarbejdernes arbejdsmiljø på Telenors lokationer. Af medarbejdernes italesættelser af et sådant foretagende, hvor M5 "absolut ikke tilhænger af" dette, og at M1 spår, "det bliver håbløst", identificerer vi, at disse repræsenterer et dilemma, hvor medarbejderne enten kan varetage organisationens eller medarbejdernes interesser. Heraf tolker vi, at M5 og M1 vægter deres medarbejderinteresser i henhold til det fysiske arbejdsmiljø hos Telenor højere end organisationens profithensyn. Vi identificerer ytringerne som værende eksempler på medarbejdermodstand, hvor modstand fra medarbejdernes side er et naturligt biprodukt af "[...] struggle within the labour process, directly between employers and workers" (Friedman, 1977, s. 44). Da den strategiske indretning af organisationer og medarbejdernes interesser synes at være modstridende, har topledelsen derfor en fundamental opgave i form af at håndtere medarbejdermodstanden i organisationen, som kan opstå på baggrund af denne kontrast. Dette dilemma placerer topledelsen i en position hvor man må balancere profithensyn og medarbejdermodstand.

4.2.4.2.2. DISPONERING AF RESSOURCER

I henhold til meningsdannelserne der udspiller sig mellem medarbejdernes disponering af deres ressourcer til arbejdet og de fysiske rammer, synes flere af medarbejdernes ytringer at gå på, hvem som disponerer over ressourcerne til arbejdet. Tilknyttet ressourcerne til arbejdet italesætter M1 hans historik fra tidligere stillinger i organisationen, som synes at have betydning:

"[...] den tid hvor jeg selv var i AFDELING, de havde slet ikke bærbare computere, de havde en lille stationær til at stå ude på kontoret [...] om der så kom en varmemester, så var de nødt til at tage en feriedag eller en halv feriedag før, at de bare kunne være hjemme til det, men at se den frihed, som de lige pludselig har fået, det er jo et kæmpe spring for dem i forhold til os, vi har bare fået strømlinet vores i forhold til før, [...] de har jo fået åbnet nogle helt andre døre i forhold til før, hvor de alle sammen er blevet udstyret med en bærbar computer [...]" (bilag 23, ytring 205)

Af ytringen finder vi det særligt interessant, hvordan IT-udstyret fra organisationen til at løse sine arbejdsopgaver, synes at have en direkte påvirkning på, hvordan man som medarbejder disponerer over øvrige ressourcer i forbindelse med sit arbejde. I dette tilfælde disponering af feriedage, grundet en forskel i den fleksibilitet, der er mellem en stationær og en bærbar arbejdscomputer. Denne forskel i fleksibilitet italesætter M1 yderligere med, at medarbejderne i hans tidligere afdeling er blevet givet "frihed", hvorfor der synes at herske gradueringer af medarbejdernes frihedsgrader alt afhængigt af ens organisatoriske forankring. Vi identificerer ydermere, at M1 synes at italesætte sin teknologisk betingede frihed ud fra en position af at være ansat i Telenor og dermed, at han er en del af det arbejdsfællesskab, som synes at eksistere mellem de ansatte, snarere end at M1 italesætter denne nyvundne frihed fra sin professionelle position eller medarbejderposition. Værdimæssigt kan det IT-udstyr organisationen stiller til rådighed ikke bare tolkes som værende et udtryk for en geografisk frihed for medarbejderne, men bogstavelig talt større frihed for medarbejderne, da dette muliggør, at man som medarbejder i højere grad kan disponere over sine fridage. Denne teknologiske frihed kan siges at gå igen i M3's ytring: "[...] det er vigtigt, at man kan være effektiv, og at man ikke føler sig begrænset af, at man mangler en skærm, eller at man ikke har bordplads [...]" (bilag 23, ytring 209), hvor italesættelsen af vigtigheden af ikke at føle sig begrænset kan synes at positionere sig i samme ende af spektret. Her opstilles spektret mellem begrænsning og frihed som resultaterne af medarbejdernes mulighed for at disponere over IT-ressourcer til arbejdet. Dette spænd mellem frihed og begrænsning kan forstås som en værditilskrivning til medarbejdernes overordnede forståelse af deres arbejdsmiljø, hvorfor den større frihed og fraværende begrænsning kan tolkes som værende en positiv tilskrivning til arbejdsmiljøet i Telenor. M8 italesætter også IT-udstyret i relation til hans hjemmearbejdsmiljø, da han ytrer, at han tre måneder inde i sin arbejdstid spurgte sin chef om andet it-udstyr grundet skuldre- og nakkesmerter (bilag 23, ytring 207). I ytringen synes det at være centralt, at medarbejderen selv skulle bede om den udstyrmæssige udlevering hos hans chef i stedet for, at han modtog denne fra starten af, hvilket kan ses som et udtryk for individualismen i Telenor, hvor man understøtter medarbejdernes behov, hvis man selv gør opmærksom på det. Dermed tolker vi, at disponeringen af ressourcer sker reaktivt i Telenor, i stedet for at man proaktivt udstyrer medarbejderne med IT-udstyr, som kunne forbedre deres arbejdsmiljø, hvilket giver mening, hvis man anskuer udleveringen af kontormateriel fra en position

som understøtter organisationens værdihensyn. Yderligere gælder det for M8, at han er relativt nyansat i Telenor og derfor ikke har været ansat under hele perioden, hvor medarbejdere har været hjemsendt. Dermed indtræder han også i en position der defineres af hans korte anciennitet, hvortil det gælder, at han ikke nødvendigvis er klar over sine muligheder som medarbejder. Denne position kan stå i kontrast til medarbejdere med længere anciennitet, som vi antager eksempelvis gælder hans leder, hvorfor denne vidensmæssige forskel kan stille medarbejderen med kort anciennitet i dilemmafyldte situationer. Her kan medarbejderen enten indtræde i en position som værende en ansat i Telenor, som varetager af organisationens værdier eller sin position som medarbejder med individuelle behov. I henhold til hvilken subjektposition som gør sig gældende i ytringen og til disponering af ressourcer, så indikerer hans henvendelse til lederen, at man som medarbejder er underlagt lederens godkendelse, hvorfor at medarbejderen ikke selv frit kan disponere over, hvilke ressourcer som man vurderer ville kunne gavne sin arbejdsdag. Ledelsens godkendelse kommer også til udtryk i M5's beskrivelse af det fremtidige arbejdsmiljø på Telenors fysiske lokation:

"[...] [Og så der] forhåbentlig er bred accept til det, altså det er jo netop det, jeg tror ledelsen har lært meget af det, jeg er jo selv tilhænger af, at man har sin egen faste plads, men jeg kunne godt lugte lidt af, at nu hvor de får muligheden, så bliver der bare oprettet sådan et åbent landskab med pendlerpladser [...]" (bilag 23, ytring 211).

Her identificerer vi, at det personlige pronomen "de" henviser til ledelsen i henhold til, at ledelsen synes at have beslutningskompetence, hvad angår Telenors indretning på den fysiske lokation (jævnfør ovenstående afsnit 4.2.4.2.1.2, Plads til arbejdet), hvor der udspænder sig en positionering mellem medarbejderne og ledelsen. Derfor vurderer vi, at M5 i dette tilfælde italesætter Telenors fysiske lokationer ud fra en medarbejderposition.

4.2.4.2.2.1. Hvem skal investere i hjemmearbejdspladsen?

Flere af ytringerne i forhold til hvilke ressourcer som medarbejderne disponere over går på, hvordan man har fået indrettet sin hjemmearbejdsplads under hjemsendelsen. Hertil ytrer M4: "[...] Altså jeg har ikke fået lavet det der nice setup endnu, min mand har selvfølgelig købt en kæmpestor skærm og lækker stol og totalt organiseret, hvor

jeg sidder bare stadig her med min bærbar [...]" (bilag 23, ytring 208). Ytringen kan ses som et udtryk for en differens i forhold til, hvilke behov man som medarbejder har for indrette sig på hjemmearbejdspladsen, hvor M4 "stadig bare" bruger sin bærbar. Dog kommenterer M4 på sin ægtefælles "nice setup", hvor vi derfor identificerer, at der hos hende synes at være forskel i, hvor god en arbejdsstation man er i besiddelse af, hvoraf hendes kan forstås som værende ringere end ægtefællens. Den positive tilskrivning af det tekniske setup kan identificeres som værende en indikator på, at M4's ytring kommer fra en professionel position, hvor det gælder, at hun er ansat i Technology, hvor vi antager, at en hvis interesse for teknologi er til stede hos medarbejderne. Samtidig positionerer M4 sig også som en, der ikke har investeret sine egne penge i sin hjemmearbejdsplads, hvilket står i kontrast til nogle af hendes kolleger (jævnfør afsnit 4.2.4.2.1, Fysiske rammer). Derfor vurderer vi, at investeringen eller manglen på samme, indirekte indikerer hvilken position som privatperson, M4, M5 og M8 taler ud fra holdt op imod deres position som værende ansat i Telenor. I henhold til Telenors villighed til at investere i medarbejdernes hjemmearbejdsplads synes der også at være en historik forbundet med dette:

"[...] før Corona [...] der måtte du, hvis du ville sidde hjemme, [...] dem der kunne det, det er jo i og for sig fint nok den ene dag, dem der kunne det, men du skal selv have alle dine ting til det [...] det er jo langt fra alle, der har det [...]" (bilag 23, ytring 210).

Af citatet kommer det til udtryk, at medarbejderne før COVID-19-pandemien, ifølge M1, selv skulle investere i udstyr til at arbejde hjemme, hvorfor vi tolker, det kan have afholdt nogle medarbejdere for at hjemmearbejde. Derimod tolker vi, at være foretaget et skifte iblandt Telenors medarbejderes meningsdannelse, hvad angår investeringen i medarbejdernes udstyr til at arbejde hjemme, hvilket kommer til udtryk i citatet fra M5: "[...] Det eneste de mangler i den ombæring, det er, at man kunne få et hævesænkebord herhjemme [...] men det koster også en formue sådan et bord [...]" (bilag 23, ytring 210), ligesom i følgende ytring fra M1:

"[...] Telenor de har jo ofret en del, og de tilbyder, at man får en ekstra skærm og en ekstra mus og ekstra headset og sådan nogle ting hjemme, hvor før i tiden der skulle du 100 procent have dit eget udstyr altid, så nu har man lidt ekstra udstyr, man kan tage med, og de giver den her

bredbåndsforbindelse, så de ved, at man har den her hjemmeopkobling til at kunne komme på, det betyder jo sindssygt meget, og det er jo ikke noget, de stopper med om to måneder, når vi er færdige med Corona forhåbentlig, men det er jo noget, der bare bliver ved fast [...]” (bilag 23, ytring 214).

Her bidder vi mærke i italesættelsen af Telenors disponering over sine ressourcer i henhold til medarbejdernes kontorartikler som værende af økonomisk karakter, hvor M5 nævner ”en formue”, og M1 udtrykker, at de har ”ofret en del”. Dermed identificerer vi, at M1 og M5 positionerer sig ud fra deres tilhørsforhold som værende ansatte i Telenor og dermed, at de er varetagere af Telenors interesser, hvilket kontrasterer til deres øvrige mulige positioner som værende medarbejdere eller privatpersoner, som foruden investeringen i medarbejdernes kontorartikler ville have mærket en konsekvens af dette. Her fremstilles Telenor som værende i en position, hvor man har imødekommet medarbejdernes behov med de initiativer, de allerede har foretaget med hensyn til hjemmearbejdsmiljøet. Ved kvantificeringen af investeringerne italesætter både M1 og M5, hvad man kan forvente som medarbejder af sin arbejdsplads i henhold til, hvem der bør investere i hjemmearbejdsmiljøet. Hertil synes der at kunne spores forskelle i forventningerne, som medarbejderne har til deres arbejdsplads, hvor vi tolker at M5’s ytring indikerer en højere grad af forventning til Telenor som arbejdsplads, end hvad M1’s ytring giver udtryk for. Dermed positionerer medarbejderne sig også indbyrdes i henhold til, hvornår man bør stille sig tilfreds med arbejdspladsens initiativer, hvilket synes at være forskellen mellem at positionere sig som medarbejder med afsæt i ens egne hensyn og at positionere sig som ansat i Telenor og med afsæt i organisationens hensyn. Denne positionering antager vi baserer sig på medarbejdernes individuelle værdier og normer, hvortil M5 ekspliciterer hans i følgende:

”[...] to skærme det burde være obligatorisk for alle og en docking station, fordi det andet det bliver noget hø, og lige således to trådløse headset, jeg har købt mit eget headset, fordi fordi jeg gad ikke at transportere det frem og tilbage og så somme tider, så glemmer man den der bip, der der skal være i computeren, og så sidder den ude på arbejdet og ikke her, [...] så er det bedre at have to [...]” (bilag 23, ytring 206).

Italesættelsen, at dele af IT-udstyret burde være "obligatorisk", anser vi som værende en indikator på, hvilke forventninger som M5 stiller til sin arbejdsgiver. Yderligere om M5's positionering gælder det også, han er den af medarbejderne i undersøgelsen, der har størst anciennitet, og dermed størst erfaring med at være ansat organisationen, hvilket vi vurderer kan have indflydelse på forventningerne til Telenor som arbejdsgiver. Dog italesætter M5 også, hvordan han selv har følt sig nødsaget til at investere i et sekundært headset grundet et praktisk problem i at skulle skifte mellem den fysiske arbejdsplads og hjemmearbejdspladsen.

4.2.4.3. 3) TEKNISK SETUP OG FLEKSIBILITET

Kendetegnende for en særskilt meningsdannelse af arbejdsmiljøet synes at være, hvilken teknologi de har til rådighed, og som de anvender i løsningen af deres arbejdsopgaver. Medarbejdernes tekniske setup dækker således over medarbejdernes italesættelser af eksempelvis, internetforbindelse (bilag 23, ytring 157, 159, 170), computerskærm (bilag 23, ytring 155-157, 160-163), dockingstation (bilag 23, ytring 155, 162), PC/bærbar (bilag 23, ytring 154-155, 158-159, 162-163), headset (bilag 23, ytring 155-157, 162, 164), simkort og telefoner (bilag 23, ytring 167, 169). Da undersøgelsen er afgrænset til at undersøge hjemmearbejde, fleksibilitet og arbejdsmiljøet i Telenors Technology-division forholder vi os kritisk reflekterende til de hyppige benævnelser af medarbejdernes teknologiske setup. Det skyldes, at det er særligt gældende for medarbejderne i Technology-divisionen, at deres arbejde drejer sig om teknologien i Telenor, hvorfor denne kan tolkes at have en stor betydning for løsningen af deres daglige arbejdsopgaver. Når det så er sagt, vil dette sandsynligvis også gøre sig gældende for den resterende del af Telenor, idet det er en televirksomhed, hvorfor vi antager, at teknologi indgår som en naturlig del af arbejdsopgaverne som tilfalder den øvrige organisation med hensyn til PC og bærbar til løsning af arbejdsopgaver og headset til at kommunikere på tværs af organisationen. Afsnittet fokuserer derfor på, hvilken betydning teknologien synes at have for medarbejderens arbejdsdag, fremfor teknologien i sig selv.

Som eksempel på forholdet mellem en PC og en bærbar, som er nogle af de teknologier, man som medarbejder i Telenor kan have adgang til, italesætter M1 følgende:

"[...] men at se den frihed som de lige pludselig har fået, det er jo et kæmpe spring for dem i forhold til os, vi har bare fået strømlinet vores i forhold til før, hvor dem, de har jo fået åbnet nogle helt andre døre i forhold til før, hvor de alle sammen er blevet udstyret med en bærbar computer, og så kan de jo egentlig bare tage frem og tilbage, som det passer dem mere eller mindre [...]" (bilag 23, ytring 154)

I citatet omtaler M1, hvordan det ikke er alle medarbejdere i organisationen som før COVID-19-pandemien har haft adgang til en bærbar computer, hvor udskiftningen i det tekniske udstyr har medført, at medarbejderne har opnået en større mobilitet i forhold til hvorfra, de kan arbejde, som kun ganske få synes havde førhen. Med hensyn til mobilitet kan den trådløse fleksibilitet også give medarbejderne udfordringer i henhold til at løse sit arbejde, som M5 udtrykker som følgende: "[...] somme tider, så glemmer man den der bip, der skal være i computeren, og så sidder den ude på arbejdet og ikke her, og nej så er det bedre at have to [...]" (bilag 23, ytring 155). Da M5 ikke nærmere uddyber, hvad betegnelsen bip dækker over, antager vi med afsæt i egne erfaringer, at han henviser et lignende dongle, som er anvist på nedenstående billede 4, som tillader, at ens headset eller keyboard kan anvendes trådløst, men at denne kræver, at UBS-chippen er placeret i den rette computer, hvorfor headsettet eller keyboardet ellers ikke er funktionsdygtigt.



Billede 4: Vores forståelse af betegnelsen "bip" (bilag 23, ytring 155).

M5 udstiller derfor sin hukommelse som et behov for at anskaffe sig dobbelt IT-udstyr i forhold til at skulle skifte mellem at arbejde hjemmefra og på Telenors fysiske lokation. Dermed bliver M5's karakteristikum grundlag for den positionering, at IT-udstyret som medarbejderne tildeles bør afstemmes efter behov, hvoraf M5's bevæggrundlag antageligvis ikke vil være aktuelt for alle medarbejdere, men modsat

et eksempel på en reel teknisk udfordring, som nogle medarbejdere ville kunne komme til at stå overfor, i forhold til at skulle veksle mellem hjemmearbejdspladsen og den fysiske arbejdsplads i det fremtidige arbejde. Med M5's ytring identificerer vi, at M5 italesætter det teknologiske udstyr ud fra en professionel position med benævnelsen af at kunne løse sine arbejdsopgaver, som i dette tilfælde kontrasterer med positionen at være ansat i Telenor. Her bliver det igen et spørgsmål om, hvilket teknisk udstyr man som medarbejder kan forvente, at Telenor investerer i og stiller til rådighed for den enkelte medarbejder som følge af et omskifteligt arbejdsmiljø.

Af medarbejdernes arbejde beskriver både M1 og M5, hvordan internet er et udtryk for en teknologi, man som medarbejder er afhængig af i henhold til at kunne udføre sit arbejde, hvor M1 ytrer, at deres "[...] hjemmeopkobling til at kunne komme på det betyder jo sindssygt meget [...]" (bilag 23, ytring 156). I samme tråd italesætter M5 internetforbindelsen: "[...] der har du muligheden for at tage i byen og spise en bøf ved nogle venner [...], bare de har en internetforbindelse, så kan jeg altid komme på vores netværk, så det er jo en super fleksibilitet at have [...]" (bilag 23, ytring 159). Vigtigheden af internetforbindelsen italesætter M1 ved at indikere, at det betyder "sindssygt meget", og med M5's italesættelse af, at det giver en "super fleksibilitet", tolker vi ikke, at internetopkoblingen synes at være begrænsende i henhold til at kunne udføre sit arbejde, men derimod medvirkende til at medarbejderne kan opnå en stor grad af fleksibilitet i henhold til deres arbejdsmiljø. Derfor kan ytringerne tolkes som værende udtryk for en position som medarbejder, mens italesættelsen ydermere også kan antyde positionen som privatperson. Modsat kan vigtigheden af internetopkoblingen og netop Telenors investering i sådanne også anses som en indirekte positionering af medarbejderne som først og fremmest ansatte i Telenor, selvom vi formoder, at internetopkoblingen gælder ligeledes til medarbejderne i en position som privatpersoner. Internetopkoblingen kan også ses som værende et eksempel på teknologisk kontrol, hvor vi antager, at denne er den primære teknologiske udfordring i henhold til, hvorvidt medarbejderen kan udføre sine arbejdsopgaver fra hjemmekontoret. Idet Telenor leverer internettet, eliminerer de dermed muligheden for at medarbejderen ikke ville kunne udføre sit arbejde hjemmefra som følge af langsomt eller svigtende internetforbindelse.

Et andet teknologisk redskab som italesættes af flere medarbejdere er programmet Microsoft Teams:

”[...] og så er der hele software siden, jeg tror stadigvæk, at mange af vores systemer de skal, de kan blive bedre til at facilitere det her med at arbejde fra distancen, og jeg er slet ikke i tvivl om, det er noget, der allerede foregår [...] det er jo ikke fra Telenors side, det er jo Microsoft, og hvem der ellers er leverandør af de systemer, vi anvender [...]” (bilag 23, ytring 161).

Af M7's ovenstående ytring, giver det os indtrykket, at Telenor anvender Microsoft som leverandør til programmer, som medarbejderne anvender til at løse vitale arbejdsopgaver, hvorfor Telenors medarbejdere i kraft af Telenors anvendelse af Microsoft Teams er underlagt visse teknologiske muligheder, der rammesættes af de valgte IT-systemer. Sådanne begrænsninger italesætter M3 eksempelvis i følgende citat:

”[...] Altså for mig er det vigtigt ofte at en gang imellem at kunne se hinanden, det ligger en faktor tre på kommunikationen, når der er billede på [...], når der er en præsentation på mødet, så er det ikke så vigtigt, fordi så bliver man alligevel så lille nede i hjørnet, at man alligevel ikke kan se hinanden, men men ellers når man skal udveksle meninger, og man skal spørge ind til hinandens holdninger, så er det en stor gevinst for mig at kunne se ansigtstrækkene, og hvor går øjnene hen, og hvordan tøver man og alle de her ting små ting, som man fortolker ubevidst, det kan jeg godt mærke, at man mangler lidt på en telefonlinje [...]” (bilag 23, ytring 169)

I citatet italesætter M3, hvordan de affordances, som er tilgængelige ved anvendelsen af Microsoft Teams til at facilitere møder, har en påvirkning på hans meningsdannelse af kommunikationen i de virtuelle møder. Af italesættelsen af nødvendighed og det modsatte positionerer M3 sig til, hvilke arbejdsrelaterede aktiviteter som teknologien understøtter, hvortil han giver udtryk for at kunne ønske sig mere af teknologien. Her identificerer vi et underliggende behov for at kunne aflæse sine medarbejders minimalrespons i den medierede kommunikation, og hertil forestår der en værdisætning af at kunne forstå og fortolke medarbejdernes kommunikation i

situationer, hvor man skal "udveksle meninger" og spørge ind til holdninger. I ytringen italesætter M3 nogle af de forskelle, som ifølge J. Thompson (2001) eksisterer mellem ansigt-til-ansigt interaktion, medieret interaktion og medieret kvasi-interaktion (Thompson, 2001, s. 98), (jævnfør afsnit 3.9, Interview). Netop M3's meningsdannelse i henhold til hvorvidt mødet har karakter af at være dialog eller monolog, identificerer vi som værende det afgørende punkt i M3's positionering i forhold til, hvilke præferencer han har til de symbolske cues, han ønsker tilgængelige. Derfor er hans ytring indirekte en indikation for en præference mod ansigt-til-ansigt interaktion, grundet denne kommunikationsform righoldige mængde af symbolske cues

Også M8 italesætter, hvordan Microsoft Teams har givet ham en øget fleksibilitet i hans arbejde, da Microsoft Teams gør det muligt for ham at deltage i morgenmøder fra bilen på vej hjem fra at have afleveret sine børn (bilag 23, ytring 174). For M8 har han via Microsoft Teams fået øget sin geografiske fleksibilitet i forhold til, hvorfra han kan arbejde, eksempelvis fra bilen. Derudover udleder vi af italesættelsen, at mødetidspunktet bidrager til en tidsmæssig fleksibilitet hos M8 i forhold til at tilpasse øvrige aktiviteter til mødetiden hos Telenor. Også M1 fortæller, hvilke muligheder Microsoft Teams har affødt for hans arbejde, herunder at man kan:

"[...] bruge Teams på kontoret og Telenor er jo stort, så man sidder jo ikke lige ved siden af hinanden altid [...] det er jo sådan en ting, man har lært, og som er blevet meget bedre over tid, i den tid her hvor vi har været hjemme, og hvor man har været tvunget til at bruge de her løsninger her, og det tænker jeg helt sikkert er noget, man bliver ved med, også når Corona er slut [...]" (bilag 23, ytring 173).

Af ytringen tolker vi, at M1 forstår Microsoft Teams som et værktøj, der nemmere vil kunne sætte ham i kontakt med kolleger. Dermed kan M1's meningsdannelse om anvendelsen af Microsoft Teams forstås, som at denne understøtter samarbejdet i organisationen, herunder med kolleger som ikke fysisk befinder sig på samme lokation som M1, hvilket også kan defineres som medieret interaktion (Jævnfør afsnit 3.9, Interview). Italesættelsen af ambitionen om at fortsætte med at anvende IT-systemet også efter COVID-19 kan forstås som en positionering i henhold til, at efterleve organisationens ønske om at være fortrolig med de teknologiske systemer (bilag 7, linje 395-400). Yderligere er det som sagt gældende for samtlige medarbejdere, at de

organisatorisk er forankret i Technology-divisionen, hvis arbejdsområde er at beskæftige sig med teknologi. Vi tolker dermed, at der kan ligge nogle underliggende forventninger til medarbejdere, som er ansat i Technology-divisionen, om at de er dygtige til teknologi. Derfor kan medarbejdere fra andre arbejdsområder i organisationen gennem sådanne forventninger være med til at positionere medarbejderne i Technology i højere grad ud fra deres professionelle position og arbejdsområde end medarbejderen isoleret set med sine individuelle kompetencer og præferencer. Technology-medarbejdernes positive tilskrivninger af mulighederne, man får som medarbejder via de teknologiske redskaber, er med til at vedligeholde positionen som medarbejdere i Technology-divisionen. Denne mekanisme kan ydermere forstås som værende et udtryk for ideologisk kontrol, hvor det er medarbejderne imellem, der gennem deres sociale interaktion og loyale tilknytning til arbejdspladsen istandsætter kontrollerende mekanismer af de ansatte rundt om i organisationen. Vi antager eksempelvis, at det ville være overraskende, hvis medarbejdere, som var ansat i Technology-divisionen, ikke havde et ønske om at anvende den teknologi, de fik stillet til rådighed eller havde præference herefter.

4.2.4.4. OPSAMLING AF RESULTATER AF ARBEJDSMILJØANALYSE

I relation til arbejdsmiljøet ved hjemmearbejde og på Telenors fysiske lokationer synes dette at dække over flere dilemmaer. Eksempelvis kan medarbejdernes helbred være genstand for et dilemma angående, og om varetagelsen af dette tilfalder organisationen eller medarbejderen, samt hvilken grad af sundhed Telenor kan forvente, at medarbejderne selv varetager, kontra hvilken grad af sundhed organisationen bør understøtte både på den fysiske lokation og hjemmearbejdspladsen. Dilemmaet kan komme til udtryk, hvis medarbejderne og organisationen ikke prioriterer den samme grad af sundhed, hvilket omhandler det forhold, der eksisterer mellem medarbejderen og arbejdsgiveren i henhold til autonomi. Om selvsamme dilemma finder vi det nærliggende at stille skarpt på, i hvilken grad man som arbejdsgiver ville kunne tillade sig at lade medarbejderne arbejde hjemmefra i forhold til hvilken grad af understøttelse man tilbyder til udførelsen af arbejdet i relation til forpligtelsen om at skabe et sundt arbejdsmiljø. Yderligere hvis blikket rettes mod, hvilket arbejdsmiljø som synes at skulle kendetegne fremtidens arbejde i Telenor, synes dette at italesætte et naturligt dilemma i organisationerne, der

omhandler, hvorvidt man kan forene organisationens og medarbejdernes interesser. Ultimativt, hvis disse viser sig uforenelige, antager vi, at organisationens initiativer for at understøtte profit vil kunne resultere i en forøgelse af medarbejdermodstanden, hvorimod status quo på Telenors lokationer og en øget udgift til medarbejderes tekniske setup af hjemmearbejdspladserne ville kunne true Telenors økonomiske balance.

Medarbejdernes positioneringer tilhørende meningsdannelsen om arbejdsmiljø karakteriseres af, hvorvidt positionerne berører medarbejderen som: Det hele menneske, privatperson, peder, anciennitet, professionel, ansat i Telenor, medarbejder og indirekte Telenor som arbejdsgiver. I henhold til medarbejdernes arbejdsmiljø synes italesættelserne af medarbejdernes helbred og surverænitet i hjemmet at resultere i, at medarbejderne taler ud fra en position som det hele menneske, hvorfor konsekvenserne af disse antageligvis vil få følger både i medarbejderens arbejds- og privatsfære. Om medarbejdernes helbred ved hjemmearbejde ytrer M7 sig dog ud fra sin lederposition, hvorfor denne position synes at være udtryk for potentielt modstridende orienteringer mod medarbejder- og organisatoriske hensyn. Også mellem at positionere sig som værende privatperson, ansat i Telenor, medarbejder og Telenor som arbejdsgiver synes disse at omhandle hjemmearbejdspladsen. Positioneringerne synes eksempelvis at udspille sig i relation til autonomien forbundet med hjemmearbejdsmiljøet, hvor medarbejderen som privatperson synes at have suverænitet over hjemmearbejdspladsen, hvor Telenor som arbejdsgiver synes at have ansvaret for selvsamme, og samtidig leverer kontormateriel. Disse positioner synes i relation til autonomi at være hinandens modstykker. Mellem det at være medarbejder med individuelle arbejdsrelaterede behov, ansat i Telenor med interesse for at varetage organisationens behov samt privatperson som varetager privatlivets behov, synes disse ligeledes ikke at være forenelige under forudsætning af, at disse positioner dækker over divergerende prioriteringer, hvilket kan sætte medarbejderen i en yderligere dilemmafyldt situation. Slutteligt italesættes arbejdsmiljøet også ud fra den professionelle position i relation til, hvilket teknologisk udstyr som synes at være nødvendigt for medarbejderen at være i besiddelse af for at kunne udføre sit arbejde hjemmefra. Denne nødvendighed kan siges at kontrastere til positionen som værende ansat i Telenor, hvis investeringen i materiellet enten tilgodeser medarbejderen eller organisationen.

4.3. DISKUSSION

Med afsæt i analysen er det overordnede indtryk, vi står tilbage med, at der er flere forskellige kontrolmekanismer, som gør sig gældende i medarbejdernes meningsdannelser i forhold til, hvilket arbejde de udfører på Telenors fysiske lokationer og hjemme. Disse inkluderer blandt andet medarbejdernes synlighed angående arbejdsindsatsen både medarbejderne imellem og mellem lederen og medarbejderne. Som beskrevet i analysen synes denne kontrol at blive udfordret ved hjemmearbejde som følge af medarbejdernes usynlighed og fysiske fravær ved hjemmearbejde, hvilket vi behandler nærmere i følgende afsnit.

4.3.1. (U)SYNLIG KONTROL

Gældende for hjemmearbejde er, at den medierede kommunikation, er medarbejdernes primære forbindelse til kolleger og ledere og dermed den primære form for synlighed. Heraf tolker vi, at fysisk overvågning af medarbejderne, som Mumby (2013) definerer som værende den reneste udgave af den direkte kontrol i organisationer, bliver besværliggjort ved hjemmearbejde. Dette synes at stå i kontrast til medarbejdernes oplevelse af at arbejde på Telenors fysiske lokation: "[...] der ikke er nogen til at kigge mig over skulderen, [...] der føler jeg ikke et pres, og det gjorde jeg heller ikke før, da jeg var derude [...]" (bilag 23, ytring 12,13). I henhold til dilemmaet mellem tillid til og kontrol af om medarbejderne udfører det arbejde, de er ansat til synes hjemmearbejde at stille Telenor i et dilemma. Umuliggørelsen af den direkte kontrol har antageligvis betydet en forøgelse af den teknologiske kontrol af medarbejderne, da teknologien er medarbejdernes primære forbindelse til organisationen ved hjemmearbejde. Bevidstheden om et eventuelt skifte i forhold til de primære kontrolformer i omstillingen mellem den fysiske arbejdsplads og hjemmearbejdspladsen har også resulteret i et skifte i medarbejdernes involvering i kontrollen, hvilket har medført et skridt mod et mere autonomt arbejde, når man arbejder fra distancen. Herom gælder det, at medarbejderen i højere grad er underlagt "frihed under ansvar" både i henhold til at styre arbejdstider og opgaveløsning. Den medierede kontrol af medarbejderen betyder også, at medarbejderen i højere grad er herre over, hvordan man underlægger sig organisationens teknologiske kontrol, hvor denne kan gøres til genstand for medarbejdernes manipulation. Idet Telenor synes at være optagede af medarbejderens produktivitet og administration af fritid og

arbejdstider, kan dette påvirke medarbejdernes praksis, hvor de underlægger sig denne kontrol. Dette kan ifølge Collinson (2003) dække over det *konformative selv*, som er identitetsarbejde, der er kendetegnet af, at medarbejderne eller ledere i organisationen adapterer eller indordner sig arbejdsgiverens værdisæt (Collinson, 2003, 536-537). Herudover kan medarbejderne også stille sig i opposition til organisationens kontrol og udfordre denne, hvilket kan ske ved at iværksætte identitetsarbejde, der lægger sig op ad, hvad Collinson betegner *det dramaturgiske selv*, hvilket vi forstår som:

“[...] individuals in surveillance-based organizations might become increasingly skilled manipulators of self, reputation and image in the eyes of ‘significant others’ [...] In the workplace, dramaturgical selves are more likely to emerge where employees feel highly visible, threatened, defensive, subordinated and/or insecure” (Collinson, 2003, s. 538).

Herunder kan oppositionen også være udtryk for identitetsarbejde, som Collinson betegner *det udfordrende selv*, hvorom det gælder, at identitetsarbejdet er “[...] a primary means by which employees express their discontent about workplace processes” (Collinson, 2003, s. 539), hvor medarbejdernes utilfredse attitude i praksis kan være skjult (Collinson, 2003, s. 539). Det er kendetegnende for disse to typer af udfordrende identitetsarbejde, hvor man forsøger at manipulere sit aftryk og dermed andres grundlag for at opfatte en, det dramaturgiske selv, eller at man decideret yder modstand mod organisationen, det udfordrende selv. En sådan modstand kan eksempelvis spores i M1’s italesættelse af, hvorvidt man som medarbejder vælger at tænde sit kamera eller ej under teammøder, og dermed til- eller fravælger at underlægge sig organisationens teknologiske kontrol. Adfærden med at tænde kameraet, vurderer vi, er et udtryk for identitetsarbejde, der repræsenterer et det konformative selv hos medarbejderen, hvortil man forsøger at opnå anerkendelse fra organisationens side ved at adoptere dennes værdier, og slutteligt profilere sig selv som værende en god og loyal medarbejder.

4.3.2. ER HJEMMEARBEJDE LIG MED “EN BAR-RØV DAG”?

Om synligheden ved hjemmearbejde synes denne at blive italesat med M5’s ytring om, at hjemmearbejdsdagen er en “bar-røv dag” (bilag 23, ytring 80). Vi tolker M5’s

italesættelse som værende et udtryk for sarkasme mod den tilstedeværende alternative meningsdannelse af hjemmearbejdende medarbejdernes, hvor hjemmearbejdere er dovne, og at man ikke agerer svarende til Telenors interesser. Italesættelsen af at arbejde i sit hjem uden bukser på kan ses som et eksempel på modstridende adfærd hos medarbejderne mod mængden af kontrol, som man i det daglige arbejde er underlagt. Vi anser anvendelsen af sarkasmen som en indikator på et forbehold mod organisationens kontrolmekanismer ved hjemmearbejde, hvor produktiviteten ikke synes at afhænge af påklædning. Da vi anser medarbejdernes italesættelser af "frihed under ansvar" som værende normen for medarbejdernes hjemmearbejde, synes dette også at være en abstrakt retningslinje for medarbejdernes løsning af arbejdsopgaver og tilrettelæggelse af arbejdsdagen. Vi argumenterer for, at normativet "frihed under ansvar" kan være et eksempel på en organisatorisk strukturel faktor, som kan afføde usikkerhed, hvor det ifølge Collinson er det naturligt at navigere mellem og overkomme sådanne usikkerheder, men at dette "[...] can also have unintended and contradictory outcomes [...] this article discusses various forms of insecurity that can impact on the construction of subjectivity [...] how these insecurities, ambiguities and simultaneities may inform everyday organizational selves and practices" (Collinson, 2003, s. 530). Dermed argumenterer vi for, at det bliver op til medarbejderen selv, at gøre op, hvad man anser som værende 'godt nok' i forhold til sin arbejdsindsats hjemmefra. Vi vurderer i den forbindelse, at medarbejderens samvittighed bliver et centralt instrument i forhold til kontrolmekanismer i organisationen, hvilket Kubicek et al. også betegner autonomiparadokset (Kubicek et al., 2017, s. 52). Medarbejdernes meningsdannelser af forholdet mellem tillid og kontrol, som synes at indeholde en grad af sarkasme hos M5, tolker vi, er et udtryk for et udfordrende selv og dermed identitetsarbejde, der udfordrer de organisatoriske rammer. I den forbindelse antager vi, at et naturligt biprodukt af omlægningen af at arbejdet foretages fra hjemmearbejdspladsen er, at organisationens kontrol med medarbejderne også flyttes ind i medarbejdernes private bolig. Dette antager vi vil være grænseoverskridende for nogle medarbejdere, hvilket Collinson også italesætter som værende en kilde til konflikter for "[...] we can experience discomfort and awkwardness when previously discrete 'life worlds' [...] come together, say [...] when work meets home" (Collinson, 2003, s. 534).

4.3.3. NYANSAT OG ETABLERET MEDARBEJDER

Om medarbejdernes valg af identitetsarbejde, i henhold til at cope med Telenors rammer som hjemmearbejdet er underlagt, er det også et spørgsmål, hvorvidt rammerne vil få fremmende eller begrænsende konsekvenser for medarbejderne. Ifølge Kubicek et al. (2017) synes der at være forskel på, hvorvidt medarbejdernes autonomi kan have positive eller negative konsekvenser for medarbejderne alt efter medarbejderens karaktertræk herunder alder, tiltro til egne evner og behov for autonomi. Særligt i forbindelse med hvordan medarbejderne indretter deres hjemmearbejdsplads, finder vi det interessant, hvilken sammenhæng der synes at være mellem, hvordan medarbejderne italesætter deres autonomi i indretningen af hjemmearbejdspladsen, og hvor etableret man er i arbejdsregi. De største modpoler af positioner i vores empiriske materiale er mellem M5, der har været ansat i Telenor i over 20 år, og M8, som har været ansat under et halvt år, hvor medarbejderne foruden ansættelsestiden også differentierer sig aldersmæssigt. M5 italesætter eksempelvis, hvordan han har valgt at "låne" (bilag 23, ytring 42, 155) en dockingstation med hjem for at indrette sin hjemmearbejdsplads, uden at han antageligvis har fået lov af organisationen, hvor hans grad af autonomi har haft en positiv betydning for hans arbejde. Modsat arbejdede M8 i flere måneder hjemmefra, førend han rettede henvendelse til sin leder efter en anden computerskærm i forhold til at indrette sin arbejdsplads mere ergonomisk. Derfor havde graden af M8's autonomi en negativ betydning for hans arbejde. M2, som også kun havde været ansat i Telenor i få måneder, da alle Telenors medarbejdere blev hjemsendt, ytrede også, at han grundet hans tekniske setup på hjemmekontoret fik ergonomiske skavanker (bilag 23, ytring 45, 189, 199). Derfor kan vi med afsæt i Kubicek et. al (2017) diskutere, hvorvidt alderen og ansættelsestiden har betydning for, hvorvidt medarbejderen har autonomi over deres teknologiske setup. I dette tilfælde synes der at være en sammenhæng mellem ansættelsestiden, og hvorvidt graden af autonomi i hjemmearbejdet er understøttende eller begrænsende for medarbejderne. Derfor vurderer vi, dette er et eksempel på, hvordan medarbejdernes følelse af autonomi i sit arbejde får betydning for medarbejdernes fremtidige hjemmearbejde både positivt og negativt.

4.3.4. ER MODSTAND ALTID EN DÅRLIG TING?

Selvom det modstridende selv ofte er skjult identitetsarbejde hos medarbejderne, ifølge Collinson, synes denne dog at være synlig i interviewet hvor M1 og M5's meningsdannelse om fremtidens arbejdsplads. Dette identificerer vi, da samtalen falder på en eventuel revidering af deres nuværende kontorlandskab hos Telenor til et storrumskontor, hvor medarbejdernes faste arbejdspladser udskiftes med et først-til-mølle princip. Grundet medarbejdernes ekspressive italesættelser, at M5 "[...] absolut ikke [red. er] tilhænger af [...]" (bilag 23, ytring 178, 203, 211) sådan en løsning, og at M1 vurderer, at det "[...] bliver håbløst [...]" (bilag 23, ytring 202, 212), indikerer dette et dilemma, hvor organisationen må vægte mellem at beholde kontorlandskabet ved status quo eller at opnå en besparelse ved at skærpe de fysiske lokationer, vil ved sidstnævnte ikke kunne gennemføres uden en vis mængde af medarbejdermodstand. Kernen i dette dilemma synes at være et opgør med medarbejdernes autonomi over sine "egne" arbejdsstationer på Telenors fysiske lokationer, hvilket leder til vores forståelse af, at medarbejdernes autonomi over deres arbejde er underlagt en vis mængde kontrol fra Telenor som arbejdsgiver. Medarbejdermodstanden er ifølge Collinson ikke partu ukonstruktiv for organisationen, hvorfor vi argumenterer for, at M5 og M1's åbenlyse utilfredshed med organisationens mulige, fremtidige indretning netop kan være med til at sætte fokus på, hvilke dele af medarbejdernes arbejdsmiljø, som synes at være vigtige at prioritere for organisationen.

Om det omtalte Flexible Work-manifest, M7's mindre positive meningsdannelse om dette (bilag 23, ytring 135) og M3's fravalg af at anvende dette (bilag 23, ytring 116, 140, 142), kan denne handling netop også anses for at være en slags medarbejdermodstand til organisationens tiltag og bevidst medarbejdermodstand fra organisationens ledere. Modsat kan netop forståelsen af Flexible Work-manifestet i M3's tilfælde knyttes til hans forståelse af sine egne behov som leder, og dermed hans identitet som værende leder i Telenor. I den forbindelse vil Flexible Work-manifestet kunne opleves som en potentielt ansigtstruende situation, jævnfør Collinson, for M3 i henhold til, at anvendelsen af Flexible Work-manifestet vil indikere et behov for hjælp til sit lederskab. Hvis dette er tilfældet, forstår vi i højere grad fravælgelsen af manifestet som et udtryk for et dramaturgisk identitetsarbejde, men som i dette tilfælde går ud over M3's medarbejderes formaliserede mulighed for at have indflydelse på

deres rammer for hjemmearbejdet og fleksibiliteten som følger. Uanset vurderer vi, at dette kan være et udtryk for en uhensigtsmæssig adfærd set fra organisationens perspektiv, der følger medarbejdernes identitetsarbejde, som tilgodeser organisationens bedste.

5. KONKLUSION, LITTERATUR OG REFERENCER

Det afsluttende kapitel 5 indeholder undersøgelsens konklusion, litterære grundlag samt en oversigt over bilag, figurer og billeder, som indgår i specialet.

5.1 KONKLUSION

På baggrund af det kvalitative casestudie vi har foretaget i den danske televirksomhed, Telenor, ønsker vi i dette afsnit at konkludere på undersøgelsens problemformulering:

Hvordan kommer hjemmearbejde i Telenor til udtryk gennem en kvalitativ undersøgelse af medarbejderes kommunikative italesættelser? Og hvilke konsekvenser synes hjemmearbejde at have for medarbejdernes fremtidige arbejde i Telenor med afsæt i fleksibilitet?

Besvarelsen af problemformuleringen tager dels udgangspunkt i Nigel Edleys (2001) teori om den kritiske diskurs psykologi, herunder særligt de tre kernekoncepter fortolkningsrepertoarer, ideologiske dilemmaer og subjektpositioner, som har dannet undersøgelsens analytiske ramme. Ud fra medarbejdernes kommunikative italesættelser og en kodning af disse vælger vi i besvarelsen af problemformuleringen at fokusere på meningsdannelsen ud fra de tre udvalgte kategorier: 1) Hjemmearbejde 2) Fleksibilitet og 3) Arbejds miljø.

Da vi, med afsæt i socialkonstruktivismen, anser medarbejderne for kontinuerligt at konstruere deres position(er) i sociale sammenhænge, bliver de ifølge Collinson (2003) simultant tilbudt forskellige positioner i den sociale interaktion på arbejdspladsen. Her er det sjældent tydeligt, hvilken position, som medarbejderne ytrer sig fra. Igennem analysen forsøger vi dog at komme dette nærmere, og medarbejdernes meningsdannelser synes særligt at finde sted med udgangspunkt i, hvorvidt man positionerer sig som værende: Medarbejder, professionel, teammedlem eller projektpartner, ansat i Telenor, leder, arbejdsgiver, privatperson, familiemedlem eller det hele menneske.

I forhold til positionen som leder, handler det for lederne i Telenor i høj grad om at balancere de organisatoriske hensyn, som især omhandler produktivitet, og medarbejdernes hensyn i forhold til helbred og sociale behov ved hjemmearbejde. Denne dualistiske orientering mellem organisationens og medarbejdernes hensyn konkluderer vi som værende bidragende til, at man som leder i Telenor befinder sig i et universelt dilemma, der kan få konsekvenser for fremtidens arbejde. Et eksempel på dette er, at en teamleder i undersøgelsen ikke ønsker at anvende Flexible Work-manifestet, som er udstukket fra HR-afdelingen. Dette finder vi interessant, da manifestet i ledernes meningsdannelse kan være et udtryk for kontrol fra Telenor i forhold til den enkelte leders råderum og stemmer overens med lederens præfererede ledelsesstil. Dette kan i sidste ende have betydning for medarbejdernes fremtidige arbejde i Telenor, da der ifølge Agervold (1998) er en sammenhæng mellem medarbejderen og de arbejdsmiljøbetingelser de har, hvor ledelsen er en af disse.

I analysen identificerer vi, at positionen som ansat i Telenor kommer til udtryk, når medarbejderne taler ud fra organisationens interesser. Dette kommer eksempelvis til udtryk, når medarbejderne underlægger sig de retningslinjer, som Telenor udstikker eksempelvis i forhold til hjemmearbejde. Disse kan være uformelle, eksempelvis ved at det anses for at være en god ting at tænde sit kamera under virtuelle møder, at arbejde disciplineret og at udføre et værdifuldt arbejde for organisationen. Samtidig konkluderer vi, at netop ved at tænde sit kamera underlægger man sig organisationens teknologiske kontrol. Medarbejderen bliver yderligere eplaceret i et dilemma i forhold til at hvile i at organisationen bør have tillid til den enkelte medarbejders opgaveløsning og at yde en ekstra indsats for, at leve op til organisationens værdisæt placerer medarbejderne i et dilemma. Dette går på, hvordan de ansatte kan tilrettelægge deres arbejde hjemmefra, så de arbejder tillidsfuldt og konstruktivt fremadrettet, uden at det får konsekvenser for det hele menneske i fremtidens arbejde i Telenor.

Når medarbejderne netop taler ud fra positionen, det hele menneske, hvilket vi forstår som en position, der rummer både en privat- og arbejdsperson, kan det medføre, at medarbejderne kommer til at stå overfor dilemmaer, hvor konsekvensen af disse vil have indflydelse på dem som privatpersonen og medarbejder. Dette gælder eksempelvis ved at medarbejderens opsætning af sin hjemmearbejdsplads og sit

teknologisk udstyr kan give ergonomiske udfordringer. Disse vil både gå ud over medarbejderens produktivitet i arbejdet, men også mentale og fysiske sundhed, der rækker ud arbejdet, hvilket ikke synes at være et fordelagtigt scenarie for nogle parter. Et dilemma for fremtidens arbejde i Telenor er derfor, hvem der har ansvaret for og autonomien over medarbejderens arbejdsplads og sundhed både derhjemme og fysisk på Telenor - medarbejderen eller Telenor? Dilemmaet skyldes, at medarbejderens autonomi over hjemmearbejdspladsen korresponderer med positionen som privatperson, og som ansat i Telenor og det arbejde, der udføres i hjemmet falder under Telenors autonomi. Derfor konkluderer vi, at hjemmearbejdspladsen er en autonomisk gråzone. Samtidig kommer positionen med det hele menneske også til udtryk i medarbejdernes geografiske fleksibilitet, hvor det er muligt at tilgodese både de private- og arbejdsmæssige forhold, som vi forstår som work-life balance. I relation til dette kommer familiemedlemmet som position også til udtryk, hvor medarbejderen som familiemedlem i højere grad varetager familiemæssige opgaver såsom at hente og bringe børn, samt familiebesøg udenbys. Konsekvensen af medarbejdernes fleksibilitet i forhold til medarbejdernes fremtidige arbejde i Telenor bliver i denne forbindelse at balancere deres arbejdsmæssige opgaver samtidig med at vælge familielivet, uden at nogle af disse ting kompromitteres og uden at medarbejderen ender med at "brænde sit lys i begge ender".

Om positionen som teammedlem kan vi konkludere, at der er forskel på, om medarbejderne agerer ud fra en position, hvor de er nytilkomne eller etablerede teammedlemmer. Dette kommer eksempelvis til udtryk i forhold til Flexible Work-manifestet, hvor medarbejdernes meningsdannelser om manifestet konstrueres i teamet, man er en del af. Derfor kan det være en udfordring i fremtidens arbejde på Telenor i forhold til medarbejdernes forståelse af fleksibilitet, hvis organisationen laver organisationsændringer i forhold til at omrokere medarbejderne, som synes at ske i Telenor med jævne mellemrum (Bilag 7, linje 297-298). Vi konkluderer derfor, at et dilemma, der knytter sig til Flexible Work-manifestet og omhandler autonomi, kan opstå, hvis en medarbejder bliver placeret i et nyt team og vedkommende ikke har været med til at udforme Flexible Work-manifestet. Dermed vil medarbejderen paradoksalt ikke have haft indflydelse på rammerne for ens hjemmearbejde fremadrettet, som netop var hensigten med Flexible Work-manifestet. Medarbejderne taler ud fra positionen som teammedlem også om de social behov, de har i forhold til

hjemmearbejde, hvor vi konkluderer, at disse er underlagt en vis grad af individualitet. Selvsamme grad af individualitet kendetegner også positionen som medarbejder, hvor arbejdet og løsningen af sine arbejdsopgaver bliver varetaget ud fra ens individuelle behov, hvor vi konkluderer, at individualiteten og fleksibiliteten som karakteriserer fremtidens arbejde i Telenor kan placere medarbejderen i et potentielt dilemma. Dette dilemma kan opstå, hvis medarbejderen i hjemmearbejde ikke formår at balancere sin kontrol og frihed, da dette kan indikere et skadeligt hjemmearbejds miljø og dermed mindre konstruktive omgivelser for det fremtidige arbejde. Samtidig bliver medarbejderen ved hjemmearbejde sat i en situation, hvor de, med afsæt i deres fleksibilitet, skal opveje sine egne mod de kollektive behov. Udfordringen består i, når medarbejdernes arbejdsopgaver sker i gensidig afhængighed af eller samarbejde med andre, og deres præferencer og/eller arbejdstider synes uforenelige, må individet vælge mellem at indordne sig teamet eller anvende sin autonomi for at tilgodese individuelle behov.

Slutteligt ytrer medarbejderne sig også ud fra positionen som privatperson, hvilket eksempelvis sker i forhold til hjemmearbejde. Positionen kan have indflydelse på, hvordan hjemmekontoret indrettes, hvorfor dette kan være en udfordring for fremtidens arbejde i Telenor, hvis medarbejderen har et behov for at kunne koncentrere sig eller fysiske rammer, som ikke kan opnås ved hjemmearbejde, eventuelt som følge af pladsmangel eller familieforhold. Hertil vil medarbejderens position divergere i forhold til positionen som privatperson, hvis hjemmearbejde bliver "the new normal", og ligeledes hvis hjemmearbejde forbindes med at alle medarbejdere vil have mulighed for at udnytte den angivelige produktivitet, som vi konkluderer, der præger medarbejdernes meningsdannelse om hjemmearbejde. Derudover udleder vi, at denne position kan være dilemmafyldt, hvis man som privatperson ikke formår at balancere kontrol og frihed, hvilket kan føre til et mindre konstruktivt arbejdsmiljø for medarbejderen, hvis arbejdet fortsættes uden øje for medarbejderens evne til at balancere dette fremadrettet.

Fremtidens hjemmearbejde i Telenor konkluderer vi er stadig under forhandling, hvorfor medarbejderne i fremtiden må planlægge fordelingen af hjemmearbejde ud fra samt balancere mellem deres individuelle hensyn og de retningslinjer, som Telenor udstikker. Dog står det klart, at medarbejdernes meningsdannelse om hjemmearbejde har gennemgået en udvikling qua COVID-19; før var hjemmearbejde for de

privilegerede, nu er det blevet allemandseje. Derudover konkluderer vi også, at en dilemmafyldt situation, der kan få konsekvenser for fremtidens arbejde, opstår, når nogle medarbejdere arbejder hjemmefra, mens andre er til stede fysisk på Telenor. Dette dilemma kommer både til udtryk i konsekvenserne for medarbejdernes sociale behov samt samarbejde, hvor det bliver interessant, hvorvidt medarbejderne formår at opretholde den øgede synlighed og transparens, som de har på nuværende tidspunkt i den medierede kommunikation ved hjemmearbejde. Slutteligt konkluderer vi, at forhandlingen om den fremadrettede meningsdannelse kan være dilemmafyldt for medarbejderne, idet værdiansættelsen af hjemmearbejde sker på ny, hvorfor man vil kunne komme til at fremstå "vindere" eller "tabere" i forhold til rammesætningen, der bliver definerende for det fremtidige arbejde. Medarbejdernes fremtidige arbejde på Telenors fysiske lokationer vil antageligvis også bære præg af dilemmaet, hvorvidt man kan forene medarbejderens og organisationens interesser, hvor varetagelsen af organisationens interesser kan resultere i medarbejdermodstand, hvis man prioriterer hjemmearbejdspladsen økonomisk over Telenors fysiske lokation.

Grundet de mange positioner et individ kan tage, er usikkerhed et livsvilkår for, som kan føre til medarbejdermodstand. Vi konkluderer dog, at medarbejdermodstand ikke nødvendigvis er en ukonstruktiv konsekvens for en organisation, da denne modstand i et organisatorisk perspektiv også kan hjælpe organisationen til et bedre udgangspunkt ved med at sætte fokus på rammerne og arbejdsmiljøet.

5.2. LITTERATURLISTE

5.2.1. Primær litteratur

- Agervold, M. (1998). Psykosocialt arbejdsmiljø. I: M. Agervold, (Red.), *Det psykosociale arbejdsmiljø: fra videnskabelig arbejdsledelse til arbejdsmiljøpsykologi*. (157-174). Aarhus Universitetsforlag.
- Agervold, M. (1984). De psykiske belastninger i arbejdet. I: E. Petersen, & K. Sabroe, (Red.). *Arbejdspsykologi. Arbejde, arbejdsmiljø og arbejdsorganisering*. (1. udg.). (182-199). Munksgaard.
- Akkirman, A., & Harris, D. (2005). Organizational communication satisfaction in the virtual workplace. *The Journal of Management Development*, 24(5), 397–409. <https://doi.org/10.1108/02621710510598427>
- Alvesson, M. (2003). Beyond Neopositivists, Romantics, and Localists: A Reflexive Approach to Interviews in Organizational Research. *The Academy of Management Review*, 28(1), 13–33. <https://doi.org/10.2307/30040687>
- Alrø, H., Dahl, P. N., & Schumann, K. (2016a). Iagttagelse i samtaleanalyse. I: H. Alrø, P. N. Dahl, & K. Schumann, (Red.), *Samtaleanalyse – i hverdagen og videnskaben*. (81 - 92). Aalborg Universitetsforlag.
- Alrø, H., Dahl, P. N., & Schumann, K. (2016b). Dialog-modellens videnskabsteoretiske fundament. I: H. Alrø, P. N. Dahl, & K. Schumann, (Red.), *Samtaleanalyse – i hverdagen og videnskaben*. (161-196). Aalborg Universitetsforlag.
- Alrø, H., Dahl, P. N., & Schumann, K. (2016c). Læringsorienteret dialogisk feedback. I: H. Alrø, P. N. Dahl, & K. Schumann, (Red.), *Samtaleanalyse – i hverdagen og videnskaben*. (219 – 238). Aalborg Universitetsforlag.
- Anderson, A., Kaplan, S., & Vega, R. (2015). The impact of telework on emotional experience: When, and for whom, does telework improve daily affective well-

being? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 882–897. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.966086>

Anonym. (2020) LEADING IN A CRISIS: SAI YOUNG LEADERS SHARE COVID-19 EXPERIENCES. *International Journal of Government Auditing*, 47(3), 30–36

Back, J., Chadick, C., Garcia Vallejo, J., Orłowski-Oliver, E., Patel, R., Roe, C., Srivastava, J., & Walker, R. (2021). Shared Resource Laboratory Operations: Changes Made During Initial Global COVID-19 Lockdown of 2020. *Cytometry. Part A*, 99(1), 22–32. <https://doi.org/10.1002/cyto.a.24261>

Barrett, A., Ford, J., & Zhu, Y. (n.d.). Sending and Receiving Safety and Risk Messages in Hospitals: An Exploration into Organizational Communication Channels and Providers' Communication Overload. *Health Communication, ahead-of-print(ahead-of-print)*, 1–12.
<https://doi.org/10.1080/10410236.2020.1788498>

Bloksgaard, L., & Andersen, P. T. (2012). Fokusgruppeinterviewet. I: M. H. Jacobsen, & S. Q. Jensen (Red.), *Kvalitative udfordringer*. (25-46). Hans Reitzels Forlag.

Brinkmann, S. (2015). Etik i en kvalitativ verden. I: S. Brinkmann, & L. Tanggaard (Red.), *Kvalitative metoder: En grundbog*. (463-479). Hans Reitzels Forlag.

Boolsen, M. W. (2015). Groundet theory. I: S. Brinkmann, & L. Tanggaard (2015). (Red.), *Kvalitative metoder: En grundbog*. (241-273). Hans Reitzels Forlag.

Brinkmann, S., & Tanggaard, L. (2015a). Kvalitative metoder, tilgange og perspektiver: En introduktion. I: S. Brinkmann, & L. Tanggaard (Red.), *Kvalitative metoder: En grundbog*. (13-28). Hans Reitzels Forlag.

Brinkmann, S., & Tanggaard, L. (2015b). Interviewet: Samtalen som forskningsmetode. I: S. Brinkmann, & L. Tanggaard (Red.), *Kvalitative metoder: En grundbog*. (29-53). Hans Reitzels Forlag.

Brinkmann, S., & Tanggaard, L. (2015c). Kvalitet i kvalitative studier. I: S. Brinkmann, & L. Tanggaard (Red.), *Kvalitative metoder: En grundbog*. (522-532). Hans Reitzels Forlag.

- Bryman, A. (2016a). Social research strategies: quantitative research and qualitative research I: A. Bryman (Red.), *Social Research Methods*. (16-38).
- Bryman, A. (2016b). Research designs. I: A. Bryman (Red.), *Social Research Methods*. (39-72). Oxford University Press.
- Bryman, A. (2016c). The nature of qualitative research. I: A. Bryman (Red.), *Social Research Methods*. (148-169). Oxford University Press.
- Bryman, A. (2016d). Sampling in quantitative research. I: A. Bryman (Red.), *Social Research Methods*. (170-196). Oxford University Press.
- Bryman, A. (2016e). Using existing data. I: A. Bryman (Red.), *Social Research Methods*. (308-328). Oxford University Press.
- Bryman, A. (2016f). The nature of qualitative research. I: A. Bryman (Red.), *Social Research Methods*. (374-406). Oxford University Press.
- Bryman, A. (2016g). Sampling in qualitative research. I: A. Bryman (Red.), *Social Research Methods*. (407-421). Oxford University Press.
- Buchanan, L. & Harris, G. (2020). Place and Purpose. Hentet fra: *Inc*. Boston, Mass. 2020-05-01. 42(2). s. 60-62.
- Christensen, P. H. (2019). Intet er så praktisk som organisationsteorier. I: P. H. Christensen (Red.), *Livlige organisationer - Nyere perspektiver på hvordan arbejdspladser fungerer*. (13-34). Akademisk Forlag.
- Christensen, P. H. (2015). *Distance i arbejdslivet*. (1. udg.). Samfundslitteratur.
- Collin, F. (2003). Indledning. I: F. Collin (Red.), *Konstruktivisme*. (11-34). Roskilde Universitetsforlag.
- Collinson, D. (2003). Identities and Insecurities: Selves at Work. *Organization*. 10(3), 527–547. <https://doi.org/10.1177/13505084030103010>
- Dahl, P. N. (2008). Interpersonel organisationskommunikation – forsøg på et overblik. I: H. Alrø, & S. Frimann (Red.), *Kommunikation og organisationsforandring*. (11-63). Aalborg Universitetsforlag.

- Edley, N. (2001). Analysing Masculinity: Interpretative Repertoires, Ideological Dilemmas and Subject Positions. I: M. Wetherell, S. Taylor, & S. J. Yates, (Red.), *Discourse as Data: A Guide for Analysis*. (189-228). The Open University.
- Flyvbjerg, B. (2015). Fem misforståelser om casestudiet. I: S. Brinkmann, & L. Tanggaard, (Red.), *Kvalitative metoder: En grundbog*. (497-520). Hans Reitzels Forlag.
- Friedman, A. (1977). Responsible Autonomy Versus Direct Control Over the Labour Process. *Capital & Class*, 1(1), 43–57.
<https://doi.org/10.1177/030981687700100104>
- Gibbs, G. (2007). Thematic Coding and Categorizing. In *Analyzing Qualitative Data* (1-19). SAGE Publications, <https://doi.org/10.4135/9781849208574.n4>
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78-90.
- Guest, G., Namey, E. E., & Mitchell, M. (2013). Participant Observation. I: G. Guest, E. E. Namey, & M. L. Mitchell (Red.), *Collecting Qualitative Data: A Field Manual for Applied Research*. (Elektronisk udg.). (1-34). SAGE Publications.
- Hatch, M. J. (2004). Historier, metaforer og perspektiver i organisasjonsteori. I: M. J. Hatch, *Organisasjonsteori - Moderne, symbolske og postmoderne perspektiver* (37-77). Abstrakt Forlag.
- Hsieh, H., & Shannon, S. E. (2005). Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277–1288.
<https://doi.org/10.1177/1049732305276687>
- Hermansen, M. Løw, O. & Petersen, V. (2004). Et kommunikationsperspektiv. I: M. Hermansen, O. Løw, & V. Petersen (Red.) *Kommunikation og samarbejde*. (52-67). Akademisk forlag.

- Hobbs, D., & Armstrong, J. (1998). An experimental study of social and psychological aspects of teleworking. *Industrial Management + Data Systems*, 98(5), 214–218. <https://doi.org/10.1108/02635579810228390>
- Højberg, H. (2014) Hermeneutik. Forståelse og fortolkning i samfundsvidenskaberne. I: Fuglsang, L, Olsen, P. B. & Rasborg, K. (Red.) *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne. På tværs af fagkulturer og paradigmer* (289-324). Samfundslitteratur.
- Jaffee, D. (2001a). Preface. I: D. Jaffee, *Organization Theory: Tension And Change* (xv – xx). University of North Florida
- Jaffee, D. (2001b). Introduction: Definitions and Conceptions. I: D. Jaffee, *Organization Theory: Tension And Change* (1-19). University of North Florida.
- Jaffee, D. (2001c). Conceptual Framework for the Analysis of Organizational Theory. I: D. Jaffee, *Organization Theory: Tension And Change* (20-41). University of North Florida.
- Javed, T., Maqsood, M, E & Durrani, Q. (2004). A survey to examine the effect of team communication on job satisfaction in software industry. *Software Engineering Notes*, 29(2), 1–6. <https://doi.org/10.1145/979743.979760>
- Joy-Thomas, A., Jeter, C., & Hansen-Kiss, E. (2020). Communication, coaching, and connection: The 3Cs for community cohesion during a crisis. *Journal of Dental Education*. 1-3. <https://doi.org/10.1002/jdd.12299>
- Khairudin, N., & Aziz, N. (2020). The correlation between telecommuting and work life balance in oil and gas industry. *Journal of Physics. Conference Series*, 1529(2), 1-9. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1529/2/022057>
- Klausen, K. K. (2001). Rammebetingelser. I: K. K. Klausen (Red.), *Skulle det være noget særligt? Organisation og ledelse i det offentlige rum* (92-125). L&R Business.

- Kolb, D., Dery, K., Huysman, M., & Metiu, A. (2020). Connectivity in and around Organizations: Waves, tensions and trade-offs. *Organization Studies*, 41(12), 1589–1599. <https://doi.org/10.1177/0170840620973666>
- Kristensen, A. (2007). Tre former for fleksibilitet — call center-medarbejderes måder at bruge distancearbejde. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 9(1), 44–60. <https://doi.org/10.7146/tfa.v9i1.108604>
- Kuntz, J. (2021). Resilience in Times of Global Pandemic: Steering Recovery and Thriving Trajectories. *Applied Psychology*, 70(1), 188–215. <https://doi.org/10.1111/apps.12296>
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Interview - Det kvalitative forskningsinterview som håndværk Introduktion til interviewforskning* (3. udg.). Hans Reitzels Forlag.
- Kubicek, B., Paškvan, M., & Bunner, J. (2017). The Bright and Dark Sides of Job Autonomy. I: *Job Demands in a Changing World of Work* (45–63). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-54678-0_4
- Larson, E. W. (2020). Where is an Organization? How Workspaces Are Appropriated to Become (Partial and Temporary) Organizational Spaces. *Management Communication Quarterly*, 34(3), 299–327. <https://doi.org/10.1177/0893318920933590>
- Levin, D., & Kurtzberg, T. (2020). Sustaining Employee Networks in the Virtual Workplace. *MIT Sloan Management Review*, 61(4), 13–15. Hentet fra <https://www-proquest-com.zorac.aub.aau.dk/scholarly-journals/sustaining-employee-networks-virtual-workplace/docview/2414423277/se-2?accountid=8144>
- Malik, A., Sinha, S., & Goel, S. (2020). The “Screen”ing of You and Me: Effects of COVID-19 on Counterproductive Work Behaviors. *IEEE Engineering Management Review*, 48(3), 37–43. <https://doi.org/10.1109/EMR.2020.3010323>
- Martin, J. (1992). Seeing Cultures from Different points of View. I: J. Martin (Red.), *Cultures in organizations three perspectives*. (16-43). Oxford University Press.

- Martin, R. D. (2020) Leveraging telecommuting pharmacists in the post–COVID-19 world. *Journal of the American Pharmacists Association*. 60(6). (E113-E115).
- Merecz, D., & Andysz, A. (2014). Person-organization fit and organizational identification as predictors of positive and negative work-home interactions. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 27(1), 16–27. <https://doi.org/10.2478/s13382-014-0221-8>
- Mirchandani, K. (2000). “The Best of Both Worlds” and “Cutting My Own Throat”: Contradictory Images of Home-Based Work. *Qualitative Sociology*, 23(2), 159–182. <https://doi.org/10.1023/A:1005448415689>
- Mumby, D. K. (2012) Introducing Organizational Communication. I: D. K. Mumby (Red.), *Organizational Communication: a Critical Approach*. (2-51). Thousand Oaks: SAGE, 2013.
- Nielsen, R. (2007). Arbejdsret og flexicurity – Grønbogen om modernisering af arbejdsretten. *Arbejdsrett*, 4(3), 155–170.
- Ou, J., & Wong, I. (2020). Strategic crisis response through changing message frames: a case of airline corporations. *Current Issues in Tourism, ahead-of-print*(ahead-of-print), 1–15. <https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1849051>
- Papaioannou, D., Sutton, A., Carroll, C., Booth, A., & Wong, R. (2009). Literature searching for social science systematic reviews: consideration of a range of search techniques: Literature searching for social science systematic reviews. *Health Information and Libraries Journal*, 27(2), 114–122. <https://doi.org/10.1111/j.1471-1842.2009.00863.x>
- Parker, L. (2020). The COVID-19 office in transition: cost, efficiency and the social responsibility business case. *Accounting, Auditing, & Accountability*, 33(8), 1943–1967. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-06-2020-4609>
- Pedersen, L. (2020). *Samarbejde - hver for sig: En guide til virtuelle arbejdsfællesskaber*. (1. udg.). Frydenlund.

- Pedersen, D. B. & Collin, F. (red.). (2015). Kampen om mennesket. Fire subjektbegreber i humanistisk forskning. I: D. B. Pedersen, F. Stjernfelt, & S. Køppe, (Red.), *Kampen om disciplinerne - Viden og videnskabelighed i humanistisk forskning*. (145-177). Hans Reitzels Forlag.
- Popovici, V., & Popovici, A. L. (2020). Remote Work Revolution: Current Opportunities and Challenges for Organizations. *Ovidius University Annals, Series Economic Sciences*, 20(1), 468–472.
- Raffaele C., & Connell J. (2016) Telecommuting and Co-Working Communities: What Are the Implications for Individual and Organizational Flexibility?. I: Sushil, Connell J., Burgess J. (Red.), *Flexible Work Organizations: The Challenges of Capacity Building in Asia*. (21-36). Flexible Systems Management. Springer. https://doi-org.zorac.aub.aau.dk/10.1007/978-81-322-2834-9_2
- Rasborg, K. (2014). Socialkonstruktivismen i klassisk og moderne sociologi. I: L. Fuglsang, P. B. Olsen, & K. Rasborg (Red.), *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne: På tværs af fagkulturer og paradigmer*. (403-438). Samfundslitteratur.
- Smith, S., Patmos, A., & Pitts, M. (2018). Communication and Teleworking: A Study of Communication Channel Satisfaction, Personality, and Job Satisfaction for Teleworking Employees. *International Journal of Business Communication* (Thousand Oaks, Calif.), 55(1), 44–68. <https://doi.org/10.1177/2329488415589101>
- Stich, J. (2020). A review of workplace stress in the virtual office. *Intelligent Buildings International* (London), 12(3), 208–220. <https://doi.org/10.1080/17508975.2020.1759023>
- Stephens, K., Jahn, J., Fox, S., Charoensap-Kelly, P., Mitra, R., Sutton, J., Waters, E., Xie, B., & Meisenbach, R. (2020). Collective Sensemaking Around COVID-19: Experiences, Concerns, and Agendas for our Rapidly Changing Organizational Lives. *Management Communication Quarterly*, 34(3), 426–457. <https://doi.org/10.1177/0893318920934890>

- Szulevicz, T. (2015). Deltagerobservation. I: S. Brinkmann, & L. Tanggaard (Red.), *Kvalitative metoder: En grundbog*. (81-96). Hans Reitzels Forlag.
- Thompson, J. B. (2001). Medieret interaktion. I: J. B. Thompson, *Medierne og moderniteten: en samfundsteori om medierne*. (94-133). Hans Reitzels Forlag.
- Workman, M. (2008). Telecommuting and Telework, I: H. Bidgoli (Red.), *Handbook of Computer Networks: Distributed Networks, Network Planning, Control, Management, and New Trends and Applications* (777-790). John Wiley & Sons, Inc. <https://doi-org.zorac.aub.aau.dk/10.1002/9781118256107.ch50>
- Yin, R. K. (2014). Designing Case Studies: Identifying Your Case(s) and Establishing the Logic of Your Case Study. I: R. K. Yin, (Red.), *Case Study Research: Design and Methods*. (27-69). Sage Publications.

5.2.2. Sekundær litteratur

- Andersen, Bredvig, Christensen & Jensen (2019). *Kultur der dur? En induktiv undersøgelse af organisationskultur*. Aalborg Universitet. Hentet fra: [https://projekter.aau.dk/projekter/da/studentthesis/kultur-der-dur--en-induktiv-undersogelse-af-organisationskultur\(2628afef-74d3-49a3-aeab-7ff3f3bc49b2\).html](https://projekter.aau.dk/projekter/da/studentthesis/kultur-der-dur--en-induktiv-undersogelse-af-organisationskultur(2628afef-74d3-49a3-aeab-7ff3f3bc49b2).html)
- Aalborg Universitet. (2019). Studieordning for Kandidatuddannelsen i Kommunikation, AAL, 2019. Hentet d. 28. maj 2021 fra: <https://studieordninger.aau.dk/2020/23/1948>
- Arbejdstilsynet (2014). Hjemmearbejde. Hentet d. 28. maj 2021 fra: <https://at.dk/regler/at-vejledninger/hjemmearbejde-d-2-9/>
- Beskæftigelsesministeriet. (2020). Arbejdsmiljøloven: Bekendtgørelse af lov om arbejdsmiljø. Hentet fra: <https://www.retsinformation.dk/eli/lt/2020/674>

Danmarks statistik (2021). *Arbejdskraftundersøgelsen (år) 2020*. Hentet d. 28. maj fra:
<https://www.dst.dk/da/Statistik/nyt/NytHtml?cid=32435>

Den Danske Ordbog (u.å.) *Fleksibilitet*. Hentet d. 28. maj 2021 fra:
<https://ordnet.dk/ddo/ordbog?query=fleksibilitet>

Foged, K. (2021). *Kommunikation i en digital tidsalder: Hvad tager vi med os, og hvad ryger i svinget?*. *Kommagasinet*. Hentet d. 28. maj fra:
<https://kommagasinet.dk/kommunikation-i-en-digital-tidsalder-hvad-tager-vi-med-os-og-hvad-ryger-i-svinget/>

Nimb, A. (2021) *Først var det sjovt og nyt, og nu er det bare slidsomt*. *Kommagasinet*. Hentet d. 28. maj 2021 fra: <https://kommagasinet.dk/foerst-var-det-sjovt-og-nyt-og-nu-er-det-bare-slidsomt/>

SMV Portalen (u.å). *Defination af SMV*. Hentet d. 28. maj 2021 fra:
<http://www.smvportalen.dk/Om-smvportalen/definition-af-smv>

Telenor (u.å). *Global Presence*. Hentet d. 28. maj 2021 fra:
<https://www.telenor.com/about-us/global-presence>.

Uddannelses- og forskningsministeriet (2021) *BFI-listerne for serier og forlag*. Hentet d. 28. maj 2021 fra: <https://ufm.dk/forskning-og-innovation/statistik-og-analyser/den-bibliometriske-forskningsindikator/BFI-lister>

Den vejledergodkendte litteratur er vedhæftet i bilag 24.

5.3. LISTE OVER BILAG

1. Processen for første litteratursøgningsproces
2. Processen for anden litteratursøgningsproces
3. Processen for kodning af forundersøgelse
4. Samtykkeerklæring
5. Interviewguide til interview med R1
6. Transskriptionsnøgle
7. Transskription af interview med R1
8. Flexible Work-manifest
9. Kodningsskemaer til forundersøgelsen
10. Forundersøgelsen
11. Temarammeredegørelse
12. Interviewguide til fokusgruppeinterview med medarbejdere
13. Transskription af fokusgruppeinterview med M1 & M5
14. Transskription af fokusgruppeinterview med M2 & M6
15. Transskription af fokusgruppeinterview med M3 & M7
16. Transskription af fokusgruppeinterview med M4 & M8
17. Kodningsprocessen til analysen
18. Kodet transskription af fokusgruppeinterview med M1 & M5
19. Kodet transskription af fokusgruppeinterview med M2 & M6
20. Kodet transskription af fokusgruppeinterview med M3 & M7
21. Kodet transskription af fokusgruppeinterview med M4 & M8
22. Samlet kodningsskema til analyse
23. Kondenseret kodningsskema til analyse
24. Vejledergodkendt litteratur

5.4. LISTE OVER BILLEDER

1. Opsætning af interview over Microsoft Teams
2. Dokumentation fra kodningsprocessen
3. Whiteboard over kategorier og koder
4. Vores forståelse af betegnelsen "bip" (bilag 23, ytring 155)

5.5. LISTE OVER FIGURER

1. Visualisering af de to litteratursøgningsprocesser
2. Afbildning af sektormodel over sektorielle arketyper (Klausen, 2001, s. 96)
3. En skitse af Telenor Danmarks organisationsstruktur. Figuren er inspireret af Telenor (Telenor, u.å.).
4. Vores forståelse af Telenors placering i Klausens sektormodel
5. Visualisering af specialets undersøgelsesdesign
6. Figur over vores forståelse af socialkonstruktivisme (Collin, 2003, s. 24).
7. Sammenhængen mellem empiri og teori i henholdsvis induktiv og deduktiv metode (Bryman, 2016, s. 23).
8. Kondenseret mindmap over meningsdannelsen af hjemmearbejde
9. Kondenseret mindmap over meningsdannelsen af fleksibilitet
10. Kondenseret mindmap over meningsdannelsen af arbejdsmiljø