

# NÆRE RELATIONER I DISTRIBUTEREDE ORGANISATIONER

Et kvalitativt casestudie af  
virtuelt arbejde og ledelse heraf

Bjarke Bonde Mylund

Simon Lejbach

Frederik Astrup Kjær

Lasse Jespersen

Christian Gross

VEJLEDER

KASPER TROLLE ELMHOLDT

AALBORG UNIVERSITET

31. MAJ 2021



AALBORG  
UNIVERSITET



# Abstract

The purpose of this master's thesis is to shed light on the possible ways of achieving interpersonal connectivity through virtual relations work. The empirical research is carried out in both a private and a public organization to ensure a broader external validity of the findings. In both organizations, we found strong desires to strengthen the bond between leadership and the employee and between employees. This allowed us entrance into their workplace to provide enlightening perspectives of the defining aspects in creating and maintaining interpersonal connectivity. Based on Hafermalz & Riemers' theory of interpersonal connectivity, we have identified three approaches for online leadership: hesitant, supportive, and dictating leadership.

We conducted nine semi-structured interviews with leaders and employees as an empirical basis for our venture into the digital workplace. Afterwards, we conducted two follow-up interviews with the leaders of each organization which focused on the issues brought forth by the employees, which made for a well-rounded basis for the analysis. Our findings include a formalized meeting culture, the concept of staged smalltalk, and a double-edged effectiveness while isolated. Based on our analysis, the master's thesis shows a deeper understanding of building connections and establishes the need to focus on salient needs, such as feeling connected with colleagues and leaders.

Technological advances have resulted in an expansion of mobility, allowing employees to work remotely. In the face of this radical change and the change in our society due to the COVID-19 pandemic, this master's thesis outlines how interpersonal connections are still highly regarded and seen as indispensable in everyday work-life.

**Keywords:** *Interpersonal Connectivity, management, effectiveness, online small talk, formalized meeting culture, leadership approach, hesitant leadership, supportive leadership, dictating leadership.*

# Indholdsfortegnelse

1.0 Indledning.....	1
2.0 Begrebsafklaring.....	4
3.0 Teoretisk baggrund.....	6
3.1 Interpersonal Connectivity .....	6
3.2 Samarbejde på den virtuelle arbejdsplads .....	9
4.0 Metode.....	11
4.1 Beskrivelse af samarbejdsvirksomheder .....	11
4.1.1 En større dansk softwarevirksomhed.....	11
4.1.2 En dansk kommune .....	13
4.2 Casestudiet.....	14
4.3 Det semistrukturerede interview.....	15
4.4 Rekruttering af informanter .....	17
4.5 Opbygning af interviewguide .....	17
4.6 Interviewenes gennemførelse og efterbehandling .....	19
4.7 Databehandling og analysestrategi .....	21
5.0 Analysedel 1: Virtuelt arbejde.....	24
5.1 Det virtuelle kollegiale fællesskab .....	24
5.2 Koordinering over skrivebordet .....	26
5.3 En tveægget produktivitet.....	30
5.4 Teknologiens plads i det virtuelle samarbejde .....	33
5.4.1 Ny platform, ny praksis .....	38
5.5 Ledelse på afstand .....	40
5.6 Delkonklusion.....	43
6.0 Analysedel 2: Relationer på den virtuelle arbejdsplads .....	45
6.1 En formaliseret mødekultur .....	45

6.1.1 Ledelsens håndtering .....	47
6.2 Den iscenesatte smalltalk .....	49
6.2.1 Ledelsens håndtering .....	51
6.3 Effektivitet i en isoleret hverdag .....	53
6.3.1 Ledelsens håndtering .....	56
6.4 Delkonklusion.....	57
7.0 Diskussion .....	59
7.1 Behovet for rige medier.....	59
7.2 Ledelse der udfordrer interpersonelle relationer .....	60
7.3 Virtuel ledelse i en krisesituation .....	62
7.4 Specialets kontekstuelle begrænsninger .....	64
8.0 Konklusion .....	65
8.1 Fremtidige studier.....	66
8.2 Praktiske implikationer.....	67
9.0 Litteraturliste .....	70
10 Bilagsliste .....	74

# 1.0 Indledning

I det seneste halvandet år har erhvervslivet været præget af COVID-19 pandemien, som har krævet en omstillingsparathed hos både ledere og ansatte. I forbindelse med de udstedte restriktioner fra regeringens og sundhedsmyndighedernes side har der, i højere grad end før, været behov for en velfungerende arbejdsplads i hjemmet. Store dele af de faglige såvel som de sociale relationer skabes gennem fysiske interaktioner, så hvordan vedligeholdes disse, når vi ikke længere har mulighed for at mødes fysisk?

Denne problemstilling øger relevansen af at undersøge, hvilke udfordringer der gør sig gældende i forbindelse med virtuelt arbejde. Derfor blev der, forinden dette speciale, udarbejdet et litteraturreview med hensigten at kortlægge disse problematikker (Mylund et al., 2020). Dette litteraturreview afslørede fire overordnede områder, som påvirkes af, at arbejdspladsen er blevet virtuel: Social samhørighed, kulturel samhørighed, kommunikation og vidensdeling, samt produktivitet og effektivitet.

Først og fremmest blev det tydeligt, at der opstår en lavere grad af social og kulturel samhørighed mellem medarbejderne, hvilket blandt andet pointeres af Hinds og Mortensen (2005). De beskriver, hvordan der lettere kan opstå konflikter mellem medarbejderne, der arbejder virtuelt, fordi de har nedsat fællesskabsfølelse både på et personligt og et professionelt plan. Ved en lavere grad af fællesskabsfølelse er der større risiko for, at medlemmerne vurderer hinanden negativt og i et konkurrenceperspektiv frem for at indgå i et konstruktivt team.

Der kan yderligere opstå kommunikationsudfordringer, som blandt andet kommer til udtryk ved en besværliggørelse af vidensdeling i det online samarbejde. Dette undersøges af Cramton (2001), som pointerer, hvordan en formalisering af viden på mindre rige medier, såsom e-mails, kan skabe misforståelser. Dette kom til udtryk, da fysisk distancerede teams havde svært ved at pointere vigtigheden i bestemte elementer af den delte information. Det pointeres i dette henseende, hvordan en mangel på automatisk fysisk feedback, i form af gestikulationer eller kropssprog, giver problemer i vidensdelingen (Cramton, 2001; Dubé & Robey, 2009). Den umiddelbare kommunikation, som forekommer, når et team sidder fysisk sammen og kan tage en hurtig snak i forbifarten, forringes, når kontorets ansatte bliver spredt. Dette skaber et behov for, at de teknologiske værktøjer, der benyttes i det daglige arbejde, understøtter den umiddelbare respons, der forekommer i face-to-face kommunikation (Majchrzak et al., 2000).

Når medlemmerne i et team arbejder hjemme, kan dette yderligere resultere i nedsat performance. Dette kommer i høj grad til udtryk, når medarbejderne sidder spredt over store afstande og dermed befinder sig i forskellige tidszoner (Espinosa et al., 2015; Kankanhalli et al., 2006). I dette speciale er distancen mellem medarbejderne undersøgt i en lokal kontekst, hvor de medarbejdere, der før arbejdede sammen på en fysisk lokation, nu arbejder virtuelt. Dette temporale aspekt findes ikke relevant i nærværende undersøgelse, hvorfor der i stedet ses på, hvorvidt teamets performance og den sociale samhørighed også bliver påvirket i en lokal kontekst. Med dette for øje undersøges performance i lyset af de andre udfordringer, der findes ved virtuelt arbejde. Performance bliver blandt andet påvirket af formaliseringen af kommunikationen, som eksempelvis kommer til udtryk ved en længere responstid eller et nedbrud i kommunikationen og dermed ligeledes et nedbrud i arbejdets flow (Staples & Webster, 2008; Wakefield et al., 2008).

Disse udfordringer for teamets daglige arbejde medfører ligeledes nogle ledelsesmæssige udfordringer. I det forudgående litteraturreview var dette ledelsesmæssige aspekt ikke tilstrækkeligt prævalent. Her blev der i litteraturen pointeret en række udfordringer, som kræver lederens opmærksomhed, når medarbejderne skal samarbejde virtuelt. Det kommer til udtryk, hvordan motivationsproblemer kan imødekommes ved at arrangere face-to-face møder, så medarbejderne bliver mere familiære. Det beskrives her, hvordan den digitale arbejdsplads kan gøre kolleger ansigtsløse og fremmede, hvilket denne face-to-face kontakt i høj grad kan være med til modvirke (Gibson et al., 2011; Kirkman et al., 2004). Ydermere pointeres det, hvordan gængse samarbejdskonflikter i teamet lettere kan forekomme. Det er derfor essentielt, at man har ledere, der kan navigere i disse konflikter og få dem løst så gnidningsfrit som muligt (Wakefield et al., 2008).

I litteraturreviewet blev det tydeliggjort, at ledelse generelt bliver behandlet overfladisk. Der gives bud på, hvordan lederen skal agere, men disse var i mindre grad empirisk underbyggede og var ikke hovedfokus for artiklerne (Mylund et al., 2020). Der er dog enkelte eksempler i litteraturen, hvori der bliver udarbejdet konkrete værktøjer eller bliver ekspliciteret, hvordan lederen skal agere. Wang & Haggerty (2011) har eksempelvis udviklet et framework, som kan bruges til at vurdere medarbejdernes virtuelle evner. Dette framework er udviklet til at give lederen konkrete holdepunkter, såfremt der skal ansættes medarbejdere, hvor der er brug for netop virtuelle kompetencer. Det kan ligeledes bruges i sammensætningen af teams, der skal samarbejde over afstand. Med dette værktøj kan der sammensættes et team, hvori alle besidder de nødvendige kompetencer, for at det virtuelle samarbejde kan fungere effektivt. Det udlægges yderligere af Joshi et al. (2009), hvordan det, i forbindelse med ledelse på afstand,

kan være fordelagtigt at udøve *inspirational leadership*. Her pointeres vigtigheden i at skabe visioner og missioner for medarbejderne, og der gives dermed et konkret bud på en ledelsesstil, der er velegnet til ledelse på afstand. Choudhury et al. (2020) pointerer yderligere vigtigheden i at studere ledelse på den virtuelle arbejdsplads. Her diskuteres, hvordan positive effekter af hjemmearbejde bliver udfordret, hvis der er en høj grad af afhængighed mellem ledere og kolleger i udførelsen af opgaver. Denne afhængighed kan medføre et omfattende arbejde med koordination og ventetid, hvilket kan nedsætte effektiviteten (Choudhury et al., 2020). Disse artikler har været med til at skabe interessen for virtuelt arbejde og understreger samtidig vigtigheden i at undersøge både de positive og de negative aspekter heraf.

Ved påbegyndelsen af undersøgelsen er der søgt med bredere termer efter litteratur, som beskriver og undersøger ledelsesmæssig ageren i en virtuel kontekst. Her er der fundet en række artikler, som fokuserer på netop ledelsen af virtuelle teams. Blandt andet undersøger Zimmermann et al. (2008), hvorvidt der er brug for en anden ledelsesstil i en virtuel kontekst og konkluderer, at en effektiv ledelse generelt set er vigtigere heri. I denne undersøgelse skelnes der mellem task-oriented leadership og relationship-oriented leadership. Disse defineres henholdsvis som ledelse rettet mod opgaverne i sig selv, såsom klare mål og deadlines, og rettet mod medarbejdernes indbyrdes forhold, samt lederens forhold til medarbejderne. Det ses i dette henseende, at de fleste ledelsesopgaver er vigtigere på en virtuel arbejdsplads, og derfor kræver det en større ledelsesmæssig indsats at agere i en virtuel kontekst, både i forhold til at sikre at deadlines overholdes samt at opretholde det sociale fællesskab.

De teknologiske platforme, som eksempelvis Microsoft Teams og Zoom, tillader organisationer at imødekomme udfordringerne ved afstand. Gennem disse medier er der ikke kun fokus på vidensdeling, men også på at kunne udføre diskussioner i realtid via videokommunikation og dermed skabe grundlag for en meningsfuld interaktion (Hinds & Bailey, 2003; Popovici & Popovici, 2020). Med intens brug af teknologien kan lederen dog miste overblikket og forbindelsen til sine medarbejdere, samt forståelsen af deres trivsel, hvilket i sidste ende går ud over organisationens produktivitet (Popovici & Popovici, 2020).

Under COVID-19 pandemien er brugen af virtuelt arbejde intensiveret, og organisationer har måtte adoptere nye arbejdsmetoder, hvorfor det er essentielt at finde ud af, hvordan den virtuelle arbejdsplads opnår sit fulde potentiale. Dette undersøges med fokus på, hvordan det faglige samarbejde har ændret sig gennem overgangen til virtuel arbejdsplads, samt hvordan afstand påvirker de interpersonelle relationer på arbejdspladsen. Dette leder ind i specialets problemformulering, der lyder således:

*Hvilken indflydelse har overgangen til en virtuel arbejdsplads haft på samarbejdet, og hvilke former for relationelt ledelsesarbejde opstår der?*

Problemformuleringen er sammensat, så den kan besvares gennem empirisk indsigt i relationen mellem kolleger samt lederen og medarbejderen på den virtuelle arbejdsplads. Det vil gennem specialet præsenteres, hvordan relationen i forskellige teams forandres gennem medierende teknologi, hvilket vil komme til udtryk gennem interviews. Vi vil udforske vores problemformulering via to cases. Disse består af en privat virksomhed og dansk kommune, som vil blive beskrevet yderligere i afsnit 3.2. Begge samarbejdsvirksomheder er i konteksten af COVID-19 overgået til virtuelt arbejde, og er derfor inddraget.

Specialet indeholder først en gennemgang af den teoretiske baggrund. Herefter vil de metodiske valg og refleksioner inddrages, hvortil undersøgelsesdesign, metode for interviews og analysestrategi gennemgås. Dette leder ind i specialets todelte analyse, der samles op med delkonklusioner. Disse fund leder op til en diskussion af, hvordan analysens resultater relaterer sig til både teori og den eksisterende litteratur, samt en diskussion af den mest prævalente ledelsestilgang og specialets kontekstuelle begrænsninger. Specialet afsluttes med en konklusion af de vigtigste fund, forslag til fremtidige studier og en diskussion af de praktiske implikationer af analysen.

## 2.0 Begrebsafklaring

I dette speciale skal teknologi forstås gennem begrebet “Advanced Information Technology” (AIT) og omhandler blandt andet e-mail systemer, GSS, knowledge management systemer, CRM- og SCM- systemer (Avolio et al., 2000). Det er defineret som værktøjer, teknikker og viden, der muliggør organisatorisk og interorganisatorisk samarbejde gennem kommunikationsteknologi. Fælles for disse er, at de hjælper ledere og medarbejdere til at planlægge, samarbejde og kontrollere, hvordan information spredes og benyttes. Således anvendes teknologi som paraplybegreb for de systemer, der kan bruges til at kommunikere og informationsdele, både internt og på tværs af organisationer. Microsoft Teams (herefter Teams) vil i høj grad være den centrale teknologi, da brugen af dette værktøj er begyndt eller intensiveret efter nedlukningen af specialets samarbejdsvirksomheder.

Vores forståelse af virtuelt arbejde trækker på reviews og teorier, for at skabe en definition af fænomenet, som repræsenterer et bredt udsnit af opfattelserne heraf. Virtuelt



arbejde indebærer en alternativ arbejdsopsætning, hvori medarbejdere udfører deres arbejde andetsteds end deres centrale arbejdsplads. Dette arbejde tilbyder fleksibilitet, hvor medarbejderne har større kontrol over deres egne arbejdstider (Gajendran & Harrison, 2007). En substitution af sted er dermed essensen af virtuelt arbejde, hvorigennem der sker en begrænsning i interaktion grundet fysisk og psykologisk afstand (Hinds & Mortensen, 2005; Joshi et al., 2009). Den alternative lokation beskrives i litteraturen primært som værende hjemmet, men kan også ske i eksempelvis distribuerede kontorer. Denne definition indebærer ikke en afgrænsning til geografisk distribuerede teams, hvilket dele af litteraturen gør (Kankanhalli et al., 2006; Sarker et. al, 2011). I stedet afgrænses der til virtuelt arbejde inden for landets grænser. Der afgrænses yderligere fra elektronisk outsourcing, hvor arbejdet udføres uden for organisationen, samt opgaver som i forvejen blev udført væk fra den centrale arbejdsplads. Definitionen indebærer, som sagt, ikke en afgrænset mængde tid for det virtuelle arbejde, hvormed dette kan fungere som et supplement til det konventionelle arbejde, og ikke kun indeholder individer, som udelukkende arbejder hjemmefra (Gajendran & Harrison, 2007).

## 3.0 Teoretisk baggrund

I følgende afsnit vil vi først introducere Ella Hafermalz og Kai Riemers teori vedrørende “Interpersonal Connectivity”, hvorefter vi vil diskutere, hvordan teorien anvendes i specialets kontekst.

### 3.1 Interpersonal Connectivity

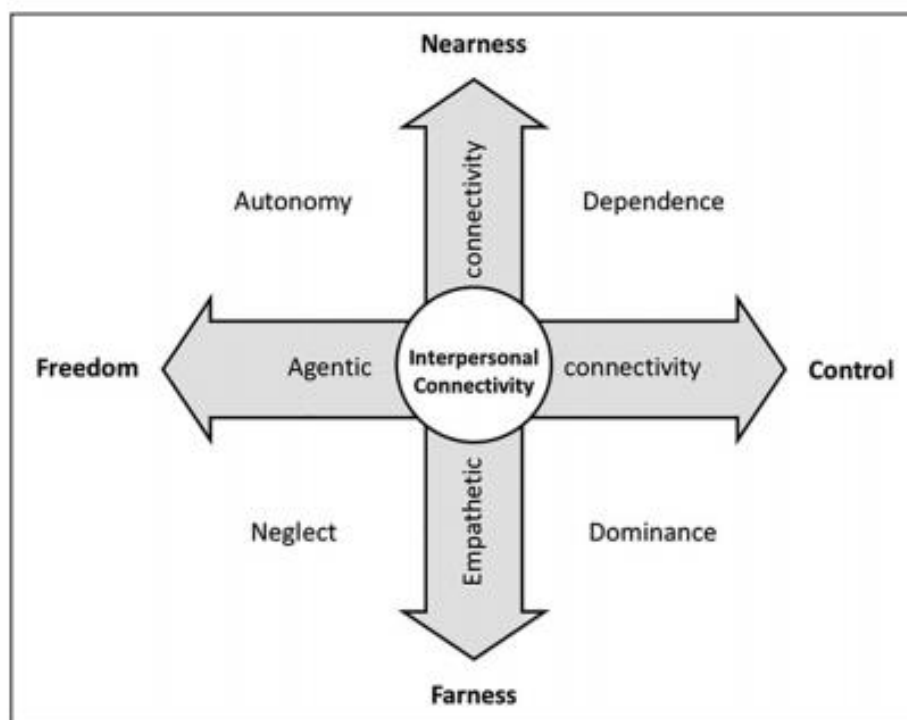
I dette speciale vil der arbejdes med Ella Hafermalz og Kai Riemers konceptualisering af interpersonal connectivity (herefter interpersonel forbindelse). Interpersonel forbindelse forstås som den mellemmenneskelige kontakt, som skabes ved interaktion. Der er i dette tilfælde fokus på, hvordan der kan skabes en oplevelse af nærhed, selvom ens modpart er placeret fysisk langt fra én, hvormed man ikke lader afstanden skabe et “disconnect” mellem mennesker. I Hafermalz og Riemers studie skabes en model, som beskriver forbindelse som noget, der konstant skal arbejdes med, og ikke kan opnås gennem et fast sæt af handlinger eller opgaver. I stedet er der fokus på, hvordan den enkelte trækker på sine erfaringer og balancerer sine handlinger i situationer, hvor man er “sammen” over lang fysisk afstand. Hertil præsenteres en række forskellige tilgange til interpersonel forbindelse, som kan skiftes og balanceres mellem, når der samarbejdes eller ledes i en virtuel kontekst (Hafermalz & Riemer, 2020).

Før teoretiseringens model præsenteres, vil der blive gennemgået nogle af de elementer og koncepter, som har ledt dertil. Interpersonel forbindelse anses som værende et værdifuldt værn mod de negative konsekvenser, som kan udspringe af det virtuelle arbejde, såsom ensomhed, isolation og koordinationsudfordringer. På samme tid anses interpersonel forbindelse ikke som noget, der let opnås gennem en række standardiserede praksisser, men i stedet som udfordringer, der hele tiden vil stå på og udvikle sig (Hafermalz & Riemer, 2020). Hafermalz og Riemers studie tager udgangspunkt i en case, hvor erfarne sygeplejersker udfører deres arbejde telefonisk, med fokus på hvordan der dannes interpersonel forbindelse, og hvilken karakter denne har. Den viden, der dannes herom, kan i høj grad overføres til en mere generel praksis for virtuelt samarbejde, hvor der er behov for interpersonel forbindelse. Der er hermed også fokus på, hvordan det for ledere og medlemmer af virtuelle teams kan være en stor udfordring at holde sig forbundet (Hafermalz & Riemer, 2020).

Det teoretiske udgangspunkt findes gennem koncepterne “the intentional arc” og “maximal grip”, som beskriver, hvordan den enkeltes formåen er baseret på deres evne til at

forhandle distance. Dermed om evnen til at opnå en følelse af nærhed, selvom man samarbejder eller taler over afstand. "The intentional arc" skal forstås som evnen til at forstå og sætte sig ind i andres sted. Derfor er det yderligere vigtigt, at man kan trække på erfaringer, for at kunne forstå nye situationer og blive situeret med sin modpart. At skabe en oplevelse af nærhed hos en anden, via et medie, kræver evner, som kan tillæres over tid. Hvor "the intentional arc" beskriver den temporale dimension og de evner, der kræves for at blive situeret med en anden, beskriver "maximal grip", hvordan situationen skal behandles og styres, ved at placere det rigtige fokus på opgaven. "Maximal grip" omhandler at finde den rette afstand til situationen, ved hverken at blive for personligt involveret eller for følelsesmæssigt distanceret (Hafermalz & Riemer, 2020). Det skal dermed vurderes, hvorvidt denne skal behandles fra et mikro- eller makro perspektiv eller et sted imellem. På den måde skal man finde den rette mængde information, som skal anvendes til eksempelvis at løse en opgave, uden at man overser det overordnede perspektiv eller mindre, men også essentielle, elementer. I praksis er dette en evne, som kan anvendes hos ledere af distribuerede teams, når der eksempelvis skal samarbejdes med de ansatte. Dette kan gøres ved at balancere forholdet mellem formalitet og familiaritet, for at forholdet hverken bliver for instrumentelt eller for venligt, men i stedet finder en gylden middelvej, som både skaber medarbejdertilfredshed og effektivitet.

"The intentional arc" og "maximal grip" danner i teorien grundlag for at undersøge balancen mellem to forskellige dimensioner, når der skal opnås interpersonel forbindelse med geografisk distancerede individer. Den ene dimension har fokus på det empatiske, som beskriver evnen til at blive situeret med en anden og dermed opfattes nær. Den anden dimension har fokus på agenten, da man som en del af en interpersonel relation skal tilpasse sit engagement, efter om der skal gives frihed eller udøves kontrol for at løse opgaven. I begge dimensioner skal den rette afstand findes og handles efter (Hafermalz & Riemer, 2020). Disse modsatrettede dimensioner udgør hos Hafermalz & Riemer følgende model for interpersonel forbindelse:



**Figur 3: Hafermalz & Riemers model for interpersonel forbindelse (Hafermalz & Riemer, 2020).**

Figuren viser, at interpersonel forbindelse ikke skal ses i binær opposition til at være disconnected. I stedet bliver det tydeligt, at der findes forskellige tilstande for interpersonel forbindelse. Den ideelle tilstand er at finde i modellens midte, da der her opnås balance mellem dualiteterne: Frihed og kontrol, samt nærhed og distance (Hafermalz & Riemer, 2020). Dette er dog ikke tilstande som kan fastholdes, men konstant må arbejdes på, fordi forskellige situationer og opgaver indebærer forskellige behov for eksempelvis frihed og kontrol. Der præsenteres dermed fire forskellige relationelle oplevelser: Autonomi, afhængighed, dominans og forsømmelse. Disse divergerende kvadranter beskriver dermed, hvordan interpersonelle forbindelse kan være, hvis den ikke er i balance. Kvadranterne skal dog ikke anses som værende "dårlige" i en normativ forstand, men i stedet som billeder på oplevelser, som er uundgåelige og nødvendige, når der skal skabes og vedligeholdes interpersonelle forhold over afstand.

Autonomi bliver etableret, når interaktionen mellem to personer tilbyder en signifikant frihed i valg. Relationen er dermed nær, men uden kontrol. Dette kan i en kontekst af samarbejde over afstand betyde, at lederen er i kontakt gennem rapportering, men ikke giver en høj grad af feedback og retning til kommende opgaver, hvilket kan resultere i en følelse af usikkerhed og forvirring vedrørende opgaver (Hafermalz & Riemer, 2020). Det kan samtidig omhandle samarbejdet med kolleger, hvori den enkelte oplever at blive efterladt til sig selv og

sine opgaver, på trods af at man ofte mødes og har et behov for sparring. Der dannes dermed en oplevelse af nærhed, hvori ens modpart samtidig er passiv.

Afhængighed opstår, når der opleves en høj grad af nærhed og kontrol. I kontekst af virtuelt samarbejde ville en leder konstant tjekke ind hos sine medarbejdere. Opgaver vil blive micromanaged, hvormed den enkelte vil opleve en meget lille grad af frihed og autonomi. Afhængigheden indebærer dermed en oplevelse af tilstedeværelse, men samtidig en overvældende kontrol (Hafermalz & Riemer, 2020). Oplevelsen af afhængighed kan yderligere findes mellem kolleger, hvis den givne opgave skal løses i samråd, hvilket kan være problematisk på den virtuelle arbejdsplads.

Den dominerende tilgang findes, når der ikke opleves nærhed, men alligevel en høj grad af kontrol. Ved virtuelt samarbejde kan dette komme til udtryk gennem ordrer fra de øvre lag i organisationen, eksempelvis ved at medarbejderen kalender bliver ændret uden konsultation, eller man bliver flyttet mellem opgaver uden forklaring. Her opleves forholdet instrumentelt, ved at lederen er en definerende instans for medarbejderens opgaver og tid, uden at man oplever nærhed, forståelse og værdsættelse (Hafermalz & Riemer, 2020).

Den sidste tilgang omhandler forsømmelse, hvor eksempelvis en medarbejder oplever at have komplet frihed og samtidig en lav grad af nærhed. Der tages dermed hverken social eller faglig hånd om medarbejdere, som oplever at være blevet tildelt en utilgængelig leder eller team. På den måde er der kun skabt en formel forbindelse mellem leder, team og medarbejder, men ingen yderligere forbindelser (Hafermalz & Riemer, 2020). På samme tid kan det give en oplevelse af, at den opgave man arbejder på, er uinteressant for organisationen.

Disse forskellige forståelser af interpersonel forbindelse kan i høj grad anvendes til at forstå forholdet medarbejdere imellem og til deres leder, efter overgangen til virtuelt samarbejde. Vi kan dermed anvende modellen til at forstå, hvordan de forskellige informanter har oplevet, at den interpersonelle forbindelse har udviklet sig, og herfra udforske fordele og ulemper i den virtuelle kommunikation. Hertil søges det yderligere at skabe indsigt i både tiltag, som er anvendt, og mulige fremtidige tiltag, som kan forbedre den interpersonelle forbindelse, både hos den kommunale og private samarbejdspartner.

### 3.2 Samarbejde på den virtuelle arbejdsplads

I følgende afsnit vil vi diskutere hvordan Hafermalz & Riermers teori om interpersonel forbindelse relaterer sig til vores undersøgelse. I arbejdet med interpersonel forbindelse udbygger vi flere af pointerne, da vi mener, at disse også kan udbredes til vores case. Først vil

vi placere fokus på, at der i Hafermalz & Riemers teoretisering i høj grad er fokus på én-til-én kontakt, gennem et mindre rigt medie som e-mails eller telefon (Hafermalz & Riemer, 2020). Der er dermed nogle væsentlige forskelle fra sygeplejerskernes relation i teorien til samarbejdsvirksomhedernes teams, som i højere grad kommunikerer i større fora samt gennem rigere medier, som videoopkald gennem Teams. Den medierede relation anses dog for værende den samme. Der er i begge tilfælde fokus på, hvordan man gennem gentagne møder kan danne erfaringer og udvikle viden om, hvordan medierede relationer vedligeholdes.

I dette speciale bliver der ikke udelukkende fokuseret på leder-medarbejder forholdet (Hafermalz & Riemer, 2020). Specialets samarbejdsteams er organiserede som selvledende teams (Bilag 2, 8:39). Det ses eksempelvis hos kommunen, at medarbejdere oplever, at man leder hinanden, hvormed teoriens fokus på leder-medarbejder forholdet også kan anvendes generelt på medarbejdernes samarbejde (Bilag 9, 2:39; Bilag 7, 15:33).

Teknologien er yderligere et element som Hafermalz & Riemer behandler overfladisk. Der er fokus på, hvordan teknologien tillader os at opnå interpersonel forbindelse med andre over afstand, men ikke hvilken type teknologi, der anvendes (Hafermalz & Riemer, 2020). Indsigter vedrørende teknologiens muligheder og begrænsninger, samt tilpasningen heraf, må dog forstås via yderligere inddragelse af viden herom. Vores forståelse af teknologien tillægger denne egenskaber, ved at tage del i eksempelvis udøvelsen af frihed og kontrol. Teknologien får dermed større indflydelse på den interpersonelle forbindelse, ved at danne rammerne omkring kommunikationen, hvormed personlige evner til at skabe nærhed kan begrænses heraf. Dette anerkender teorien i mindre grad, da der næsten udelukkende er fokus på den enkeltes egenskaber til at blive situeret med en anden og udøve den rette mængde kontrol.

Teoriens fokus på “the intentional arc” forventes i nærværende undersøgelse at være mindre essentielt, da man i højere grad i forvejen er situeret med sin modpart. Grundet vores afgrænsning af virtuelt samarbejde inden for organisationer, vil man forventeligt have lettere ved at orientere sig i den andens situation. Gennem et fælles sprog og muligvis en fælles ekspertise, vil situationer lettere kunne forklares og deles. Dette gør ikke evnen til at blive situeret med en anden over afstand mindre relevant, men gennem den arbejdsmæssige kontekst gives der på forhånd en ramme, hvori man i forvejen er tættere, end eksempelvis sygeplejerskerne og deres patienter var i Hafermalz og Riemers undersøgelse.

Teorien vil benyttes til at analysere hvilken indflydelse overgangen til en virtuel arbejdsplads har haft på samarbejdet, samt hvordan de interpersonelle relationer vedligeholdes.

## 4.0 Metode

For at have et tydeligt og transparent handlingsforløb for specialet, vil vores samarbejdsvirksomheder til en start beskrives. Herefter vil der redegøres for specialets undersøgelsesdesign, fremgangsmåden for vores interviews, opbygning af interviewguiden og rekrutteringen af informanter. Slutteligt vil databehandlingen og analysestrategien for specialet fremlægges, hvortil specialets abduktive tilgang vil beskrives.

### 4.1 Beskrivelse af samarbejdsvirksomheder

I følgende afsnit vil specialets samarbejdsvirksomheder beskrives, med formålet at give en overordnet forståelsesramme for specialets case. Ligeledes vil informanterne præsenteres i forbindelse med casebeskrivelserne. Af hensyn til sporbarhed og anonymisering af specialets samarbejdsvirksomheder, vil de to organisationer være beskrevet som henholdsvis en større dansk privat softwarevirksomhed og en dansk kommune. Dette er gjort i overensstemmelse med den fortrolighedserklæring, der er underskrevet af de to samarbejdsvirksomheder (Bilag 1), og det sikres dermed, at specialets resultater ikke direkte kan ledes tilbage til de to organisationer.

#### 4.1.1 En større dansk softwarevirksomhed

Den ene samarbejdsvirksomhed, er en privat softwarevirksomhed i Danmark. Denne virksomhed har medarbejdere i både Danmark, Sverige, Norge og Polen, og har samlet set over 3000 medarbejdere ansat. Vores samarbejdspartner i denne private organisation er et team, der beskæftiger sig med Client Management. Dette team udgør fem medarbejdere, som står for softwarelicenser og udrulninger af selvsamme software, samt samarbejdet mellem virksomheden og Microsoft. Teamet er en del af den interne IT-håndtering og ligger under afdelingen Modern Workplace & Web Solutions, som yderligere ligger under afdelingen Finance. Nedenstående er der opstillet en visualisering af de teams, der er placeret under den afdeling, som samarbejdsteamet hører under.



**Figur 1: Oversigt over Client Managements placering i softwarevirksomheden.**

I det femmands team, som har udgjort det empiriske genstandsfelt for den private virksomhed, har det været muligt at interviewe fire ud af fem medarbejdere. Disse bliver kort præsenteret i nedenstående tabel med deres anciennitet og funktion:

<b>Medarbejder</b>	<b>Anciennitet</b>	<b>Funktion</b>
Torben	13 år	Leder
Hanne	36 år	Medarbejder
Søren	1,5 år	Medarbejder
Stine	5 år	Medarbejder

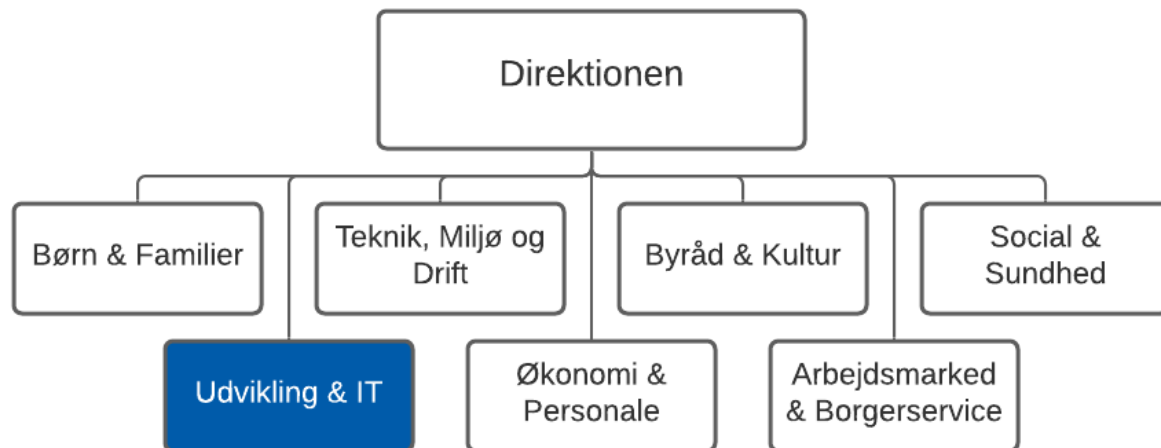
**Tabel 1: Oversigt over informanterne i den større private softwarevirksomhed.**

Ovenstående informanter er alle medlemmer af Client Management, mens Stine fungerer mere overordnet for alle teams i Modern Workplace & Web Solutions. Vi søgte at interviewe alle medlemmer af teamet, men en enkelt ønskede ikke at deltage, og to medlemmer er bosat i Polen og passer derfor ikke ind i specialets scope. Teamet er diverst opbygget af repræsentanter af forskelligt køn og med forskellig anciennitet, som blev efterspurgt for at opnå indsigt i forskellige perspektiver.



## 4.1.2 En dansk kommune

Specialets anden samarbejdsvirksomhed er en dansk kommune. Eftersom denne samarbejdsvirksomhed er et kommunalt foretagende, er de underlagt andre regler end den private virksomhed. Kommunen er opdelt i syv fag- og stabscentre, som hver har deres eget ansvarsområde. Disse er skitserede i nedenstående visualisering:



**Figur 2: Oversigt over Udvikling og IT's placering i kommunen.**

Vores samarbejdsteam i kommunen er centreret Udvikling og IT, der til dagligt står for alt IT, herunder også softwarelicenser, uddannelse af kolleger, fysiske småreparationer samt support. Udvikling og IT huser til dagligt cirka 35 medarbejdere, som siden 2017 er overgået til en flad organisationsstruktur, og fungerer derved som ét stort team. Det vil sige, at hvor der i den private organisation er en overordnet afdeling og mange mindre teams, der hver varetager et mindre, specifikt område, er der i kommunen ét stort team på centerplan, som varetager kommunens samlede IT-portefølje. Informanterne fra kommunen er her ligeledes opstillet i et skema, hvor anciennitet og funktion fremgår:

<b>Medarbejder</b>	<b>Anciennitet</b>	<b>Funktion</b>
Susanne	36 år	Leder
Kaj	6 måneder	Medarbejder
Mads	21 år	Medarbejder
Janni	6 måneder	Medarbejder
Dorte	2,5 år	Medarbejder

**Tabel 2: Oversigt over informanterne i kommunen.**

Informanterne hos kommunen er, ligesom ved den private samarbejdsvirksomhed, udvalgt, så der hersker en diversitet i alder, køn og anciennitet. Det var ikke muligt at afgrænse os til medlemmerne af et mindre team, da disse, som sagt, ikke findes i kommunens struktur. Derfor er der, i samarbejde med specialegruppens gatekeeper og lederen for centeret Udvikling- og IT, udvalgt medarbejdere, som har kunnet give meningsfulde indsigter i forhold til specialets scope.

## 4.2 Casestudiet

I dette speciale er det samarbejdsvirksomhedernes ledere og medarbejderes forståelse af deres relationer til teammedlemmerne og teknologiens medierende effekt heraf, som er i fokus. Casestudiet anvendes, da der søges indsigt i fænomener, som er udfordrende at afgrænse (Yin, 2009). Det søges dermed at forstå et sammensat fænomen, som opstår relationelt mellem mennesker, og som ikke kan reduceres til en veldefineret variabel, men må undersøges i sin komplekse kontekst (Yin, 2009).

Når der arbejdes med casestudier, kan disse forstås som værende enten enestående, eksemplariske eller multiple. Eftersom der i denne undersøgelse samarbejdes med en privat virksomhed og en kommune, vil et multipelt casestudie være muligt at udføre. Men da specialets formål ikke er at udføre et komparativt studie, med henblik på forskellene mellem disse, anses vores cases i stedet som værende eksemplariske. Vi forventer dermed at kunne få et mere generelt indblik i anvendelsen af medieret samarbejde på arbejdspladsen, samt oplevelser og meninger herom. De fund, som fremtræder, forventes dermed at være gældende

i en bred vifte af lignende virksomheder og organisationer (Yin, 2009). Da vi tager udgangspunkt i kommunens afdeling Udvikling og IT og den private organisations afdeling Client Management, er vores genstandsfelt afgrænset til brugere, som til dagligt behandler teknologi og har stor forståelse herfor. Vi får via samarbejdsvirksomhederne indsigt i to forskellige cases, som indebærer forskellige teamstrukturer, hvilket giver en bred vifte af indsigter.

Den viden og de generaliseringer, som skabes på baggrund af casetilgangen, er kontekstafhængige, og som Bent Flyvbjerg (2015) argumenterer for, skaber denne tilgang ikke forudsigende teorier, men bidrager til vidensakkumuleringen inden for et givent felt. Derudover er det vigtigt at pointere, at det ikke er hele casen, der bliver belyst, da fænomenet kan anskues fra adskillige perspektiver. Vores fokus er dermed rettet mod ledere og medarbejders samarbejde og relation på den virtuelle arbejdsplads, som forventes at kunne hjælpe med indsigter til andre virksomheder, der står i samme situation.

Formålet med dette speciale er ikke at validere eller udvikle teorier, men derimod at fortolke empirisk viden omkring et fænomen, altså hvordan relationen i teams påvirkes af afstand. I dette henseende søger vi at fortolke og identificere mønstre i det empiriske materiale baseret på både abduktion og specialets teoretiske grundlag, hvormed der arbejdes med det teorifortolkende casestudie (Antoft & Salomonsen, 2007; Flyvbjerg, 2015). Hensigten med nærværende speciale er at generere ny empirisk viden med fokus på tiltag, som kan forbedre forholdene under virtuelt arbejde.

### 4.3 Det semistrukturerede interview

I dette speciale indgår en række interviews, som udgør specialets empiri. En væsentlig forudsætning for at øge kvaliteten af interviewet er overvejelsen omkring formen, metoden og fremgangsmåden herfor. Et forskningsinterview spænder imellem et ustruktureret interview med få løst formulerede spørgsmål til et rammebestemt og struktureret interview med fastlagte spørgsmål (Brinkmann & Tanggaard, 2015). I midten findes det semistrukturerede interview, som udmærker sig ved at tillade uddybende spørgsmål med en balance mellem en samtaledynamik og strukturerede spørgsmål. I semistrukturerede interviews er det hovedsageligt åbne spørgsmål som hvad og hvordan, således at besvarelserne bærer præg af overvejelser, refleksioner og tanker (Brinkmann & Tanggaard, 2015). Det semistrukturerede interview vurderes mest relevant med henblik på at indfange informanternes meninger og forståelser af, hvordan afstand påvirker relationen i det virtuelle arbejde. Ved anvendelse af

primært åbne spørgsmål, kan der opstå metodiske udfordringer som afsporing i samtalen, hvor den semistrukturerede interviewguide giver interviewerens struktur i form af konkrete spørgsmål. En afsporing i interviewet kan dog vise sig brugbar, da der kan opstå ny viden, som ikke var inddraget i spørgsmålene fra interviewguiden, hvorfor det er eftertragtet, at informanterne taler uhæmmet. En metode til at imødekomme for megen afsporing er at opstille spørgsmålene inden for tematikker (Brinkmann & Tanggaard, 2015). Det overordnede fokus i de udførte interviews er samarbejde med leder og kolleger, oplevelsen af ledelse, samt teknologiske udfordringer. Det er væsentligt at tilføje, at interviewet yderligere indeholder et narrativt element. Narratologien anvendes i forskningspraksis og udmønter sig blandt andet i, hvordan man får folk til at fortælle om personlige oplevelser (Brinkmann & Tanggaard, 2015).

Før der spørges ind til tematikkerne, skal informanterne gennemgå en arbejdsdag og blandt andet fortælle om opgaver, samarbejde og kommunikation. Det narrative perspektiv bidrager først og fremmest til at få åbnet samtalen op med informantens fortælling, hvor resten af interviewet, så vidt muligt, baseres på dette narrativ. Det vil sige, at tematikkerne indarbejdes med udgangspunkt i den indledende fortælling, hvor spørgsmålene fra interviewguiden vil blive inddraget, såfremt de ikke har været belyst.

Alle interviewene blev udført via Teams, for at overholde restriktionerne for COVID-19. Interviewene fik dermed en anden karakter, end hvis de blev udført fysisk, hvilket både indebærer fordele og ulemper. Fordelene ved at udføre online interviews er, at udfordringerne med geografisk afstand nedsættes, hvormed det i vores tilfælde blev muligt at være fleksible i planlægningen af interviews. Derudover gav det interviewet en mindre formel karakter, fordi det kunne udføres i hjemmet, samt danne grundlag for færre forbehold for medarbejderne, der i højere grad kan tale uhæmmet (Kvale & Brinkmann, 2015). Modsat er det sværere at læse modpartens kropssprog, hvilket kan udfordre dynamikken i samtalen. For at nedsætte den negative effekt blev der i alle interviews anvendt kamera, for at komme så nært den synkrone kommunikation og observation som muligt (Kvale & Brinkmann, 2015). Dynamikken i interviewet kan yderligere udfordres, hvis der eksempelvis, grundet tekniske udfordringer, sker forsinkelser i samtalen, så der opstår tidspunkter, hvor man taler i munden på hinanden. Dette skete i få af interviewene, dog uden videre negative konsekvenser, da man blandt informanterne var vant til dette og ikke tillagde det stor betydning.

## 4.4 Rekruttering af informanter

I rekrutteringen af informanter er der anvendt en række forskellige metoder, som her vil blive belyst. Specialets kontaktpersoner er fundet gennem et opslag på det erhvervsorienterede sociale netværk LinkedIn (Bilag 3). Gennem en beskrivelse af specialets formål og ønskede samarbejdspartnere, blev der skabt en forbindelse til samarbejdsvirksomhederne. Her har henholdsvis Poul og Kaj fungeret som gatekeepere og faciliteret adgang til informanterne. Disse er desuden personlige kendskaber, hvilket kan påvirke undersøgelsen både negativt og positivt. I den private virksomheds tilfælde er det ikke gatekeeperen, Poul, og hans team som undersøges. Hos Kommunen interviewes Kaj af interviewere, som ikke har nogen relation til ham, hvorfor effekten af det personlige kendskab nedsættes.

Vi opstillede forskellige parametre for sammensætningen af informanter, som indebar, at de skulle arbejde i et team, som er overgået til virtuelt arbejde under COVID-19 med en teamstørrelse på 6-8 medarbejder. Derudover ønskedes et team med en heterogen arbejdsstyrke med hensyn til køn, alder og anciennitet. Hos den private virksomhed blev vi tilbudt samarbejde med en række afdelinger (SAP, RPA og Client Management), som opfyldte de valgte kriterier, hvorefter vi valgte på Client Management, da denne afdeling indeholdt den rette mængde informanter, som var forskellige inden for både alder, køn og anciennitet. Hos kommunen blev der skabt kontakt til Udvikling og IT-afdelingen, hvor lederen Susanne og gatekeeperen Kaj faciliterede kontakt til de resterende informanter. Informanterne blev udpeget med udgangspunkt i, hvem der kunne have interesse, tid og overskud til at deltage. Gennem denne udvælgelsesproces er vi opmærksomme på den bias, som kan opstå i udvælgelsen via gatekeepere. Disse informanter kan være specielt udvalgt, fordi de har en bestemt interesse for emnet eller attitude over for det. At informanterne er udvalgt efter, hvem der har lyst, kan samtidig give et skævvredet billede på den generelle holdning og forståelse.

## 4.5 Opbygning af interviewguide

For at kunne belyse problemformuleringen udformedes en interviewguide, som tog udgangspunkt i vores teoretiske viden, de fundne tematikker i det forudgående litteraturstudie samt input fra den eksisterende litteratur. Der vil med udgangspunkt i teorien udforskes, hvordan interpersonelle relationer vedligeholdes på en virtuel arbejdsplads. Dette undersøges både mellem medarbejderne, men også mellem leder og medarbejder. Det overordnede fokus for interviewene er dermed, hvordan den enkelte oplever forandringen af arbejdet før og under

hjemmearbejdet, og hvordan dette har påvirket både faglige og sociale relationer. Herunder anvendes tematikkerne fra det forudgående litteraturstudie og yderligere eksisterende litteratur til at sikre, at vi kommer omkring de emner, som har størst mulig relevans i forhold til specialets scope. Der har desuden hersket en interesse for, hvilken indflydelse teknologien har haft på den virtuelle arbejdsplads, hvor det vil udforskes hvordan teknologi og handlinger i et interaktionistisk forhold udfordrer hinanden (Avolio et al., 2000). Dette kommer til udtryk i interviewguiden, via et fokus på hvordan teknologien og adfærd har måtte tilpasses nye praksisser i overgangen til virtuelt arbejde.

I praksis blev der udarbejdet to interviewguides, som var henvendt enten medarbejderen (Bilag 4), med fokus på dennes oplevelse af lederen og det virtuelle arbejde, eller henvendt lederen (Bilag 5) og dermed oplevelsen af at lede i et virtuelt miljø. Tematikkerne, som strukturerer interviewguiden, var dermed faste, mens flere af spørgsmålene fik omvendt fortegn, når de blev tilpasset informanten. Et eksempel herpå kan findes i spørgsmålet vedrørende motivation, som i interviewguiden til lederne lyder: *“Hvordan er din motivation, og hvordan oplever du dine medarbejders motivation, når du arbejder hjemmefra sammenlignet med at være fysisk på arbejdspladsen?”*, som i høj grad er tilsvarende i interviewguiden til medarbejderne, som modsat har fokus på egen motivation, samt hvordan lederen har søgt at højne motivationen.

Gennem valget af den semistrukturerede tilgang blev der skabt mulighed for, at vi kunne variere mellem åbne og stramt strukturerede spørgsmål (Tanggaard & Brinkmann, 2015). Interviewguiden indeholder en introduktion, som havde til formål at fortælle om specialets formål og struktur for at sikre informeret samtykke (Kvale & Brinkmann, 2014). Næst fulgte en introduktion af informanten, først med fokus på personlig information, hvorefter åbne narrative spørgsmål blev taget i brug, med et bredt spørgsmål til hverdagen med hjemmearbejde: *“Vi kunne godt tænke os, hvis du vil tage os igennem en almindelig arbejdsdag, hvor du gennemgår dine opgaver, samarbejde og kontakt med dit team”* og har til formål at starte et narrativ, som det resterende interview anvender som referencepunkt. Derefter udbyggede vi med spørgsmålet: *“Kan du tilsvarende gå igennem en almindelig arbejdsdag før Corona og hjemmearbejde?”*, for at udvide med yderligere refleksioner over forandringerne ved overgangen til virtuelt arbejde. I dette henseende anerkendes det, at der kan opstå retrospektiv bias, da interviewene blev udført cirka et år efter landets nedlukning grundet COVID-19. For denne undersøgelse anses det dog ikke som værende essentielt at informanterne med stor præcision kan beskrive den forhenværende arbejdsmetode, da fokus i stedet er på hvordan opgaver, samarbejde og kontakten har forandret sig.

De udvalgte spørgsmål til tematikkerne vedrørende samarbejde med leder og kolleger, oplevelsen af ledelse, samt teknologiske udfordringer anses dermed som vejledende for samtalen og ikke strukturerende, hvormed disse kunne omtales når det gav mening i det fremlagte narrativ. Interviewsituationen får herigennem et stærkt grundlag for at tage udgangspunkt i informantens oplevelser og ikke hypotetisk eller teoretisk opsatte situationer (Nicolini, 2009). Interviewguiden bærer dermed præg af den semistrukturerede tilgang, ved at give plads til at både interviewer og informant kan styre samtalen.

Efter de første interviews med medarbejderne blev det tydeligt, at mindre justeringer måtte foretages i interviewguiden. Først med en ændring af spørgsmålet: *“Hvordan påvirker det dig professionelt, når du ikke har fysisk kontakt til dit team?”*, der blev misforstået af informanterne, hvormed det blev omskrevet til: *“Hvordan føler du effektiviteten af dit arbejde påvirkes, når du ikke har fysisk kontakt med dit team?”*. Formålet med spørgsmålet blev efter ændringen bedre underbygget, ved at give indsigt i oplevelsen af effektivitet ved hjemmearbejde. Det originale spørgsmåls fokus på den professionelle påvirkning var formuleret bredt for at give informanten mulighed for selv at vurdere flere mulige påvirkninger, men under interviewene oplevedes det for bredt og måtte underbygges med yderligere præcisering. Derudover blev spørgsmålet vedrørende generelle udfordringer: *“Hvilke udfordringer har hjemmearbejde medført for dit daglige arbejde?”* kasseret, da det blev besvaret gennem interviewguidens øvrige spørgsmål, mens de tilkoblede underspørgsmål vedrørende koordinering og kommunikative udfordringer blev behandlet i diskussionen af samarbejde.

Interviewguiden blev afsluttet med spørgsmål vedrørende den fremadrettede tilgang til det virtuelle arbejde, og fokuserede dermed på, hvorvidt informanten forventede, at den nuværende arbejdspraksis kan anvendes i fremtiden. På den måde blev det muliggjort, at der kunne samles op på positive og negative effekter af det virtuelle arbejde, samt sætte fokus på mangler og muligheder heri.

## 4.6 Interviewenes gennemførelse og efterbehandling

Alle interviewene blev udført online via Teams, hvormed informanterne fik mulighed for at vælge tidspunkt for samtalen, samt hvorvidt det skulle udføres fra hjemmet eller arbejdspladsen. Der var dermed også variation i, hvor informanten befandt sig. I situationer, hvor informanten blev interviewet i det åbne kontormiljø, kan udtalelserne være farvede af kollegernes mulighed for at lytte med, mens interviewene udført fra hjemmet havde en mindre

formel karakter. Som interviewere placerede vi os sammen, med det formål lettere at kunne hjælpe hinanden i interviewsituationen, samt undgå afbrydelser af hinanden. Grundet denne forsinkelse måtte man i interviewets begyndelse forsøge at lære informantens talemønster hurtigst muligt, for ikke at afbryde og få samtalen til at flyde. Ved brug af videokommunikation kunne vi som interviewere anvende probing gennem både bekræftende lyde og kropssprog for at lede informanten til uddybelse (Halkier, 2012). Under interviewene havde den sekundære interviewer fokus på denne probing samt at holde styr på, hvorvidt interviewguidens tematikker var blevet behandlet på tilfredsstillende vis, mens den primære interviewer kunne fokusere på samtalen og stille opfølgende spørgsmål. Med denne opsætning blev det muligt at indfange indsigter i informantens perspektiver og samtidigt sikre, at det planlagte blev behandlet. Interviewerne gik igen for den enkelte samarbejdsvirksomhed, for at kunne anvende indsigt fra tidligere interviews.

Der blev senere afholdt opfølgende interviews med lederne. Gennem arbejdet med første analysedel identificerede vi en række emner, som vi ønskede at få videre uddybelse om. Disse emner indebærer en overordnet beskrivelse af, hvordan de forskellige forhold har forandret sig, hvorfor vi fandt det væsentligt at aftale ekstra interviews, som tog udgangspunkt i disse.

Der blev udarbejdet en ny interviewguide med fokus på ovenstående emner, hvortil vi præsenterede lederne for vores fund og hermed også baggrunden for disse. Under hvert emne inddrog vi centrale pointer, hvortil lederne hovedsageligt blev spurgt "*Har du gjort noget for at imødekomme dette?*" og "*Hvad ville du gøre, hvis du selv kunne bestemme?*" (Bilag 14). Disse spørgsmål havde til formål at give indblik i, hvorvidt lederne var opmærksomme på problematikkerne, om de havde gjort noget aktivt i forhold til disse, eller hvordan man som leder fremadrettet kan imødekomme disse udfordringer. Slutteligt involverede vi samme spørgsmål som ved første interview omhandlende en fremtidig arbejdsplads. Her spurgte vi, hvordan hjemmearbejde kan fungere som en permanent løsning, samt hvad der skal til af teknologiske værktøjer. Formålet med at spørge om dette igen var, at der i mellemtiden har været en periode, hvor medarbejderne har været fysisk tilbage på deres arbejdsplads, hvorfor de kan have opnået nye indsigter i, hvordan deres virtuelle samarbejde kan fungere bedst muligt. Det skal nævnes, at det også her var de samme to interviewere, der udførte begge interviews for at have mulighed for at anvende tidligere indsigter.

Efter udførelsen af de enkelte interviews påbegyndtes efterbehandlingen, ved at interviewene blev transskriberede. Ved de første interviews blev transskriptionen udført af intervieweren selv, med formålet at lære om egen interviewstil og spørgsmålsopbygning, som dermed kunne forbedres til de kommende interviews. Derefter blev transskriptionsarbejdet



fordelt mellem gruppens medlemmer. For at forbedre forståelsen for interviewet blev transskriptionen udført ud fra videooptagelser, hvormed kropssprog kunne observeres og dermed forbedre forståelsen (Kvale & Brinkmann, 2015). Grundet fordelingen af arbejdet med transskriptionerne er der lavet en fælles procedure herfor, for at sikre en fælles skrivestil og detaljeringsgrad. Da der ikke søges at producere en sproglig-, konservations- eller diskursanalyse er detaljerigdommen nedsat, ved at fravælge at indskrive sproglige annotationer, da dette ikke anses som værende givende for specialets analyse, men kun ville besværliggøre gennemlæsningsprocessen. Anerkendende lyde og indskud fra interviewere som “mmh” og “ja”, som ikke bidrager til transskriptionens indhold er derudover fravalgt, da samtals dynamik ikke er i fokus (Kvale & Brinkmann 2015). Interviewenes indhold er under transskriptionen derudover oversat fra ordret talesprog til skriftsprog, ved at udelade korte påbegyndte sætninger, som hurtigt skifter retningen, og i sig selv ingen pointe har. Vi er her opmærksomme på, at den enkelte transskribent kan have forskellige forståelser for, hvornår det giver mening at nedskrive en påbegyndt sætning, eller hvornår den er vigtig for den overordnede sammenhæng. Denne forståelse er ensrettet gennem en diskussion af transskriptionsproceduren, samt fælles gennemgang af samtlige interviewoptagelse. De anvendte citater i specialets analyse er dermed også renskrivne, med formålet at gøre disse mere læsevenlige, hvorfor vi er opmærksomme på ikke at ændre meningen af citaterne. Da alle interviews var transskriberet, blev det muligt at påbegynde databehandlingen og kodningsarbejdet med den fundne data.

## 4.7 Databehandling og analysestrategi

I nærværende speciale har vi benyttet os af den abduktive tilgang til at undersøge det virtuelle arbejde i de to samarbejdsvirksomheder. Abduktion ligger i spændingsfeltet mellem den induktive og den deduktive tilgang og indeholder således elementer fra begge. Abduktion er en udledning af sammenhænge og vi har derfor arbejdet med kvalificerede gæt og sandsynlige slutninger, for at komme med de bedste forklaringer på fænomenet (Fuglsang et al., 2018).

Specialets undersøgelsesfelt udspringer fra et litteraturreview, der søgte at belyse, hvordan relationen mellem kolleger, samt leder og medarbejder, forandrer sig i en virtuel kontekst (Mylund et al., 2020). Gennem udarbejdelsen af specialets case samt empiriindsamling er der benyttet en induktiv tilgang for at indfange de problematikker, specialets samarbejdsvirksomheder oplever i forbindelse med hjemsendelsen fra arbejdspladsen. Empiriindsamlingen bærer her ligeledes præg af den deduktive tilgang ved at

være inspireret af specialets teoretiske værktøj, da vi udformede interviewguiden herefter. Empirien er herefter samlet, kodet og kategoriseret induktivt i et forsøg på at identificere de synlige sammenhænge. For at afdække eventuelle skjulte strukturer og mekanismer, der eksisterer under den observerbare overflade, anvendes den deduktive tilgang herefter analytisk på empirien (Fuglsang et al., 2018). Dette gøres med indførelse af interpersonel forbindelse, hvor vi analyserer de empiriske fund herigennem. Specialet kan derfor siges at anvende abduktion, da der i løbet af processen er sket en veksling mellem den induktive og deduktive fremgangsmåde.

Denne abduktive tilgang, har haft en indflydelse på databehandlingen og analysestrategien i vores speciale, hvilket her vil beskrives. I nedenstående tabel fremgår de tematikker, som udsprang af empirien, den valgte teori, samt vores forudgående viden. I tabellen ses yderligere, hvilket indhold de enkelte tematikker hovedsageligt består af for at sikre gennemsigtighed i kodningen.

Tema	Farvekode	Indhold
Anvendt teknologi	Rød	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medarbejdernes holdning til de anvendte teknologier</li> <li>• Udvikling i anvendelse af teknologier</li> </ul>
Holdning til virtuelt arbejde	Mørkeblå (negativt) Lyseblå (positivt)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mulighederne i brug af virtuelt arbejde i fremtiden</li> <li>• Organisatoriske muligheder og begrænsninger</li> <li>• Personlige muligheder og begrænsninger</li> </ul>
Kollegialt fællesskab	Mørkegrøn (negativt) Lysegrøn (positivt)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oplevelse af kollegialt fællesskab</li> <li>• Muligheder og begrænsninger i online fællesskab</li> </ul>
Fagligt samarbejde og koordinering	Mørkelilla (negativt) Lyse lilla (positivt)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Online kommunikationsmuligheder og begrænsninger</li> </ul>
Produktivitet og effektivitet	Mørkeorange (negativt) Lyseorange (positivt)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oplevelsen af egen produktivitet</li> <li>• Oplevelsen af egen motivation</li> </ul>
Ledelse	Grå	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forholdet mellem leder og medarbejder</li> <li>• Holdning til kommunikation mellem leder og medarbejder</li> <li>• Ledelsesmæssige forandringer og tiltag</li> </ul>
Hjemmemiljø	Brun	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fysiske tiltag</li> <li>• Work-life balance</li> </ul>

**Tabel 3: Oversigt over specialets kodningstemaer, samt indholdet af disse koder.**

I databehandlingens indledende fase er der foretaget en induktiv kodning af de transskriberede interviews, som samlet set er kondenseret ned til syv tematikker. Disse temaer er: Anvendt teknologi, holdning til virtuelt arbejde, kollegialt fællesskab, fagligt samarbejde og koordinering, produktivitet og effektivitet, ledelse og slutteligt hjemmemiljø. Her blev anvendt farvekoder for at tydeliggøre adskillelsen i de identificerede kategorier, hvor transskriberingerne fra specialets to samarbejdspartnere blev kodet hver for sig. Fremgangsmåden for kodningen af det empiriske materiale, var i de to samarbejdsvirksomheder identisk. Hensigten med at adskille de to var at overskueliggøre databehandlingen og ikke med henblik på en komparativ analyse. Farveinddelingen er kodet i positive og negative holdninger og fremgår i tabel 3. Der blev foretaget en yderligere farveinddeling, da der i fælles gennemgang af interviewene blev udledt modsætningsforhold, der særligt blev synlige gennem positive og negative udtalelser inden for samme emne, hvorfor en yderligere inddeling var nødvendig. De fundne tematikker danner rammerne for den deskriptive analyse, og fungerer strukturerende herfor. Det er dog ikke alle tematikkerne, der er fundet essentielle i dette henseende, og derfor er der eksempelvis ikke et analyseafsnit vedrørende hjemmemiljø og holdning til virtuelt arbejde. Enkelte pointer, der er udsprunget af de undladte tematikker, er dog medtaget i de anvendte afsnit, såfremt de var relevante.

Efter inddelingen af specialets empiriske materiale påbegyndte vi i anden analysedel begrebsliggørelsen af vores fund, ved at sætte vores tematikker i relation til specialets teoretiske grundlag. Herved blev det muligt at udpensle vores empiriske fund og give mulige teoretiske forklaringer herpå. Det har i dette henseende ikke været målet at be- eller afkræfte de teoretiske fund af Hafermalz og Riemer, men i stedet at udbygge det teoretiske grundlag, ved at undersøge den interpersonelle forbindelse via rigere medier i en tvungen virtuel kontekst.

## 5.0 Analysedel 1: Virtuelt arbejde

Analysen for dette speciale vil bestå af to dele, hvor første del vil være deskriptiv med fokus på at identificere de forskellige meninger, holdninger og forståelser af de fundne tematikker. I anden del vil teorien indføres, hvormed tematikkerne vil analyseres med udgangspunkt i interpersonel forbindelsesteori.

### 5.1 Det virtuelle kollegiale fællesskab

Først vil der fokuseres på, hvilke udfordringer overgangen til virtuelt arbejde medfører for medarbejderne i både den private virksomhed og den kommunale organisation. En stor del af medarbejderne føler sig mere afskåret fra deres respektive arbejdsplads, når størstedelen af interaktionen foregår gennem virtuelle medier såsom Teams. Det var tydeligt hos vores informanter, at de følte sig socialt isoleret fra kollegerne, da arbejdspladsen blev flyttet hjem. Vi vil først beskrive de negative aspekter af det nuværende virtuelle kollegiale fællesskab, for bagefter at præsentere en række positive følger heraf. Den første udfordring for det virtuelle kollegiale fællesskab er møntet på energiniveau og fællesskabsfølelse og den dertilhørende motivation, som Janni forklarer således:

*Janni: "Jeg synes ikke, at det er særlig motiverende, at man skal sidde selv hele dagen (...) Ja, man mangler noget... Noget som man får, når man er herinde, og selvom der kun er to andre eller tre andre, så får man det bare, når man er på arbejdspladsen." (Bilag 13, 20:07)*

Der udtrykkes her en mangel på motivation og socialt samvær, når medarbejderen ikke længere er på arbejdspladsen. Stine fortæller i denne sammenhæng, at hun især mangler det sociale element, når hun mellem møderne har brug for en kaffepause: "*(...) og det er bare ikke nær så spændende at gå hen i køkkenet og hente en kop kaffe selv*" (Bilag 6, 08:58). Her fortæller hun, at man på kontoret har en fornemmelse af, hvornår de andre har tid til at gå ned og få en kop kaffe i kantinen, hvilket giver anledning til smalltalk, men at dette nu skal planlægges midt i en travl hverdag (Bilag 6, 22:19). I denne forbindelse forklarer Janni også, at hun mangler smalltalk og inputs udefra, når hun sidder derhjemme (Bilag 13, 21:38). Denne fællesskabsfølelse bliver yderligere forklaret af Kaj således:

Kaj: *"Vi har nogle kolleger, der er begyndt, efter vi alle sammen blev sendt hjem, og jeg ved da godt sådan, hvad de laver, men det er da ikke, fordi jeg ved, hvem de er, hvad de går op i, hvordan de ser ud, hvor høje de er. Det forsvinder lidt"* (Bilag 9, 35:50)

Kaj forklarer her, at fællesskabsfølelsen også er bundet op på noget fysisk, for at kunne få en fornemmelse af den person, han interagerer med. Hanne snakker i denne forbindelse om deres behov for at have kamera på til møder *" (...) fordi det giver et eller andet ekstra"* (Bilag 8, 11:49). Dette "ekstra" omhandler det fællesskab, vores informanter føler, de har mistet, når arbejdspladsen bliver virtuel; følelsen af at kende sine kolleger, være en del af et fællesskab og få sat ansigt på sine relationer har stor indflydelse på både motivation og glæden ved sin arbejdsplads.

Det blev desuden tydeligt, i vores interviews med de to ledere, at de på samme vis mangler en fornemmelse for, hvordan deres medarbejdere har det på arbejdspladsen. Susanne forklarer en situation med en ny medarbejder, som er blevet oplært virtuelt, hvor hun gennem en opfølgende samtale ikke har kunnet mærke den form for begejstring hos medarbejderen, som hun plejer at mærke: *"Jeg tror, hun er godt nok tilfreds, men det er lidt dæmpet, for hun mangler jo det liv, som plejer at være på en arbejdsplads"* (Bilag 10, 17:10). Torben forklarede situationen således:

Torben: *" (...) man mister den der fingerspidsfornemmelse, følelse med alle ens kolleger, medarbejder og chefen ved at være i tæt kontakt med hinanden (...) Vi er normalt sammen rigtig mange timer om dagen, og jeg tror bare, at det blev en kold tyrker lige pludselig, at man slet ikke så hinanden"* (Bilag 2, 17:26)

Denne pludselige afbrydelse af social kontakt viser sig således både fra et medarbejder- og et ledersynspunkt, og det påvirker både humør og motivation for at arbejde. Dette ses især, når der skal arrangeres sociale aktiviteter på arbejdspladsen. Her nævner Mads, at de har forsøgt at afholde virtuelle fredagsbarer med varierende succes:

Mads: *"De der virtuelle fredagsbarer er et godt eksempel på, hvornår det kommer lidt til kort, synes jeg (...) hvis man skal samles til nogle af de her fredagsbarer, så sidder man jo aldrig rundt om bordet alle sammen. Så kan det være, vi to lige går til side og så hører, hvordan det går og så smalltalker lidt. Det gør man jo ikke i*

*sådan virtuelle rum. Det ville være lidt underligt, hvis to af os lige skred” (Bilag 11, 33:48)*

Mads forklarer her, at når fredagsbaren bliver virtuel, mangler han det her smalltalk-element og muligheden for at træde til side og snakke med sine kolleger. Det virtuelle forum tillader ikke på samme måde, at flere forskellige samtaler kan finde sted på samme tid, hvilket påvirker den sociale kontakt negativt “ (...) fordi der er en, der er nødt til at sige noget, og så skal de andre bare lytte” (Bilag 11, 33:48).

Den virtuelle fredagsbar er et af flere forsøg på at løse nogle af de udfordringer med den sociale fællesskabsfølelse, der er opstået ved overgangen til den virtuelle arbejdsplads. Søren fortalte, at hans arbejdsplads havde forsøgt sig med et bingoarrangement, hvor der blev sendt bingoplader ud til medarbejderne (Bilag 12, 28:36). Både Søren og Kaj fortalte yderligere, at de er blevet opfordret til at tage nogle walk-and-talks med deres kolleger og nærmeste leder, for at bibeholde den sociale nærkontakt (Bilag 12, 28:36; Bilag 9, 26:46). Dorte fortæller ligeledes, at hun har været med til at afholde en række små konkurrencer til personalemøderne:

*Dorte: “ (...) vi har lavet sådan noget lotteri til jul, hvor man havde lodder, og så vandt man alle mulige mærkelige gaver, og vi har lavet sådan noget konkurrence, hvor man skulle sende et billede af sin hjemmearbejdsplads, og så skulle de andre gætte, hvis hjem det var” (Bilag 7, 49:38)*

Der har altså fra begge organisationers side været forsøg på at vedligeholde den sociale kontakt og fællesskabsfølelsen, trods den manglende fysiske nærhed. Denne manglende fysiske nærhed har dog ikke kun en effekt på den sociale kontakt, og det kollegiale fællesskab. Der er ligeledes opstået nogle udfordringer og muligheder vedrørende det faglige samarbejde. Den virtuelle arbejdsplads’ indvirkning på dette vil derfor beskrives i nedenstående afsnit.

## 5.2 Koordinering over skrivebordet

Medarbejderne i både den kommunale og private organisation oplevede udfordringer i det faglige samarbejde ved overgangen til det virtuelle arbejde. Omfanget af disse udfordringer og måden de manifesterede sig på varierede, men kerneproblematikkerne var i høj grad ensartede. På samme måde, som der blev identificeret social isolation, findes der yderligere en professionel isolation, hvilket kommer til udtryk ved, at man ikke længere befinder sig i det

åbne kontormiljø. Vi vil her først have fokus på nogle af de negative aspekter, som kommer til udtryk ved udfordringer i koordineringen af arbejdet:

*Dorte: “(...) da vi sad ude på kontoret, så gik de lige morgenrunde, og så kunne man sådan lige 'hov har du lige to minutter, så kan vi lige vende et eller andet hurtigt, og så går vi videre' og der er bare noget kommunikation, der går tabt. Der er noget koordinering, der mangler.” (Bilag 7, 19:33)*

&

*Søren: “(...) et andet konkret eksempel kan være, hvis der er nogen eskaleringer eller pressede situationer i andre afdelinger, så får man det ikke at vide, før man ligesom opdager, at de personer, man plejer at arbejde sammen med, ikke er til rådighed eller aflyser alt en måned frem, hvor man som regel på kontoret havde fået en heads-up hen over skrivebordet.” (Bilag 12, 07:38)*

Det ses i ovenstående eksempler fra Dorte og Søren, at koordineringen udfordres ved, at de gennem det virtuelle arbejde oplever at have mistet fingerspidsfølelsen. Den uformelle, samt hurtige, koordinering og informationsdeling, som kunne udføres i det fysiske miljø, er dermed forsvundet. Denne oplevelse går igen hos begge samarbejdsvirksomheder, hvor medarbejderne ikke i samme grad oplever at få den nødvendige viden, som Søren beskriver det. Susanne forklarer yderligere, at der er fundet et større behov for at booke møder på den virtuelle arbejdsplads:

*Susanne: “Altså hvis man kigger i min kalender, så er den totalt blokeret (...) der er et større behov for at booke, og det gør bare, at jeg er rigtig meget booket. (...) Men der er brug for at have nogle faste møder, ellers taber vi kontakten til hinanden.” (Bilag 10, 05:23)*

Dette citat fra Susanne kommer i forlængelse af koordineringsudfordringerne, hvor det ses, hvordan man er nødsaget til at booke møder for at holde kontakten til hinanden. Når interaktion hovedsageligt foregår gennem faste møder, får disse samtidig en formel karakter (Bilag 2, 12:04). Gennem det virtuelle arbejde bliver det dermed tydeligt, at samarbejdet har ændret sig fra at indeholde et spontant element, til at være mere formaliseret og kondenseret ned til de møder, som er planlagt. Denne formalisering gør samtidig mødestrukturen mere statisk, fordi den fjerner fokus fra det dynamiske og spontane aspekt. Medarbejderne oplever, at man i lavere

grad stiller løbende spørgsmål, fordi det opleves mere forstyrrende, når det kræver et opsat møde eller opkald. Dette kommer til udtryk i følgende citater:

Stine: "*(...) jeg ved ikke hvorfor, men der er et eller andet, der gør, at jeg synes, at det er mere forstyrrende at forstyrre folk med opkald, end at gå hen og prikke folk på skulderen.*" (Bilag 6, 11:23)

&

Kaj: "*(...) det er bare nemmere, hvis det bare er små ting, hvis man lige skal ringe. Det kan vi godt, men man plejer alligevel at samle en lille kasse, så det ikke bare er 30 sekunders opkald*" (Bilag 9, 13:52)

Det ses hos Stine og Kaj, hvordan man har ændret sin adfærd i forhold til at stille løbende spørgsmål, når der arbejdes virtuelt. Stine oplever, at det føles mere forstyrrende at skulle ringe op til kolleger, end hvis man sad sammen og kunne spørge fysisk. En løsning på at mindske forstyrrelserne ses hos Kaj, som søger at samle sine spørgsmål, for ikke at forstyrre for ofte. Dette er en løsning, som flere af informanterne anvender, men som også medfører udfordringer:

Hanne: "*(...) nogle gange kan der faktisk også være den udfordring, når man så endelig mødes, så bliver det også alt for mange opgaver, fordi, alt det man så ville have vendt, det bliver sådan komprimeret det hele på én gang. Og så skal man lige pludselig løse så mange ting på én gang, hvor, hvis det sådan var bredt ud altså, så var det jo noget nemmere at håndtere.*" (Bilag 8, 22:47)

&

Janni "*(...) der er man nok lidt mere tilbøjelig til at tænke sådan, er det vigtigt, eller kan det vente, til vi ses næste gang, og hvis det er nogle af dem, man ikke ses med indenfor de næste fjorten dage, så enten løber spørgsmålet ud i sandet, eller man glemmer at spørge om det (...)*" (Bilag 13, 05:12)

Det ses i disse citater, hvordan denne ændrede praksis med at samle mange spørgsmål til man alligevel skal mødes, har negative følger ved, at spørgsmålene hober sig op eller løber ud i sandet. Som Hanne beskriver, kan man ende i situationer, hvor man har så mange opgaver, man skal have vendt, at det kan blive en udfordring at håndtere på én gang. Baggrunden for, at den enkelte medarbejder vælger at samle sine spørgsmål, er blandt andet den omtalte opfattelse af,



at man forstyrrer sine kolleger eller sin leder. En anden udfordring ved det virtuelle samarbejde er misforståelser, grundet en forandret dynamik:

*Kaj: "Dynamikken er lidt noget andet nu (...) det er også derfor, vi havde et fysisk møde for to uger siden, hvor vi så på: 'Hvordan fanden gør vi det her?', fordi vi følte ligesom, vi var gået skævt af hinanden." (Bilag 9, 10:42)*

&

*Torben: "(...) jeg havde en forventning om, at det var nogle ting, vi skulle nå, og teamet havde en anden forventning. Der var det tydeligt, at vi var gået sådan lidt skævt af hinanden, og det kunne man jo godt være tilbøjelig til at skyde skylden på at, jamen, vi gik ikke lige op og ned ad hinanden hver dag og kunne hele tiden forventningsafstemme." (Bilag 2, 18:45)*

Her ses det hos Kaj og Torben, hvordan de har oplevet, at de er gået skævt af de resterende medlemmer af deres team, hvilket har ledt til misforståelser. Dette er noget, som i Kajs tilfælde kunne rettes op på ved at mødes fysisk, hvilket er paradoksalt i en virtuel kontekst. Samme pointe er at finde hos Torben, som også har en oplevelse af, at det var mindre sandsynligt, at misforståelsen ville være opstået, hvis teamet havde befundet sig fysisk på arbejdspladsen. Udover misforståelser skaber det medierede samarbejde udfordringer, når man samles i større grupper og skal give informationer:

*Torben: "Der har måske været nogle møder, hvor jeg havde holdt lidt enetale, og jamen det kan da godt være, at så var der nogle, der lige havde siddet og spacet lidt ud, eller jeg havde siddet og spacet ud, når andre har talt. Og så er det, at informationerne går sådan lidt tabt." (Bilag 2, 42:44)*

&

*Susanne: "Det er jo en, der taler ad gangen, og det gør et eller andet ved dynamikken i samtalen (...) Og det gør, at nogle gange så holder man sig lidt tilbage, fordi så orker man ikke." (Bilag 10, 12:58)*

I citaterne fra Torben og Susanne lægges der vægt på, hvordan der til møderne er sket en ændring i dynamikken. Først ved at det er lettere at miste koncentrationen, hvormed information går tabt. Dernæst påvirker det Susanne, så hun i nogle tilfælde vælger at være mere

tilbageholdende under virtuelle møder. Dette er også en generel tendens blandt undersøgelsens informanter, som pointerer, hvordan man til fysiske møder ville have små samtaler og diskussioner med sin sidemand, som nu ikke er mulige virtuelt (Bilag 10, 12:58). På den måde mister den enkelte den spontane sparring, som opstår, når man bliver placeret fysisk sammen, hvilket opleves at have indflydelse på det faglige samarbejde og kræver ekstra koordinering:

Hanne: *“(...) den der pingpong, den kan godt lige mangle lidt en gang imellem, og så bliver man bare nødt til at ringe (...) Hvor man jo hurtigere kunne få det overstået, ved at man bare sidder ved siden af hinanden.”* (Bilag 8, 10:30)

Det er, som Hanne beskriver i ovenstående citat, dermed den spontane interaktion og diskussion, som kommer til kort, når der samarbejdes virtuelt. Større møder bliver, som Torben nævnte, i høj grad enetale, hvor en større forsamling lytter. Møderne karakteriseres dermed ved, at en enkelt taler ad gangen, hvormed den omtalte tilbageholdenhed opstår, når en medarbejder har et mere specifikt spørgsmål, som ikke alle behøver at forholde sig til.

### 5.3 En tveægget produktivitet

Et af de temaer, som udspringer af det empiriske materiale, er produktivitet. Her kom det til udtryk, at overgangen til virtuelt arbejde har medført nogle ændringer i den produktivitet, som medarbejderne oplever, når de arbejder hjemmefra. Der er i dette henseende både medarbejdere, der føler en negativ effekt i forbindelse med det virtuelle arbejde, og medarbejdere der føler en positiv effekt.

En af de udfordringer, som har haft en negativ effekt på produktiviteten, kommer til udtryk, da informanten Kaj beskriver, hvordan forventningerne til arbejdets omfang ikke korrelerer med det omfang, som den samme arbejdsopgave havde på den fysiske arbejdsplads:

Kaj: *”Jamen hvis, whatever seminar, det tager fire timer fysisk, jamen så tager det også bare fire timer virtuelt. Og der kunne der godt have været nogle ‘sund på job’ eller et eller andet, der sparkede mere igennem og sagde: ‘prøv nu og hør her, det går ikke’. Der er ingen, der kan holde motivationen og opmærksomheden i fire timer ved at sidde og kigge på en skærm. Det er helt sikkert.”* (Bilag 9, 30:51)

Kaj beskriver altså her, hvordan den samme mængde arbejde ikke kan oversættes til en virtuel kontekst, da der kan være problemer med at opretholde motivationen og opmærksomheden. Der beskrives altså en digital træthed, som efter Kajs udsagn ikke på samme vis er at finde i en

fysisk kontekst. En anden problematik, der bliver beskrevet i forhold til det virtuelle arbejde, kommer til udtryk, da informanten Dorte beskriver, hvordan produktiviteten har taget et dyk i forbindelse med hjemmearbejdet.

*Dorte: "Ja, altså man kan sige, effektiviteten af koordination er steget helt vildt, men det er på bekostning af produktiviteten. Kalenderen bliver så effektiv, at vi ikke kan følge med." (Bilag 7, 13:29)*

Dorte pointerer her, hvordan selve formaliseringen og koordineringen af arbejdet i forbindelse med overgangen til virtuelt arbejde er blevet mere effektiv i takt med, at mødeformen er blevet mere struktureret. Dette har dog haft den implikation, at produktiviteten i arbejdet er faldet. Et af de tiltag, som er lavet hos den kommunale samarbejdsvirksomhed, for at imødekomme nogle af de udfordringer, som er blevet gennemgået, kommer til udtryk ved følgende udtalelse:

*Susanne: "(...) Jeg forsøger at booke noget produktionstid, fordi det kan være rigtig svært at få forberedt sig og fulgt op. Så det har vi prøvet, vi har prøvet at lave nogle regelsæt, så man kan prøve at tage hensyn til hinanden. Det er blandt andet det her begreb produktionstid, vi har opfundet (Bilag 10, 06:42)*

Her har man forsøgt at hindre den øgede oplevelse af forstyrrelse, ved at skabe begrebet "produktionstid", hvor den enkelte medarbejder booker tid i sin kalender til fordybelse, og hvor man ikke vil forstyrres. Dette kan dermed forstås som et tiltag til at øge produktiviteten, når der arbejdes virtuelt. Det er altså ikke kun negative følger, som det virtuelle arbejde har medført for informanternes produktivitet. Her kommer det til udtryk, at de manglende forstyrrelser, der er forbundet med arbejdet på den fysiske arbejdsplads, har skabt grobund for en mere koncentreret arbejdsindsats, og dermed en forhøjet produktivitet:

*Susanne: "Vi var generelt ret pressede i centret, så for nogen var det en kæmpe lettelse at kunne få lov at arbejde hjemme og få en mere koncentreret tid til at komme i bund med nogle bunker. Jeg tror, der var nogle, der godt kunne se det som en lettelse i starten." (Bilag 10, 27:28)*

Dette synspunkt bakkes yderligere op af informanterne Stine og Janni, der ligeledes føler en positiv effekt i forhold til produktivitet i forbindelse med virtuelt arbejde.

Stine: ” (...) jeg synes måske faktisk, vi er mere effektive online nogle gange, end vi er, når vi sidder sammen.” (Bilag 6, 06.37)

&

Janni: ” (...) der er mange i afdelingen, der siger, at det giver god mening for dem at sidde hjemme måske to dage om ugen og fordybe sig i nogle opgaver, men det kræver så også, man ikke bliver ringet op og skal have møder hele tiden, men der er mange der bruger hjemmearbejdsdage til at fordybe sig.” (Bilag 13, 36.32)

Denne øgede produktivitet kommer til syne, med udgangspunkt i færre forstyrrelser i løbet af arbejdsdagen. Disse færre forstyrrelser betyder ydermere, at der forefindes en øget grad af autonomi, hvilket gør det lettere for medarbejderne at træffe egne beslutninger. Dette beskriver informanten Søren:

Søren: ” (...) man bliver ikke så tit forstyrret i sine valg, måske fordi ens leder ikke har viden omkring, man er i gang med at tage valget, så det er nemmere at tage det og bede om undskyldning på bagkant, ikke?” (Bilag 12, 18:45)

Denne øgede grad af autonomi, har altså betydet, at Søren “(...) føler, folk har kunnet arbejde under friere rammer (...) uden at der er en, der kigger dem over skulderen.” (Bilag 12, 19:51). En anden måde, hvorpå produktiviteten har ændret sig i overgangen til virtuelt arbejde er, hvordan mødekulturen har ændret sig. I dette henseende har der været en tendens, til at møderne i sig selv er blevet målrettet mod effektivitet, og dermed mere produktive. Dette kommer eksempelvis til udtryk, da Susanne udtaler:

Susanne: ” (...) der er nogle af møderne, der nok er blevet kortere, fordi de er blevet mere effektive, men jeg har flere møder i kalenderen.” (Bilag 10, 05.23)

Susanne oplever altså en effektivisering af møderne, men dette ses som en nødvendighed, da der er flere møder i kalenderen, og dermed også mindre tid til fordybelse og udenomssnak i de enkelte møder. Denne effektivisering har ligeledes medført en øget produktivitet under selve møderne. Her kommer det til udtryk, hvordan der har været en tendens til at udføre sideløbende arbejde under møder. Dette ses i Torbens og Susannes udtalelse:

Torben: ” (...) så sidder man og arbejder samtidig med, man er i det møde. Så det er ikke kun negativt. Det gør man ikke så meget, når man sidder i et fysisk møde. Så på den måde går der ikke så meget tabt af produktiviteten, tror jeg egentlig. Tværtimod.” (Bilag 2, 43:36)

&

Susanne: ”Så i starten kunne man godt have en tilbøjelighed til næsten også at synes, man skulle lave noget andet samtidig. Og det har jeg i hvert fald lært, at det skal man lade være med, fordi det koster for meget på kvaliteten af møderne.” (Bilag 10, 9:34)

Susanne pointerer her, at når hun udfører sideløbende arbejde under møderne, kan det være på bekostning af kvaliteten af møderne. Produktivitet og kvalitet har dermed en indbyrdes afhængighed inden for både det udførte arbejde og selve mødekulturen. Det virtuelle arbejde har altså haft en dobbeltsidet effekt på produktiviteten hos informanterne, og dette skift i produktivitet kommer til udtryk ved brugen af forskellige samarbejdsplatforme. Dette uddybes i følgende afsnit.

## 5.4 Teknologiens plads i det virtuelle samarbejde

Følgende analysedel vil tage udgangspunkt i de anvendte teknologier og undersøge, om anvendelsen heraf har ændret sig i forbindelse med virtuelt arbejde. Med henblik på de teknologiske værktøjer, der anvendes til samarbejde, vil disse først blive kortlagt, hvorefter relevante fund, som er udsprunget fra specialets interviews, vil blive belyst. I vores interviews blev det identificeret, at der i overvejende grad anvendes Teams til samarbejde og møder (Bilag 12, 22:37). Hertil udtaler Hanne:

Hanne: ”Det er faktisk rigtig meget Teams, vi skærer meget ned for Skype, den gider vi ikke rigtig mere, den er sådan lukket ned... Ja, så er der jo mails, og Teams chat... Teams er jo mange ting, det er en palette af lidt af hvert jo... Der er både skriftligt og mundtligt...” (Bilag 8, 30:52)

Susanne forklarer, at hele organisationen påbegyndte anvendelsen af Teams kort efter hjemsendelsen (Bilag 12, 03:24). Der ses en erfaringsforskel, der findes hos specialets to

samarbejdspartnere i brugen af Teams. Dette kommer til udtryk, når der stilles spørgsmål til den forudgående erfaring med virtuelt arbejde:

Susanne: *“Vi har ikke haft sådan en traditionel implementering omkring Teams. Det kommer nu med hele Office 365 projektet, hvor vi kører flere uddannelsesforløb, både Teams men også de andre, men det har været rigtig meget learning-by-doing...”* (Bilag 10, 38:24)

I modsætning til Susannes udtalelse, fortæller Torben, hvordan man i den private virksomhed, allerede før corona, var begyndt at anvende Teams:

Torben: *“Det har vi jo brugt noget tid på at få rullet ud, heldigvis inden corona, så vi var forholdsvist godt forberedt på teknologifronten, men det er meget på Teams, og det er jo så både på opkald, videoopkald, videomøder og så også meget på chat for mit vedkommende.”* (Bilag 2, 15:18)

Denne erfaringsforskel er interessant, eftersom det kan bidrage til en bredere indsigt i anvendelsen af teknologien. Her kommer kompetenceforskellen til syne i informanternes anvendelse af Teams i den offentlige organisation:

Dorte: *“(...) når jeg laver workshops, kan jeg også godt li' at lave noget der hedder open-space, hvor man også kan gå rundt til forskellige plancher og komme med input på tværs, og det er svært på Teams. Man kan ikke rigtig... ellers har jeg i hvert fald ikke fundet ud af, hvordan man gør, men flytte folk mellem de her breakout-rooms, hvor man bytter rundt i grupperne og sådan noget. Så der er selvfølgelig nogle begrænsninger.”* (Bilag 7, 07:11)

Dorte føler sig altså begrænset i at udføre workshops og forklarer videre i interviewet, at hun er visuel i sine præsentationer med brug af whiteboard og forskellig farvede tuscher, hvilket hun finder svært at gøre i Teams (Bilag 7, 53:39). I samme forbindelse udtaler Janni:

Janni: *“ (...) når man gør det fysisk, og man har en tavle foran sig, så kan man gøre, hvad som helst, men når man har nogle prædefinerede funktioner, så kan man kun bruge dem og ikke lige, hvad man har lyst til.”* (Bilag 13, 32:33)

Dette citat viser, at Janni er begrænset af de prædefinerede funktioner, som Teams tilbyder. Dorte mener dog også, at der er nogle fordele ved, at arbejdet foregår gennem de teknologiske platforme. I dette henseende beskriver hun, hvordan supportopgaver er blevet lettere at udføre:

*Dorte: “ (...) før hvis de skulle vise os noget på en skærm, så skal vi stå med en mobil ved siden af og filme det (...) Her kan vi bare trykke film, optag. Så på nogle punkter er det nemmere ” (Bilag 7, 05:50)*

På trods af dette oplever Dorte og Janni begge, at de er indskrænkede i deres arbejde, og denne begrænsning kommenterer Kaj på. Han beskriver, hvad de kan bruge værktøjet til og forklarer videre de udfordringer, der kan opstå.

*Kaj: “Jeg synes det er både og, for man skal også have noget viden om både Office 365, som vi jo er ved at udrulle, og Teams, for at vide hvad det kan og hvad det ikke kan (...) Det ved folk ikke, og når man ikke ved det, så føler man sig begrænset, og samtidigt har man måske heller ikke lysten og overskuddet til at sætte sig ind i hvad det kan ” (Bilag 9, 38:18)*

I samme udtalelse forklarer Kaj, at Teams kan meget mere, end hvad de bruger det til, og at disse værktøjer ikke er blevet introduceret for brugerne (Bilag 9, 38:18). I en anden udtalelse fra Kaj, udtaler han, at hvis folk har fundet funktionerne nyttige, er de selv gået i dybden med dem (Bilag 9, 35:50), hvilket stemmer overens med Susannes udtalelse om, at der ikke har været nogen officiel implementering, men i stedet learning-by-doing. Oplevelsen af at føle sig begrænset kommer yderligere til udtryk i følgende udtalelser:

*Janni: “ (...) jeg forsøgte til en workshop at bruge whiteboardet, men det kræver så, at de andre kan finde ud af at zoome ind på whiteboardet. Jeg havde prædefineret nogle ting, som vi skulle køre igennem, men fordi de så ikke kunne finde ud af at zoome ind, og se hvor jeg var henne, så gav vi op, og så viste jeg bare min skærm. ” (Bilag 13, 31:31)*

&

*Susanne: “Vi holdt en workshop her (...) Fordi jeg tænkte lige præcis det her, det kan vi simpelthen ikke gøre på Teams. Og det var jo en fantastisk dag, bare det at være fysisk sammen og have en tavle, ikke?” (Bilag 10, 15:27)*

Med udgangspunkt i ovenstående citater, har der hos disse medarbejdere været en tendens til at opgive, hvor teamet eksempelvis ikke kunne zoome ind, hvilket gjorde, at medarbejderen gik tilbage til at skærmdele. Jannis præsentation indeholdt derfor ikke det tiltænkte interaktionselement. Susanne vurderede, at workshopen ikke kunne udføres online, hvorfor de i stedet mødtes fysisk og fuldførte workshopen ved brug af en fysisk tavle (Bilag 10, 15:27). Der ses altså en tendens til at opgive, hvilket relaterer sig til Kajs udtalelse, der centrerer omkring, at man kan føle sig begrænset (Bilag 9, 38:18).

En anden problematik, der identificeres, omhandler udfordringer vedrørende virtuelle møder og idégenerering.

*Dorte: “Ja, de der workshops, som jeg ikke helt synes altid fungerer. Større ledermøder, som jeg tit deltager i, der kan det godt være svært at have en ordentlig dialog, når man er rigtig, rigtig mange mennesker på Teams, så er der nogen, der ikke rigtig bliver hørt, eller der ikke bliver set på samme måde, hvis vi sidder ti i samme rum” (Bilag 7, 31:26)*

I citatet ses det, at der opstår en kommunikationsudfordring i større møder, hvor det er vanskeligere at føre en ordentlig dialog. Dorte forklarer videre, at deres personalemøder består af 35 medarbejdere, hvor alle har kamera på, men der er stadigvæk nogen, som ikke kan ses, hvorfor man kan mangle en fornemmelse af, hvordan det går (Bilag 7: 31:26). Dette indblik i den enkelte medarbejder beskrives, i Torbens udtalelse, som værende sværere at opnå, når man ikke er samlet (Bilag 2, 22:02). Torben forklarer videre:

*Torben: “Det er jo ret tydeligt, at man er nødt til at være mere direkte i sine spørgsmål. Hvor normalt så ville man, ja fordi informationen kommer fra kropssproget, eller alt det der ikke bliver sagt, så bliver man nødt til sådan at spørge lidt mere direkte: ‘nå men hvordan har du det’, eller ‘hvordan går det med motivationen’.” (Bilag 2, 24:02)*

Torben forklarer her, at den information, man modtager gennem kropssprog, ikke længere er tydelig, hvorfor det kræves at spørge mere direkte. Udover at det er sværere at få indsigt i den enkelte medarbejder, ses der andre problemer, når antallet af mødedeltagere stiger. Janni forklarer, at det er svært at idégenerere, hvis man sidder en stor gruppe sammen på Teams i modsætning til to eller tre personer, der sidder sammen (Bilag 13, 26:32). Hun forklarer, at man i virtuelle møder med to eller tre personer kan imødekomme disse problematikker. Dette



er ikke tilfældet hos Susanne, der forklarer at man i en fysisk kontekst kan snakke flere på én gang og stadigvæk opfange informationerne, hvilket ikke er tilfældet ved virtuelle møder:

*Susanne: "Altså det der med, at man faktisk kan være tre, der snakker på én gang, altså uden at det egentligt gør noget, fordi man når at opfange det, der sker i rummet. Det kan man ikke, når man sidder sådan her."* (Bilag 10, 12:58)

Fysiske møder er erstattet med virtuelle møder, hvor det hos informanterne blev tydeligt, at de var blevet klogere på, hvad tilslutning af kamera kan betyde for interaktionen. Som før nævnt, pointerer Torben, at det er nødvendigt at spørge mere direkte ind til hans medarbejdere, på grund af det manglende kropssprog. Denne problematik udbygger Mads således:

*Mads: "Men jeg foretrækker, at folk har billede på. Jeg kan faktisk godt tænke, at hvis man taler med nogen via Teams, og de ikke har billede på, så kan jeg tænke: 'Hvad skjuler de' eller sådan et eller andet. Jeg synes faktisk, det er rart, det der med at man kan se hinanden, når det er."* (Bilag 11, 12:31)

I samme forbindelse udtaler Mads, at det ligeledes har en negativ effekt, hvis mødedeltagerne slører deres baggrund, da man ikke kan se, hvor de sidder (Bilag 11, 15:31). Mads udtaler, at der er noget nært i at kunne se, hvor folk er. Hanne finder ligeledes kameraet vigtigt:

*Hanne: "Det er derfor, jeg tænker, at kamera det er altid godt at have med fordi (...) danskerne har en mærkelig humor nogle gange og så er den jo til at forstå, når du har din mimik med."* (Bilag 8, 14:01)

Ovenstående citat forklarer, at den information, der kan aflæses gennem kropssprog, er sund for interaktionen. Som Hanne beskriver det, er det muligt at inddrage mimik, hvilket kan være med til at forstå det usagte eller det humoristiske, som der her refereres til. I en mere faglig kontekst, fortæller Hanne, at de ikke tilslutter kamera, hvis der er mange deltagere til mødet på grund af driften (Bilag 8, 32:02). Man er altså bevidst om, hvad tilslutning af kamera kan bidrage med, men frakobler det alligevel, eftersom det går ud over afholdelse af mødet. Dette synspunkt bakkes op af Torben, som udtaler, at der mangler en funktion, hvor det er muligt at se 50 personer på én gang (Bilag 2, 41:34).

### 5.4.1 Ny platform, ny praksis

Gennem specialets interviews er det identificeret, at kommunikations karakter har betydning for, hvilken teknologisk platform der anvendes (Bilag 9, 14:57; Bilag 11, 16:49). Her skelner vores respondenter mellem Teams og e-mails.

*Søren: "Det er Skype, Teams, videoopkald, overvejende flere beskeder end hvad vi plejer, og det er jo nok, fordi det erstatter den her hen over skrivebordet samtale, man plejer at have, så det er ikke alt, der bliver taget i kald, mere bliver skrevet rundt. Men det er ikke i mails og sådan, det synes jeg, vi er gået helt væk fra."*

(Bilag 12, 09:39)

Søren forklarer, at deres team benytter flere chatbeskeder, end de førhen har gjort, hvilket han mener er, fordi de erstatter den uformelle kommunikation over skrivebordet. Janni beskriver desuden, at " (...) de mere formelle beskeder går gennem mails, og de mere uformelle går gennem Teams" (Bilag 2, 29:55). Janni forklarer også i interviewet, at ved en e-mail kan man lettere tage stilling til henvendelsen, når man har tid (Bilag 13, 10:14). Dette synspunkt deler Kaj:

*Kaj: "Hvis det er mails, så er det som regel i lidt bredere regi, så er det, fordi der er noget, der skal godkendes, eller fordi der er nogen, der har taget en beslutning, og så skal informationen ligesom sendes ud til folk. Men ellers er det bare Teams."*

(Bilag 9, 20:26)

Stine udtaler herudover, at hvis det vedrører en hurtig afklaring, anvendes en chatbesked på Teams eller et opkald (Bilag 6, 10:36). I samme forbindelse udtaler Hanne, at kommunikation via e-mails er ineffektivt grundet længere svartid (Bilag 8, 11:49). Det kan altså siges, at der er konsensus i valg af teknologisk værktøj afhængig af, hvorvidt indholdet er formelt eller uformelt, hvilket ses i følgende udtalelse:

*Kaj: (...) nogle folk ser Teams beskeder som værende endnu en kommunikationsplatform og har ikke noget problem med det, og til de der småting, der kan man godt skyde en lille Teams besked af. Hvis du skal sende en mail, så bliver det mere formelt med: 'Hej, navn, skal vi ikke? Venlig hilsen'" (Bilag 9, 14:57)*

Her forklarer Kaj, at nogle medarbejdere i organisationen anskuer Teams som en kommunikationsplatform, hvor chatbeskeder anvendes til småting, hvilket relaterer sig til noget uformelt. Denne grad af formalitet ses ligeledes i den virtuelle mødekultur, hvortil Søren udtaler:

Søren: *“Man er lidt mere formel i sådan en Teams eller Skype-setting, end man er i et mødelokale, hvor man kan udtrykke sig frit og med kropssprog og så videre.”*  
(Bilag 12, 14:51)

Ovenstående citat fortæller, at man generelt er mere formel i en virtuel kontekst, frem for i en fysisk kontekst, hvor kropssprog også spiller en kommunikativ rolle. Det er interessant, hvordan formaliteten ændrer sig, ved at kommunikationen bliver virtuel, hvorfor det findes relevant at undersøge, hvordan man med brug af Teams kan imødekomme dette. Torben udtaler hertil:

Torben: *“Det er jo også noget, der kom under corona i foråret, at vi oprettede sådan en, ja nu kalder jeg det en godmorgen-chat, men en chat der egentlig hovedsageligt bliver brugt til at sige ‘godmorgen’ og ‘god eftermiddag’ og ‘ha’ en god weekend’ og sådan noget i to af de her teams.”* (Bilag 2, 15:18)

Der er altså foretaget et tiltag, hvor der er indført en ”godmorgen-chat”, for at bibeholde den uformelle kommunikation på den virtuelle arbejdsplads. I samme forbindelse udtaler Stine:

Stine: *“Det eneste vi bruger mere, det er jo den her chat, vi har i min afdeling, hvor man skriver lidt om alt og ingenting. Det er jo lidt den ping pong, man havde på kontoret, når man snakkede sammen, så det er blevet indført.”* (Bilag 6, 32:33)

Til sammenligning med Torbens udtalelse forklarer Stine, at deres afdeling anvender Teams-chat til at kompensere for den manglende uformelle snak, man havde på kontoret. Chatbeskeder anvendes ligeledes til fagligt arbejde, og bruges til hurtige afklaringer, hvortil Torben forklarer, hvorfor han som leder anvender chatbeskeder i hans daglige arbejde:

Torben: *“Jamen jeg kan rigtig godt li’ sådan nogle små touch-base og for mig fungerer det super godt på noget chat, når jeg har så mange medarbejdere i reference. Jeg kan ikke nå at snakke med 30 mennesker på en dag, fordi det tager aldrig kun fem minutter, det kommer som regel til at tage en halv time, og så går*

*dagen altså hurtigt. Så lige for mig, der fungerer det rigtig godt på chat.” (Bilag 2, 20:07)*

Torben beskriver her hvordan han kan spare tid ved ikke at skulle tale med alle sine medarbejdere i løbet af en arbejdsdag, og hvordan han lettere via chat kan få et hurtigt overblik over medarbejdernes arbejdsstatus og eventuelle udfordringer.

Som nævnt, har den offentlige organisation mindre erfaring med Teams, og eftersom der har manglet en traditionel implementering, har det i højere grad været learning-by-doing (Bilag 10, 38:24). I interviewet med Susanne, taler hun om, at den tidligere mødestruktur var mere fleksibel, hvor det efter hjemsendelsen er blevet effektiviseret, hvilket har resulteret i overbookede kalendere (Bilag 10, 7:48). Som et resultat af dette blev pauserne mindre, hvilket de reagerede på:

*Susanne: “Vi er blevet lidt bedre til, når vi laver de store møder at stoppe 5 minutter før, fordi det er et generelt problem, at folk ikke får pauser.” (Bilag 10, 9:19)*

De afslutter altså møderne før tid, fordi folk ikke når at holde pause før deres næste møde som reaktion på effektiviseringen af møderne. Den offentlige organisations tilgang til overgangen til virtuelt arbejde har altså været præget af learning-by-doing, hvor de har været nødsaget til at håndtere udfordringerne, når de opstod.

Den private virksomhed investerede, i forbindelse med hjemsendelsen, i et e-læringsværktøj, der lavede professionelle videoer til, hvordan man kan bruge Teams og andre Office 365 produkter (Bilag 2, 46:51). Dette værktøj blev tilbudt med det formål, at den enkelte medarbejder kan blive teknisk uafhængig, når den virtuelle kontekst udfordrer muligheden for at få hurtig hjælp af kollegerne.

Disse teknologiske muligheder og udfordringer påvirker ligeledes den ledelsesmæssige praksis, hvor lederne skal agere i en ny virtuel arena. Derfor vil det i næste afsnit beskrives, hvordan ledelsen har håndteret denne overgang, og hvordan denne praksis er blevet modtaget og oplevet af medarbejderne i samarbejdsvirksomhederne.

## 5.5 Ledelse på afstand

I dette afsnit vil vi kortlægge de konsekvenser overgangen til den virtuelle arbejdsplads har haft for ledelsen i samarbejdsvirksomhederne. Det er især kommunikative udfordringer, som

opleves, og affødt heraf ses der også en problematik i, at lederen ikke har overblik over, hvilke opgaver deres medarbejdere udfører derhjemme. Hertil udtaler Dorte:

*Dorte: "Jamen der er jo ikke nogen huller i deres kalender. (...) Og ellers så sender jeg jo hende nogle mails, men hvis det haster, så (...) Altså der kan godt gå nogle dage, før hun svarer på de der mails i øjeblikket. Og sådan plejer hun ikke at være, og sådan plejer Ole heller ikke at være. Det er noget, der er kommet her i Corona, hvor der også er de her kriseberedskabsmøder og mange flere ting, de skal holde styr på, og mange flere der kræver den her én-til-én kontakt jo"* (Bilag 7, 22:39)

Her bliver der udvist en frustration over, hvordan tingene håndteres, men også en genkendelighed i, at der bliver nødt til at være flere bolde i luften i denne periode. Vi ser også medarbejderen Søren snakke om, at der ikke er samme niveau af feedback, når man sidder adskilt:

*Søren: "Altså feedbacken er ikke den samme på ens arbejde over Teams. Det kan ikke det samme som et fysisk én-til-én møde, hvor vi sidder og snakker om tingene (...) Der er nok mere information, som vi ikke får, når det er nødvendigt. ... Altså det er meget information som kommer på bagkant fra lederen fra tid til anden, det synes jeg vi har oplevet et skift i"* (Bilag 12, 15:52)

Vi ser samtidig her, hvordan Søren oplever, at informationsflowet er blevet begrænset af den virtuelle kontekst. Denne problematik ses også hos Dorte, som tidligere har haft månedlige møder med begge sine ledere, men dette er mere sjældent nu, og når hendes opgaver diskuteres, sker der en brist i, at hun ikke informeres om beslutningerne, der er taget på mødet (Bilag 7, 19:33). Denne form for kommunikationsbrist uddyber Torben i et ledelsesperspektiv:

*Torben: "Men den der forventningsafstemning, hvor man lige har en fornemmelse af, hvad alle de går og bakser med, og hvad status er på de forskellige ting, vi har i gang, den er gået lidt mere af fløjten."* (Bilag 2, 43:36)

Her kommer Torben ind på noget af det samme, som Søren fortæller om. Der er en faldende grad af kommunikation, og lederen mangler et overblik over status på medarbejdernes opgaver (Bilag 2, 43:36). Torbens udfordringer vedrørende løbende forventningsafstemning hænger i høj grad sammen med de tidligere omtalte problematikker, vedrørende formaliseringen af møderne og det manglende spontane, faglige samarbejde. Her oplever medarbejderne, på

samme måde som med sine kolleger, at fordi ens leder ikke er fysisk nær, får man ikke den samme spontane smalltalk og forventningsafstemning, som ville ske på den fysiske arbejdsplads. Dette ses eksempelvis hos Mads til spørgsmålet, hvordan han helst vil kommunikere med sin leder:

Mads: *“(...) hvis Ole er herinde en dag, så er jeg lige inde og fortælle at: ‘det er det der sker’ eller ‘du skal bare lige vide, det her og det er bare lige 5 minutter’, det er fint nok. Det fungerer fint for mig”* (Bilag 11, 31:55)

Her ses det, hvordan han ønsker de korte spontane møder, når han selv føler, der er noget at fortælle hans nærmeste leder. Denne relation til lederen er noget, eksempelvis Dorte søger at opretholde, ved at være opmærksom på om hendes leder bliver tilgængelig mellem møder, så hun kan få en kort samtale om hendes opgaver (Bilag 7, 22:39). Overgangen til en virtuel arbejdsplads har herudover medført et fald af engagement fra den nærmeste leder, hvilket Søren forklarer således:

Søren: *“Ja, altså hans lederstil er vel lidt udfordret ved at være meget tilstedeværende og være den energiske på kontoret, lidt høj pistolføring, motiverende på en sjov måde-lederstil, og det er selvfølgelig sværere, når man ikke kan ringe alle op og give den energi eller agere som den leder i hverdagen.”* (Bilag 12, 20:41)

Denne manglende kommunikation udmunder altså i en dalende kvalitet i ledelsen. Lederen i den offentlige samarbejdsvirksomhed har samme oplevelse og udtaler:

Susanne: *“Jeg tror mere, at jeg ikke har følt, at det har været lige så godt, (...) og det er nok, fordi min måde at lede på er meget det her med, at være sammen med mennesker og fornemme hvordan de har det, og hvordan strukturen fungerer og gruppen fungerer (...) Altså, det kommer meget an på, hvordan man gerne vil være leder, og den måde jeg vil være det på, synes jeg ikke, jeg kan udføre 100%, som jeg gerne vil.”* (Bilag 10, 34:39)

Her ses det yderligere hos Susanne, at kvaliteten af ledelse hænger sammen med, hvilken tilgang man har hertil. En ledelsesstil, som baseres på at være tæt med sine medarbejdere, opleves hermed som udfordrende på den virtuelle arbejdsplads. Dette udmunder i, at de væsentligste udfordringer, der er fundet under interviewene angående ledelse, primært

omhandler kommunikative problemstillinger. Medarbejderen føler sig ikke hørt i samme grad som på den fysiske arbejdsplads, og lederne føler ikke, at de kan lede deres teams optimalt. Hertil fortæller lederne yderligere om en opslidende følelse, når der kigges fremad:

*Susanne: "Jamen, jeg synes, jeg er slidt op nu (...) jeg skal fandme holde mig selv oppe, så det ikke er mig, der udsender de... Smådeprimerede signaler..." (Bilag 10, 28:43)*

&

*Torben: "For mit eget vedkommende så synes jeg, det er ved at være pisse deprimerende. Nu er jeg bare ærlig. Jeg synes, det er forfærdeligt efterhånden. Så jeg synes, det er sindssygt demotiverende." (Bilag 2, 22:02)*

Disse to eksempler fortæller om en dalende motivation hos lederne, der begge oplever, at hverdagen derhjemme er blevet mindre motiverende. Susanne forklarer yderligere, at den manglende inspiration fra hendes kolleger er en årsag til den virtuelle arbejdsplads' opslidende effekt (Bilag 10, 15:27). Der ses dog også en positiv oplevelse i relationen til ledelsen. Dorte oplever, at hendes forhold til lederen er blevet forbedret via den virtuelle arbejdsplads, da det er blevet lettere for hende at bidrage fagligt:

*Dorte: "og det er også som om, jeg bedre kan styre ham, når jeg kører virtuelt (...) jeg ved ikke om det er noget autoritetstro, altså jeg har nemmere ved at gå til ham, når han sidder bag en skærm, altså få de holdninger frem, jeg faktisk har." (Bilag 7, 33:45)*

Hun beskriver hertil, hvordan møderne med lederen ofte havde tendens til at køre ud af en tangent, men at den virtuelle mødekultur fordrer mere stringente møder, hvor der kun er allokeret tid til den planlagte dagsorden (Bilag 16, 22:36). På trods af de mange udfordringer, som findes i overgangen til den virtuelle arbejdsplads, findes der dermed også lyspunkter.

## 5.6 Delkonklusion

Denne analysedel er udarbejdet deskriptivt med udgangspunkt i de udledte tematikker: Kollegialt fællesskab, fagligt samarbejde og koordinering, produktivitet og effektivitet, anvendt teknologi og ledelse. Analysen har identificeret, hvordan informanterne finder den

virtuelle arbejdsplads mere fleksibel, men samtidig oplever en dalende motivation, hvor energiniveau og fællesskabsfølelse beskrives som værende en mangelvare. Kommunikationen er blevet mere formaliseret, hvor nogle medarbejdere anvender chat til smalltalk for at kompensere for dette. Eftersom medarbejderne ikke kan fange deres kolleger eller leder på kontoret bruges der mere tid på at vurdere vigtigheden i ens spørgsmål, som udfordrer opgaveløsning og effektivitet. Ledelsen oplever herved også udfordringer, da de grundet den manglende uformelle koordinering skal opsætte møder med alle medarbejdere for at holde kontakten. Som leder findes det, at ledelsesstilen med fokus på nære relationer og motivation er svær at udøve på den virtuelle arbejdsplads. Det udledes yderligere, at virtuelt arbejde medfører færre forstyrrelser og mere autonomi, som øger produktiviteten hos nogle medarbejdere og mindsker hos andre. Teams anvendes i overvejende grad til samarbejde, præsentationer og virtuelle møder, hvor uerfarne Teams-brugere føler sig begrænset i deres arbejde. Ved virtuelle møder pointeres det, at tilslutning af kamera anses som værende givende for fællesskabsfølelsen og stimulere nærhed.



## 6.0 Analysedel 2: Relationer på den virtuelle arbejdsplads

I følgende analysedel vil specialets teori inddrages og anvendes til at forstå indflydelsen af overgangen til den virtuelle arbejdsplads og vil give indsigt i, hvordan de interpersonelle relationer vedligeholdes og udvikles. Denne del vil bygge videre på de tematikker, der blev identificeret i den deskriptive analyse og kondensere disse ned til tre overordnede emner: En formaliseret mødekultur, den iscenesatte smalltalk og effektivitet i en isoleret hverdag. Dette er gjort med henblik på at opsamle og kategorisere de pointer, som overlapper i den deskriptive analyse og undersøge disse teoretisk. Til at indramme nogle af de fundne udfordringer og ønskede tiltag indføres begrebet relationsarbejde med det formål at beskrive det arbejde, som skal udføres for at balancere den interpersonelle forbindelse. Analysens emner vil diskuteres i forbindelse med de tiltag, ledelsen har foretaget, for at forbedre deres arbejdsplads.

### 6.1 En formaliseret mødekultur

Følgende afsnit har fokus på, hvordan mødekulturen har ændret sig i overgangen til virtuelt arbejde. I første analysedel blev det tydeliggjort, hvordan møderne i vores samarbejdsvirksomheder er blevet mere statiske og formelle efter den fysiske kontakt erstattes af virtuel kommunikation.

Denne formalisering og højere volumen af møder medfører konsekvenser for både koordinering, vidensdeling og kommunikationsform i virksomhederne. Den virtuelle arbejdsplads fordrer en formalisering af møder, da alt skal skemalægges, når man ikke mødes spontant på den fysiske arbejdsplads. De teknologiske platforme giver mulighed for at være i konstant kontakt og skabe nærhed, men ender i praksis med at opleves modsat, da det i stedet tydeliggøres, hvor langt man er fra hinanden. Dette ses eksempelvis, da Susanne forklarer, hvordan der er skabt et større behov for at booke møder, for at holde kontakten til hinanden (Bilag 10, 5:32). Dette medfører, at hendes kalender er overbooket, hvilket i sidste ende resulterer i, at der ikke er tid til at behandle spontane udfordringer. Heri består kontrasten fra den fysiske arbejdsplads, hvor teammedlemmer i højere grad kunne fange hinanden ved kaffemaskinen eller på gangen mellem møderne. Teknologien giver dermed mulighed for en fleksibilitet, da man lettere kan afholde møder med distancerede kolleger, men fjerner samtidig noget af fleksibiliteten for de medarbejdere, som er mødt fysisk op, fordi alt kommunikation skal skemalægges gennem møder.

Den øgede volumen af møder kan, i relation til interpersonel forbindelsesteori, ses som et forsøg på at bevare den *nærhed*, både medarbejdere og ledere føler, de har mistet i overgangen til virtuelt arbejde. Hertil forklarer Torben, at nødvendigheden i at opsætte faste møder medfører, at disse bliver mere formelle (Bilag 2, 12:04). Medarbejderne udtrykker, at de ofte er autonome i deres arbejde og i høj grad selv vurderer, hvordan de skal udføre det uden at blive forstyrret af nærmeste leder (Bilag 12, 18:45). Denne formalisering og autonomi kan, ifølge teorien, have konsekvenser for medarbejdernes velbefindende. Når medarbejderne føler, at de både er *distancerede* og mangler kontakt med deres nærmeste leder, kan der opstå en følelse af *forsømmelse*, hvilket vil have en negativ påvirkning på både sociale og faglige relationer.

Den formaliserede mødekultur gør sig også gældende i de én-til-én møder, medarbejderne har med deres nærmeste leder. Her bliver det tydeligt, at der er divergerende holdninger til, hvor meget kontakt den enkelte medarbejder ønsker at have til sin leder (Bilag 9, 19:57; Bilag 2, 29:15; Bilag 11, 25:58). Dette kan skabe udfordringer i relationen med den nærmeste leder, da der kan opstå en følelse af enten *forsømmelse* eller *afhængighed*, hvilket i begge tilfælde er u hensigtsmæssigt i balancering af interpersonel forbindelse. De forskellige forventninger er altså med til at besværliggøre en standardisering af denne kontakt til lederen, og de individuelle præferencer kan ses som en hæmsko for lederen, da man løbende skal forventningsafstemme med hver enkelt medarbejder, for at opnå en balanceret interpersonel forbindelse.

Det er dog ikke kun selve koordineringen af møderne, der har ændret sig i overgangen til den virtuelle arbejdsplads. Mødernes virtuelle natur medfører også, at kommunikationsformen har ændret karakter. Både Torben og Susanne forklarer, at møderne indebærer envejskommunikation, hvilket har påvirket dynamikken i samtalen (Bilag 2, 42:44 & Bilag 10, 12:58). Torben nævner desuden, at man har en tendens til at miste koncentrationen, når der er andre, der har ordet i et virtuelt møde (Bilag 2, 42:44). Denne envejskommunikation kommer til udtryk ved, at mødernes ellers dynamiske natur er blevet mere statisk. Hvor kommunikationen typisk har været karakteriseret af "ping-pong" mellem deltagerne, er den blevet til en form for envejsdialog, hvor deltagerne kan miste fokus undervejs. Envejsdialog karakteriseres her som den type kommunikation, som findes under virtuelle møder, hvor situationen opfordrer til dialog, men mediet fordrer en mere stram struktureret talerække, hvilket munder ud i enetale. Til denne problematik forklarer Susanne, at hun i nogle tilfælde forholder sig mere tilbagetrukket i møder (Bilag 10, 12:58). Vores informanter oplever altså også her en større *distance* til deres kolleger, da de virtuelle møders kommunikationsform

mangler dynamik. Dette kan ligeledes skabe *forsømmelse* hos medarbejderne, hvis de føler, at de mangler input til deres arbejde. Både volumen af møderne og kommunikationsformen har desuden konsekvenser for, hvor effektive vores informanter føler, de er i deres arbejde, hvilket vil blive behandlet i afsnit 6.3.

Det ses, at formaliseringen og manglen på “ping-pong” i høj grad sker på baggrund af teknologiske begrænsninger. Her placeres fokus på Teams, som opleves begrænsende, når der skal diskuteres faglige problemstillinger, men også generelt, når der afholdes store møder. Susanne og Hanne beskriver begge, hvordan man ved fysiske møder har mulighed for at sparre og smalltalke med de kolleger, som er placeret tæt på én under et møde, hvilket ikke er muligt gennem Teams, da der herigennem begrænses til, at én taler ad gangen (Bilag 8, 10:30; Bilag 10, 12:58). Selvom et møde afholdes i et rum på Teams, skaber dette en anden dynamik, ved at der i højere grad er fokus på talerækken og den, som har ordet, hvorfor det vanskeliggør at diskutere i mindre grupper, hvilket bidrager til formaliseringen af mødeformen. Den uformelle koordinering og sparring, som normalt var at finde ved møder med mange deltagere, er, som det ser ud nu ikke noget, man kan eftergøre på de teknologiske platforme. I stedet er de virtuelle møder karakteriseret ved enetale, hvilket fungerer godt, når der skal gives informationer, men det har sine udfordringer, når der skal undervises eller samarbejdes (Bilag 11, 13:49; Bilag 7, 7:11). Møderne mangler dermed både *nærhed* og *frihed*, hvilket gør at mødeformen i sig selv kan opleves *dominerende*. Teams stimulerer i lavere grad diskussion, hvilket resulterer i et mere instrumentelt forhold mellem taler og lytter, hvor man som taler er mere dominerende, mens man som lytter forholder sig mere passivt (Bilag 2, 42:44).

### 6.1.1 Ledelsens håndtering

Ledelsen kan i høj grad karakteriseres som *afventende* med få løbende tiltag i forhold til mødekulturen i overgangen til virtuelt arbejde. Der har ikke været nogle overordnede og konkrete beslutninger eller tiltag på direktionniveau om mødernes retningslinjer for hverken volumen, varighed eller indhold (Bilag 16, 04:12). Denne *afventende ledelsestilgang* tager form af en type *forsømmelse* over for både ledere og medarbejdere, da begge parter føler, at der ikke bliver søgt at løse deres daglige udfordringer.

Både Torben og Susanne fortæller dog, at de er bekendte med udfordringerne omhandlende envejsdialogen ved møder (Bilag 16, 17:33; Bilag 17, 6:12). Ledelsen har, trods den *afventende* karakter, haft enkelte ad hoc tiltag, for at imødekomme flere af disse udfordringer. Susanne udtaler i denne sammenhæng, at en eventuel løsning på den manglende

uformalitet kunne være at lave en række retningslinjer for, hvilke møder der skal være virtuelle, og hvilke der skal være fysiske (Bilag 17, 6:12). På denne måde kan mødekulturen blive mindre formaliseret ved at afholde de møder, der kræver dialog og samarbejde fysisk. Hertil fortæller Susanne også, at de har forsøgt sig med det, hun kalder “hybrid-møder”, hvor nogle deltager virtuelt og andre deltager fysisk (Bilag 17, 7:51). Dette har, ifølge Susanne, ikke fungeret tilfredsstillende, fordi de personer, der deltager virtuelt, ikke bliver hørt i samme grad som de fysisk deltagende. Der skal være nogen, der holder øje med håndsoprækning gennem Teams og giver dem særskilt opmærksomhed, fordi de ellers bliver glemt (Bilag 17, 7:51). Torben fortæller hertil, at han har følt det nødvendigt at spørge mere direkte ind til sine medarbejders humør og motivation, fordi han ikke længere kan læse deres kropssprog (Bilag 2, 24:02). Dette ses som relationsarbejde for at modarbejde den *distance*, der er blevet mere tydelig og både stimulerer og simulerer en form for *nærhed*, så medarbejderne ikke føler sig *forsømte*.

Lederne har herudover forsøgt at håndtere udfordringer ved selve mødevolumen ved at indlægge pauser og stoppe møderne fem minutter før planlagt, for at give deres medarbejdere, og dem selv, et pusterum i en ellers overbooket kalender (Bilag 10, 09:19). Dette ses som et konkret tiltag for at modarbejde, at møderne fylder hele kalenderen og for at simulere en almindelig arbejdsplads, hvor selve gåturen mellem møderne medfører disse pauser. Denne gåtur er ligeledes forsøgt simuleret ved et tiltag fra ledelsen om at lave “walk-and-talks” med kolleger og nærmeste leder (Bilag 12, 28:36; Bilag 9, 26:46).

Udover disse tiltag fortæller Torben, at de virtuelle møder er blevet effektiviseret for at imødekomme den træthed, hans medarbejdere oplever (Bilag 16, 22:36). Han fortæller, at der har været brug for, at de virtuelle møder i højere grad skal være konkrete og effektive for ikke at miste motivationen og produktiviteten. Hertil ses en mere *dikterende* ledelsestilgang, hvor ledelsen pålægger medarbejderne en mødestruktur, der anses som hensigtsmæssig. Dette ses ligeledes i vores interview med Susanne, hvor hun fortæller, at hendes individuelle møder med medarbejderne flyttes og aflyses afhængigt af hendes kalender. Den *dikterende* tilgang, samt de løbende aflysninger, kan ses som *dominerende*, hvilket kan have en negativ effekt på netop den *nærhed*, vores informanter føler, de mangler.

Ovenstående vidner om relationsarbejde i form af en række tiltag for at bringe *nærhed* ind på den virtuelle arbejdsplads. Ledelsestilgangen anses som værende *afventende* med enkelte tiltag. Disse er ikke foretaget på et overordnet niveau, men er derimod ad hoc løsninger, for at forbedre arbejdspladsen i overgangen til en virtuel mødekultur (Bilag 17, 1:27). Dette relationsarbejde er henholdsvis en mere direkte samtaletilgang til medarbejdertilfredshed,

retningslinjer for mødetyperne, indlæggelse af pauser og en højere effektivisering af de virtuelle møder.

## 6.2 Den iscenesatte smalltalk

For specialets samarbejdsvirksomheder har overgangen til den virtuelle arbejdsplads resulteret i en mangel på smalltalk. Første analysedel belyste blandt andet, hvordan en uformel snak med kolleger ved kaffemaskinen eller hen over skrivebordet ikke længere eksisterer. Dette har vist sig at være problematisk, eftersom smalltalk anses som værende givende i en social såvel som faglig sammenhæng. Janni oplever, at hun mangler smalltalk og inputs, når hun sidder derhjemme, og forklarer yderligere, at man mangler “noget”, når man ikke er sammen med sine kolleger (Bilag 13, 21:38). Hertil tilføjer Stine, at smalltalk nu er noget, der skal planlægges i en travl hverdag (Bilag 6, 22:19). Dette planlægningsselement gør praksissen for smalltalk mere formel, hvorfor vi omtaler det som den iscenesatte smalltalk. Den overordnede tendens kan, i forbindelse med smalltalk, være med til at skabe *distance* mellem kollegerne, udtrykt ved den føromtalt formalisering af informationen.

Hertil omtales Teams-funktionen breakout-rooms, som kan anvendes til at fordele mødemedlemmerne i mindre grupper. Dette er en del af en række funktioner, som kan afhjælpe nogle af udfordringerne med det virtuelle samarbejde. Breakout-rooms kan eksempelvis i højere grad stimulere *nærhed*, ved at medarbejderne kan samles i små grupper og vidensdele eller smalltalke (Bilag 9 38:18; Bilag 7 7:11). Funktioner som denne indeholder dog fortsat elementer af *kontrol*, ved at det er mødearrangøren, som styrer disse rum og hvem, der placeres heri, hvormed medarbejderne ikke vil opleve samme *frihed* som ved fysiske møder. Modsat giver dette mulighed for diskussion, og gør interaktionen mindre formel. I de virtuelle møder er det ydermere en forudsætning, at man isolerer sig fuldstændigt fra de resterende mødedeltagere, hvilket ikke er nødvendigt i et fysisk møde.

Den samme problematik ses i en social sammenhæng. Mads forklarer, hvordan den virtuelle fredagsbar ikke fungerer efter hensigten, da det ikke er muligt, at to personer kan trække sig til side og føre en samtale (Bilag 11, 33:48). At der arrangeres virtuelle fredagsbarer, er en indikation på, at medarbejderne enten selv føler trang til sociale arrangementer eller ledelsens opmærksomhed på samme, hvorfor det kan udledes, at der er et fokus på at balancere den interpersonelle forbindelse. Den iscenesatte smalltalk anses som et forsøg på relationsarbejde ved at tilføre *nærhed*, eftersom en fredagsbar netop fordrer smalltalk og uformelle samtaler. På trods af dette fungerer tiltaget, ifølge Mads, dog ikke optimalt. Det er

gennem første analysedel pointeret, hvordan flere der snakker på én gang i et virtuelt møde, ikke bliver hørt, hvorfor mødet i stedet karakteriseres som envejsdialog. Den virtuelle fredagsbar, som ellers skulle være et miljø, der afspejler *frihed* og uformelle samtaler, kan derfor også tage form af *kontrol*. Det er væsentligt at pointere, at der ikke aktivt udøves nogen form for kontrol fra hverken medarbejdere eller ledere, men det i stedet er teknologien, der sætter begrænsning for, hvordan smalltalk kan eksistere virtuel. Denne begrænsning karakteriseres ved en kombination af, at flere ikke kan høres på samme tid, og at to personer ikke kan trække sig til side og føre en samtale.

I fraværet af smalltalk opstår der, i en arbejdsrelateret sammenhæng, den udfordring, at medarbejderen mister fornemmelsen for, hvad ens kolleger foretager sig (Bilag 12, 07:38). Søren udtaler, at han mangler information og viden, som han ellers ville have fået, såfremt han var på kontoret, hvilket resulterer i en lav grad af *nærhed* (Bilag 12, 7:02). Samtidig forklarer han i en anden udtalelse, at han har fået større ansvar og beføjelser til at træffe beslutninger (Bilag 12, 18:45). Dette munder ud i en følelse af *forsømmelse*, hvor man føler komplet frihed, men samtidig en lav grad af *nærhed*, hvilket afspejles i disse udtalelser. Dorte forklarer ligeledes, at der mangler koordinering og kommunikation i fraværet af hendes "morgenrunde" (Bilag 7, 19:33). Begge medarbejdere oplever altså *distance*, hvor manglen på smalltalk synes at have en negativ effekt på både den interpersonelle forbindelse og det faglige samarbejde.

Manglende koordinering og information ligestilles med *forsømmelse*, hvor der ikke tages nogen faglig hånd om medarbejderen og kun skabes en formel forbindelse medarbejderne imellem. Den formelle forbindelse relaterer sig i høj grad til hele problematikken vedrørende smalltalk, eftersom smalltalk ikke indfinder sig i samme omfang, og i flere tilfælde skal planlægges, og dermed ender som iscenesat smalltalk.

Som diskuteret i ovenstående analyseafsnit er en af de store forandringer, at den uformelle smalltalk er forsvundet, når medarbejderne er flyttet væk fra det åbne kontormiljø. Som vores informanter forklarer det, indebærer denne smalltalk, som sagt, ikke kun uformel samtale med ens kolleger men også en faglig smalltalk (Bilag 12, 07:38; Bilag 9, 11:51; Bilag 8, 10:30). Det udlægges dermed, hvordan der uformelt koordineres og informeres om eksempelvis projekter, i løbet af arbejdsdagen, hvilket har været en mangelvare efter overgangen til en virtuel arbejdsplads. De anvendte teknologiske platforme gør det nødvendigt at afholde flere korte møder for at holde hinanden opdaterede. Den begrænsede mængde smalltalk indebar dermed ikke kun relationsarbejde, som er udfordrende at udføre på den virtuelle arbejdsplads, men har også indflydelse på den løbende koordinering. Smalltalk har dermed også en afledt faglig effekt, som mistes i det virtuelle miljø.

Praksissen for kommunikation og smalltalk har dermed forandret sig på den virtuelle arbejdsplads. Det beskrives af flere informanter, hvordan kommunikationen varierer, alt efter hvilken teknologisk platform der anvendes. I beskrivelsen af den formaliserede mødekultur kunne det ses, hvordan møder på Teams blev brugt som et direkte alternativ til fysiske møder. Herudover har informanterne fokus på mailkorrespondance og Teams-chat. Oftest anvendes mails i formelt regi, mens Teams' chatfunktion i højere grad anvendes mere uformelt (Bilag 9, 14:57; Bilag 11, 16:49). Disse kommunikationsplatforme kan forstås ud fra interpersonel forbindelsesteori, og er karakteriseret ved henholdsvis *distance* og *nærhed* (Hafermalz & Riemer 2020). Anvendelsen af Teams' chatfunktion er i højere grad baseret på *autonomi*, da der her ikke er fokus på sparring og hjælp med arbejdsopgaver, men hovedsageligt på det sociale ved eksempelvis den indførte godmorgenchat. Der skabes dermed en oplevelse af *nærhed* med ens kolleger uden *kontrol*. Kommunikation over mail har modsat mindre fokus på det sociale, men ofte på videregivelse af mere formel information (Bilag 9, 20:26). Hertil tilføjer Hanne, at dette medie også er mindre effektivt, da man ikke her forventer hurtige svar (Bilag 8, 10:49). Dette gør man modsat via Teams-chatten eller opkald, som anvendes til at få øjeblikkelige afklaringer (Bilag 6, 10:36). Vi ser dermed, hvordan forskellige praksisser gør sig gældende i den skrevne kommunikation, da mail og Teams-chat anvendes forskelligt. Det samme ses ved møder via Teams, sammenlignet med fysiske møder, som det også nævnes i ovenstående afsnit. Her kunne det ses, hvordan teknologien virker *kontrollerende* i den uformelle kommunikation, hvormed eksempelvis smalltalk bliver iscenesat. Den *frihed*, som tillægges teknologien, ved at møder kan afholdes mellem distancerede teams, har dermed også sine begrænsninger, ved at denne sætter faste rammer for, hvordan kommunikationen kan foregå. Teams bliver dermed både en muliggørende og begrænsende platform, når der samarbejdes og holdes møder, og stimulerer i høj grad envejsdialog. Medarbejdernes *autonomi* og *frihed* begrænses dermed af de muligheder, som platformen tilbyder, samt den enkeltes kompetencer til at anvende de indbyggede funktioner.

### 6.2.1 Ledelsens håndtering

I de opfølgende interviews, udviser lederen i både den private og den offentlige organisation forståelse for, at den manglende smalltalk giver implikationer i forhold til deres medarbejders daglige arbejde og velvære (Bilag 17, 13:53. Bilag 16, 15:08). Ledelsens tilgang til afhjælpning af problematikken vedrørende smalltalk fremstår dog overvejende *afventende*. Der beskrives forsøg på sociale arrangementer, eksempelvis virtuelle fredagsbarer, som tager form af

iscenesat smalltalk. Både Torben og Susanne forklarer, at deres medarbejdere har haft et behov for større social *nærhed*, hvortil disse arrangementer er sat i værk (Bilag 16, 22:02 og Bilag 17, 11:29). Medarbejderne har, i mangel på handling fra ledelsen, selv forsøgt at arrangere sociale aktiviteter, hvilket ledelsen herefter har bakket op om. Disse forsøg karakteriseres som *understøttende ledelse*, da ledelsen støtter de tiltag, medarbejderne selv har iværksat for at skabe den nødvendige *nærhed*. I første analysedel forklarer Søren, at ledelsen havde forsøgt med et online bingo arrangement. Gennem dette tiltag ser vi et forsøg på at kompensere for det formelle ved at invitere til fælles bingo og en hyggelig stund med uformelle samtaler, hvilket ses et forsøg på at udøve relationsarbejde for at skabe *nærhed*. Dog forklarer Mads, at virtuelle fredagsbarer indebærer samme udfordringer med manglende smalltalk, som de virtuelle møder, og at disse arrangementer ligeledes er karakteriseret ved envejsdialog. Det er således ikke graden af faglighed men derimod platformen, der skaber begrænsningen for den uformelle samtale. Det ses, at disse store tværorganisatoriske arrangementer i lav grad opleves at skabe nærhed, og at man i stedet skal fokusere på de afgrænsede teams, hvor man i forvejen har et tættere forhold kollegerne imellem (Bilag 12, 36:15). Dette ses blandt andet hos Torbens team, hvor der blev oprettet en chat med fokus på uformel samtale (Bilag 16, 12:54).

Torben fortæller yderligere, at de, i en række møder, har forsøgt sig med funktionen breakout-rooms i Teams for at simulere smalltalk og udøve relationsarbejde (Bilag 16, 17:33). Han udtaler, at deltagerantallet faldt da man blev delt ud i breakout-rooms, fordi nogle ansatte ikke var interesseret i skemalagt smalltalk, men at det fungerede tilfredsstillende for dem, der gerne ville deltage.

Disse sociale tiltag kan anses som en bestræbelse på at pleje den *nære* relation og imødekomme smalltalk, hvorfor det er problematisk, at fredagsbaren og bingoarrangementet ikke fungerer efter hensigten. Vi ser i den offentlige organisation et konkret tiltag, hvor ledelsen har besluttet at medarbejderne tjekker ind, med hvordan de har det. Hertil forklarer Kaj, at pointen er at indføre den sociale "ping-pong", som de havde i en fysisk kontekst (Bilag 9, 21:13). Her ses der tegn på relationsarbejde, hvor ledelsen er opmærksom på fraværet af smalltalk, og dennes effekt på balanceringen af de interpersonelle forbindelser, og forsøger således at uformalisere den virtuelle arbejdsplads.

Ledelsestilgangen for håndteringen af den iscenesatte smalltalk anses, i samme tråd som i mødekulturen, som værende *afventende* med løbende ad hoc tiltag, for at simulere en fysisk arbejdsplads og forsøge at indhente noget af den *nærhed*, de har mistet i overgangen til virtuelt arbejde. Ledelsens relationsarbejde består af at afsætte tid i kalenderen til check-in møder, et



forsøg på en chat til at udveksle uformelle informationer og stimulere *nærhed* og samtidig et forsøg på at udnytte Teams' funktioner til at udføre smalltalk.

### 6.3 Effektivitet i en isoleret hverdag

Som det fremgår af den deskriptive analyse, har overgangen til virtuelt arbejde medført, at der er sket en effektivisering af arbejdet. Dette kommer til syne i flere henseender, men denne effektivisering er ikke nødvendigvis entydigt positiv.

Effektiviseringen af mødekulturen har, som beskrevet, medført en formalisering af informationerne, hvilket har medført, at møderne er blevet rettet mere mod en klar kommunikation, og et mindre fokus på irrelevante emner, hvilket har resulteret i både flere og kortere møder (Bilag 10, 05:23). Denne effektivisering kan medføre en større *distance* medarbejderne imellem samt en større *distance* mellem lederen og medarbejderne. Der gives dog nogle eksempler på, hvordan man har prøvet at imødekomme denne *distance*, hvilket kan have en indflydelse på effektiviseringen. Dette ses blandt andet, da Kaj beskriver, hvordan de har indført et check-in til online-møderne, hvor medarbejderne taler om, hvordan det går i deres ikke-arbejdsrelaterede hverdag (Bilag 9, 21:13). Han uddyber her præcist, hvordan man ved brugen af disse check-ins prøver at modarbejde den upersonlige kontakt, der ellers er at finde til møderne (Bilag 9, 21:56). Denne pointe understøtter Torben og Hanne, ved at der er opstået et større behov hos deres medarbejdere for et fagligt check-in (Bilag 2, 27:20; Bilag 8, 21:04). Medarbejderne udtrykker således, at de kan føle en grad af *forsømmelse*, når de efterlades alene med en opgave i for lang tid. Det kan i dette henseende siges, at den formaliserede kontakt, der er opstået på baggrund af den ændrede mødestruktur, har haft en positiv effekt på effektiviteten af informationsdeling. Dette har dog betydet, at medarbejderne har følt sig *distancerede* fra deres kolleger. Denne effekt har tilsyneladende haft en så stor indflydelse på medarbejdernes sociale velbefindende, at det har været nødvendigt at få *nærheden* tilbage i de interpersonelle relationer, og hertil udføre en mere eksplicit form for relationsarbejde.

Et andet eksempel på effektivisering af møderne kommer til udtryk, da nogle af informanterne pointerer, hvordan der arbejdes på andre opgaver sideløbende med møderne (Bilag 2, 43:36; Bilag 10, 9:34). Dette kan ses som et udtryk for en øget produktivitet i arbejdet generelt, men er ligeledes et udtryk for en mindsket koncentration, og dermed mindre effektive møder. Ydermere ses det i flere tilfælde, hvordan der kan foretages opgaver, der ikke har en faglig relevans, sideløbende med møderne (Bilag 11, 7:48). Hertil beskrives det, hvordan der i højere grad bliver presset hjemlige og hverdagsrelaterede opgaver ind i arbejdsdagen, da netop

den fysiske distance tillader, at medarbejderne også distancerer sig mentalt fra mødet (Bilag 7, 27:49; Bilag 11, 07:48; Bilag 2, 28:50). Sideløbende arbejde og den uopmærksomhed, som dette kan medføre, skaber altså en yderligere *distance* til kollegerne.

Flere af informanterne forklarede, hvordan effektiviteten af møderne kan øges, hvis man i højere grad har ensartede virtuelle kompetencer. Der opleves en stor forskel i, hvorvidt man kan udnytte de virtuelle værktøjer, da der i den offentlige organisation ikke er foretaget en formel implementering. Teams har eksempelvis indført en række værktøjer, som kan afhjælpe problematikken og opfattelsen af, at platformen ikke er effektiv, når der skal samarbejdes i grupper. Flere af vores informanter forklarer, hvordan de har forsøgt at anvende Teams' whiteboardfunktion under møder, men at dette har været udfordrende at anvende grundet begrænsede kompetencer (Bilag 13, 31:31; Bilag 7, 53:59). Janni forklarer hertil, hvordan man var nødt til at droppe whiteboardfunktionen, da deltagerne i mødet ikke forstod at anvende den. Dette understøttes af Kaj, som forklarer, hvordan manglende viden om og undervisning i de digitale platforme kan opleves som begrænsende for medarbejderne, men også sænker motivationen for at lære om funktionerne (Bilag 9, 38:18).

Effektiviseringens facetter ses dog ikke kun i en mødesammenhæng, men ligeledes i et mere personligt perspektiv, da flere af informanterne føler sig mere effektive ved at arbejde hjemmefra (Bilag 2, 12:04; Bilag 6, 06:37). Dette skyldes i høj grad, at der er færre forstyrrelser forbundet med hjemmearbejde. Dette anses af informanterne som en positiv effekt af den mindre personlige kontakt. I denne sammenhæng kom det blandt andet til udtryk, at det er nemmere at fordybe sig i arbejdet grundet de færre forstyrrelser. Her pointerer Janni vigtigheden i ikke at blive forstyrret af opkald fra kolleger, der skal afstemme arbejde eller interagere på anden vis (Bilag 13, 36:32). Det tydeliggøres her, hvordan denne effektivisering ikke udelukkende kommer til udtryk med udgangspunkt i fraværet af forstyrrelser på arbejdspladsen, men i stedet ved fraværet af forstyrrelser i det hele taget. Derfor kan det, i henhold til Jannis udtalelse, siges, at det er selve distancen i de interpersonelle relationer, der skaber en øget effektivitet og ikke de rumlige omgivelser eller den fysiske nærhed. I forhold til den interpersonelle forbindelsesteori, ses der en umiddelbart positiv effekt af at holde en vis distance i relationen mellem medarbejderne.

Denne øgede effektivitet kommer til udtryk, såfremt medarbejderne får lov at arbejde uforstyrret. Derfor kræver denne øgede effektivitet også en mindre grad af kontakt og samarbejde med de resterende medarbejdere. I dette henseende kan der opstå nogle udfordringer, der relaterer sig til et effektivt samarbejde mellem medarbejderne imellem. Her kommer det til udtryk, at den faglige "ping-pong", som hersker, når informationerne kan flyde

uforstyrret i et kontormiljø, mangler på den virtuelle arbejdsplads. Det er sværere at tage kontakt til kollegerne ved hjælp af de teknologiske værktøjer, end det ville være ved en hurtig snak, ansigt-til-ansigt på kontoret. Ifølge Stine og Kaj kan det være svært at tage kontakt til deres kolleger, medmindre man har en skemalagt aftale, eller har flere ting, man skal have afklaret (Bilag 6, 11:23; Bilag 9, 13:52). Stine beskriver her, hvordan der er et større incitament til at finde en løsning på problemet selv i stedet for at spørge om hjælp, hvilket kan besværliggøre og forlænge arbejdsprocessen. Dette kan være problematisk, da det potentielt kan mindske effektiviteten, såfremt denne kontakt til kollegerne er nødvendig for fremgangen i arbejdet. Man kan på baggrund af dette sidde fast, uden at komme videre, såfremt man ikke kan få svar med det samme, hvilket vil nedsætte effektiviteten. Yderligere kan denne samling og udsættelse af spørgsmål gøre, at nogle af de spørgsmål, der var relevante, da de opstod, ikke længere er relevante, eller er blevet glemt. Med udgangspunkt i denne besværliggørelse af samarbejdet, kan det altså siges, at hjemmearbejdet ikke udelukkende har haft en positiv indflydelse på effektiviteten. Mens der er sket en øget effektivitet for det individuelle arbejde, har den mindskede kontakt besværliggjort samarbejdet. I henhold til interpersonel forbindelse viser der sig i dette henseende en *distance* mellem medarbejderne. I dette henseende kan det udledes, at der hersker en mindre grad af *kontrol*, da kontakten mellem medarbejderne har været mindsket. Derfor kan det altså siges, at overgangen til den virtuelle arbejdsplads har medført en øget *autonomi* hos medarbejderne.

Denne *autonomi* har, som tidligere indikeret, givet en mere effektiv arbejdspraksis for den enkelte, men kan ligeledes skabe misforståelser. Dette kommer til udtryk, da lederen Torben beskriver, hvordan der på grund af den manglende kontrol har været forskellige forventninger, til hvad der skulle nås (Bilag 2, 18:45). *Autonomien* giver altså ikke kun problemer i forhold til samarbejde, men kan ligeledes skabe misforståelser mellem medarbejderne.

På trods af de umiddelbart negative effekter, som *autonomien* har medført for samarbejdet, bliver det af begge ledere pointeret, hvordan det er vigtigt at udøve en tillidsfuld ledelsestilgang (Bilag 2, 29:15; Bilag 10, 15:27). Dette kan være et udtryk for, at den mistede *kontrol*, der er kommet på baggrund af hjemmearbejdet, er uundgåelig, hvilket ligeledes gør *autonomien* til et nødvendigt onde, som man i stedet for at forsøge at undgå i højere grad prøver at omfavne ledelsesmæssigt.

### 6.3.1 Ledelsens håndtering

Ovenstående beskriver, hvordan der er sket en effektivisering af det individuelle arbejde, men samtidig at denne effektivisering har medført nogle problematikker i forhold til det faglige samarbejde. På baggrund af selvstyrende teams finder begge ledere det nødvendigt at have stor tillid til deres medarbejdere, hvorfor de har givet dem mere *frihed* (Bilag 2, 29:15; Bilag 10, 15:27). Torben forklarer hertil, at det har været nødvendigt at give sine medarbejdere friere rammer til at fordele deres arbejdsopgaver udover de allokerede arbejdstimer fra 8 til 16, for at tage højde for forstyrrelser i hjemmet (Bilag 16, 25:50). Hertil forklarer Susanne, at de har forsøgt sig med en løsning "produktionstid", hvor man blokerer dele af sin kalender for at undgå forstyrrelser (Bilag 17, 01:27). Denne type ledelse kan karakteriseres som *understøttende ledelse*, hvor ledelsen har givet frihed til de medarbejdere, der har haft behov for at koordinere deres egen arbejdsuge. Den *understøttende ledelse* blev endvidere tydelig både hos medarbejderne og lederne, der gav udtryk for, at det fornødne udstyr til hjemmearbejdet kan blive stillet til rådighed (Bilag 8, 41:13; Bilag 10, 31:17). Hertil forklarer Torben, at ledelsen formentlig har været for *afventende* til at levere udstyr til medarbejderne, men at dette blev håndteret efterfølgende (Bilag 2, 39:11).

I forhold til det faglige samarbejde, mener Torben ikke, at der været en effektivitets- eller produktivitetnedgang. Han mener i dette henseende, at samarbejdet er blevet mere effektivt, og at formaliseringen af informationen i sig selv har været med til at effektivisere samarbejdet (Bilag 16, 22:36). På baggrund af den øgede grad af *autonomi* er arbejdet altså blevet effektiviseret. Dette betyder, at han ikke har fundet det nødvendigt at lave særlige tiltag for at opretholde det effektive samarbejde. Han mener dog, at samarbejdet er blevet besværliggjort af den virtuelle setting, men at dette ikke har haft en negativ indvirkning på effektiviteten (Bilag 16, 22:36).

Ledelsen har i dette henseende i høj grad praktiseret *afventende ledelse*, hvor der ikke er foretaget særlige tiltag for at imødekomme samarbejdsproblematikken. Susanne udtrykker, at den måde, hvorpå man har forsøgt at undgå samarbejdsproblemer, har været ved at mødes fysisk (Bilag 17, 18:31). Derfor kan dette ses som et udtryk for, at man i den offentlige organisation ikke har haft de nødvendige værktøjer eller viden om, hvordan man kan komme dette til livs på den virtuelle arbejdsplads. Dette kan ses i lyset af den generelle brug af Teams i den offentlige organisation, hvor der udelukkende er lavet tiltag med fokus på at få de basale værktøjer implementeret. Dette betyder, at mange af de samarbejdsværktøjer, som Teams tilbyder for at skabe et effektivt virtuelt samarbejde, som eksempelvis et delt whiteboard, ikke

er blevet udrullet med undervisning til medarbejderne. Susanne beskriver ligeledes, at hun forestiller sig, at den fremtidige virtuelle arbejdsplads skal være suppleret af en fysisk kontakt med kollegerne, for at samarbejde kan fungere mere gnidningsfrit (Bilag 17, 19:17).

Ledelsestilgangen til vedligeholdelsen af effektivitet i en isoleret hverdag kan, i samme tråd som både mødekultur og smalltalk, karakteriseres som overvejende *afventende*. Hertil skal det dog nævnes, at der løbende er kommet en række konkrete løsninger og tiltag på problematikker angående fysisk udstyr til hjemmearbejdspladsen. Den offentlige organisation eksperimenterer derudover med tiltaget “produktionstid” for at sikre effektiviteten i overgangen til den virtuelle arbejdsplads. Dette tiltag vidner i højere grad om en *understøttende ledelse*.

## 6.4 Delkonklusion

En af de udfordringer, der er kommet til syne gennem ovenstående analyse, er, at mødekulturen er blevet formaliseret. Der ses i dette henseende hvordan idégenerering besværliggøres, når mødedeltagerne sidder spredt og mødes via virtuelle medier som eksempelvis Teams. Disse medier har haft en restriktiv indvirkning på den spontane hverdagsinteraktion, der har været nødvendig at skemalægge som møder, fordi medarbejderne ikke mødes spontant ved kaffemaskinen eller på kontoret. Dette har medført en mindre dynamisk mødestruktur og resulteret i, at relationerne bliver mere fjerne til de virtuelle møder. Det er her i mindre grad muligt at spørge til råds, eller tage kontakt til en kollega eller leder uden at have et formelt møde, hvilket resulterer i mindre fleksibilitet i arbejdet. Møderne er karakteriseret ved envejsdialog, hvor det opleves udfordrende at føre en dynamisk samtale. Dette er med til at skabe en *distance* mellem mødedeltagerne, der ikke har mulighed for at interagere på samme vis, som de har til de fysiske møder.

Ud over mødeformen på den virtuelle arbejdsplads er der identificeret nogle udfordringer relateret til smalltalk på den virtuelle arbejdsplads. Det ses her, hvordan der har været et generelt fravær heraf, hvilket i høj grad kommer til udtryk gennem den formaliserede mødekultur. Denne formalisering betyder, at selv korte og potentielt uformelle møder skal skemalægges, hvilket resulterer i en iscenesat smalltalk. Dette medfører, at den spontanitet, der karakteriserer den uformelle samtale, bliver formaliseret, hvilket har vist sig udfordrende. Denne udfordring gør sig både gældende i henhold til besværliggørelsen af at opretholde det kollegiale fællesskab på arbejdspladsen, såvel som at sikre den hurtige og fleksible faglige smalltalk. Den *distance*, der opleves mellem medarbejderne, skaber koordineringsudfordringer

og en mindre grad af *nærhed*. Det ses ydermere, at den smalltalk der stadig eksisterer på den virtuelle arbejdsplads foregår via Teams' chatfunktion, da denne anses som værende mere uformel end eksempelvis mails.

Lederne har i overvejende grad forholdt sig *afventende* i håndteringen af ovenstående udfordringer, hvorfor de ikke har foretaget særlige tiltag for at mindske effekten heraf. Når der er fremført ønsker fra medarbejderen, er der anvendt en *understøttende ledelsestilgang* ved at støtte de idéer eller behov, der er opstået undervejs. Ydermere er der, grundet formaliseringen, anvendt en dikterende ledelsestilgang, med henblik på at skabe formelle rammer for møderne, da en effektivisering heraf har været nødvendig.

Den sidste del af vores empiriske fund relaterer sig til effektiviteten på den virtuelle arbejdsplads. Her ses der både udfordringer og muligheder relateret til den *distance*, der medfølger, når medarbejderne samarbejder virtuelt. Møderne er generelt blevet mere effektive. Dette skyldes blandt andet den mindre grad af smalltalk og den envejsdialog, der er kendetegnende for de virtuelle møder. Derfor er møderne i højere grad blevet en nødvendighed for udvekslingen af information mellem mødedeltagerne, og i mindre grad et socialt og kreativt foretagende. Det ses dog i nogle tilfælde, hvordan medarbejderne nemmere mister koncentrationen til disse møder, da de er mindre dynamiske, og man lettere kan forholde sig passivt. Denne effektivisering af møderne fordrer dog også et mere effektivt samarbejde, forudsat at medarbejderne besidder de nødvendige virtuelle kompetencer. Dette har for den offentlige organisation ikke været tilfældet, hvilket har betydet, at samarbejdet er blevet begrænset og ineffektivt. Der ses dog en positiv effekt af denne øgede *distance*, og den mindre grad af *nærhed* ved den individuelle effektivitet. Færre forstyrrelser skaber grobund for en effektiv arbejdsindsats, såfremt der ikke skal samarbejdes om opgaven i et betydeligt omfang. En mindre grad af *kontrol* i relationen både til lederen og medarbejderne imellem er derfor nødvendig, hvorfor der opstår en høj grad af *autonomi* hos den enkelte medarbejder. Denne *autonomi* kan dog skabe grobund for misforståelser, da både medarbejderne og lederne kan opleve mindre indsigt i deres kollegers arbejde.

Ledelsen har ligeledes, i forbindelse med effektiviteten, i høj grad forholdt sig *afventende*. Det skal dog nævnes, at ledelsen i den offentlige organisation har forsøgt at indføre begrebet "produktionstid", for at udnytte og øge effektiviteten. Udover dette er der ikke foretaget nogle konkrete tiltag for at sikre et effektivt samarbejde, hvilket kommer til udtryk ved den manglende oplæring i Teams' funktioner, samt den generelle mangel på retningslinjer i forhold til vidensdeling. Samtidig ses der en understøttende ledelse, der billiger medarbejdernes tiltag til at opretholde en effektiv arbejdsplads.

## 7.0 Diskussion

I følgende afsnit vil undersøgelsens fund og udfordringer diskuteres. Først vil fokus placeres på de empiriske fund i relation til den anvendte teori, hvor ligheder og forskelle vil diskuteres. Derefter vil den *afventende ledelsespraksis* diskuteres, i kontekst af den potentielle læring som kan opnås på baggrund af den tvungne overgang til den virtuelle arbejdsplads. Afslutningsvist vil specialets kontekstuelle begrænsninger diskuteres.

### 7.1 Behovet for rige medier

I følgende afsnit vil det først diskuteres, hvordan vores fund placerer sig i forhold til den eksisterende forskning. Herefter vil det diskuteres, hvordan vores fund gør sig gældende i forhold til teorien, først med fokus på ligheder og efterfølgende på, hvordan vores undersøgelse adskiller sig herfra.

Specialets analyse viser lignende tendenser som den eksisterende forskning vedrørende virtuelt samarbejde og relationsarbejde. Hinds og Mortensen (2005) finder ved globalt distribuerede teams, at smalltalk og spontan kommunikation har en positiv effekt på de sociale elementer af arbejdet, og samtidig nedsætter sandsynligheden for misforståelser blandt kolleger. Dette stemmer dermed overens med vores informanternes forståelse af, at den løbende kommunikation og forventningsafstemning har en positiv effekt, både i kontekst af det sociale og effektivitet. Derfor forventede vi, at lederne ville have et større fokus på relationsarbejde, for at imødekomme de negative effekter af de manglende spontane møder. I forskningen lægges der yderligere fokus på behovet for undervisning, med formålene at skabe en fælles kontekst at arbejde i, fælles virtuelle kompetencer samt fælles forståelse af kommunikationskanalernes anvendelse (Wilson et al., 2013; Hinds & Mortensen, 2005; Fuller & Davison, 2006). På den måde kan eksempelvis Teams-chat blive defineret som en kanal, hvor der er fokus på det sociale. Retningslinjer for den anvendte teknologi beskrives yderligere som værende essentielle i vidensdelingen, da dette er med til at overskueliggøre anvendelsen af teknologien og opsporingen af viden (Majchrzak et al., 2000). I vores cases kunne dette muligvis afhjælpe nogle af de udfordringer, der opstår, når en medarbejder oplever *forsømmelse* eller for stor *autonomi*, ved at man lettere kan søge information de mest relevante steder. Gennem litteraturen kom det til udtryk, at ledere, som kan trække på forskellige ledelsesrepertoarer, er bedre rustet til at lede virtuelle teams (Wakefield et al. 2008). Ydermere blev det pointeret, at

lederen kan bidrage til at skabe den nære relation, der mangler, når teamet er fysisk adskilt, hvorfor vi havde en forventning om at se en mere aktiv ledelsesstil (Joshi, A., et al. 2009).

Behovet for rige medier er, som i vores undersøgelse, også at finde i litteraturen, hvor eksempelvis videokommunikation anses som værende fordelagtigt, sammenlignet med asynkrone medier som mail, da de skaber familiaritet samt bedre mulighed for uformel samtale og diskussion i mindre grupper (Sarker et al., 2011; Hinds & Bailey, 2003; Joshi et al., 2009).

Vores bidrag findes i høj grad ved fokuset på ledelse, som i den eksisterende forskning blev behandlet overfladisk og ukonkret (Mylund et al. 2020). I arbejdet med vores cases søgte vi konkrete praksisser og tiltag, som er anvendt under overgangen til den virtuelle arbejdsplads, for på den måde at kunne tilbyde praktiske løsninger på de observerede udfordringer.

## 7.2 Ledelse der udfordrer interpersonelle relationer

Gennem vores fokus på interpersonel forbindelse fandt vi frem til en række forskellige typer relationsarbejde, som lederne har udøvet under den tvungne overgang til den virtuelle arbejdsplads. Her blev det tydeligt, at der hovedsageligt anvendes en *afventende ledelse*, hvori man ikke aktivt søger at skabe *nærhed* eller foretage *kontrollerende* tiltag. Derigennem fandt vi, at der blev givet *frihed* og tillid til den enkelte medarbejder, hvilket hos flere af vores informanter skabte en større *distance* til deres ledere og kolleger. Dette kan relateres til Hafermalz og Riemers' kvadrant vedrørende *forsømmelse*, hvor der gives *frihed*, og hvor der ikke er fokus på at skabe *nærhed*. Vi finder her, at dette disconnect ikke opstår på baggrund af, at den enkelte medarbejder kun har en formelt givet leder, som ikke er tilgængelig. Disconnectet skyldes i højere grad, at den enkelte både mangler den løbende og uformelle sparring, som foregik på den fysiske arbejdsplads samt oplevelsen af, at der er interesse for ens opgave, og hvad man laver. *Forsømmelsen* får her samtidig en social karakter og opstår altså ikke kun i relationen til lederen. Teorien har dermed kun fokus på denne én-til-én relation mellem leder og medarbejder, mens vi i vores undersøgelse finder, at lederen har til ansvar at skabe en generel praksis for at balancere interpersonelle relationer. Den *afventende ledelse* får dermed indflydelse på det generelle sociale velbefindende på arbejdspladsen, hvilket kan opleves som værende *forsømmende*.

En anden tilgang til relationsarbejdet, som blev fundet blandt lederne, beskriver vi som *understøttende ledelse*. Her lægges fokus på at skabe *nærhed*, som hovedsageligt var noget medarbejderne efterspurgte, og ikke noget lederne tog initiativ til. Lederne har her understøttet de forslag, som medarbejderne er kommet med, for at vedligeholde det sociale samvær på den



virtuelle arbejdsplads. Denne type relationsarbejde kan relateres til kvadranten for *autonomi* i interpersonel forbindelsesteori. Teorien forholder sig her mere til det faglige samarbejde, mens vores fund vedrører det sociale sammenhold. Fælles er dog, at der er fokus på at skabe *nærhed*, men at denne opleves passiv, ved at lederen kun er lyttende i det faglige samarbejde, eller når der skal laves sociale arrangementer. Den *understøttende ledelse* giver dermed en stor *frihed*, til at medarbejderne kan løse udfordringer selv, hvor man som leder kan understøtte medarbejdernes forslag.

Sidst fandt vi, at der blev udøvet *dikterende ledelse*, som var karakteriseret, ved at man skabte rammer, som der skulle arbejdes inden for. Dette kom til syne i takt med, at lederen kunne aflyse og flytte møder efter behov. Her anvendes dermed *kontrol*, hvor man havde pålagt en kort og konkret mødestruktur for at sikre effektiviteten heraf. Grundet den generelle *afventende ledelsestilgang* er de *dikterende* tiltag i højere grad lavet på team-niveau, og ikke på et mere overordnet ledelsesniveau, som, teorien beskriver, ofte vil være den *dominerende* instans.

De fundne ledelsestilgange stemmer i høj grad overens med teoriens forståelse af, hvad der udfordrer de interpersonelle relationer. Der skabes dermed en ubalance i relationerne på den virtuelle arbejdsplads, når en *afventende ledelse* anvendes. Teorien har dermed vist sig givende i forståelsen af, hvad der udfordrer relationerne på arbejdet. Teoriens fokus placeres dog i højere grad på en samarbejds kontekst, hvor dette speciale bidrager med et fokus på det sociale. *Nærhed* forstås dermed hovedsageligt i, hvordan personlige detaljer benyttes i interpersonelle relationer, hvor det i teorien i højere grad handler om at situere sig med den anden samt anvende chats med hurtig svartid (Hafermalz & Riemer 2020). Dannelsen af *nærhed* får dermed en ny karakter, når den omhandler gentagende samarbejde mellem individer. Vi tilslutter os hertil teoriens forståelse af, at et medies rigdom afhænger af, hvor erfaren brugeren er i at skabe *nærhed* gennem dette. I denne undersøgelse er der dog lagt vægt på at anvende rige medier, såsom videomøder, da de visuelle indtryk giver mulighed for at aflæse kropssprog og dermed nedsætte risici for misforståelser. Anvendelsen af eksempelvis kamera anses dermed som værende givende i det virtuelle relationsarbejde.

Der findes i vores undersøgelse dog også elementer, som adskiller sig fra, hvad vi, gennem teorien, havde forventet at finde. Der lægges i teorien op til, at den interpersonelle forbindelse er noget, som konstant skal arbejdes på, og ikke kan opnås gennem et bestemt sæt handlinger, men i stedet gennem erfaring. Vi havde dermed forventet, at vi i højere grad ville finde tiltag med fokus på at balancere den interpersonelle forbindelse, altså relationsarbejde. Hertil havde vi yderligere forventet, at man i samarbejdsvirksomhederne havde

eksperimenteret og dannet flere erfaringer med virtuelt relationsarbejde. Især ved oplæringen af nye medarbejdere havde vi forventet, at der ville være lavet tiltag for at skabe en balanceret interpersonel relation. Det, at man arbejdede i en midlertidig krisetilstand, gjorde, at fokus var på at opretholde arbejdspladsen og ikke på at forbedre denne og danne erfaringer.

Forskellen kan også baseres på, at man i teorien har at gøre med telesygepleje, hvor der skal dannes en relation til patienten, som sygeplejersken ikke har et forudgående forhold til. Dette gør sig ikke gældende i vores cases, hvor medarbejdere og leder i forvejen har en relation. Derudover kan medarbejdere lettere være selvstyrende end sygeplejerskernes patienter, hvormed man som leder kan have lettere ved at forholde sig afventende, indtil status quo kan genoprettes. Hvis overgangen til den virtuelle arbejdsplads havde fundet sted gennem et selvbestemt organisatorisk tiltag, ville samarbejdsvirksomhederne muligvis have handlet mere i overensstemmelse med teorien og skabt erfaringer og læring, som kunne balancere den interpersonelle relation. Det findes dermed også forståeligt, at man vælger at anvende den *afventende og understøttende ledelse* grundet en krisesituation.

### 7.3 Virtuel ledelse i en krisesituation

Den *afventende* ledelse kan antages at være i forbindelse med, at hjemsendelsen ses som en midlertidig situation, hvorfor der blot afventes, at medarbejderne kan komme tilbage på den fysiske arbejdsplads. Vi har set eksempler på, at medarbejderne opgav i deres forsøg på at udføre nogle opgaver virtuelt, hvor man i stedet valgte at mødes fysisk. Dette er en indikation på, at man opfatter den fysiske arbejdsplads som den primære og den virtuelle som den sekundære. Dette kan i sig selv være med til at medføre den afventende ledelsesstil, eftersom der ikke reageres på udfordringen, men i stedet vendes tilbage til trygge og kendte praksisser i form af fysisk fremmøde. Mødekulturen er blevet formaliseret og statisk, og vores empiri peger også på, at medarbejderne savner nære relationer til deres kolleger, samt smalltalk på kontoret af både faglig og uformel karakter. Vi ser altså, hvordan krisesituationen har medført en negativ effekt på den virtuelle arbejdsplads. I den forbindelse undrer vi os over, hvorfor denne situation ikke har givet anledning til at undersøge og udvikle nye ledelsespraksisser til virtuelt samarbejde.

Det vil i denne forbindelse være gavnligt for ledelsen at se situationen som en mulighed for at lære og udvikle nye praksisser. Det *afventende* perspektiv modarbejder dette, hvilket kan være kritisk, da man ikke vil få det fulde udbytte ud af det virtuelle arbejde. Det skal pointeres, at de opfølgende interviews med de to ledere bar præg af, at man fremover undersøger

muligheden for at anvende mere hybride løsninger i forhold til virtuelt arbejde. Det betyder, at de ikke skal tilbage og arbejde præcist, som de gjorde før, men bærer stadig præg af *afventende ledelse*, samt at den fysiske arbejdsplads stadig anses som primær. Der er altså gjort nogle overvejelser omkring en fremtidig arbejdsplads, men vi ser ikke på nuværende tidspunkt definerende handlinger ledelsesmæssigt. Den *afventende ledelse* skal ikke ligestilles med, at lederne har været passive. Begrebet skal i stedet ses i tråd med, at der ikke har været udforsket, hvor virtuelt arbejde fungerer godt og søgt efter nye potentielle forbedringsmuligheder. Eksempelvis ser vi, at der opleves en øget individuel effektivitet i en isoleret hverdag, hvilket man kunne have udforsket for at finde de praksisser, som kan forbedre arbejdspladsen som helhed ved netop at være virtuel.

Der ses altså argumenter for at benytte situationen til at afprøve, undersøge og udvikle nye ledelsespraksisser, hvorfor det også er nødvendigt at belyse de argumenter, der potentielt taler imod dette. Coronasituationen er kendetegnet ved usikkerhed samt uforudsigelighed, og der kan ske pludselige ændringer, der medfører lovgivninger, såsom akutte hjemsendelser fra arbejdspladsen. Det gør, at man som organisation skal være klar til at imødekomme eventuelle tiltag, hvorfor det kan være klogt at være *afventende*. Tidligere oplevelser på pludselige ændringer i takt med Corona kan også have givet erfaring og affødt denne *afventende ledelse*. Hvis ledelsen begynder at afvikle nye tiltag i en usikker periode, vil der være en grad af risiko forbundet herved. Denne usikkerhed kan medføre, at ledelsen vælger at se det som en midlertidig situation for ikke at skabe for stor en omvæltning ved at udvikle nye praksisser for virtuelt samarbejde. Det kan derfor give medarbejderne noget tryk, at man udviser en *afventende* adfærd i en situation som anses for midlertidig.

Den førnævnte risiko ved at foretage nye tiltag i en usikker tid anses som en afgørende faktor, fordi organisationen fortsat skal operere tilfredsstillende og nu i en virtuel kontekst. Det vil formentlig være omkostningsfuldt sideløbende at bruge betydelig tid på at undersøge potentielle forbedringsmuligheder samtidig med, at der ikke er nogen garanti for værdiskabelse. Vi har hertil set, hvordan alle ledere i den offentlige organisation har deltaget i "kriseberedskabsmøder" oveni allerede overbookede kalendere, hvilket belaster arbejdsmængden yderligere. Det understøtter argumentet i, at der ikke ses undersøgende tiltag, hvorfor det kan diskuteres, om der har været tid til at pleje relationer og udøve relationsarbejde.

## 7.4 Specialets kontekstuelle begrænsninger

Der har sideløbende med specialets undersøgelse hersket en global pandemi, som har tvunget organisationer til at overgå til virtuelt arbejde. Dette har uomtvisteligt haft konsekvenser for specialets generaliserbarhed til lignende undersøgelser, og erfaringerne herfra vil fremstå kontekstbetinget. Den *distance*, som naturligt følger den tvungne hjemsendelse, har vist sig som katalysator for store dele af de udfordringer, der har gjort sig gældende i dette speciale. Specialets samarbejdsvirksomheder har ikke frivilligt overgået til en virtuel arbejdsplads som en strategisk beslutning og har ej heller, ud fra vores forventninger, udnyttet hjemsendelsen til at optimere den virtuelle arbejdsplads gennem eksperimenterende tiltag. Dette har ligeledes haft en implikation for generaliserbarheden af den læring, der kan udledes af undersøgelsen. Gennem analysen blev det tydeligt, at ledelsen hos vores samarbejdsvirksomheder har haft en *afventende* tilgang til nye forslag, organisatoriske omlæggelser og generelle tiltag. Ledelsen har været i en overlevelsestilstand, hvor det har været vigtigere at fungere end optimere, og det kan ikke med sikkerhed siges, at denne tilgang vil være at finde i lignende organisationer - hverken de, der er overgået til virtuelt arbejde bevidst eller som følge af Coronasituationen.

Specialet kunne ligeledes udbygges med en undersøgelse af en organisation, der havde overgået til en virtuel arbejdsplads både på eget initiativ og over længere tid. Dette ville sandsynligvis have givet større introspektiv indsigt i specifikke tiltag og ændringer, såvel som ledelsesmæssige udfordringer og håndteringer. Disse indsigter vil givetvis også have været nemmere at applicere på lignende organisationer i fremtiden. Grundet disse udfordringer har det været afgørende at opretholde en høj grad af analytisk generaliserbarhed, og dermed sørge for at undersøgelsen er replikerbar. For at sikre en høj grad af analytisk generaliserbarhed er det væsentligt at skabe transparens (Yin, 2009). Vi har derfor i udarbejdelsen af dette speciale forsøgt at tydeliggøre de metodiske valg, der er foretaget i undersøgelsen. Dette indbefatter en gennemgang af det overordnede undersøgelsesdesign, casestudiet som metode, gennemgang af interviewguide, gennemførelse af interviewene samt databehandling og analysestrategi, der viser præcist, hvordan specialets resultater er kommet til syne.

For at imødekomme disse kontekstafhængige udfordringer, har vi valgt at inddrage både en offentlig og en privat organisation. Dette er gjort i håb om at indfange et bredere perspektiv for at undgå, at de udledte udfordringer bliver for organisationsspecifikke. Dette speciale har hermed haft en ekstraordinær mulighed i at iagttage og analysere, hvordan organisationer har håndteret en pludselig omvæltning af arbejdspladsen. Dette har givet en unik viden, der vil

være gavnlige både for organisationer, der står til at overgå til en virtuel arbejdsplads, men ligeledes for fremtidige studier, der søger at forstå denne overgang.

## 8.0 Konklusion

Følgende afsnit vil konkludere på specialets analyse, hvorefter forslag til fremtidige studier samt praktiske implikationer vil blive gennemgået. Specialet har søgt at belyse, hvordan lederne i vores samarbejdsvirksomheder har navigeret i udfordringen om at skabe *nærhed* på afstand. Derfor har vi undersøgt, hvilken indvirkning overgangen til den virtuelle arbejdsplads har haft på samarbejdet i både en privat og kommunal organisation, for at kunne svare på følgende problemformulering:

*Hvilken indflydelse har overgangen til en virtuel arbejdsplads haft på samarbejdet, og hvilke former for relationelt ledelsesarbejde opstår der?*

På baggrund af undersøgelsens abduktive tilgang er der foretaget en todelt analyse. Første analysedel er en induktiv gennemgang af undersøgelsens empiri, hvori der identificeres en række udfordringer. Her blev det tydeligt, at overgangen til den virtuelle arbejdsplads skabte en større *distance*, hvilket er kommet til udtryk gennem manglende spontan social og faglig smalltalk, koordineringsudfordringer, og en formaliseret mødekultur, som præges af envejsdialog, samt en produktivitet med både positive og negative følger. Disse fund er herefter analyseret gennem Ella Hafermalz og Kai Riemers interpersonelle forbindelsesteori med formålet at afdække og forstå, hvilke former for relationsarbejde både medarbejdere og ledere har udført i overgangen til virtuelt arbejde.

Ledelsen i samarbejdsvirksomhederne har i høj grad været karakteriseret ved at være *afventende* i forhold til nye forslag, organisatoriske omlæggelser og generelle tiltag. Det har været tydeligt, at begge samarbejdsvirksomheder har været i en overlevelsestilstand, hvor fokus har været på at opretholde det daglige arbejde, indtil det er muligt at møde fysisk på arbejdspladsen igen. Den virtuelle arbejdsplads har været anset som midlertidig, hvorfor der ikke har været fokus på at udforske nye virtuelle praksisser. Vores samarbejdsvirksomheder har oplevet både sociale og faglige udfordringer vedrørende idégenerering og samarbejde i møder, hvor både medarbejdere og ledere føler, de har mistet en stor del af den nærhed, en fysisk arbejdsplads er karakteriseret ved. Ledelsen har været opmærksom på disse udfordringer

og har foretaget enkelte forsøg på relationsarbejde i form af check-in møder, sociale arrangementer og en godmorgen-chat. Disse tiltag er kommet løbende på opfordring af medarbejdere og ikke som forebyggende tiltag fra direktionniveau.

Endvidere fandt vi, at ledelsen også anvendte en mere *dikterende* tilgang med hensyn til mødestrukturen. Der blev opsat formelle rammer i form af en kort og konkret mødestruktur for at sikre, at effektiviteten opretholdes, og at de nødvendige opgaver blev udført. Disse tiltag er ikke foretaget på et direktionniveau qua den *afventende ledelsestilgang*, men derimod på teamniveau som løbende ad hoc løsninger af den enkelte leder.

Afslutningsvist har der fra medarbejdernes side været et ønske om at bringe *nærhed* ind på den virtuelle arbejdsplads, hvilket har resulteret i en række tiltag og forslag fra medarbejderne i form af sociale arrangementer og fleksible arbejdstider. Grundet ovenstående udfordringer og den overordnede *afventende ledelsestilgang*, har medarbejderne fundet det nødvendigt selv at komme med forslag til at mindske *distancen* og genoprette den *nære* kontakt til deres kolleger. Ledelsen har i dette henseende anvendt en *understøttende tilgang* ved at bakke op om de tiltag, medarbejderne har sat i værk for at skabe den nødvendige *nærhed* til hinanden.

Ovenstående relationelle ledelsesarbejde er altså opstået med udgangspunkt i den reaktionære *understøttende* ledelse. Begge samarbejdsvirksomheder har, enten bevidst eller ubevidst, hovedsageligt anvendt en *afventende ledelsestilgang* og har ikke aktivt udforsket nye muligheder for optimering af den virtuelle arbejdsplads på hverken ledelses- eller direktionniveau.

## 8.1 Fremtidige studier

I følgende afsnit vil det beskrives alternative perspektiver og cases, som fremadrettet kan være givende i undersøgelsen af den virtuelle arbejdsplads. Først og fremmest vil det være gavnligt at undersøge organisationer som, post COVID-19, fortsat arbejder virtuelt. Dette vil give mulighed for at undersøge mere konkrete tiltag til at få det virtuelle samarbejde til at fungere. Der kan i denne forbindelse være et øget fokus på ledelsens tilpasning og forandring af ledelsesstil, som i denne undersøgelse var passiv. Når pandemien er overstået, kan det dermed undersøges, hvilke tiltag der opløses, når de ikke længere er tvungne, og hvilke tiltag der fortsat anvendes.

Den fremtidige forskning kan yderligere fokusere på organisationer, som udelukkende har fungeret som en virtuel arbejdsplads, for at finde de arbejds- og ledelsespraksisser, som

muliggør dette. Hertil bliver det yderligere muligt at undersøge effekten af denne undersøgelses praktiske implikationer. Fremtidige undersøgelser kan med fordel også have fokus på transnationalt virtuelt samarbejde, og de nærhedsskabende praksisser, som findes heri. Der forventes at være meget læring at finde vedrørende virtuelle tiltag i organisationer, der er overgået til en virtuel arbejdsplads på eget initiativ. Derudover findes det interessant, hvorvidt de fundne ledelsestilgange gør sig gældende i disse alternative organisationer og kontekster.

Det teoretiske udgangspunkt kan yderligere udvides og nuanceres i fremtidige studier. Her kan først trækkes på alternative perspektiver i connectivity-litteraturen, hvor fokus på den interpersonelle kan ændres til eksempelvis organisatorisk, teknologisk eller kulturel forbindelse (Kolb, 2008). Disse perspektiver kan have indflydelse på balanceringen af den interpersonelle forbindelse og have en medierende effekt herpå. En mere holistisk tilgang til undersøgelsen af connectivity anses derfor som værende givende. Alternativt kan man anvende adaptiv strukturationsteori, og dermed lægge et større fokus på den anvendte teknologi. Hermed kan det dialektiske forhold mellem teknologi og aktører undersøges med fokus på udviklingen af nye strukturer og arbejdsgange (Avolio et al. 2000).

Fremtidige studier kan dermed adoptere yderligere praksisorienterede perspektiver, med udgangspunkt i en række forskellige distribuerede settings og teoretiske standpunkter, for at finde supplerende praksisser for virtuelt relationsarbejde.

## 8.2 Praktiske implikationer

I følgende afsnit vil vi med udgangspunkt i samarbejdsvirksomhedernes erfaringer, udfordringer og tiltag fremsætte forslag til at forbedre den virtuelle arbejdsplads.

Først fandt vi, at teknologien, som anvendes i den enkelte organisation, i høj grad er med til at øge formaliseringen af mødekulturen. Derfor skal man som leder forholde sig til, hvordan møderne kan uformaliseres, ved hjælp af eksempelvis funktioner som breakout rooms, hvori medarbejderne i højere grad bliver aktiverede og kan vidensdele, i stedet for at mødet opleves som en envejsdialog. Gennem forståelsen af, hvilke begrænsninger teknologien indebærer, skal man som leder undgå at være *dominerende* og *forsømmende*, men i stedet opnå balance i relationen med medarbejderne. I samarbejde med ens medarbejdere kan praksisser for det virtuelle samarbejde udvikles, og den interpersonelle forbindelse balanceres. Dette kan eksempelvis gøres ved at sætte tid af til at socialisere via check-in møder, eller ved at oprette tidsrum, hvor man er fri til at tage imod spørgsmål. Ved at bevæge sig væk fra den *afventende*

*ledelse*, som er udøvet under pandemien, og i retning af et mere aktivt fokus på virtuelt relationsarbejde, kan både teknologiske, sociale og faglige udfordringer imødekommes.

Som leder skal man være opmærksom på det behov for *nærhed*, som skabes, når man som team er placeret langt fra hinanden. Et nærhedsskabende tiltag, som ledelsen kan indføre, er, at medarbejderne skal have kamera på til møder. Dette giver, ifølge vores informanter, en bedre fornemmelse for ens kolleger og en oplevelse af *nærhed*, når man virtuelt inviteres indenfor i hinandens hjem. Som leder skal der dermed være opmærksomhed på at simulere nogle af de elementer, som på den fysiske arbejdsplads giver sammenhold, pusterum og motivation. Derfor foreslås det også, ud fra den offentlige og den private organisations erfaringer, at man skemalægger pauser mellem møderne, har fokus på at spørge mere direkte ind til medarbejdernes velbefindende, samt forventningsafstemmer i forhold til *autonomi* og *kontrol* i deres daglige arbejde. På denne måde kan ledelsen aktivt indføre relationsarbejde i deres ledelse af teamet på den virtuelle arbejdsplads. For at opretholde relationen fandt vi, at både ledere og medarbejdere ønsker at have løbende check-in møder, både med et fagligt og socialt formål. Herved kan man løbende få hjælp til arbejdsopgaver og forventningsafstemme, samt skabe en oplevelse af interesse for hinanden og det arbejde, man laver. Vi fandt her, at man som leder skal være opmærksom på sine medarbejders individuelle behov, som kan være varierende efter opgave og erfaring. Der skal dermed laves en løbende forventningsafstemning for at sikre, at en balance i relationen, hvori både medarbejder og leder er tilpas. Der kan dermed ikke opstilles en fast model for, hvor ofte og hvor længe eksempelvis check-in møder skal vare, da der ikke findes en "one size fits all", og en sådan model vil dermed være for rigid.

Vi fandt, at lederens praksis under én-til-én møder i højere grad skal bære præg af direkte spørgsmål til medarbejderen, da det er mere udfordrende at aflæse kropssprog, samt at observere den enkeltes trivsel og faglige formåen på den virtuelle arbejdsplads. En forandring af én-til-én møderne, som ses hos den offentlige organisation, hvor der sket et øget fokus på at skabe en social relation, anses som værende givende (Bilag 17, 13:07). Karakteren af møderne skal dermed tilpasses det behov for *nærhed*, som opstår på den virtuelle arbejdsplads.

Hvis man ønsker at opstille sociale arrangementer, skal der i høj grad være fokus på at skabe uformel og dynamisk samtale. Store arrangementer, som virtuelt bingo og fredagsbarer, er mindre effektive, hvis det ønskes at undgå iscenesat smalltalk og formalisering af arrangementet. I stedet foreslås det at opdele teams ud i mindre grupper, når der afholdes møder, hvorved der gives et pusterum til smalltalk og at pleje relationerne i teamet. Det foreslås her, at break-out rooms anvendes, til at opretholde de sociale relationer i teamet. Grupperne skal gerne have en størrelse, hvori det sikres, at interaktionen kan fungere uden envejsdialog,



og at man kan tale frit. Dette forstås, blandt vores informanter, som et tiltag til at opretholde relationen på den virtuelle arbejdsplads. Yderligere skal det anerkendes, at der er forskel på, hvorvidt den enkelte har lyst og behov for at smalltalke.

For at sikre effektiviteten af den virtuelle arbejdsplads, skal man som leder udvise tillid til sine medarbejdere og give dem en grad af autonomi, da en af styrkerne heri er, at den enkelte lettere kan fordybe sig i en opgave. Begge ledere beskriver, at man på den virtuelle arbejdsplads, ikke kan have indsigt i alle medarbejders opgaver, hvormed man er tvunget til at være mere tillidsfuld (Bilag 2, 29:15; Bilag 10, 15:27). For at opretholde effektiviteten skal organisationernes medarbejdere og ledere derudover oplæres i den anvendte teknologiske platform. Dette indebærer blandt andet Teams' whiteboard-funktion, som kan gøre det lettere at vidensdele og samarbejde virtuelt. Ved mere aktivt at afsøge platformens muligheder, kan nogle af de samarbejdsproblematikker, som findes, muligvis formindskes. Ved eksempelvis at anvende whiteboard-funktionen, kan flere mødedeltagere lettere aktiveres, hvilket kan forbedre møderne. På den måde kan møderne effektiviseres, hvilket frigiver plads og tid til relationsarbejde. Dette vil give bedre mulighed for at skabe *nærhed*, men bliver på bekostning af effektiviteten af møderne. Dette forventes dog at have en positiv effekt på motivationen, hvilket i sidste ende kan øge produktiviteten. Der opstår her et modsætningsforhold mellem effektivitet og relationsarbejde, da en prioritering af den ene vil medføre en nedprioritering af den anden. Derfor kræver det, at effektivisering og relationsarbejde balanceres. Her bliver det igen op til den enkelte leder at forventningsafstemme med sit team for at sikre en tilfredsstillende mængde af både nærhed og effektivitet.

## 9.0 Litteraturliste

Antoft, Rasmus Holmby og Heidi Salomonsen (2007). "Det kvalitative casestudium: introduktion til en forskningsstrategi". Dansk. I: Håndværk og horisonter . Studies in History and Social Sciences 336. Danmark: Syddansk Universitetsforlag, s. 29–58.

Avolio, B. J., Kahai, S., & Dodge, G. E. (2000). E-leadership. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 615–668. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00062-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00062-X)

Brinkmann, S., Tanggaard, L., & Czarniawska, B. (2010). *Kvalitative metoder: En grundbog*. Hans Reitzel.

Bryman, A. (2016). *Social research methods* (Fifth Edition). Oxford University Press.

Choudhury, P. (Raj), Foroughi, C., & Larson, B. (2021). Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal*, 42(4), 655–683. <https://doi.org/10.1002/smj.3251>

Cramton, C. D. (2001). The Mutual Knowledge Problem and Its Consequences for Dispersed Collaboration. *Organization Science*, 12(3), 346–371. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.3.346.10098>

Dubé, L., & Robey, D. (2009). Surviving the paradoxes of virtual teamwork. *Information Systems Journal*, 19(1), 3–30. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2575.2008.00313.x>

Espinosa, J. A., Nan, N., & Carmel, E. (2015). Temporal Distance, Communication Patterns, and Task Performance in Teams. *Journal of Management Information Systems*, 32(1), 151–191. <https://doi.org/10.1080/07421222.2015.1029390>

Halkier, Bente (2012). *Fokusgrupper*. Samfundslitteratur.

Fuglsang, L., & Bitsch Olsen, P. & Rasborg, Klaus (2018). *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne: På tværs af fagkulturer og paradigmer*. Samfundslitteratur.

Fuller, M. A., Hardin, A. M., & Davison, R. M. (2006). Efficacy in Technology-Mediated Distributed Teams. *Journal of Management Information Systems*, 23(3), 209–235. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222230308>

Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>

Gibson, C. B., Gibbs, J. L., Stanko, T. L., Tesluk, P., & Cohen, S. G. (2011). Including the “I” in Virtuality and Modern Job Design: Extending the Job Characteristics Model to Include the Moderating Effect of Individual Experiences of Electronic Dependence and Copresence. *Organization Science*, 22(6), 1481–1499. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0586>

Hafermalz, E., & Riemer, K. (2020). Interpersonal Connectivity Work: Being there with and for geographically distant others. *Organization Studies*, 41(12), 1627–1648. <https://doi.org/10.1177/0170840620973664>

Hinds, P. J., & Bailey, D. E. (2003). Out of Sight, Out of Sync: Understanding Conflict in Distributed Teams. *Organization Science*, 14(6), 615–632. <https://doi.org/10.1287/orsc.14.6.615.24872>

Hinds, P. J., & Mortensen, M. (2005). Understanding Conflict in Geographically Distributed Teams: The Moderating Effects of Shared Identity, Shared Context, and Spontaneous Communication. *Organization Science*, 16(3), 290–307. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0122>

Joshi, A., Lazarova, M. B., & Liao, H. (2009). Getting Everyone on Board: The Role of Inspirational Leadership in Geographically Dispersed Teams. *Organization Science*, 20(1), 240–252. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0383>

Kankanhalli, A., Tan, B. C. Y., & Wei, K.-K. (2006). Conflict and Performance in Global Virtual Teams. *Journal of Management Information Systems*, 23(3), 237–274. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222230309>

- Kirkman, B. L., Rosen, B., Tesluk, P. E., & Gibson, C. B. (2004). The Impact of Team Empowerment on Virtual Team Performance: The Moderating Role of Face-to-Face Interaction. *Academy of Management Journal*, 47(2), 175–192. <https://doi.org/10.5465/20159571>
- Kolb, D. G. (2008). Exploring the Metaphor of Connectivity: Attributes, Dimensions and Duality. *Organization Studies*, 29(1), 127–144. <https://doi.org/10.1177/0170840607084574>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2018). *Interview: Det kvalitative forskningsinterview som håndværk*. Hans Reitzel.
- Majchrzak, A., Rice, R. E., Malhotra, A., King, N., & Ba, S. (2000). Technology Adaptation: The Case of a Computer-Supported Inter-Organizational Virtual Team. *MIS Quarterly*, 24(4), 569. <https://doi.org/10.2307/3250948>
- Nicolini, D. (2009). Articulating Practice through the Interview to the Double. *Management Learning*, 40(2), 195–212. <https://doi.org/10.1177/1350507608101230>
- Popovici, Veronica & Popovici, Alina-Lavinia (2020). Remote Work Revolution: Current Opportunities and Challenges for Organizations. “Ovidius” University Annals, *Economic Sciences Series Volume XX, Issue 1 /2020*
- Sarker, S., Ahuja, M., Sarker, S., & Kirkeby, S. (2011). The Role of Communication and Trust in Global Virtual Teams: A Social Network Perspective. *Journal of Management Information Systems*, 28(1), 273–310. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222280109>
- Staples, D. S., & Webster, J. (2008). Exploring the effects of trust, task interdependence and virtualness on knowledge sharing in teams. *Information Systems Journal*, 18(6), 617–640. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2575.2007.00244.x>
- Wakefield, R. L., Leidner, D. E., & Garrison, G. (2008). **Research Note**—A Model of Conflict, Leadership, and Performance in Virtual Teams. *Information Systems Research*, 19(4), 434–455. <https://doi.org/10.1287/isre.1070.0149>

Wang, Y., & Haggerty, N. (2011). Individual Virtual Competence and Its Influence on Work Outcomes. *Journal of Management Information Systems*, 27(4), 299–334. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222270410>

Wilson, J., Crisp, C. B., & Mortensen, M. (2013). Extending Construal-Level Theory to Distributed Groups: Understanding the Effects of Virtuality. *Organization Science*, 24(2), 629–644. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0750>

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4th ed). Sage Publications.

Zimmermann, P., Wit, A., & Gill, R. (2008). The Relative Importance of Leadership Behaviours in Virtual and Face-to-Face Communication Settings. *Leadership*, 4(3), 321–337. <https://doi.org/10.1177/1742715008092388>

# 10 Bilagsliste

**Bilag 1:**

Fortrolighedserklæring

**Bilag 2:**

Interview Torben

**Bilag 3:**

Opslag på LinkedIn

**Bilag 4:**

Interviewguide - medarbejder

**Bilag 5:**

Interviewguide - leder

**Bilag 6:**

Interview Stine

**Bilag 7:**

Interview Dorte

**Bilag 8:**

Interview Hanne

**Bilag 9:**

Interview Kaj

**Bilag 10:**

Interview Susanne

**Bilag 11:**

Interview Mads

**Bilag 12:**

Interview Søren

**Bilag 13:**

Interview Janni

**Bilag 14:**

Litteraturreview

**Bilag 15:**

Opfølgende interviewguide til lederne

**Bilag 16:**

Opfølgende interview Torben

**Bilag 17:**

Opfølgende interview Susanne