

MOTIVER UNGE MEDARBEJDERE PÅ HJEMMEARBEJDSPLADSEN

ET CASESTUDIE I SAMARBEJDE
MED DANFOSS



SKREVET AF
ANNE KIRSTINE ROED, FREDERIKKE EGEBOG ELKJÆR
& SUTUTHI PERRANANTHASIVAM



AALBORG UNIVERSITY
DENMARK

TITELBLAD

Titel: Motiver unge medarbejdere på hjemmearbejdspladsen

DATO: 1. juni 2021

NAVN & STUDIENUMMER:

Anne Kirstine Roed - 20165362

Frederikke Egeberg Elkjær - 20164651

Sututhi Perrananthasivam - 20164537

VEJLEDER: Pirkko Liisa Raudaskoski

SEMESTER: 10. semester

RETNING: Kommunikation

KANDIDATSPECIALE

ECTS: 30

ANSLAG: 296.221

SIDETAL: 123,4

BILAG: 15

TOTAL SIDEOMFANG: 151

Abstract

The purpose of this thesis is to examine how young employees 20-30 years of age become motivated, when the contact in professional relations is challenged. COVID-19 has created a new reality, where most organizations have had to send home their employees. This has caused some difficulties, which include a lack of motivation while working from home.

Initially this thesis takes its point in the study of young employees and motivation. Through a literature review, we have identified a knowledge gap as there is a lack of research based on the young employees' own perspective. Therefore, this thesis examines this perspective in collaboration with four young employees from the multinational company Danfoss. Based on this knowledge we strive to add new perspectives to the research field.

The primary empirical foundation is based on four individual interviews with young employees aged 20-30 from Danfoss. The individual interviews are analyzed through a qualitative content analysis, where we identify a number of themes based on the interviewee's utterances. We support these utterances with our secondary empirical foundation, which is a more generalizing questionnaire survey with 215 replies. We use both the qualitative and quantitative method with the aim of gaining a comprehensive understanding of our academic problem.

The abovementioned academic problem and data are based on a social constructivist and hermeneutic approach containing several theories all aiming to contribute to the solution of our identified academic problem. The overall structure for this thesis follows the steps of Ronald Scollon and Suzanne Scollon's (2004) Nexus Analysis and its three main activities, which are *Engaging*, *Navigating* and *Changing*. These are used as a theoretical and methodological framework for the thesis. In the main activity of *Engaging*, we identify the social actions and social actors, which are pertinent for the academic problem. With the main activity of *Navigating*, we map and organize the data from the four individual interviews and the questionnaire survey. Based on these two activities, we lastly move on to the main activity of *Changing*, where we identify the influence of our analysis has or can have on the analyzed field. Throughout the thesis we incorporate theory about individualization, which takes its point in

Anthony Giddens and Zygmunt Bauman. In addition, we include theories about distance management and finally theories about motivation on the basis of Edward L. Deci and Richard M. Ryan, Axel Honneth and George Simmel.

On the basis of our investigation, we conclude that there are different perspectives on how young employees get motivated. However, we also identify a number of common denominators that can help strengthen the motivation of young employees. Firstly, sociability and social communities strengthen motivation, as individuals can achieve recognition, social appreciation and personal development. Furthermore, motivation depends on autonomy, the experience of competencies and relations in social communities. Secondly, we conclude that it is an advantageous motivating factor to digitize sociability, as this will reduce the employees' feeling of being isolated. In continuation of this, we conclude that organizations should onboard their employees to home offices. In addition to this, mentorships can help motivate young employees as the mentors can act as role models that clarify what is expected while working from home.

We hope that this thesis will contribute to this field of research and help organizations take care of and focus on motivation in relation to young employees while working from home.

Indholdsfortegnelse

INDLEDNING	1
DE UNGE SOM GENERATION	3
<i>Generationsbegrebet.....</i>	<i>4</i>
<i>Perspektivbevidsthed.....</i>	<i>4</i>
<i>Millennium-generationen, generation y eller de digitale indfødte.....</i>	<i>5</i>
PARADIGMESKIFTE	7
KAPITEL 1: INTRODUKTION	12
DET TRADITIONELLE LITTERATURREVIEW	12
<i>Fremgangsmåde</i>	<i>12</i>
<i>Litteraturreview</i>	<i>14</i>
CASESTUDIE	18
PRÆSENTATION AF DANFOSS	19
KAPITEL 2: VIDENSKABSTEORETISK AFSÆT	22
VIDENSSYN	22
SOCIALKONSTRUKTIVISME	24
HERMENEUTIK	26
KAPITEL 3: TEORI.....	28
INDIVIDUALISERING I DET FLYDENDE MODERNE SAMFUND	28
DISTANCELEDELSE	29
X- OG Y-LEDELSE	33
MOTIVATION	35
<i>Selvbestemmelsesteori.....</i>	<i>37</i>
<i>Anerkendelsesteori</i>	<i>39</i>
<i>Sociabilitet.....</i>	<i>41</i>
KAPITEL 4: DISKURSANALYSE.....	44
MEDIERET DISKURSANALYSE	45
NEKSUSANALYSE.....	46
ENGAGING.....	52
KAPITEL 5: METODE.....	52
MIXED METHODS	52
KVANTITATIV OG KVALITATIV METODE	54
<i>Individuelle interviews.....</i>	<i>54</i>
<i>Spørgeskema</i>	<i>62</i>
NAVIGATING	70
KAPITEL 6: ANALYSE	70
ANALYSESTRATEGI	70

ETIK I ONLINE INTERVIEWS	72
KVALITATIV INDHOLDSANALYSE.....	75
<i>Danfoss' håndtering af COVID-19.....</i>	<i>76</i>
<i>Syn på forandringer</i>	<i>78</i>
<i>Digitalisering af arbejdsprocesser</i>	<i>81</i>
<i>Oplevelse af ledelse</i>	<i>83</i>
<i>Arbejdspladsen på Danfoss' kontor</i>	<i>88</i>
<i>Hjemmearbejdsstation.....</i>	<i>92</i>
<i>Arbejdsstil.....</i>	<i>95</i>
<i>Kollegaskab.....</i>	<i>98</i>
<i>Socialitet.....</i>	<i>101</i>
<i>Rollemodeller</i>	<i>103</i>
<i>Identitetsdannelse.....</i>	<i>105</i>
<i>Work-life balance</i>	<i>108</i>
<i>Motivationsfaktorer</i>	<i>113</i>
<i>Ulemper ved hjemmearbejde.....</i>	<i>118</i>
<i>Fordele ved hjemmearbejde.....</i>	<i>122</i>
CHANGING	125
KAPITEL 7: DISKUSSION	125
MAKROETISKE PERSPEKTIVER	125
BEHOV I HØJ- OG LAVKONJUNKTUR	127
MULIGE LØSNINGSFORSLAG	129
<i>Implementer onboarding til hjemmearbejdspladsen.....</i>	<i>129</i>
<i>Indfør mentorordning i organisationen.....</i>	<i>131</i>
<i>Skab de bedste forudsætninger for sociabilitet.....</i>	<i>133</i>
<i>Giv anerkendelse.....</i>	<i>135</i>
<i>Opnå succesfuld Y-ledelse på distancen.....</i>	<i>136</i>
METODISKE OVERVEJELSER.....	138
KONKLUSION	141
LITTERATURLISTE	144
BILAGSOVERSIGT	151

Indledning

Efter fem år på Aalborg Universitet er vi snart færdiguddannede og kan derved tilføje titlen som cand.mag.comm. til CV'et i den nærmeste fremtid. Årene er fløjet afsted, og vi har undervejs både haft perioder, hvor vi har været enormt engagerede og motiverede, mens vi i andre perioder har været udfordrede, frustrerede og måtte klare os igennem på vores viljestyrke. Denne vekselvirkning kan de fleste mennesker formentlig nikke genkendende til, uanset om de er studerende eller arbejdstagere. På trods af at vi inderst inde er opmærksomme på, at alle har op- og nedture i både studie- og arbejdsliv, spekulerer vi over, hvordan man kan mindske disse svingninger. Er det overhovedet muligt at lave en hybridløsning, der indeholder det bedste fra det fleksible studieliv, men samtidig er tilpasset de vilkår, som gør sig gældende på arbejdsmarkedet? Vi tror på, at hvis arbejdspladser kunne forbedre deres evner til at understøtte medarbejderne og styrke de faktorer, der motiverer dem, så ville flere mennesker trives bedre på arbejdsmarkedet, og den mentale sundhed styrkes.

Igennem vores tid på Aalborg Universitet har vi løbende haft flere møder med erhvervslivet, både via projektsamarbejder, frivilligt arbejde, studiejobs og praktikforløb. Erhvervslivet har med andre ord været en del af vores hverdag, siden vi startede på bacheloruddannelsen i Kommunikation og Digitale Medier i 2016. På trods af dette undrer vi os stadig over, hvordan vi skal gå fra at være unge studerende til at være unge voksne på arbejdsmarkedet. Dette skyldes særligt, at vi i vores praktikforløb på 9. semester oplevede, hvor forskelligt denne overgang håndteres af virksomheder. En af os trivedes godt i praktikken, hvorimod en anden mødte meget modstand, og en sidste måtte sygemelde sig med symptomer på stress og afslutte praktikforløbet tidligere end planlagt. Vi har reflekteret over, hvad der differentierer de tre praktikforløb, og vi er kommet frem til, at den primære forskel er graden af inddragelse, da denne var meget forskellig i de respektive organisationer. Graden af inddragelse var endvidere med til at påvirke, hvor motiverede vi var i arbejdet, både i forhold til arbejdsopgaverne og det sociale liv på arbejdspladsen.

Hertil bør det nævnes, at vores praktikforløb var påvirket af COVID-19 og de tilhørende restriktioner. Derved blev hjemsendelser og distanceledelse en realitet, hvilket medførte hjemmearbejde fra spisebordet, reduceret kontakt til kollegaer samt virtuelle morgenmøder og fredagsbarer. Vi oplevede på egen krop, hvordan vores motivation blev reduceret, da kontakten

i det sociale arbejdsliv blev udfordret. Denne oplevelse styrkede vores undren, dog med et mere specifikt perspektiv på, hvordan unge nyuddannede, der er helt grønne på arbejdsmarkedet, har formået at opretholde motivationen på trods af, at de af flere omgange har været hjemsendte i længerevarende perioder.

Vi er dog ikke de eneste, der er interesseret i motivationsforskningen, tværtimod. Motivation er et omfattende begreb og felt, der er blevet forsket i gennem de sidste hundrede år (Christensen, 2020). Dette skyldes formentligt, at motivation er en afgørende faktor for individers adfærd. Af denne grund er der stor interesse for motivationsfeltet generelt set blandt både medarbejdere, ledere, studerende, konsulenter og mange flere. De mange interessenter understøtter også det faktum, at der ikke findes en mirakelkur med én altafgørende motivationsfaktor, tværtimod. Da det er forskellige mennesker, der skal motiveres, er der selvsagt et utal af motivationsfaktorer. Motivation kan defineres som noget, der sætter os i bevægelse, og det er noget, som alle møder i hverdagslivet, når vi bruger energi på at opnå et resultat (Christensen, 2020). Dette kan eksempelvis forekomme, når vi ser en billig pris på havremælk, hvorefter vi motiveres til at gå ned i det lokale supermarked og købe et lager, inden prisen stiger igen. Det kan også finde sted, når vi bliver mindet om, at det om en måneds tid er ved at være bikinisæson, hvorved vi motiveres til at løbe en tur, spise lidt sundere og tage en ekstra gang i fitness. Eller når vi eksempelvis minder os selv om, at vi via vores affaldssortering faktisk er medvirkende til at skåne klimaet og derved gør verden til et grønnere sted.

I dette speciale fokuserer vi dog på, hvad unge mennesker på arbejdsmarkedet motiveres af og hvorfor. Dette adskiller sig fra motivation i privatlivet, da der i arbejdslivet er en række faktorer og rammer, der eksempelvis påvirker graden af frihed, den hierarkiske struktur og rollefordelingen. Disse faktorer kan alle være medvirkende til at påvirke det enkelte individs motivation på arbejdspladsen, men de har sjældent indflydelse i privatlivet. Det er derfor ikke altid de samme faktorer, der motiverer os i arbejdslivet, som det er i privatlivet.

Vi ønsker at bidrage til motivationsforskningen ved hjælp af formidling, analyse og diskussion af følgende problemformulering:

Hvordan motiveres medarbejdere i alderen 20-30 år på et arbejdsmarked, hvor kontakten i professionelle relationer er udfordret grundet COVID-19?

Dette undersøger vi via et casestudie med udgangspunkt i fire unge medarbejdere fra Danfoss. Specialet er derved ikke en udtømmende og generaliserende undersøgelse, men det er derimod et ideografisk indblik i, hvordan unge medarbejdere ved Danfoss motiveres, når de arbejder hjemmefra. Hertil anvender vi en række motivationsteorier, som kan bidrage med perspektiver herpå. Vi har via udarbejdelsen af vores speciale fået en ny forståelse for, hvor meget motivationsbegrebet egentligt omfatter. Det handler ikke blot om, at vi som individer skal have en faglig passion, som medfører økonomisk succes. Motivation er meget mere end det. Motivation i arbejdslivet giver os alt fra en følelse af meningsfuldhed, en identitet, et netværk, en status, hvorved motivationsbegrebet altså også omhandler, hvordan andre individer og resten af samfundet opfatter os og vores arbejde. Motivationsforskningen er altså et enormt bredt forskningsfelt, der er spækket med nuancer, hvoraf vi ønsker at bidrage med endnu en i dette speciale.

God læselyst.

De unge som generation

Millennium-generationen, Generation y og de digitale indfødte er blot få af mange begreber, der anvendes til at beskrive den unge generation i dag. Karaktertræk og definitionerne af, hvornår generationsinddelingerne skifter fra den ene til den anden er lige så mange, som begreberne er flest, og vi finder det derfor vanskeligt at navigere i, hvad der er den korrekte definition af den generation, som vi undersøger, hvilken er født mellem 1991 til 2001. Vi ser på generationernes mange navne som en indikation af, at det er en gruppe, som samfundet interesserer sig for, men vi stiller os også kritiske overfor, at forskere vælger at skære dem alle over én kam. For kan man sige, at nutidens unge, der alle er født inden for de samme årstal, er ens og hermed bærer den samme livserfaring? Som en del af "den unge generation" mener vi ikke, at dette kan lade sig gøre, og vi anser derfor de opståede begreber om nutidens unge som et tegn på en populærkultur, som dyrkes i medielandskabet og ikke mindst blandt befolkningen. Til trods for dette er vi som unge alle opvokset i en tid, hvor det har været normalt at have en mobiltelefon i hånden og have adgang til internettet fra en tidlig alder. Her adskiller vi os fra de ældre generationer, da vi er de første, som har fået vores identitetsdannelse påvirket af sociale medier og den digitale verden (Hansen, 2015). Dette får os til at reflektere over, om vi i højere grad trives med et digitaliseret arbejdsliv med distanceledelse og foretrækker dette frem for at møde fysisk op på

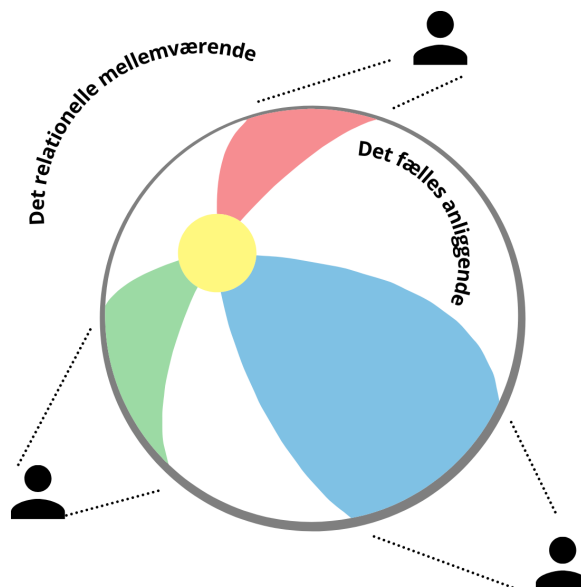
en arbejdsplads? Dette er et af flere spørgsmål, som vi behandler i dette speciale. For at kunne forstå de unges stærkeste karaktertræk finder vi det relevant at forstå generationsbegrebet samt orientere os i definitionerne af generationer generelt set, herunder *Millennium-generationen*, *Generation y* og *de digitale indfødte*.

Generationsbegrebet

Ifølge Jean M. Twenge, Stacy M. Campbell, Brian J. Hoffman og Charles E. Lance (2010) kan *generation* defineres som en gruppe af individer, der er født omkring den samme tidsperiode og derfor deler sociale og historiske livsbegivenheder i kritiske udviklingsperioder i samfundet. Herudover kan begrebet også forstås som en "stor persongruppe af nogenlunde samme alder; perioden fra ét slægtleds fødsel til det næste, dvs. en menneskealder (ca. 30 år)" (Gyldendal, 2021a). På baggrund af de to definitioner forstår vi generationsbegrebet som en betegnelse af individer, der er opvokset i den samme tidsperiode og deler erfaringer på baggrund af historiske begivenheder i samfundet. Twenge et al. (2010) fremhæver, at hver generation skaber fælles værdisystemer, som er udviklet på baggrund af ens forældre, medier samt kritiske økonomiske og sociale begivenheder. Disse faktorer vil helt naturligt adskille sig fra hinanden alt efter hvilken tidsperiode, de indgår i, hvilket også betyder, at generationers værdisystemer vil være forskellige. Individernes værdisystemer etableres i særligt i ungdomsårene, hvorefter de forbliver forholdsvis stabile gennem resten af livet (Twenge et al., 2010). Sættes denne viden i relation til vores speciale, må dette betyde, at individers værdier i forhold til dét at arbejde er påvirket af samfundets historiske position og begivenheder. Vi ser derfor nærmere på disse samt de unges karaktertræk ud fra begreberne *Millennium-generationen*, *Generation y* og *de digitale indfødte*.

Perspektivbevidsthed

I gennemgangen af de unges karaktertræk er vi bevidste om, at der bag definitionerne på nutidens unge er forskellige perspektiver. Vi er derfor opmærksomme på begrebet *perspektivbevidsthed*, som sætter fokus på, at individer blot ser det, de er optagede af og hermed også kun en del af den samlede virkelighed (Billund & Zimmer, 2018). Dette kan beskrives ved hjælp af Lise Billund og Anne Zimmers badeboldsmetafor, som kommer til udtryk i Figur 1.



Figur 1: Badeboldsmetafor, egen tilblivelse (Billund & Zimmer, 2018, s. 48).

I vores tilfælde kan *det fælles anliggende* beskrives som forskernes syn på de unge, og badeboldens farvede felter illustrerer forskernes forskellige syn på generationen. Nogle kan kun se det røde og andre kun det grønne eller blå, dog kan alle virkelighedsopfattelser betragtes som sande. Den samlede badebold kan dog ikke forstås, hvis perspektiverne ses som isolerede enheder (Billund & Zimmer, 2018). Sættes vores speciale ind i denne metaforiske tankegang kan vi altså ikke få et fyldestgørende billede af den unge generation, som vi ønsker at undersøge, hvis vi blot tillægger os et af perspektiverne på den farvede badebold. I sådanne tilfælde vil *det relationelle mellemværende* træde frem, og vi ønsker derfor at bringe de forskellige perspektiver i spil og anerkende, at der findes forskellige definitioner og syn på den unge generation alt efter den baggrund og de livserfaringer, man har som forsker.

Millennium-generationen, generation y eller de digitale indfødte

Et af de punkter, som de mange generationsinddelinger kan kritiseres for, er, at årstallene for, hvornår en generation tilhører den ene eller den anden gruppe er vidt forskellig. Eksempelvis inddeler Neil Howe (2008), Alexandra Krautwald (2018) og Søren Schultz Hansen (2015) den unge generation i tre forskellige kategorier, selvom årstallene tilnærmelsesvis omhandler den samme periode. For at imødekomme samt beskrive den unge generation som *det fælles anliggende* på bedst mulig vis, inddrager vi alle tre forskere samt deres individuelle begreber.

Begreb	Forfatter	Generationsinddeling
Millennium-generationen	Neil Howe (2008)	1980-2000
Generation y	Alexandra Krautwald (2018)	1980-1995
De digitale indfødte	Søren Schultz Hansen (2015)	1993-2003

Tabel 1: Definitioner af den unge generation.

Som tidligere nævnt stiller vi os kritiske overfor denne måde, forskerne beskriver de unge på som en bestemt samfundsgruppe, men da individer med fødeår inden for den samme årrække har gennemlevet fælles historiske begivenheder, finder vi det relevant at orientere os i disse. Endvidere er vi selv født inden for de årrækker, som forskerne opstiller, og vi har derfor en særlig erkendelsesinteresse i at studere karaktertrækkene, både fagligt og personligt, da de hermed også fungerer som et studie af os selv. I de efterfølgende afsnit anvender vi derfor pronomenet "vi".

For at forstå den historiske og samfundsmæssige kontekst, som vi er opvokset i, fremhæver Krautwald (2018), at vi er en generation, der har oplevet verdensomspændende kriser i form af 9/11 i USA, den frembrusende globale opvarmning og i skrivende stund COVID-19's indtræden i verden. Dette betyder også, at vi er en generation, som søger efter indre tryghed i form af personlig udvikling og succes og hermed også forsøger at signalere ydre tryghed (Krautwald, 2018). Gennem vores opvækst har vi været centrum i vores forældres livsverden, og det forekommer derfor oftest overraskende og vanskeligt for os, når vi træder ind på arbejdsmarkedet og oplever, at vi ikke kan få alt, som vi ønsker det (Howe, 2008). Howe vil derfor mene, at vi er en generation, som har behov for at føle os sikre på arbejdsmarkedet, hvilket kan opnås gennem positiv feedback fra fællesskaber, både i privat- og arbejdslivet.

Når vi som generation træder ind på arbejdsmarkedet, kan arbejdsgivere forvente, at vi aldersmæssigt er yngre end tidligere medarbejdere, og at vi er resultatorienterede, hårdtarbejdende og føler os pressede til at levere et godt stykke arbejde (Howe, 2008). Det arbejde, vi finder meningsfuldt, tjener oftest et højere samfundsmæssigt formål, og vi opsøger gerne frivilligt arbejde for at gøre verden til et bedre sted at færdes i (Howe, 2008). Herudover er vi

storforbrugere af digitale medier og teknologier, hvorfor vores mobiltelefon indgår i den daglige arbejdsdag (Hansen, 2015). Denne anvendelse mener Hansen (2015) ikke bør betragtes som et tegn på uoplagthed og selvcentrerethed, men i stedet som et tydeligt eksempel på, at vi er til stede i tiden og ikke i rummet. På telefonen bærer vi vores netværk med os, og det digitale er derfor en ligeså stor del af vores verden, som dén, der er synlig for det blotte øje. Herudover finder vi det til dels selvmodsigende at specialisere os i bestemte emner, da dette vil forringe vores omstillingsparathed i situationer, hvor det måtte være nødvendigt (Hansen, 2015). Med andre ord forandrer verden sig med hastige skridt, og på det tidspunkt, hvor vi føler, at vi har specialiseret os nok, kan vi risikere, at vores viden allerede er forældet. Af denne grund ønsker vi i højere grad at brede vores viden ud på forskellige områder, således vi kan arbejde på flere ideer samtidigt (Hansen, 2015).

Fokuseres der på de tre forskere, som står bag definitionerne, så besidder de hver især et fagligt perspektiv, som også har indflydelse på de kendetegn, de opstiller for unge. Howe (2008) har et historisk, økonomisk og demografisk perspektiv på amerikanske unge, Krautwald (2018) rådgiver i ledelse og repræsenterer erhvervslivet, og Hansen (2015) er erhvervsforsker og har studeret digitaliseringen og den første generation, som er opvokset med denne. Fælles for dem alle er dog, at de ikke tilhører den unge generation, hvilket gør sig gældende for os som forskere. I dette speciale ønsker vi derfor at bidrage til *det fælles anliggende* med endnu et perspektiv, som tager udgangspunkt i de unges og hermed vores eget perspektiv.

Paradigmeskifte

“(…) hver fjerde medarbejder i 2023 forventes at være en repræsentant fra den unge generation” (Rygaard et al., 2018, s. 7). Således skriver forfatterne i bogen *Generation Z – Ud af en neondrøm* om de unge, som i skrivende stund er ved at forberede sig til at gøre debut på arbejdsmarkedet. Samfundet og arbejdsmarkedet skal derfor være forberedt på at lede og motivere en generation, som har differentierede behov og krav end tidligere generationer (jf. *Millennium-generationen, generation y og de digitale indfødte*). Af denne grund kan der argumenteres for, at det danske arbejdsmarked står overfor et paradigmeskifte, som er blevet endnu tydeligere i forbindelse med COVID-19. I ordbogen beskrives et paradigmeskifte på følgende måde: ”markant ændring af en opfattelse eller praksis” (Den Danske Ordbog, 2021). Med

corona-restriktionerne kan man i dén grad sige, at der er sket markante ændringer af arbejdspraksissen og individers opfattelse af denne praksis. Der kan tilmed argumenteres for, at corona-pandemien medvirker til, at samfundet er på vej mod et paradigmeskifte i forhold til måden at arbejde på, da hjemmearbejde er en realitet for mange medarbejdere under pandemien. Det danske arbejdsmarked står derfor overfor flere forandringer i form af, at unge generationer kommer ud på arbejdsmarkedet og stiller krav, som endnu tydeligere understreges på baggrund af COVID-19.

På baggrund af vores egne oplevelser i erhvervslivet og utallige artikler er vi nået frem til, at der både er fordele og ulemper ved hjemmearbejdet. En ting er dog sikkert – hjemmearbejde er i et vist omfang kommet for at blive. Derfor undersøger vi i dette speciale, hvordan unge medarbejdere motiveres, når de arbejder hjemmefra.

Læsevejledning

Dette speciale er opdelt i syv kapitler, der hver især indeholder en række afsnit, som alle er medvirkende til besvarelsen af vores problemformulering. Specialet indledes først med et abstract og en indledning, hvorefter denne læsevejledning præsenteres.

Kapitel 1

Det første kapitel indeholder en introduktion til forskningsfeltet, hvori vi gennemgår eksisterende forskning via et traditionelt litteraturreview. Herefter præsenterer vi Danfoss som samarbejdspartner og den case, vores undersøgelse tager udgangspunkt i.

Kapitel 2

Det næste kapitel anvender vi til at redegøre for specialets videnskabsteoretiske afsæt. Herunder præsenterer vi vores arbejdsproces og videnskabsteoretiske synspunkt med udgangspunkt i socialkonstruktivismen og hermeneutikken, hvorunder vi beskriver vores epistemologiske og ontologiske perspektiver.

Kapitel 3

I Kapitel 3 redegør vi for de teorier, som vi anvender, herunder individualiseringen i det flydende moderne samfund med udgangspunkt i Anthony Giddens (1996) og Zygmunt Bauman (2006). Herefter belyser vi teorier om distanceledelse samt *X-* og *Y-ledelse*. Slutteligt redegør vi for en række motivationsteorier med udgangspunkt i Edward L. Deci og Richard M. Ryans (2000, 2017) selvbestemmelsesteori, Axel Honneths (2003) anerkendelsesteori og Georg Simmels (1949) perspektiver på sociabilitet.

Kapitel 4

I Kapitel 4 præsenterer vi indledningsvist diskursfeltet, hvorefter vi redegør for den medierede diskursanalyse samt neksusanalysen og de dertilhørende begreber, som er relevante i forhold til vores undersøgelse.

Kapitel 5: Engaging

Efter Kapitel 4 påbegyndes *engaging*-fasen, da vi i Kapitel 5 identificerer *nexus of practice*, hvilke er de sociale aktører og handlinger, der er relevante for vores problemfelt. Vi starter derfor med at redegøre for vores anvendelse af mixed methods, da vi ved hjælp af en kvantitativ spørgeskemaundersøgelse og kvalitative individuelle interviews identificerer relevante sociale aktører og handlinger.

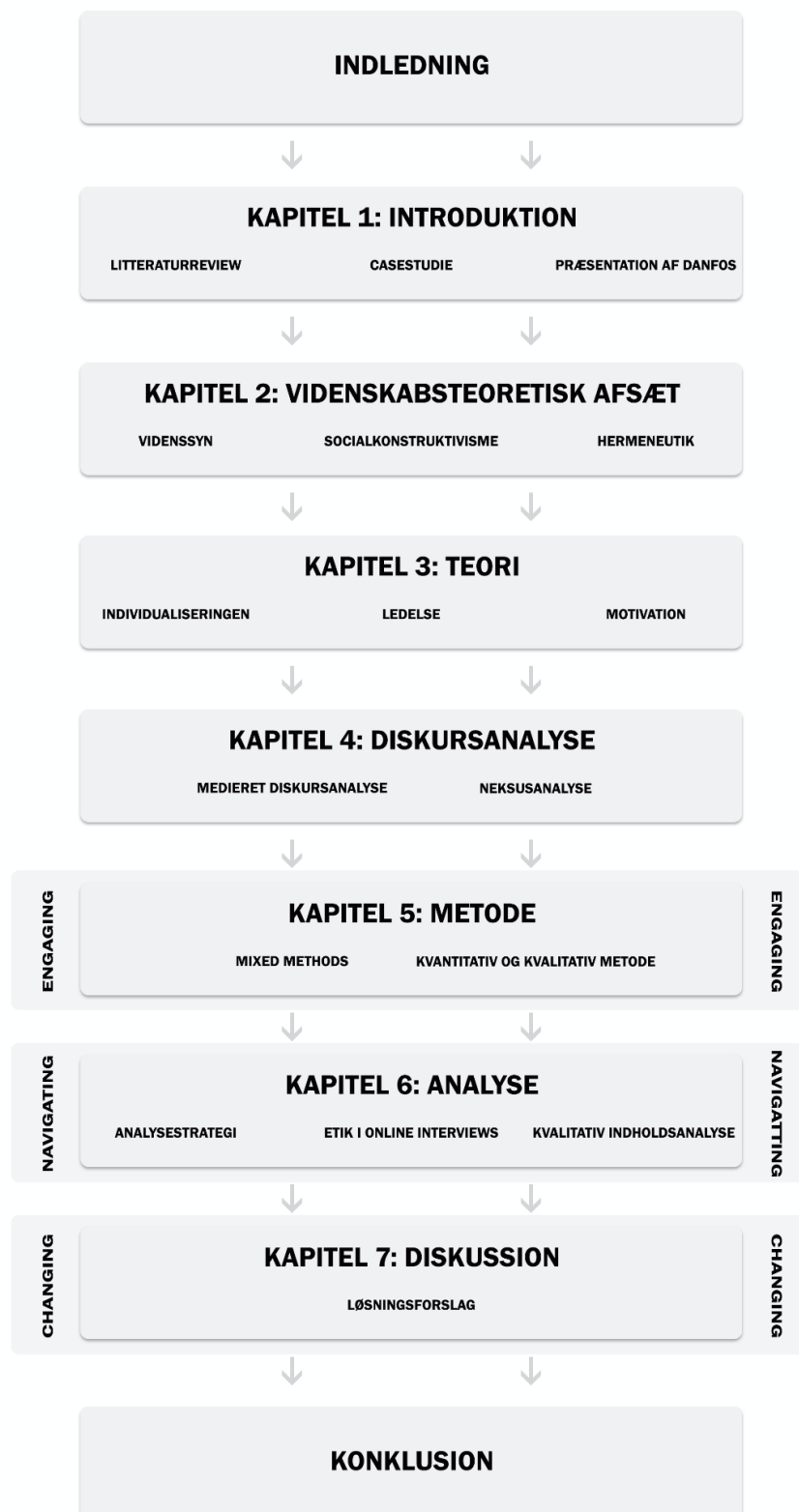
Kapitel 6: Navigating

Efterfølgende påbegynder vi vores analysearbejde ved at kortlægge og organisere de data, som vi har indsamlet. I Kapitel 6 redegør vi først for vores analysestrategi, hvorefter vi fremstiller de etiske overvejelser, vi har gjort os i forhold til dataindsamlingen. Vi analyserer herefter vores data ved hjælp af datadrevet kodning og en kvalitativ indholdsanalyse.

Kapitel 7

Specialets sidste kapitel omfatter en diskussion af, hvad vi kan lære af corona-pandemiens konsekvenser, samt hvilke makroetiske perspektiver dette speciale bidrager med i en samfundsmæssig kontekst. Herefter præsenterer vi en række mulige løsningsforslag, som vi udarbejder på baggrund af vores analyse samt vores metodiske overvejelser.

Slutteligt opsummeres specialets perspektiver og fund i en konklusion. For at give et bedre overblik over specialets opbygning har vi udarbejdet følgende visualisering:



Figur 2: Visualisering af specialets opbygning.

Kapitel 1: Introduktion

Specialets første kapitel indeholder et litteraturreview, og formålet med dette er at tage de første skridt i vores forskningsproces, hvor vi undersøger, hvad der findes af eksisterende forskning inden for forskningsfeltet, der omhandler emner såsom motivation, unge medarbejdere og distanceledelse. Vores undersøgelse indebærer først en eksplorativ søgning, hvorefter vi udarbejder en struktureret akademisk og objektiv vurdering af relevant forskning, hvilke er medvirkende til at opdatere vores samt læserens viden herom. Derudover er litteraturreviewet med til at fremhæve, hvorfor der er behov for yderligere forskning inden for området (Cronin et al., 2008). Afslutningsvist redegør vi for anvendelsen af casestudie som forskningsmetode samt præsenterer Danfoss, som er vores samarbejdspartner.

Det traditionelle litteraturreview

Patricia Cronin, Frances Ryan og Michael Coughlans (2008) karakteriserer et traditionelt litteraturreview ved, at der indsamles informationer om et specifikt emne fra flere forskellige kilder. Vi inddrager derfor både forskning fra specialeafhandlinger, Google Scholar, Aalborg Universitetsbibliotek, Scopus, ProQuest samt forskning, som vi får adgang til via vores netværk og eksperter inden for forskningsfeltet. Det er vigtigt at anvende en klar søge- og udvælgelsesstrategi, da struktureringen er afgørende for gennemsigtigheden og læsbarheden af litteraturreviewet (Cronin et al., 2008). Vi ønsker så vidt muligt at skabe denne gennemsigtighed, men som Cronin et al. også pointerer, så kan dette være vanskeligt, da den selektive gennemgang af forskningsmaterialet ofte ikke er tydelig for læseren, hvilket kommer til udtryk i vores eksplorative søgning. Formålet med det traditionelle litteraturreview er at opsummere, kritisere og drage konklusioner ud fra tekster, der omhandler forskningsfeltet, hvorved forskningen og litteraturen sammenfattes med det formål at give læseren en forståelse for den aktuelle viden samt understreger relevansen for fremtidig forskning (Cronin et al., 2008).

Fremgangsmåde

Vores søge- og udvælgelsesstrategi foretager vi løbende gennem specialeskrivningen. Denne strategi vælger vi, da forskningsfeltet er i konstant udvikling grundet emnets aktualitet, og da vi løbende udvikler vores forståelse for hvilke søgeord, der er relevante at undersøge. Dette

belyses også af Cronin et al. (2008), der argumenterer for, at litteratursøgningen kan være behjælpelig til at præcisere emneudvælgelsen, hvorfor vi finder det relevant at foretage litteratursøgninger af flere omgange. I de følgende afsnit præsenterer vi metodisk vores strukturelle søgninger, hvorefter vi senere i specialet gennemgår de konkrete kilder.

Vi anvender en eksplorativ søgestrategi, da vi søger på de ord, som vi finder interessante og relevante på baggrund af vores undren. Søgeordene, vi anvender til den eksplorative søgning, ses i Tabel 2.

Danske søgeord	Engelske søgeord
Motivation	Motivation
Medarbejder	Employer
Medarbejdermotivation	Employer motivation
Virtuel distanceledelse	Virtual distance management
Forandring	Change
Arbejdsliv	Work life
Corona	Corona
Millennials	Millennials
Generation Y	Generation Y

Tabel 2: Søgeord til eksplorativ søgning.

Ordene kombineres på forskellig vis ved at anvende operatorer såsom “AND”, “OR” og “NOT” for at optimere søgeresultaterne (Bilag 1). Hertil bør det nævnes, at vi også søger efter ordene på engelsk, således internationale publikationer kommer til syne. Vi afgrænser vores søgning til perioden 2015-2021, da vi vurderer, at den teknologiske udvikling er afgørende for, hvordan distanceledelse fungerer. Vi ønsker at få indblik i den nyeste forskning inden for feltet, hvorfor vi finder denne afgrænsning nødvendig. Vi søger på akademiske databaser, som vi har adgang til via Aalborg Universitet. Disse databaser giver os adgang til store mængder information, men på trods af dette er det en begrænset mængde litteratur, der bliver vist, når vi anvender de

præsenterede søgeord. Endvidere kontakter vi som tidligere nævnt eksperter inden for forskningsfeltet, hvorigennem vi får anbefalinger til relevant forskning og litteratur.

Vi gennemlæser artiklernes abstracts, indledninger og resuméer for at få en fornemmelse af, hvad de omhandler, samt om de er relevante for vores undersøgelse. Herefter gennemlæser vi den udvalgte litteratur og identificerer en række huller i den eksisterende forskning. Først og fremmest finder vi begrænset videnskabelig forskning omhandlende motivation og distanceledelse under COVID-19, hvilket formentligt skyldes, at pandemien har eksisteret i Danmark i ti måneder ved litteratursøgningens start. Der udkommer dog løbende relevant forskning og litteratur omhandlende pandemien, og vi følger derfor en række forskningsprojekter samtidig med vores specialeskrivning, hvilket er medvirkende til at understrege emnets aktualitet.

Derudover bliver vi opmærksomme på, at størstedelen af litteraturen tager udgangspunkt i forskere og teoretikeres perspektiver på og opfattelse af motivationen blandt unge medarbejdere, fremfor at fokusere på de unges egne perspektiver og holdninger. På baggrund af dette identificerer vi derfor et vidensgap, som vi ønsker at undersøge (jf. Indledning).

Via vores eksplorative søgning bliver vi opmærksomme på, at der i forskningen anvendes synonymymer for vores udvalgte søgeord. Vi finder det derfor relevant at orientere os i disse, da alternative søgeord med lignende betydning kan fremkalde yderligere informationer om emnet (Cronin et al., 2008). De nye synonymymer opstilles i punktopstilling under vores oprindelige søgeord, hvilke kan ses i Bilag 2. Hertil bør det nævnes, at vi på flere af de udvalgte databaser opretter en søge-alert, således vi løbende bliver orienteret om, hvad der tilføjes til forskningsfeltet.

Litteraturreview

I dette afsnit præsenterer vi vores litteraturreview med udvalgte forskningsartikler, rapporter og specialeafhandlinger, der omhandler relevante emner inden for vores forskningsfelt. Formålet med dette er at fusionere emner såsom forandring på arbejdsmarkedet, unge medarbejdere og ledelse over distancen, således vi skaber en ny forståelsesramme for det felt, vi undersøger. Inden for videnskabsteori kaldes dette for *eklekticisme*, hvilket betyder, at forskellige teoretiske syn og perspektiver på det samme forskningsfelt fusioneres (Sonne-Ragans, 2013). Vi

inddrager blandt andet en række specialer i litteraturreviewet, da vi finder det interessant at undersøge, hvad andre specialestuderende har gjort sig af tanker om emnet. Vi finder deres perspektiver særligt relevante og motiverende for os, da de, ligesom os, er en del af den målgruppe, som vi undersøger. Endvidere tolker vi de unges interesse i forskningsfeltet som et tegn på, at emnet er aktuelt og relevant blandt dimittender. I en kombination med disse inddrager vi yderligere forskningspublikationer i form af rapporter og tidsskriftsartikler, da vi er opmærksomme på, at specialer udgør studerendes afsluttende eksamensopgave på videregående uddannelser og derfor ikke er peer-reviewed forskningspublikationer.

En af de første tematikker, der kommer til udtryk, når vi undersøger unge medarbejdere i relation til motivation er, at der i jobopslag forekommer en styrende magtdiskurs, hvilket kan resultere i en krænkelse af de unges behov for social værdsættelse og personlig udvikling (Fisker & Tracey, 2018). Millennials' første møde med realiteten på arbejdsmarkedet kan derfor ofte være en barsk oplevelse, da det går op for den unge medarbejder, at vedkommende ikke kan få alt, som han eller hun ønsker det (Fisker & Tracey, 2018). Dette kan komme til udtryk ved, at den unge generation på arbejdsmarkedet kan opleve negativ feedback og færre belønninger end forventet for det arbejde, de udfører. Dette kan være problematisk, da de unge normalvis forbinder præstation med belønning, og modtager de ikke dette, kan det medføre stress (Laird et al., 2015). Herudover kortlægger tidligere forskning, at unge har tendens til korte ansættelser og udskifter stillinger efter tre til fire år (Kromann et al., 2020), hvilket kan hænge sammen med følelsen af mental mistrivsel, da unge har behov for social værdsættelse og personlig udvikling (Fisker & Tracey, 2018). Dette understøttes af Michael Hviid Jacobsen og Anders Petersens (2017) *brasilianiserings- og balkaniseringsdiagnose*, som omfatter, at arbejdslivet er præget af korte ansættelser og usikre karriereveje. Med udgangspunkt i sociolog Zygmunt Bauman skriver forfatterne endvidere, at arbejdspladsen i dag kan ses som en campingplads, hvor medarbejdere slår lejr for en kort stund frem for at se arbejdet som et livsprojekt.

Problematikkerne fortsætter herefter, når det for organisationer er svært at rekruttere og fastholde unge på arbejdsmarkedet, da de nuværende arbejdstagere tilhører en anden generation og har svært ved at forstå unges livsverden og perspektiver på dét at arbejde (Calk & Patrick, 2017). For at løse denne problematik kan organisationer derfor blandt andet fremme samarbejde og teambaseret arbejdsmiljø, således både tilhørsforhold og selvværd styrkes gennem et

meningsfuldt arbejde. Vigtigst for dette er, at unge opnår en følelse af at høre til og udføre betydningsfuldt og udfordrende arbejde. Klassiske faktorer såsom løn, forsikring og pension er derfor ikke nok for at motivere unge medarbejdere (Calk & Patrick, 2017). De motiveres i stedet af individuelle faktorer, hvilket resulterer i, at det kan være svært for organisationer at gå med en ensartet strategi for at rekruttere de unge (Calk & Patrick, 2017). Helt kort kan de kvaliteter og værdier, som de unge ifølge Julie Jensen (2020) efterspørger, opstilles på følgende vis:

- Nærværende leder
- Udviklingsmuligheder
- Fleksibilitet
- Socialt fællesskab
- Klare målsætninger
- Fri arbejdsform
- Medindflydelse på arbejdsopgaver
- Feedback

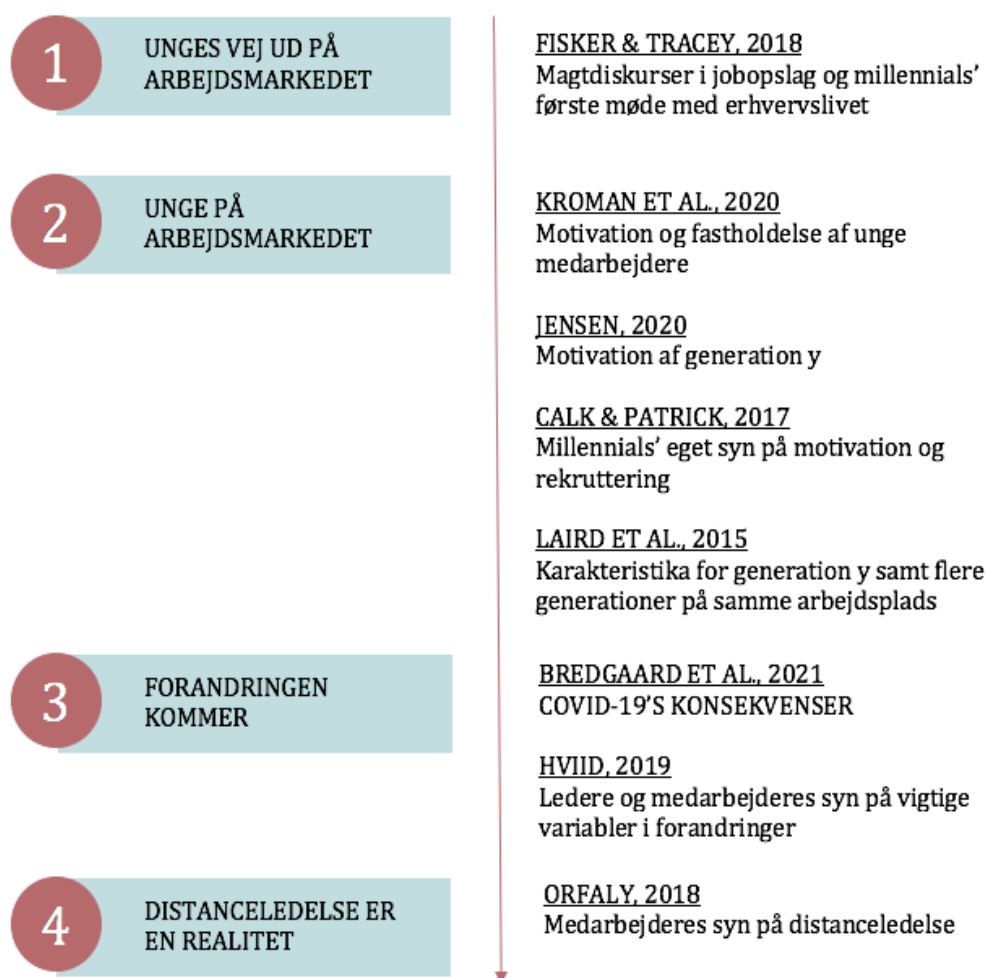
(Jensen, 2020).

På kort sigt kan det dog også være til gavn for ledelsen at fokusere på ydre motivationsfaktorer, hvis medarbejdere skal løse en opgave, som vedkommende ikke identificerer sig med. Dog imødekommer indre motivation i højere grad selvledelse og øger kreativiteten (Jensen, 2020).

Konklusionerne får os til at reflektere over, om ledelsesstile og motivation hænger uløseligt sammen. Dette understøttes af Orfaly (2018), som fremhæver, at medarbejdere generelt føler sig demotiverede, hvis de ikke modtager anerkendelse for deres arbejde. Orfalys undersøgelse tager ikke alene udgangspunkt i den unge generation, men vi mener, at perspektiverne også gør sig gældende blandt unge, da unges generelle karaktertræk er, at de har behov for at føle sig værdsat, er selvcentrerede og har et højt selvværd (Laird et al., 2015).

I en tid hvor corona-pandemien er en realitet i det danske samfund, antager vi, at kontakten mellem ledere og de unge medarbejdere er udfordret, hvilket resulterer i, at de unge har svært ved at gennemskue det ansvar, de får udleveret af arbejdspladsen (Bredgaard et al., 2021). Her hævder Laird et al. (2015), at ansvarlighed gennem arbejdsopgaver kan øge de unges

motivation og jobtilfredshed. Dog er vi opmærksomme på, at ansvarligheden også kan medføre stress, især i en tid, hvor dét at bede om hjælp nu skal foregå over medierede kommunikationsprodukter. Af denne grund er det vigtigt, at ledelsen er tydelig i sin kommunikation, når der forekommer ændringer i arbejdsforhold og opgaver (Hviid, 2019). Derudover skal ledelsen lytte til sine medarbejdere, da de forandringer, som måtte forekomme, ofte omhandler dem og kan være svære at håndtere, da de er nødsaget til at ændre på deres vante rutiner (Hviid, 2019). Helt konkret har corona-pandemien forværret individers mentale sundhed og genereret en stigning i oplevelsen af stress fra foråret til efteråret 2020 (Bredgaard et al., 2021). Vi er derfor opmærksomme på, at dette kan gøre sig gældende hos unge medarbejdere på arbejdsmarkedet. Af denne grund bør ledelsesstile med fordel tilpasses hver enkelt medarbejder (Kromann et al., 2020). På baggrund af litteraturreviewet kan de gennemgåede kilder opstilles efter fire overordnede temaer, hvorunder vi opstiller forfatterne samt formålet med de givne undersøgelser.



Figur 3: Oversigt over kilder i litteraturreview.

I figuren visualiseres de kilder, som vi inddrager i litteraturreviewet, og i oversigten ses det, hvordan kilderne hører under temaerne *Unge vej ud på arbejdsmarkedet*, *Unge på arbejdsmarkedet*, *Forandringen kommer* og *Distanceledelse er en realitet*. På baggrund af figuren ses det, at der er en overvægt af forskning, som handler om unge på arbejdsmarkedet. Her fokuserer vores kilder på karakteristika hos generation y, motivation og fastholdelse af unge medarbejdere og deres syn på rekruttering. Herudover kan tema et og to sættes i relation til hinanden, da disse har unge medarbejdere som fokuspunkt. I tema tre og fire opstiller vi derimod emnerne distanceledelse og forandring som selvstændige emner, som tager udgangspunkt i ledere og medarbejdere. Litteraturreviewet er derfor med til at påvirke den måde, vi går til forskningsfeltet på, da vi ser, at der endnu ikke er undersøgt distanceledelse og forandring i relation til unge medarbejdere og motivation under COVID-19. I specialet arbejder vi derfor i krydsfeltet mellem motivation, distanceledelse og unge medarbejdere og undersøger med udgangspunkt i en specifik case, hvordan Danfoss' unge medarbejdere motiveres, når de arbejder hjemmefra og kontakten er udfordret. Specialet kan derved karakteriseres som et casestudie, hvilket uddybes i nedenstående afsnit.

Casestudie

Ifølge Bryman (2012) er et af kendetegnene ved casestudier, at man som forsker søger viden om en specifik virksomhed ved hjælp af en detaljeret analyse af en konkret case. Analysen foretages ofte ved hjælp af kvalitative metoder, hvilket også gør sig gældende i dette speciale, hvor vi ved hjælp af kvalitative individuelle interviews undersøger, hvordan fire unge medarbejdere hos Danfoss motiveres på hjemmearbejdspladsen. Vi understøtter den kvalitative empiri med kvantitative spørgeskemaresultater, da disse bidrager med et mere generaliserende perspektiv.

Ifølge Bryman (2012) findes der flere typer af casestudier, hvor casen i dette speciale kan karakteriseres som ekstrem og unik, da corona-pandemien igennem 15 måneder har medført nogle unikke retningslinjer om, at arbejdspladser bør sende deres medarbejdere hjem, hvorfor kommunikationen primært foregår online. Vi mener dog også, at dette casestudie kan karakteriseres som eksemplificerende, da specialets resultater kan være anvendelige for andre virksomheder end Danfoss, som også praktiserer hjemmearbejde. Dette understøttes af

samfundsforsker Bent Flyvbjerg, som hævder, at enkelttilfælde kan generaliseres, hvilket han uddyber i følgende citat: "Forudsigende teorier og universelle begreber findes ikke i studiet af menneske og samfund. Konkret, kontekstbunden viden er derfor mere værdifuld end den nyttesløse søgen efter forudsigende teorier og universalbegreber" (Flyvbjerg, 2010, s. 468), hvorfor casestudier kan bidrage til den videnskabelige udvikling.

Presentation af Danfoss

I det følgende afsnit præsenterer vi Danfoss, som er den virksomhed, vores casestudie tager udgangspunkt i. I relation hertil inddrager vi undervejs Kurt Klaudi Klausens (2001) sektormodel med det formål at identificere hvilken sektor, Danfoss tilhører.

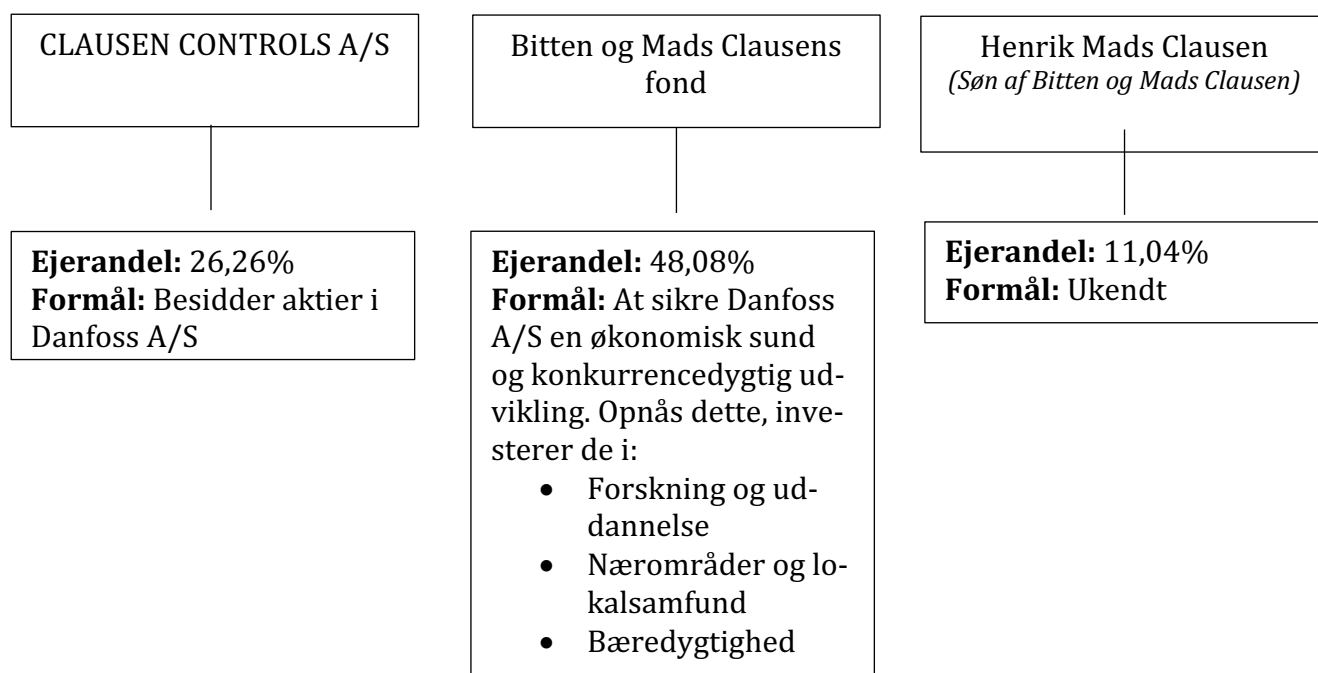
Danfoss er en familieejet virksomhed, som blev grundlagt af Mads Clausen i 1933. Han udviklede og producerede sine første produkter på familiegårdens første sal, hvilket dengang resulterede i, at der tit strømmede vand ned gennem loftet til familiens spisestue (Bilag 3). I takt med at produktionen steg, befalede familien, at han skulle finde sig et nyt sted at arbejde. Dette resulterede i, at han købte en stor grund få meter fra sit barndomshjem, og således påbegyndes Danfoss' grundlæggelse. På vores virksomhedsbesøg hos Danfoss blev vi opmærksomme på Danfoss' DNA, som i høj grad værner om det familiære og traditionelle (Bilag 3). Dette kommer også til udtryk i det materiale, som vi fik udleveret på vores besøg hos virksomheden, hvilket ses i nedenstående citat:

"The Danfoss DNA is about keeping the essence of Danfoss while taking calculated risks to develop new businesses and having the courage to walk away from businesses, which are no longer central to future of the company. At any time, the Danfoss DNA should be reflected in the direction and the strategies of the company" (Bilag 4, s. 1, ll. 7-11).

At Danfoss' DNA bør bevares gennem videreudviklingen af virksomheden, kommer også til udtryk i en fortælling om Danfoss' logo, som blev formidlet på vores rundvisning i virksomheden (Bilag 3). Her fortæller Danfoss' Visiting Service Assistant følgende:

“Dan står for Danmark og foss står for vand, der fosser. Logoet er rødt og hvidt som nationalfarverne, og engang var der en medarbejder, der lavede det om. Bitten, som var enke til grundlægger Mads Clausen, var ikke i huset, da det skete, men det første hun gjorde, da hun så det var, at få det rettet tilbage. Hos Danfoss laver man nemlig ikke om på traditionerne, hvad end det gælder farverne på logoet eller de helt dybe familieværdier” (Bilag 3).

I forhold til det mere faktuelle beskrives virksomheden på deres hjemmeside på følgende vis: “Danfoss udvikler teknologier, der med fokus på kvalitet, pålidelighed og innovation gør det muligt for os at hjælpe vores kunder med at skabe en mere bæredygtig verden baseret på energieffektive produkter, services og løsninger” (Danfoss, 2021a). I dag drives virksomheden af Kim Fausing, som er administrerende direktør. Virksomheden ejes primært af CLAUSEN CONTROLS A/S, BITTEN OG MADS CLAUSENS FOND og Henrik Mads Clausen (Danfoss, 2020), hvilket ses i nedenstående figur.



Figur 4: Aktionærer hos Danfoss A/S der ejer mere end 5%, egen tilblivelse (Danfoss, 2020).

Ovenstående figur viser, at Danfoss kan kategoriseres indenfor den private sektor i Klausens sektormodel. Klausen (2001) beskriver den private sektor som formaliseret og

profitorienteret, og virksomheder, som er en del af denne, har til formål at skabe konkurrencedygtige produkter, der kan skabe økonomiske overskud (Klausen, 2001). Danfoss skaber konkurrencedygtige produkter og økonomisk overskud ved at udvikle teknologier og energieffektive produkter, services og løsninger, som bidrager til en mere bæredygtig verden. Deres produktkatalog består derfor af innovativt ingeniørarbejde inden for køling, opvarmning, drivkraft og motorkontrol. Nedenstående billede viser fire af virksomhedens primære produktområder.



Billede 1: Danfoss' primære produktområder (Danfoss, 2016).

Danfoss er som tidligere nævnt en familieejet virksomhed, som er lokalt funderet i Nordborg. Virksomheden er verdensomspændende med i alt 27.870 medarbejdere fordelt i 21 lande og har kunder i mere end 100 lande (Danfoss, 2021b). Danfoss arbejder hver dag mod nye mål, hvoraf de blandt andet sigter mod, at 30 % af ledelsen i 2025 skal bestå af kvinder (Danfoss, 2021b). Endvidere arbejder de på at sikre en mere bæredygtig fremtid ved at have et mål om at være CO2-neutrale i 2030 (CSR.dk, 2021). Danfoss skaber også uddannelsesmuligheder for unge, som ønsker at blive lærlinge eller kontorelever hos virksomheden. Med et uddannelsesforløb hos Danfoss kan de unge ifølge virksomheden selv udvikle deres faglige og sociale kompetencer, udbygge deres professionelle netværk samt få et indblik i en global virksomhed (Danfoss, 2021c). Vores motivation for at undersøge Danfoss som case kommer blandt andet af, at virksomheden har unge medarbejdere ansat, som befinder sig i den aldersgruppe, som vi interesserer os for. Derudover har medarbejderne ved Danfoss været hjemsendte over flere omgange i forbindelse med COVID-19, hvorved vi finder deres perspektiver og oplevelser relevante.

Kapitel 2: Videnskabsteoretisk afsæt

I dette afsnit redegør vi for specialets videnskabsteoretiske afsæt og beskriver vores syn på epistemologi og ontologi. Indledningsvist finder vi det relevant at fokusere på videnskabsteori som begreb, hvilket Lars Fuglsang, Poul Bitsch Olsen og Klaus Rasborg definerer som “teori om videnskaberne” (Fuglsang et al., 2013, s. 11). Når man som forsker skal undersøge et bestemt forskningsfelt og en problemstilling, er det derfor relevant at spørge sig selv: “Hvad vil det sige at bedrive videnskab?” (Fuglsang et al., 2013, s. 11). Besvarelsen på dette spørgsmål er vidt forskellig alt efter, hvem man spørger, da der inden for videnskabsteori findes mange holdninger til videnskabens grundlag. Disse holdninger kommer til udtryk i paradigmer og er inkommensurable, hvilket betyder, at de er usammenlignelige, og at der ikke kan skabes videnskabelige diskussioner på tværs af disse (Fuglsang et al., 2013). Vi finder det derfor relevant at beskrive specialets videnskabsteoretiske positionering og paradigme.

Videnssyn

Inden for videnskaben findes der forskellige tilhørsforhold og retninger, som kommer til udtryk gennem epistemologiske ståsteder (Sonne-Ragans, 2013). *Epistemologi* betyder “læren om det primære grundlag og forudsætningen for erkendelsen af virkeligheden” (Sonne-Ragans, 2013, s. 187), og de epistemologiske ståsteder kommer til udtryk i tre forskellige videnssyn: *subjektivisme*, *objektivisme* og *konstruktivisme*. *Subjektivisme* omhandler, at “gyldig viden stammer fra subjektet”, *objektivisme* tager udgangspunkt i, at individet er adskilt fra verden og står overfor denne, og *konstruktivisme* fokuserer på, at viden er en dynamisk størrelse, hvor gyldig viden både stammer fra subjektet og objektet (Sonne-Ragans, 2013). I specialet tilskriver vi os *konstruktivisme* som verdenssyn, og vi afgrænser os derfor til at beskrive denne.

I *konstruktivisme* har sproget en altafgørende betydning for produktionen af viden, da viden skabes i interaktionen mellem mennesker (Sonne-Ragans, 2013). Dette betyder, at forskeren er aktiv i vidensprocessen, og at viden er dynamisk og interaktiv. Som tidligere nævnt produceres viden både gennem subjektet og objektet inden for *konstruktivisme*, hvilket medfører, at viden både er uafhængigt af mennesket og eksisterer uden for dette, men også at viden produceres gennem subjektive vurderinger af virkeligheden (Sonne-Ragans, 2013).

Vores speciale tager metodisk udgangspunkt i den kritiske realisme, hvor virkeligheden analyseres som en objektiv realitet. Dette betyder, at kritiske realister mener, at virkeligheden foregår uafhængigt af mennesket, og at samfundsmæssige relationer ikke er statiske, men over tid vil forandre sig (Jespersen, 2013). I bogen *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne: På tværs af fagkulturer og paradigmer* beskriver Jesper Jespersen dette på følgende vis: "Erhvervelse af ny viden består derfor ikke i at afdække en evigt uforanderlig struktur, men derimod i at afdække tendentielle relationer mellem mennesker og samfundsskabte strukturer, der er under konstant forandring" (Jespersen, 2013, s. 172). I citatet finder vi det relevant at påpege Jespersens benævnelse af "tendentielle relationer", da vi mener, at et metodisk udgangspunkt i den kritiske realisme aldrig kan være fuldkommen objektivt. Ved at undersøge de tendenser, der foregår mellem mennesker, vil subjektive verdensforståelser altid påvirke undersøgelsen - enten blandt de undersøgte personer eller blandt de forskere, der foretager undersøgelsen. Vi mener derfor, at den kritiske realisme stemmer overens med vores konstruktivistiske verdenssyn, da viden inden for *konstruktivisme* både er uafhængigt af mennesket og eksisterer uden for dette, da der eksisterer flere typer viden eksempelvis fra dyrene og naturen, men også grundet det faktum, at viden produceres gennem subjektive vurderinger af virkeligheden (Sonne-Ragans, 2013).

Inden for den kritiske realisme tilskriver man sig overbevisningen om, at virkeligheden ikke altid er direkte observerbar, men at denne hænger sammen med samfundsmæssige mekanismer og dybdestrukturer (Jespersen, 2013). Disse mekanismer og strukturer bør vi som forskere være opmærksomme på, hvorfor vi ved hjælp af teoretiske redskaber og metoder forsøger at fremanalysere disse. Herudover er vi opmærksomme på, at den kritiske realismes ontologiske forståelse i forhold til vidensproduktion altid vil medføre en vis usikkerhed, når samfundet studeres (Jespersen, 2013). Igennem specialet forsøger vi derfor at være gennemsigtige i vores dataindsamling, hvilket stemmer overens med det konstruktivistiske videnssyn, således konteksten for vores undersøgelse er tydelig og klar for læseren (Sonne-Ragans, 2013).

Vores speciale tager udgangspunkt i de to hovedismer realisme og socialkonstruktivisme. Den kritiske realisme beskriver vores metodiske udgangspunkt, hvor socialkonstruktivismen beskriver vores generelle videnskabsteoretiske ståsted. Selvom kritisk realisme og socialkonstruktivisme tilhører forskellige videnskabsteoretiske opfattelser og forståelser, mener vi, at

begge er relevante for vores speciale, da de fokuserer på interaktioner og relationer mellem mennesker i samfundet. Måden, hvorpå de afviger fra hinanden, er, at kritisk realisme fokuserer på relationer og samfundsmæssige strukturer under forandring, hvorimod socialkonstruktivisme har udgangspunkt i, at fænomener skabes og forandres via historiske og sociale processer, hvilke også kan forandres af menneskelige handlinger (Fuglsang et al., 2013).

Socialkonstruktivisme

I dette afsnit redegør vi for socialkonstruktivismen, hvilken danner specialets videnskabsteoretiske fundament, hvorfor vi anser vores problemfelt ud fra et socialkonstruktivistisk perspektiv. Vi tager udgangspunkt i Vivien Burr (2003), Finn Collin (1997) og Michael Hviid Jacobsens (2011) perspektiver, hvilke beskrives i nedenstående afsnit.

Burr argumenterer for, at den socialkonstruktivistiske videnskabsteori har tvetydige definitioner, da der findes forskellige holdninger til, hvad videnskabsteorien indebærer. Dette skyldes blandt andet, at socialkonstruktivismen både trækker på egenskaber fra filosofien, sociologien, psykologien og lingvistikken, hvorfor det altså er en tværfaglig videnskabsteori (Burr, 2003). Hertil hævder Jacobsen (2011), at de tvetydige definitioner medfører forvirring i forhold til, hvordan socialkonstruktivisme bør defineres. Han selv definerer den som en videnskabsteori, der omhandler sociale konstruktioner, herunder interaktionsrelationen mellem individer, individers sprog, mentale billeder og fysiske genstande. Dette medfører, at de sociale konstruktioner er konstant foranderlige, hvorved de gør op med endegyldige fænomener og forudsat viden. Med andre ord kan sociale konstruktioner ikke forstås isoleret set (Jacobsen, 2011). Derved adskiller socialkonstruktivismen sig fra naturvidenskaben, i og med videnskabsteorien hævder, at verden er dannet af sociale processer, hvilket medfører, at der hverken er forudsat viden i individet eller verden. Individers perspektiver på sandheden anses som den nuværende acceptable måde at forstå verden på, hvilken vil variere på tværs af tid og kulturer. Verdensforståelser skabes med andre ord ikke af objektive observationer, men derimod af de sociale interaktioner, som individer indgår i (Burr, 2003).

Collin (1997) hævder endvidere, at individers virkelighed er skabt af individet selv. Individer er altså selv medvirkende til at skabe deres egen verden, hvilket blandt andet

kommer til udtryk, når individer tilpasser sig de omstændigheder, som de lever under efter eget behov (Collin, 1997).

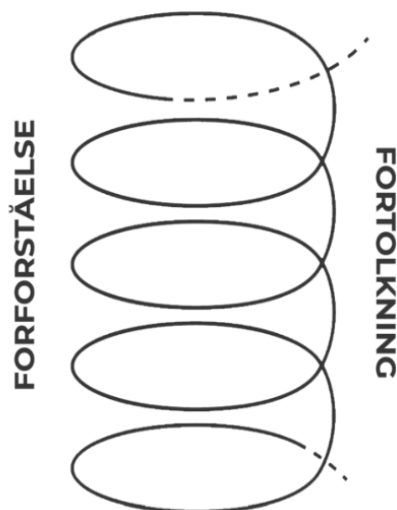
Som tidligere nævnt argumenterer Burr (2003) for, at verdensforståelser og viden generelt skabes mellem individer i sociale relationer i den daglige interaktion. Dette understøtter, at alle former for social interaktion er interessante at undersøge for socialkonstruktivister, hvilket i vores tilfælde omhandler interaktionen mellem medarbejdere samt deres perspektiv på og holdninger til verden i forhold til at arbejde hjemmefra under COVID-19. Disse perspektiver og holdninger er skabt af interaktioner og processer, som medarbejderne indgår i med andre individer, hvorfor medarbejdernes perspektiver og holdninger er skabt af sociale konstruktioner.

Hertil bør det dog nævnes, at disse verdensforståelser, som individer er sammen om at skabe, stadig kan variere fra hinanden. Dette medfører, at der findes et utal af sociale konstruktioner, hvor hver enkel konstruktion medfører forskellige handlinger, hvilke både bevarer og udelukker specifikke mønstre og sociale handlinger. Derved har individer forskellige opfattelser af, hvad der er acceptabelt at gøre, hvordan man interagerer med andre og så videre, alt efter deres egen konstruktion af verden (Burr, 2003). Vi er derfor opmærksomme på, at de unge medarbejders ytringer og forståelse af at arbejde hjemmefra vil variere, da disse er influeret af individets kultur samt de handlinger og forståelser, som den givne kultur medfører. De enkelte kulturer og tilhørende forståelser er derved ikke sammenlignelige med andre kulturer og forståelser, hvorfor vi ikke kan generalisere medarbejdernes ytringer eller resultaterne fra vores undersøgelse. Vores speciale bidrager derimod med et ideografisk indblik i problemfeltet.

Via en række individuelle interviews undersøger vi fire unge medarbejders italesættelser og oplevelser af at arbejde hjemmefra under COVID-19. Vi spørger blandt andet ind til interaktionsrelationerne mellem medarbejderne under hjemmearbejdet, deres oplevelser og mentale billeder af situationer samt deres syn på fysiske genstande ved deres hjemmearbejdsstation. Dette gør vi, da vi ønsker at forstå, hvordan de motiveres, når kontakten i de professionelle relationer er udfordret. Hertil bør det nævnes, at sociale konstruktioner ikke kan forstås isoleret, hvorfor vi kombinerer disse med data fra en spørgeskemaundersøgelse. Vi undersøger derved den virkelighed samt de diskurser, medarbejderne konstruerer via social interaktion, hvorved vores undersøgelse tager afsæt i en socialkonstruktivistisk tilgang.

Hermeneutik

I dette afsnit redegør vi for vores vidensdannelse og arbejdsproces, som kan karakteriseres som hermeneutisk. Hermeneutikken er af den opfattelse, at kernen i humanvidenskab er at fortolke noget, der har mening (Pahuus, 2014). Indenfor hermeneutikken kan enhver handling og sociale fænomener fortolkes på forskellige måder, og som individ vil man altid fortolke en tekst, handling eller et socialt fænomen, således den giver en sammenhængende mening for individet selv (Højberg, 2013). Af denne grund foregår forståelse og fortolkning i en cirkulær proces, hvor man som læser altid har en forforståelse for en given tekst eller handling (Pahuus, 2014). Denne cirkulære proces, som altid vil være til stede, er illustreret i den hermeneutiske spiral (Figur 5).



Figur 5, Den hermeneutiske spiral, egen tilblivelse med inspiration fra Hegner (2021).

Hermeneutikken opererer endvidere med vekselvirkningen mellem del og helhed (Højberg, 2013). En given teksts enkeltdeler kan ses som læserens forforståelse, hvorimod læserens nye forståelse kan ses som tekstens helhed. Ifølge Hans-Georg Gadamer (2007) vil læserens forforståelser og de nye forståelser altså bidrage til en ny helhedsmening. Disse nye forståelser, som opstår på baggrund af den hermeneutiske spiral, er bevæggrunden til, at hermeneutikken beskriver den vidensdannelse, som vi har forud for og under specialeperioden. Før specialets påbegyndelse var vi på 9. semester alle i et praksisorienteret forløb hos forskellige virksomheder, hvor vi udviklede vores forforståelser om mødet med erhvervslivet (jf. Indledning), det at indgå på en arbejdsplads og hjemmearbejde i forbindelse med COVID-19. Disse nye forståelser har

som tidligere nævnt været baggrunden for dette speciales problemfelt. Vi danner først og fremmest nye forståelser på baggrund af *engaging*-fasen, hvor vi blandt andet besøger Danfoss og får en forståelse for organisationen. I litteraturreviewets første fase får vi et indblik i, hvad der allerede er undersøgt om problemfeltet og derigennem identificerer et vidensgap. Med udgangspunkt i dette opnår vi nye forståelser på baggrund af det teoretiske- og metodiske afsæt, som vi anvender i de fire individuelle interviews med medarbejderne fra Danfoss og i spørgeskemaundersøgelsen. Analysen og dermed *navigating*-fasen bidrager til nye forståelser, da vi ved hjælp af kodningsprocessen, som ifølge Graham Gibbs (2007) medvirker til at skabe et overblik, rammesætte, kategorisere og analysere temaer fra datamaterialet, får en ny forståelse for problemfeltet. De præsenterede processer bidrager løbende til nye forståelser, som resulterer i, at vi danner horisontsammensmeltninger, som medvirker til, at vi kan besvare specialet problemformulering og i sidste ende komme med mulige løsningsforslag.

Kapitel 3: Teori

I dette kapitel redegør vi for de teoretiske perspektiver, vi finder relevante at inddrage til at besvare vores problemformulering. Først redegør vi for individualiseringen i det flydende moderne samfund med udgangspunkt i Anthony Giddens (1996) og Zygmunt Baumans (2006) perspektiver. Herefter belyser vi ledelsesbegrebet samt de fordele og ulemper, der er ved henholdsvis distanceledelse, *X-* og *Y-ledelse*. Slutteligt inddrager vi Edward L. Deci og Richard M. Ryans (2000, 2017) selvbestemmelsesteori, Axel Honneths (2003) anerkendelsesteori og Georg Simmels (1949) perspektiver på sociabilitet.

Individualisering i det flydende moderne samfund

Individualisering er et centralt begreb inden for den moderne sociologi, og teoretikere såsom Thomas Ziehe, Ulrich Beck, Anthony Giddens og Zygmunt Bauman har individuelle fortolkninger og perspektiver på, hvad begrebet indebærer (Rasborg, 2013). Fælles for fortolkningerne er, at de ser på *individualiseringen* som en proces, der er stigende i det flydende moderne samfund. I specialet definerer vi *individualisering* som en "samfundsmæssig proces, der gør individet mere uafhængigt af familie og sociale grupper" (Gyldendal, 2021b). Netop individets stigende uafhængighed af andre individer nævnes oftest i flæng med unge i samfundsdebatten, og i medierne bliver de af og til fremstillet som en generation, der har tunnelsyn og udelukkende søger sin egen lykke frem for fællesskabet (Friis, 2017). Vi stiller os dog kritiske overfor denne fremstilling af unge i dag og undrer os over, hvad der sker, når unge medarbejdere bliver hjemsendt fra deres arbejdspladser og dermed i mindre grad indgår i sociale relationer og fællesskaber med deres kollegaer. Herudover har vi en antagelse om, at fællesskaber er essentielle for unges motivation, trivsel og identitetsdannelse på arbejdsmarkedet, og i dette afsnit fokuserer vi derfor på Baumans (2006) perspektiv på *flydende modernitet* og Giddens (1996) begreb *ontologisk sikkerhed*.

Ifølge Bauman kan *flydende modernitet* forstås som, at alting er i forandring. I det flydende moderne samfund kan vi ikke vide os sikre på fremtiden, herunder heller ikke vores identitet, de fællesskaber og relationer, vi indgår i eller vores jobsituation (Bauman, 2006). Af denne grund kan individet også have behov for at finde sin *ontologiske sikkerhed* fra andre steder end blot

sin tætteste familie og venner. *Ontologisk sikkerhed* fremhæver Giddens som dét at føle sig sikker i sin "væren i verden", og fra man var spæd, har individet oplevet denne fra sine primære omsorgspersoner gennem en fundamental tillid, kærlighed og opmærksomhed (Giddens, 1996). I takt med individets opvækst øges graden af individualisering, og individet kan nu i højere grad opleve sin *ontologiske sikkerhed* fra forskellige kulturelle miljøer, hvor der skabes en tro på hverdagslivets sammenhænge.

På baggrund af Bauman (2006) og Giddens (1996) syn på *ontologisk sikkerhed* undrer vi os over, hvad der sker, når unge medarbejdere ikke kan møde ind på deres fysiske arbejde og være i kontakt med deres kollegaer fysisk. Vi reflekterer over, om det for de unge, der normalvis finder deres *ontologiske sikkerhed* fra arbejdspladsen, er blevet mere vanskeligt at føle sig sikker i sin "væren i verden", da nærværet og samværet er udfordret. Endeligt er vi opmærksomme på, at de fleste kulturelle miljøer, hvorfra de unge kan opnå deres *ontologiske sikkerhed*, ligeledes er udfordret, hvorfor en følelse af usikkerhed helt generelt kan skyldes omstændighederne med COVID-19. Dette er dog med undtagelse af virtuelle fællesskaber på sociale medier, som de fortsat har adgang til.

Distanceledelse

Det følgende afsnit omhandler distanceledelse og tager først og fremmest udgangspunkt i bogen *Distanceledelse* af Helle Søndergaard fra 2012. Derudover inddrager vi Thomas Duus Henriksen, Anne-Mette Hjalager og Henrik Holt Larsens kapitel *Fysisk kontra virtuel ledelse: nærværende ledelse på distancen*, som omhandler, hvordan man som leder kan løsrive sig fra geografiske placeringer og samtidigt fastholde nærværende ledelse over distancen (Henriksen et al., 2018). Vi supplerer Søndergaard (2012) med Henriksen et al. (2018), da Søndergaards bog er fra 2012, hvorfor der naturligvis er sket ændringer i måden, hvorpå distanceledelse og hjemmearbejde faciliteres i dag frem for i 2012. Corona-pandemien har endvidere medvirket til, at hjemmearbejde for nogen er den eneste mulighed, hvorimod Søndergaards teori (2012) tager udgangspunkt i, at der også er mulighed for at arbejde på den traditionelle fysiske arbejdsplads, som beskrives som værende arbejdspladsens fysiske kontor. Vi inddrager dog alligevel Søndergaards (2012) teori, da den belyser relevante positive og negative aspekter ved distanceledelse

og hjemmearbejde, som understøttes af Henriksen et al.'s (2018) nyere perspektiver på arbejdsformen.

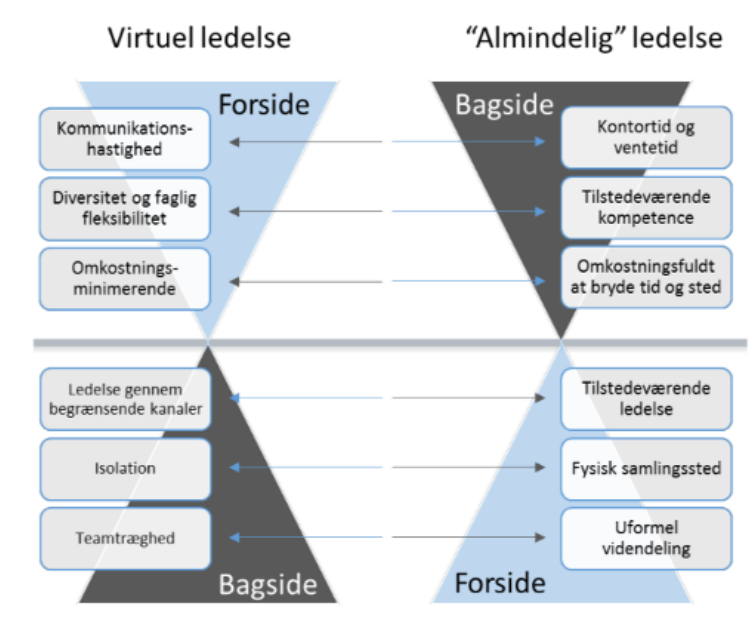
Fordele og ulemper ved distanceledelse

Arbejdslivet har de seneste år gennemgået en forandring, og nye teknologier i det senmoderne samfund medvirker til, at medarbejdere kan arbejde på forskellige måder (Søndergaard, 2012). Dette indebærer eksempelvis, at medarbejdere kan arbejde fra andre steder end den traditionelle fysiske arbejdsplads. Under udarbejdelsen af dette speciale har COVID-19 medvirket til, at mange medarbejdere ikke har mulighed for at arbejde fra den traditionelle fysiske arbejdsplads, som har ført til, at mange har arbejdet hjemmefra, hvilket både kan have sine fordele og ulemper (Søndergaard, 2012).

Distanceledelse og hjemmearbejde medvirker ifølge Søndergaard (2012) til større fleksibilitet, dog er det op til den enkelte selv at skabe en balance mellem arbejds- og privatliv. Herudover kan arbejdsformen give medarbejderne mere kontrol og selvbestemmelse i forhold til deres arbejde, og dette ønskes primært af nye generationer, altså unge medarbejdere. Nye generationer vægter i højere grad arbejdsglæde og generel tilfredsstillelse, hvorfor denne arbejdsform er relevant for dem (Søndergaard, 2012). Vi er dog opmærksomme på, at dette kan være en generalisering, og at denne antagelse ikke blot gælder nye generationer, men generelt medarbejdere i alle aldersgrupper.

Endvidere har hjemmearbejde det positive aspekt, at medarbejdernes psykologiske og sociale samspil med deres kollegaer og ledere kan blive styrket, hvis arbejdsformen bygger på selvbestemmelse, tillid og samarbejde (Søndergaard, 2012). Dette medvirker til, at produktiviteten, koncentrationen, arbejdsglæden og kvaliteten i arbejdet stiger samtidig med, at fravær mindskes. Hjemmearbejde kan dog også have den konsekvens, at relationen mellem medarbejderne internt og det sociale fællesskab utydeliggøres. Henriksen et al. (2018) argumenterer ligeledes for, at ledelse på distancen kan medføre forbedret reaktionshastighed, fleksibilitet og ressourceoptimering. De påpeger dog også ulemper forbundet med distanceledelse, som indebærer kommunikationsvanskeligheder og mangel på udviklingsmuligheder (Henriksen et al., 2018). Disse ulemper medvirker til, at måden, hvorpå medarbejdere ledes, skal ske på anden vis, end hvis den foregik fysisk.

Søndergaard (2012) argumenterer endvidere for, at hjemmearbejde ikke kun gavner den enkelte medarbejders produktivitet og livskvalitet. Arbejdsformen er også gavnlig for samfundsøkonomien i forhold til det miljømæssige aspekt, da transporten til og fra den fysiske arbejdsplads bliver reduceret og har indflydelse på CO2-udledningen (Søndergaard, 2012). Derudover fremhæver Henriksen et al. (2018), at fordelen ved fysisk ledelse er, at den rummer nærvær, hvorimod ulemperne kan være, at ledelsen er forbundet til tid og sted (Henriksen et al., 2018). Distanceledelse er derimod hurtigere og mere dynamisk kommunikation, men har den ulempe, at der er nogle personlige omkostninger, der bliver tabt. For at illustrere disse fordele og ulemper, præsenterer forfatterne følgende figur.



Figur 6: Fordele og ulemper ved virtuel ledelse og fysisk ledelse (Henriksen et al., 2018, s. 109).

Ovenstående figur illustrerer, at der er flere fordele ved distanceledelse, herunder faglig fleksibilitet, som indebærer, at man som leder kan sammensætte tværfaglige grupper, hvor hver enkelt medarbejder har sin spidskompetence (Henriksen et al., 2018). Derudover medvirker distanceledelse ifølge forfatterne til større engagement blandt medarbejdere, da de har mulighed for selv at strukturere deres arbejde, således de kan skabe en sund *work-life balance*. Denne antagelse undersøger vi i dette speciale, da vi har en formodning om, at distanceledelse også kan have en række negative aspekter, hvor fritid og arbejdstid indgår i et dialektisk forhold.

Denne ledelsesform kræver også psykologiske krav af både leder og medarbejder, som består af *opbygning af gensidig tillid, indlevelsesevne og integritet* (Henriksen et al., 2018). I forlængelse af dette nævner de ulemperne ved distanceledelse, som blandt andet omfatter isolation og den dertilhørende manglende fysiske kontakt og nærvær. Virtuelt arbejde kræver derudover, at medarbejderne er engagerede, motiverede og har selvdisciplin for at kunne imødekomme de fordele, som blev præsenteret tidligere (Henriksen et al., 2018).

Endvidere fremhæver Søndergaard (2012), at medarbejdere kan have en følelse af at være isolerede fra og usynlige for andre, når de arbejder hjemmefra. Dette er et vigtigt aspekt i forhold til de nuværende omstændigheder med COVID-19, hvor det sociale fællesskab er begrænset, og følelsen af at være isoleret kan være stigende, hvorfor vi ønsker at undersøge dette i de individuelle interviews. I den forbindelse nævner Søndergaard (2012) dog, at social kontakt og sociale fællesskaber også kan være fleksible ligesom arbejdslivet. De kan være fleksible i form af, at de kan faciliteres som virtuelle fællesskaber. Det er vigtigt at have in mente, at distanceledelse og hjemmearbejde kun kan faciliteres med succes, hvis der er en god og tydelig kommunikation mellem ledere og medarbejdere (Søndergaard, 2012). Ifølge rådgivningskonsulent Margrete Bak er der brug for en bestemt form for ledelse, når det kommer til distanceledelse, hvortil hun skriver "En ledelse med opmuntring, klare mål og problemløsning, når der er brug for det" (Bak citeret i Søndergaard, 2012, s. 100). Vi er dog opmærksomme på, at disse egenskaber også kan efterspørges på den fysiske arbejdsplads.

I vores speciale undersøger vi blandt andet, om respondenterne i det udsendte spørgeskema og informanterne i de individuelle interviews oplever tydelig kommunikation og klare målsætninger fra deres nærmeste leder. Endvidere kan hjemmearbejde påvirke medarbejdere negativt, hvis arbejdet består af stramme arbejdsvilkår, større kontrol og mindre selvbestemmelse. Disse aspekter kan påvirke arbejdslivet, da medarbejderne kan have svært ved give slip på arbejdet og bruge mere tid på dette (Søndergaard, 2012). I forhold til dette skriver forfatteren, at selvledelse er et vigtigt aspekt, som overordnet handler om at "behandle sig selv ordentligt" (Søndergaard, 2012, s. 35).

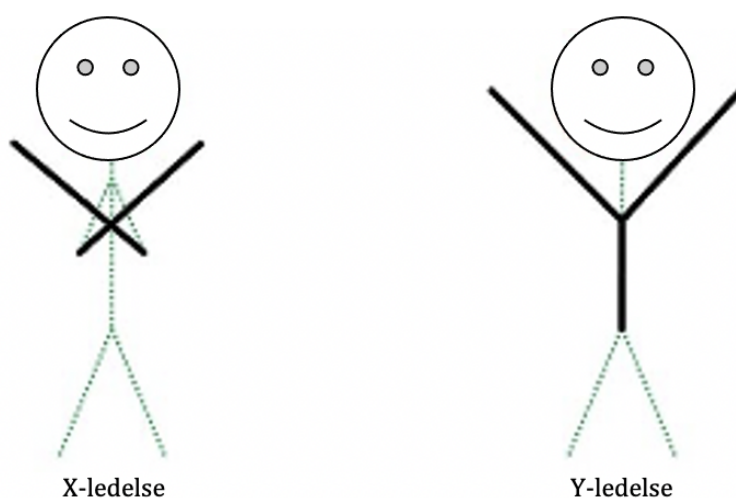
Lederens rolle

Hjemmearbejde kræver ikke kun meget af medarbejderne, men det kræver også en stor og vigtig indsats af ledelsen, og hertil er et afgørende aspekt tillid (Søndergaard, 2012). Tilliden kan blandt andet indebære faktorer som klare roller og mål, konstruktiv kritik, forståelse og dialog. Derudover skal lederen formå at binde kollegaerne sammen og skabe en følelse af sammenhold på trods af, at de sidder på forskellige geografiske lokationer. Et af de krav, som forfatteren opstiller, er, at ledelsen skal "uddelegere ansvar, tænke større og mere mangfoldigt" (Søndergaard, 2012, s. 149). Hertil kan der være en udfordring i at motivere medarbejderne, hvilket kan imødekommes ved synlig ledelse, som kan omhandle jævnlig fysisk kontakt og kommunikation (Søndergaard, 2012). Afslutningsvist bør det nævnes, at Henriksen et al. (2018) fremhæver en række konkrete erfaringer fra praksis, hvorunder de skriver, at virtuelle møder oftest anvendes til uformel dialog, general information, drøftelse af arbejdsopgaver og faglige emner samt kompetenceudvikling. Derudover belyser de, at den virtuelle kontakt mellem leder og medarbejdere sker hyppigt. I en undersøgelse foretaget af Lederens Hovedorganisations fra 2015 viser resultaterne, at en tredjedel af ledere har kontakt med sine medarbejdere flere gange dagligt, en fjerdedel har kontakt en gang om dagen, og en tredjedel har kontakt med sine medarbejdere på ugentlig basis (Henriksen et al., 2018). Disse perspektiver fokuserer vi på under vores interview med informanterne, hvor vi blandt andet stiller spørgsmål om, hvor ofte de har kontakt med sin nærmeste leder.

X- og Y-ledelse

I dette afsnit redegør vi for ledelsesforskeren Douglas McGregors (1957) perspektiver på *X-* og *Y-ledelse*. Vi inddrager disse perspektiver, da McGregor er en af de første forskere, der inddrager Abraham Maslows behovspyramide i forskning omhandlende ledelse og organisationer (Christensen, 2020). Dette gør han, da han mener, at behovspyramide bidrager til et nuanceret syn på mennesket, hvilket endvidere understreger behovet for en ny type ledelsesstil, der inddrager humanistisk psykologi (Christensen, 2020). På baggrund af dette udgiver McGregor (1957) artiklen *The Human Side of Enterprise*, der sætter fokus på to eksisterende ledelsesstile, henholdsvis *X-ledelse* og *Y-ledelse*.

X- og *Y-ledelse* er funderet på to forskellige menneskesyn (McGregor, 1957). *X-ledelse* karakteriseres som værende den traditionelle tayloristiske form for ledelse, der er præget af regler, kontrol og eksterne motivationsfaktorer såsom løn eller andre økonomiske incitamenter (Christensen, 2020). Derudover er *X-ledelsen* af den opfattelse, at hvis lederen ikke tager initiativ og er proaktiv, så vil medarbejderne være passive. *X-ledere* anser deres medarbejdere som umiddelbart modvillige i at arbejde, hvorfor medarbejderne visualiseres med armene over kors, således armene skaber et X, heraf kommer navnet *X-ledelse* (Christensen, 2020). I modsætning anser *Y-ledere* mennesket som nysgerrige og aktive væsener, hvilket også er tilfældet i det tidligere nævnte behovspyramide og den humanistiske psykologi. I *Y-ledelsen* består udfordringen derfor af dannelsen af rammer, der medvirker til, at medarbejderne bedst muligt kan anvende og udfolde deres kompetencer, nysgerrighed og indre motivation. Dette karakteriseres som en proaktiv tilgang, hvorfor man i denne ledelsesstil visualiserer medarbejderne med armene oppe over hovedet, hvilket visualiserer Y'et i *Y-ledelse* (Christensen, 2020).



Figur 7: Visualisering af X- og Y-ledelse, egen tilblivelse.

Med inspiration i McGregors (1957) definition af *X-* og *Y-ledelse* opstiller Christensen (2020) en række antagelser samt karakteristika for de to ledelsesstile. Under *X-ledelse* antages det blandt andet, at mennesker er dovne væsener, der foretrækker at blive ledt. Derudover mangler mennesker i *X-ledelse* ifølge Christensen ambitioner, de er dovne og modstandere af forandring. Endvidere er det karakteristiske ved *X-ledelse*, at lederne er af den opfattelse, at medarbejderne

vil forblive passive, medmindre ledelsen aktivt blander sig, hvorfor de anser ledelsen som ansvarlige for organiseringen af arbejdsprocesser, hvilket kan ses som en diktatorisk ledelsesstil. Dette kommer blandt andet til udtryk ved, at medarbejderne får ordrer af ledelsen samt bliver kontrolleret og motiveret af eksterne motivationsfaktorer. Ser man derimod på *Y-ledelsen*, antages det, at mennesket er et aktivt væsen, der er motiveret af natur og derved indeholder et stort udviklingspotentiale. Derudover antages det, at mennesket tager hensyn til den enkelte organisations ønsker og behov. *Y-ledelsen* karakteriseres også ved at være ansvarlig for organiseringen af arbejdsprocesserne, men har mere fokus på medarbejdernes udvikling, samt at skabe de rammer, der kan fremme dette og styrke medarbejdernes indsats (Christensen, 2020).

De ovenstående antagelser om mennesker og deres adfærd kan være medvirkende til at afgøre, hvilken ledelsesstil en given organisation eller ledelse praktiserer (Christensen, 2020). Hertil bør det dog nævnes, at samme organisation sagtens kan anvende *X-ledelse* i en situation og *Y-ledelse* i en anden (Christensen, 2020). Vi inddrager disse ledelsesperspektiver i vores analyse af, hvordan medarbejderne ved Danfoss motiveres, da de forskellige ledelsesstile netop har indflydelse på, hvordan den enkelte motiveres i praksis (Christensen, 2020).

Motivation

”Men hvad nu hvis arbejdspladser kunne blive lidt bedre til at understøtte og udvikle motivation, kunne det så tænkes, at langt flere mennesker langt oftere nærmest ville opleve arbejdet som en fest? Jeg er overbevist om, at der på de fleste arbejdspladser er et enormt uforløst motivationspotentiale”

(Christensen, 2020, s. 11).

Således skriver Peter Holdt Christensen i sin bog *Motivation på arbejdspladsen* fra 2020. Vi finder denne overbevisning særlig interessant og relevant i forhold til vores problemformulering, da vi ønsker at undersøge, hvordan det er muligt at imødekomme motivationspotentialet hos de unge medarbejdere ved Danfoss.

Motivation er et omfattende og veludviklet forskningsfelt, der er forsket i de sidste hundrede år (Christensen, 2020). Dette skyldes, at motivationsforskning er i konstant bevægelse grundet

det faktum, at vilkårene i vores arbejdsliv og -rutiner løbende ændrer sig, hvilket vi i særdeleshed også oplever i forbindelse med corona-pandemien. Hertil præsenterer Christensen generationsperspektivet, hvor det diskuteres, om yngre generationer på arbejdsmarkedet i højere grad har behov for at få feedback og anerkendelse end deres ældre kollegaer. Den konstante udvikling og generationsperspektivet er blot nogle af de aspekter, der medvirker til, at der findes forskellige perspektiver på, hvad motivation er, samt hvordan og hvorfor medarbejdere motiveres (Christensen, 2020). Vi afgrænser os derfor til at redegøre for motivationsbegrebet i forhold til arbejdslivet med udgangspunkt i Christensen (2020), Richard M. Ryan & Edward L. Deci (2000), Axel Honneth (2003) og Douglas McGregor (1957).

Motivationsbegrebet

Ordet *motivation* stammer fra en række latinske ord, herunder *motio*, *moveo*, *movus* og *motivus*, hvilket samlet kan oversættes til: *bevægelse*, *sætte i bevægelse* eller *en bevægende årsag* (Christensen, 2020, s. 24). Med andre ord handler motivation både om, hvad der skaber motivation, altså den bevægende årsag, samt den bevægelse, som årsagen medfører. Eksempelvis kan muligheden for en økonomisk bonus anses som den bevægende årsag, da denne medfører en bevægelse i den givne medarbejders arbejdsindsats, der i sidste ende kan udløse bonussen. Dette eksempel understøtter endvidere, at energi er en nødvendig ressource i arbejdsindsatser, hvorfor energi ligeledes kobles til motivation (Christensen, 2020).

Motivation på arbejdspladsen

Motivation på arbejdspladsen adskiller sig fra motivation i individets privatliv, da der på arbejdspladsen er nogle rammer, der har indflydelse på individets adfærd (Christensen, 2020). Eksempelvis kan det ofte være sværere udelukkende at agere efter egen fri vilje, da der i arbejdsmæssige sammenhænge ofte er andre individer, såsom ledere, der bestemmer, hvad der skal gøres hvornår, samt hvordan dette skal udføres. Dette skyldes, at en medarbejders arbejdsindsats ofte er afhængig af de øvrige medarbejdere, hvorved denne også formelt set er bestemt af andre og kan udfordre individets fokus på egne mål. Det er en nødvendighed, at det enkelte individ indordner sig organisationens struktur, regler og så videre for, at denne kan fungere optimalt. Denne indordning kan dog både påvirke det enkelte individs motivation i en positiv og/eller negativ retning (Christensen, 2020). Vi finder det derfor relevant at belyse, hvordan og hvorfor organisationer motiverer deres medarbejdere, hvilket fordrer en fundamental

forståelse af, hvad en organisation består af, samt hvordan denne fungerer i praksis. Dette understøttes af Christensen i følgende citat: "(...) for bedre at forstå, hvordan ansatte motiveres, er det ikke alene nødvendigt at være opmærksom på, hvad individet søger efter. (...) Det er også nødvendigt at forstå den kontekst, individet befinder sig i" (Christensen, 2020, s. 37-38), hvorfor vi belyser informanternes position i afsnittet *Sampling af informanter* samt begrebet *prekarisering* i analysen.

Selvbestemmelsesteori

I dette afsnit præsenteres de to amerikanske psykologer Edward L. Deci & Richard M. Ryans (2017) selvbestemmelsesteori. Denne teori tager udgangspunkt i, at individer er proaktive organismer med medfødte psykologiske behov, som kan medføre en forstærket motivation hos det enkelte individ, hvis disse behov opfyldes. Herunder har individer en naturlig og medfødt nysgerrighed samt et gåpåmod, hvilke både kan understøttes eller forringes af individets givne arbejdsopgaver samt den måde, hvorpå arbejdet tilrettelægges (Ryan & Deci, 2017). Vi finder disse perspektiver særligt relevante at inddrage i forbindelse med undersøgelsen af Danfoss' unge medarbejderes motivation og trivsel, da det blandt andet er faktorer som selvbestemmelse, der kan påvirke medarbejdernes motivation i arbejdslivet (Ryan & Deci, 2017).

Den engelske betegnelse for selvbestemmelsesteori er *self-determination theory* (herefter SDT). SDT anvendes blandt andet til at redegøre for motivationsbegrebet, forskellige former for motivation samt hvordan individers motivation kan påvirkes (Ryan & Deci, 2000). Ryan og Deci argumenterer for, at motivation er en iboende del af mennesket, som kan påvirkes af både ydre og indre faktorer. Dette gør SDT særligt interessant, da begrebet blandt andet anvendes til at belyse individers motivation, indre ressourcer i forhold til personlig udvikling samt selvregulerende adfærd i sociale miljøer (Ryan & Deci, 2000). Ryan og Deci redegør for, hvordan individets behov for selvbestemmelse og intern motivation er centrale faktorer. Først og fremmest fremhæver de, at den interne motivation opstår i arbejdssituationer, hvor individet udfører en opgave eller aktivitet, som hun eller han finder interessant (Gagné & Deci, 2005). Derudover argumenterer Ryan og Deci (2000) for, at intern motivation er et medfødt psykologisk behov. De fokuserer derfor på, hvordan arbejdslivets omkringliggende rammer bedst muligt kan understøtte disse psykologiske behov og derved det enkelte individs interne motivation, således

individet forbliver motiveret. Derved afgrænser de sig samtidig fra at fokusere på, hvad der skaber intern motivation i det enkelte individ (Christensen, 2020). Dette medfører endvidere, at Ryan og Deci (2017) selvbestemmelsesteori gør op med tidligere motivationsteorier, da de tidligere teorier ikke medregner de kognitive aspekter, men derimod antager, at individer per automatik motiveres af udefrakommende stimuli eller økonomisk incitament. Ryan og Deci (2017) anser med andre ord ikke individet som automatisk handlende, men derimod som et velovervejende og nysgerrigt væsen. Deci (1980) beskriver det således:

“Self-determination is a psychological construct referring to people’s flexibility and capacity both to choose from among the behavioral options (regardless of the number of options) and to accommodate to the situation in which only one option is available. Conversely one can be said to be non self-determining if one behaves automatically by not considering the various behavioral options when they exist or by not accommodating and responding flexibly when only one behavioral option exists (...)”
(Deci, 1980, s. 6).

Ovenstående perspektiver medfører endvidere, at selvbestemmelsesteorien karakteriseres som en procesteori, da der er fokus på individets refleksioner, samt hvad de forskellige valg af adfærd har af konsekvenser (Deci, 1980). Deci fremhæver endvidere, hvordan individets medfødte nysgerrighed kan medføre en evig stræben efter nye udfordringer, hvorved individet kan udfolde sin interne motivation.

Hertil bør det dog nævnes, at selvbestemmelsesteorien også kan karakteriseres som en behovsteori. Dette skyldes, at teorien er medvirkende til at belyse det faktum, at individet har forskellige behov, som skal opfyldes (Christensen, 2020). Der findes ikke et overordnet og endegyldigt svar på, hvad der konkret motiverer alle individer, da dette afhænger af, hvad det enkelte individ finder mening i og motiveres af (Ryan & Deci, 2000). Dog præsenteres tre grundlæggende behov, som skal være til stede for at danne de mest optimale rammer for, at den interne motivation kan skabes. Disse tre behov består af: autonomi, oplevelsen af kompetencer samt oplevelsen af at have relationer i et socialt fællesskab. Opfyldes disse grundlæggende behov ikke, vil individets motivation reduceres (Ryan & Deci, 2000). Så trods selvbestemmelsesteoriens kompleksitet omhandlende kognitive processer og interne motivationsfaktorer, så opstiller teorien altså samtidig nogle helt klare betingelser for, hvordan individers

interne motivation understøttes på bedste vis (Christensen, 2020). Vi inddrager disse grundlæggende behov i vores analyse af medarbejdernes oplevelse af motivation på hjemmearbejdspladsen, da vi har en formodning om, at behovet for autonomi, kompetencer og relationer udfordres i de professionelle relationer under COVID-19.

Anerkendelsesteori

I dette afsnit redegør vi for Axel Honneths anerkendelsesteori, da vi ønsker at belyse nogle af de samfundsmæssige perspektiver og diskurser, der knytter sig til individers oplevelse af trivsel og motivation på hjemmearbejdspladsen.

Honneth (2003) fremhæver i sin bog *Behovet for Anerkendelse*, at anerkendelse er et komplekst begreb, der endnu ikke er fuldkommen fastlagt eller defineret. Dette skyldes blandt andet, at oplevelsen af anerkendelse har et subjektivt udgangspunkt, hvorfor denne varierer fra individ til individ. På trods af dette pointerer Honneth, at anerkendelse er en væsentlig betingelse for det enkelte individs selvrealisering og identitet, hvilket bogens titel ligeledes indikerer. Derved er Honneths perspektiver relevante for dette speciale, da han anskuer anerkendelsesbegrebet fra et moralfilosofisk perspektiv, herunder hvad anerkendelse har af betydning for individers liv samt for samfundet som helhed. Honneth anser med andre ord anerkendelse som en moralsk forpligtigelse, hvorved den sociale anerkendelse og individets udvikling er nødvendige for samfundets udviklingspotentiale. Han beskriver det således: "(...) samfundslivets reproduktion foregår efter imperativet om en gensidig anerkendelse" (Honneth, 2003, s. 127). Dette samfundsmæssige fokus finder vi som nævnt relevant for vores speciale, da vi undersøger en samfundsmæssig problematik i form af restriktionerne i forbindelse med COVID-19, hvilke kan risikere at forringe danskernes arbejdsliv og hermed også det danske samfund. Honneths (2003) anerkendelsesteori medfører derved et antropologisk perspektiv, da denne fordrer, at det enkelte individ kun kan udvikle sin personlige identitet, hvis denne bliver gensidigt anerkendt, hvilket vi belyser i nedenstående afsnit.

Honneth (2003) præsenterer tre typer af anerkendelsessfærer i sin anerkendelsesteori. Disse tre sfærer består af *privatsfæren*, *den retslige sfære* og *den solidariske sfære* (Honneth, 2003, s. 15-16). *Privatsfæren* består af familie og venskaber, hvorimod *den retslige sfære* og *den*

solidariske sfære består af fællesskaber inden for eksempelvis arbejdslivet, kulturlivet eller lignende. Forskellen på *den retslige sfære* og *den solidariske sfære* er, at *den retslige sfære* fokuserer på generel anerkendelse, hvorimod *den solidariske sfære* primært fokuserer på at øge den individuelle anerkendelse. De tre sfærer bidrager dog hver især til anerkendelsen af individer, hvorfor de alle har betydning for, om det enkelte individ kan selvrealisere sig selv, blive selvstændig og derved bidrage til samfundet. Grundet vores fokus på unges motivation på arbejdsmarkedet, fokuserer vi primært på *den solidariske sfære*. *Den solidariske sfære* tager udgangspunkt i den sociale værdsættelse, hvorfor denne skabes via relationer til fællesskaber i arbejdsmæssige kontekster, situerede kulturelle kontekster eller politiske kontekster, da det er i disse kontekster og fællesskaber, at individet kan opnå anerkendelse via deltagelse og positivt engagement. Derudover muliggør *den solidariske sfære*, at individet kan udvikle sig personligt. Denne personlige udvikling og styrkelse af selvværdet skabes både via emotionel og kognitiv anerkendelse (Honneth, 2003).

I specialet undersøger vi, hvordan fire af Danfoss' unge medarbejdere motiveres, når COVID-19 udfordrer kontakten i professionelle relationer. Denne problemstilling er et eksempel på, hvordan *den solidariske anerkendelsessfære* udfordres, da de unge medarbejdere ikke har mulighed for at indgå i det sociale arbejdsliv grundet de restriktioner, som COVID-19 medfører. Disse restriktioner udfordrer de unge medarbejders mulighed for at indgå i det sociale fællesskab og dertilhørende relationer på arbejdet, hvilket endvidere medfører, at medarbejdernes mulighed for at få anerkendelse udfordres yderligere. Dette er problematisk, da opnåelsen af anerkendelse i *den solidariske sfære* er medvirkende til at give medarbejderne en følelse af meningsfuldhed i det personlige og sociale liv samt en øget selvværdsfølelse. Vi undersøger derfor, hvordan de fire informanter oplever *den solidariske sfære*, når de arbejder hjemmefra.

Modsat de tre anerkendelsessfærer opstiller Honneth (2003) tre former for krænkelse, hvilke består af *kropslige krænkelse*, *nægtelse af rettigheder* og *nedværdigelse af livsformer* (Honneth, 2003, s. 18). Da vi som tidligere nævnt befinder os i *den solidariske sfære*, afgrænser vi os ligeledes til krænkelsesformen *nedværdigelse af livsformer*, da denne knytter sig til *den solidariske sfære*. *Nedværdigelse af livsformer* opstår, når det enkelte individ krænktes, ydmyges eller misforstås i sådan en grad, at individets evner eller potentiale ikke anerkendes. Denne krænkelsesform kan eksempelvis opleves i arbejdslivet, hvis individet ikke anerkendes for dets potentiale

og evner, som det enkelte individ personligt mener at besidde, hvilket vi undersøger informanternes opfattelse af. For at undgå krænkellesformen *nedværdigelse af livsformer* og derimod styrke den *solidariske sfære* kan arbejdspladser fokusere på at øge sociabiliteten blandt medarbejderne, hvilket vi uddyber i nedenstående afsnit.

Sociabilitet

Interpersonel kommunikation og hermed det at være i kontakt med andre mennesker har en afgørende betydning for, at vi trives (Alrø et al., 2020). Kontakten er en naturlig del af vores hverdag, og den bidrager til menneskers trivsel og vækst hele livet igennem. Dette gør sig også gældende, når vi går på arbejde, og i disse situationer professionaliseres den måde, hvorpå vi indgår i og skaber sociale fællesskaber. Chefer, kollegaer og medarbejdere bliver vores nærende relationer, og i bogen *Kontakt i professionelle relationer* stiller Helle Alrø, Lise Billund og Sine Marie Herholdt-Lomholdt spørgsmål til, hvad der sker, når den menneskelige kontakt udtømmes for "det nærende". Herudover opstiller de antagelsen om, at kontakt forbinder mennesker (Alrø et al., 2020), og i forhold til vores problemstilling undrer vi os over, om unge medarbejdere kan være forbundet, selvom kontakten udfordres og i nogle situationer udebliver. Vi er opmærksomme på, at virksomheder under den nuværende corona-pandemi forsøger at digitalisere sociale sammenkomster, og de gør hermed også en indsats for, at samværet og kontakten mellem chefer, kollegaer og medarbejdere forbliver. Vi har dog en formodning om, at "det nærende" i kontakten i høj grad udfordres og i nogle tilfælde udebliver. Af denne grund præsenterer vi begrebet *sociabilitet*, hvilket kan beskrives som det "at være sammen udelukkende for samværrets skyld" (Frederiksen, 2020). Sociolog og filosof Georg Simmel (1949) definerer *sociabilitet* på følgende vis:

"Sociability is the art or play form of association, related to the content and purposes of association in the same way as art is related to reality. While sociable interaction centers upon persons, it can occur only if the more serious purposes of the individual are kept out, so that it is an interaction not of complete but of symbolic and equal personalities" (Simmel, 1949, s. 254).

Sociabilitet handler om kvaliteten og værdien af menneskers samvær, og da kontakten til andre mennesker resulterer i en følelse af tilfredshed og forbundethed, så er det også en kontaktform, individer helt konkret opsøger. Denne kan være med til at løse individers følelse af at være alene og føle sig ensomme (Simmel, 1949). Inden for *sociabilitet* kan der skelnes mellem *almen sociabilitet* og *kernesociabilitet* (Frederiksen, 2020). *Almen sociabilitet* kan karakteriseres som en kontaktform, der er til stede i samtaler, som er båret af et højere formål. Dette betyder også, at individer ikke er sammen for samværets skyld, men at der derimod er en dybere årsag til, at de er blevet bragt sammen. Dette kunne for eksempel udspille sig i en situation, hvor to kollegaer er blevet bragt sammen, da de er sammen om at skulle løse en konkret opgave (Frederiksen, 2020). Det er ikke i alle tilfælde, at den *almene sociabilitet* som udgangspunkt er glædesfuld, dog påpeger Simmel (1949), at der altid vil være et element af glæde i denne type kontaktform. Til forskel fra *almen sociabilitet* så kan *kernesociabilitet* karakteriseres som værende en mere koncentreret form for sociabilitet, og i dette speciale tilskriver vi os Dennis Jim Frederiksens definition på *kernesociabilitet* som: "*en samtalebaseret kontaktform, hvor hovedformålet er selve dét at være forbundet med andre mennesker og den oplevelse af glæde og tilfredshed, det medfører*" (Frederiksen, 2020, s. 162). Af denne grund er der heller ikke tale om *kernesociabilitet*, så snart et individ forsøger at inddrage sin sociale position, modtage hjælp, dele ud af sine kompetencer eller har individuelle fortjenester for øje. I dette øjeblik er det nemlig ikke alene det at være sammen, som er formålet med kontaktformen. Derudover påpeger Simmel (1949) også, at alle, som er involverede i samværet, bør have den samme oplevelse af tilfredsstillelse, og at man derfor ikke må glæde sig på bekostning af andre.

Inden for *kernesociabilitet* er individerne, som indgår i samværet, bekendte med, at samværet ikke har et højere formål end blot dét at være sammen (Simmel, 1949). Det kan komme til udtryk i samtaler, hvor man smalltalker, og selvom indholdet i samtalen ikke har så stor en betydning, så kan denne give en følelse af, at man hører sammen og fungere som en pause fra at koncentrere sig om alvorlige forhold (Simmel, 1949). Et af de problemer, der kan opstå inden for *kernesociabilitet* i professionelle relationer er, hvis denne glæde og følelse af forbundethed bliver et middel til at opnå et højere mål (Frederiksen, 2020). Vi stiller os kritiske overfor dette, da vi mener, at et pusterum fra alvorlige forhold med fordel kan anvendes som en mulighed for, at individer kan italesætte deres frustrationer og bekymringer. Sættes dette i relation til den nuværende situation med corona-pandemien, så er nogle af ulemperne ved distancedelse, at

individer føler sig isolerede fra omverden og mangler den fysiske kontakt og nærvær (Henriksen et al., 2018).

Gennem vores individuelle interviews og *engaging*-fasen er vi opmærksomme på, at nogle af afdelingerne afholder sociale sammenkomster virtuelt. I den forbindelse reflekterer vi over, om disse sammenkomster har konkrete formål eller ej, og vi mener derfor, at *kernesociabilitet* er et begreb, der relaterer sig til vores undren. Endvidere spørger vi indirekte ind til sociabilitet i vores udsendte spørgeskema samt analyserer informanternes oplevelse af dette i deres hverdag på hjemmekontoret.

Kapitel 4: Diskursanalyse

I dette afsnit præsenterer vi indledningsvist diskursfeltet, hvorefter vi præsenterer den medierede diskursanalyse samt neksusanalysen og de dertilhørende begreber, som er relevante i forhold til vores speciale. Vi anvender det diskursanalytiske felt til at analysere den situerede betydningsdannelse, som finder sted under de fire interviews med informanterne fra Danfoss samt det udsendte spørgeskema. Den situerede betydningsdannelse sættes endvidere i relation til den samfundsmæssige kontekst, da vores problemfelt tager udgangspunkt i omstændighederne med COVID-19. Vi anvender den medierede diskursanalyse og neksusanalysen, da disse ifølge Malene Charlotte Larsen og Pirkko Raudaskoski (2016) kan være behjælpelige til at løse praktiske problematikker i samfundet, hvilket i vores tilfælde blandt andet er udfordringen ved, at medarbejdere ikke kan møde fysisk på den traditionelle arbejdsplads.

For at forstå vores fokuspunkter i det diskursanalytiske felt er det dog essentielt at have en forståelse for, hvordan diskursbegrebet forstås. Vi tilskriver os Ronald Scollon og Suzanne Scollons (2004) forståelse af diskursbegrebet, som defineres således "(...) the use of language in social interactions" (Scollon & Scollon, 2004, s. 2). Diskursbegrebet kan forstås på forskellige niveauer, hvorunder James Poul Gee (2014) skelner mellem to diskursformer henholdsvis *diskurs med lille d* og *Diskurs med stort D*. Førstnævnte diskursbegreb med lille d fokuserer på den konkrete og situerede betydningsdannelse og sprogbrug, som finder sted under en social handling. Denne konkrete betydningsdannelse tager udgangspunkt i overordnede sociale meningsuniverser og fortolkningsressourcer, hvilket er kendetegnet for det sidstnævnte diskursbegreb med stort D, som fokuserer på det, der er samfundsmæssigt og historisk konstrueret (Gee, 2014). I dette speciale undersøger vi *diskurs med lille d*, eftersom vi undersøger den konkrete betydningsdannelse og sprogbrug, som finder sted under de fire interviews samt i spørgeskemaet. Betydningsdannelsen og sprogbrugen sætter vi endvidere i relation til den samfundsmæssige kontekst, som vi befinder os i med COVID-19, hvorfor vi også undersøger *Diskurs* i Kapitel 7. Med udgangspunkt i denne forståelse af diskursbegrebet præsenterer vi i nedenstående afsnit den medierede diskursanalyse, som er den overordnede diskursteori, vi anvender.

Medieret diskursanalyse

Medieret diskursanalyse beskrives ifølge Larsen og Raudaskoski som et teoretisk værktøj, der har fokus på sociale handlinger, hvilke er medierede af kulturelle artefakter. Dette fokus afviger fra andre diskursanalyser, da disse som udgangspunkt fokuserer på sproget i sociale interaktioner (Larsen & Raudaskoski, 2016). Formålet med den medierede diskursanalyse beskrives af Scollon, som er ophavsmanden bag denne, på følgende måde "(...) reformulate the object of study from a focus on the discourses of social issues to a focus on the social actions through which social actors produce the histories and habitus of their daily lives (...)" (Scollon, 2001a, s. 140). Denne beskrivelse bidrager til en forståelse for, at sociale handlinger ikke kun er forbundet med sprogbrug, men derimod også med habitus. Enhver medieret handling udføres altså på baggrund af en række kulturelle artefakter, hvilke er knyttet til habitus (Larsen & Raudaskoski, 2016). Dette fokus finder vi interessant og relevant for vores speciale, da omstændighederne med COVID-19 har medført, at individer må gøre op med tidligere vaner, regler og erfaringer og dermed tillære sig nye under hjemmearbejdet. Under normale omstændigheder ville vi som forskere tilegne os viden om informanternes vaner og gøren, og dermed også deres habitus, ved eksempelvis at observere dem under en hjemmearbejdsdag. Dette er dog ikke muligt grundet corona-pandemien, hvorfor vi opnår viden om informanternes habitus gennem sprogbrug. Vi er dog opmærksomme på, at det, som informanterne udtaler i interviewet, ikke nødvendigvis stemmer overens med, hvordan de handler i praksis. På trods af dette anvender vi den medierede diskursanalyse i sammenhæng med neksusanalysen, da denne ifølge Larsen og Raudaskoski (2016) er et fleksibelt rammeværktøj, som ikke nødvendigvis bør følges nøje. Derudover gør vi informanterne opmærksomme på, at de og deres besvarelser anonyme, hvorved vi skaber de bedst mulige rammer for, at de kan være ærlige om deres praksis og holdninger hertil. Endvidere bør det nævnes, at både vi og informanterne anvender Microsoft Teams som medieret middel, hvilket er et teknologisk værktøj, som de unge medarbejdere er vant til at anvende i deres hverdag. Dette teknologiske værktøj medfører en række muligheder og begrænsninger, hvilke vi uddyber yderligere i afsnittet *Etik i online interviews*.

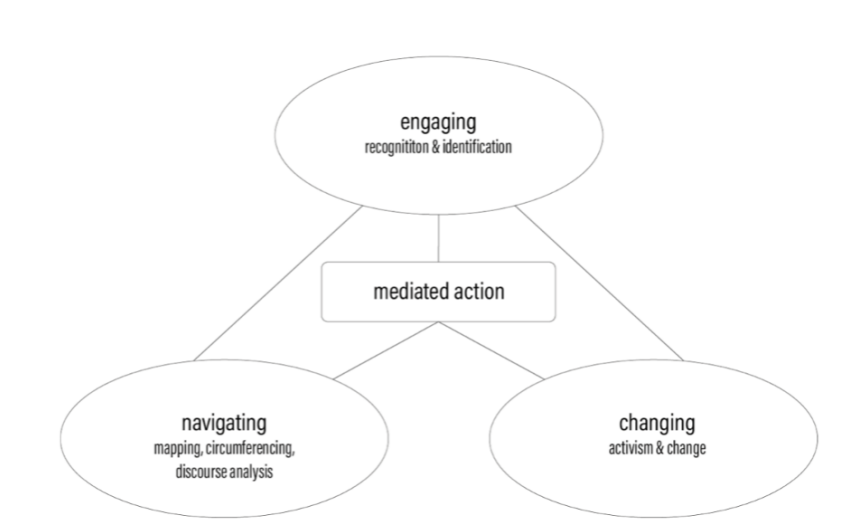
Derudover er den medierede diskursanalyse relevant for os at anvende, da den undersøger, hvordan diskurs og sociale relationer medieres af blandt andet interaktioner, mennesker, tid og rum (Larsen & Raudaskoski, 2016). I undersøgelsen af hvordan unge medarbejdere motiveres på et arbejdsmarked, hvor kontakten er udfordret grundet COVID-19, spiller

disse faktorer en væsentlig rolle, da praksissen for blandt andet interaktioner, sociale relationer, tid og rum er ændret væsentligt. Med udgangspunkt i den medierede diskursanalyse beskriver vi i nedenstående afsnit neksusanalysen, som er den metodologiske tilgang, der knytter sig til denne (Larsen & Raudaskoski, 2016).

Neksusanalyse

Neksusanalysen er ifølge Scollon og Scollon en udvidelse af den medierede diskursanalyse og beskrives på følgende måde *"a kind of research that grows and develops and changes structure as it progresses"* (Scollon & Scollon, 2004, s. 148). Denne analyseform har til formål at kombinere de to diskursformer, da fokus er at forene mikro- og makroniveau. Neksusanalysen har dermed fokus på konkrete handlinger, betydningsdannelser og sprogbrug, hvilket er karakteriserende som mikroniveau samtidig med, at omkringliggende samfundsmæssige strukturer inddrages, hvilket er definerende for makroniveau (Larsen & Raudaskoski, 2016). Denne forening af de to niveauer medvirker til, at Scollon og Scollon (2004) beskriver neksusanalysen som et stærkt analytisk værktøj.

Indenfor neksusanalysen skelner Scollon og Scollon mellem tre centrale faser: *engaging*, *navigating* og *changing* (Scollon & Scollon, 2004, s. 152). Disse faser er en strategi for, hvordan man som forsker kan gribe den medierede diskursanalyse an. De tre faser er illustreret i Figur 8, som viser, at faserne ikke skal ses som en lineær proces, men derimod som en dialektisk proces, hvor faserne er forbundne til hinanden (Scollon & Scollon, 2004).



Figur 8: Neksusanalysens tre faser (Scollon & Scollon, 2004, s. 153).

Modellen og de dertilhørende tre faser kan ses som et metodologisk rammeværktøj, hvor man som forsker kan undersøge en eller flere medierede handlinger (Larsen & Raudaskoski, 2016). I dette speciale undersøger vi informanternes hjemmearbejdspraksis som *nexus of practice*, hvilken består af flere medierede handlinger, såsom arbejdsstil og interaktion med kollegaer. Gennem undersøgelsen af de medierede handlinger vil man som forsker ifølge Scollon og Scollon (2004) bevæge sig mellem de tre omkringliggende faser, da de som tidligere nævnt er dialektiske. I de følgende afsnit præsenteres figurens tre faser.

Engaging

"The first as well as the final problem of a nexus analysis is to discover the social actions and social actors which are crucial in the production of a social issue and bringing about social change" (Scollon & Scollon, 2004, s. 153). Således beskrives neksusanalysens første fase, hvilken har fokus på at identificere sociale aktører og handlinger, som er relevante for det givne problemfelt. Formålet er ifølge Larsen og Raudaskoski (2016) at forstå de praksisser, som finder sted samt de erfaringer, som informanterne har. Dette medvirker til, at man som forsker kan skabe en forståelse af, hvordan informanterne forstår og taler om deres medierede handlinger, som i vores tilfælde er motivation på hjemmearbejdspladsen. Ved hjælp af dette kan vi blive fortrolige med *nexus of practice*, som beskrives som "det felt, hvor mennesker, diskurser, steder og medierende midler krydser og munder ud i en social handling" (Larsen & Raudaskoski, 2016, s. 97). Under denne fase kombineres ens forsknings- og deltager aktivitet, hvilket karakteriseres som *zone of identification*. Denne kombination medvirker til, at man kan danne et overblik over *nexus of practice* samt identificere sociale aktører og interaktionsordener (Larsen & Raudaskoski, 2016). Denne kombination af forsknings- og deltageraktivitet kommer endvidere til udtryk, da vi under vores praksisorienterede forløb på 9. semester og studiejobs har erfaring med at arbejde hjemme grundet omstændighederne med COVID-19. Efter identifikationen af ovenstående bevæger forskeren sig til Scollon og Scollons (2004) anden fase *navigating*.

Navigating

Scollon og Scollon beskriver neksusanalysens anden fase på følgende måde "(...) the analyst works his or her way through the trajectories of participants, places and situations both back

in time historically and forward through actions (...)” (Scollon & Scollon, 2004, s. 9). I denne fase påbegyndes selve analysearbejdet, hvor man ved hjælp af kortlægning og organisering af de data, som er indsamlet under den første fase, skaber et overblik (Raudaskoski & Larsen, 2016). Denne kortlægning og organisering medvirker til, at man undersøger de medierede handlinger på et dybere niveau, hvilket blandt andet indebærer en analyse af *diskurscyklusser*, som består af en analyse af sociale aktører (*historical bodies*), situationer (*the interaction order*) og steder (*discourse in place*). Disse begreber præsenteres yderligere i afsnittet *Begreber i neksusanalyse*. Analysearbejdet i denne fase omhandler altså ikke kun enkeltstående tilfælde, såsom enkelte udtalelser eller handlinger, men anbefalingen fra Scollon og Scollon er derimod at udvide analysens omkreds, hvilket de definerer som *circumferencing* (Scollon & Scollon, 2004).

Changing

Neksusanalysens tredje fase *changing* har til formål at ændre *nexus of practice* (Scollon & Scollon, 2004). I denne fase foretager forskeren en analyse af de forandringer og ændringer, som analysen forårsager (Larsen & Raudaskoski, 2016). Fokus for *changing* er altså at identificere, hvilken indflydelse ens analyse har eller kan have på det analyserede felt, hvorfor det væsentlige i denne fase er forandringsselementer. Vi er opmærksomme på, at forandringsselementerne i *changing* forekommer undervejs i arbejdet med neksusanalysen (Larsen & Raudaskoski, 2016). Dog præsenteres vores endelige forandringsselementer i Kapitel 7 med det formål at udbygge og skabe et overblik over dem.

Begreber i neksusanalysen

Neksusanalysen og de tilhørende faser består af en række begreber, som enten anvendes til at beskrive neksusanalysen eller anvendes som en del af analysen. I de følgende afsnit præsenterer vi de begreber, som vi finder relevante i forhold til vores problemfelt og metodologiske udgangspunkt.

Site of engagement

Ovenstående begreb beskriver det tidspunkt og det sociale rum, som den medierede handling foregår i og defineres ifølge Scollon og Scollon således "(...) we situate action in a unique historical moment and in material space when separate practices (...) come together in real time to form an action (...) (Scollon & Scollon, 2004, s. 12). *Site of engagement* fokuserer dermed på

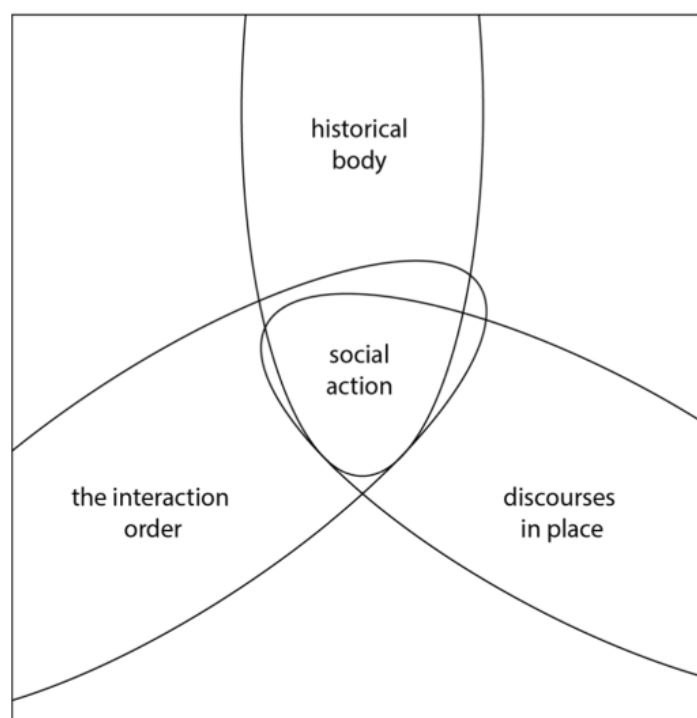
de sociale omstændigheder, som muliggør den medierede handling. Den medierede handling ses som unik, hvorfor den aldrig vil kunne genskabes med samme kombination af sociale omstændigheder (Larsen & Raudaskoski, 2016). De interviews, som vi foretager, og de udtalelser, som informanterne ytrer, kan ses som *sites of engagement*, da de er unikke. Disse konkrete *sites of engagements* er fokus for vores analyse, hvorfor de udgør dele af specialets empiriske grundlag.

Nexus of practice

Som nævnt under neksusanalysens første fase *engaging* beskrives *nexus of practice* som det felt, hvor mennesker, diskurser, steder og medierende midler former en social handling (Larsen & Raudaskoski, 2016). *Nexus of practice* beskrives som en genre af aktiviteter, hvor aktørerne, som indgår i disse aktiviteter, har lært at håndtere og forstå forskellige praksissituationer på nogenlunde samme måde. Scollon beskriver dette aspekt på følgende måde: "Two agents who have sufficiently overlapping habitus can be considered members of the same nexus of practice" (Scollon, 2001b, s. 71). Dette aspekt finder vi interessant, da vi antager, at medarbejdere har flere ligheder i deres habitus på den fysiske arbejdsplads grundet de tilhørende normer, hvorimod habitus på hjemmearbejdspladsen i højere grad kan være anderledes, da medarbejdere ikke sidder fysisk sammen, men derimod i deres *privatsfære*, hvor de fortsat besidder rollen som "medarbejdere". Vi finder det derfor relevant at undersøge, hvordan de udefrakommende faktorer påvirker helheden.

Diskurscyklus

Som tidligere nævnt har medieret diskursanalyse og neksusanalyse fokus på, at medierede handlinger altid er en del af en sociohistorisk proces, hvilket betyder, at de både har en fortid samt skaber en fremtid (Larsen & Raudaskoski, 2016). I den medierede diskursanalyse analyserer man som forsker altså ikke blot kontekstafhængige konkrete situationer, men forholder sig derimod også til indliggende faktorer og longitudinale forhold. Disse indliggende faktorer kan analyseres ved hjælp af det, som Scollon og Scollon kalder *discourse cycle*, hvilken er illustreret i nedenstående figur.



Figur 9: Diskurscyklus (Scollon & Scollon, 2004, s. 154)

Figuren illustrerer, at en social handling finder sted i krydsfeltet mellem de omkringliggende faktorer *historical body*, *discourse in place* og *the interaction order*, hvorfor de også er nødvendige at analysere for at udvide det givne analysefelt (Larsen & Raudaskoski, 2016). Af denne grund præsenterer vi i de følgende afsnit de indliggende faktorer, og hvordan de kan relateres til vores empiri. Derved er ingen social eller medieret handling uden aktører (*historical bodies*) eller konkrete situationer (*discourses in place*) i visse interaktionelle situationer (*interaction order*), hvor alle tre aspekter både har en fortid og en fremtid.

Historical body

Historical body kan ses som de sociale aktørers livserfaring, hvilket vil sige, at individer anvender erfaringer, som de har gjort sig gennem livet, når de som sociale aktører indgår i sociale sammenhænge (Larsen & Raudaskoski, 2016). Dette betyder, at mennesker oftest vil reagere forskelligt i situationer på baggrund af individuelle erfaringer. Det er dog vigtigt at have i mente, at individers *historical bodies* er dynamiske og organiske, hvorfor de kan ændre sig, da *historical bodies* ifølge Scollon og Scollon (2004) er i konstant interaktion med omkringliggende miljøer. I dette speciale har *historical bodies* en væsentlig betydning, da informanterne i vores

individuelle interviews er nødsaget til at ændre deres *historical bodies* grundet den samfundsmæssige kontekst, hvor corona-pandemien udfordrer kontakten i professionelle relationer. Informanterne kan ikke anvende erfaringer fra tidligere, da de ikke er vant til at arbejde hjemmefra. De danner dermed nye arbejdsmæssige erfaringer, hvilket stemmer overens med, at *historical bodies* er dynamiske.

The interaction order

Ovenstående begreb er inspireret af Erving Goffman (1983) og fokuserer på, at sociale aktører agerer forskelligt alt efter, hvem de interagerer med. Dette betyder, at individer påtager forskellige roller, alt efter om de befinder sig alene, i grupper, hjemme hos familien eller på arbejdspladsen (Scollon & Scollon, 2004). Grundet corona-pandemien arbejder informanterne hjemmefra, hvorfor der sandsynligvis kan være ændringer i, hvordan de udfører deres arbejdsopgaver. Ligeledes foregår de fire individuelle interviews virtuelt, hvilket betyder, at informanterne og os som interviewere påtager bestemte roller, som muligvis kunne være anderledes, hvis vi sad fysisk sammen.

Discourses in place

I forlængelse af ovenstående er det relevant at inddrage begrebet *discourses in place*, da dette fokuserer på, at det materielle rum for sociale handlinger har en væsentlig betydning indenfor neksusanalysen (Scollon & Scollon, 2004). Dette betyder, at det konkrete sted og de omkringliggende faktorer har betydning for, hvad der tales om. I forhold til vores problemstilling undersøger vi blandt andet de ændrede *discourses in place*, eftersom informanternes fysiske placering har ændret sig fra det fysiske kontor til hjemmearbejdspladsen. Grundet omstændighederne med COVID-19 har vi ikke adgang til at se, hvordan det materielle rum ser ud på hjemmearbejdspladsen, men dette forsøger vi at imødekomme ved at få informanterne til at beskrive stedets diskurser. Det er ifølge Larsen og Raudaskoski (2016) dog vigtigt at have i mente, at det ikke er alle diskurser, der er relevante i forhold til vores problemstilling. Vi afbryder dog ikke informanterne, hvis de nævner diskurser, som ikke er relevante for vores problemstilling, da dette kan påvirke interaktionsordenen.

Engaging

I denne fase identificerer vi *nexus of practice*, hvilken består af de sociale aktører og handlinger, der er relevante for vores problemfelt. For at identificere disse samt forstå de praksisser, som vi undersøger, tager vi på virksomhedsbesøg ved Danfoss, hvor vi får indblik i virksomheden. Derudover foretager vi individuelle interviews med vores informanter, hvor vi spørger ind til deres oplevelser og erfaringer i forhold til hjemmearbejde og distanceledelse. Vi udarbejder endvidere en spørgeskemaundersøgelse, således vi får et bredere perspektiv på de praksisser, vi undersøger. Derved kombineres vores forsknings- og deltageraktivitet løbende, hvilket medfører, at vi får en dybere forståelse for informanternes medierede handlinger samt identificerer *zone of identification*.

Kapitel 5: Metode

I dette kapitel redegør vi først for vores anvendelse af mixed methods, hvorefter vi uddyber, hvordan den kvantitative spørgeskemaundersøgelse samt de kvalitative interviews bidrager til undersøgelsen. Herefter diskuterer vi reliabiliteten og validiteten af vores dataindsamling.

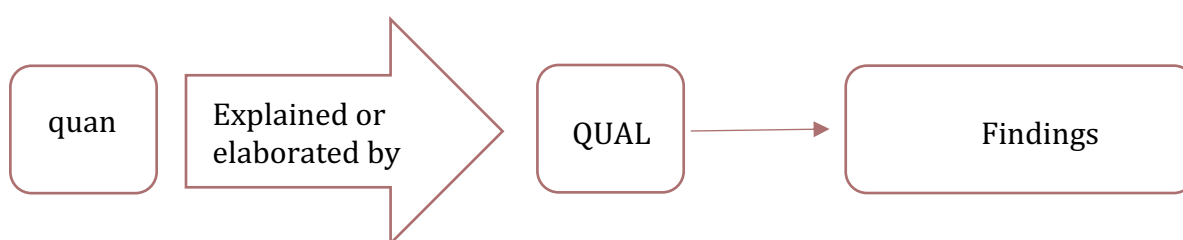
Mixed methods

I dette speciale kombinerer vi den kvantitative og kvalitative metode, hvorfor vi anvender *mixed methods*, som ifølge Alan Bryman (2012) er en metode, hvorpå man som forsker kan kombinere metoder og arbejde på tværs af dem. Vi anvender *mixed methods* med det formål at indsamle data, der bidrager til, at vi får et fyldestgørende indblik i, hvordan unge medarbejdere motiveres på et arbejdsmarked, hvor kontakten er udfordret grundet omstændighederne med COVID-19.

Den kvantitative metode anvender vi i det udsendte spørgeskema, hvor vi kan opnå en systematisk struktureret viden gennem tal og statistikker (Bryman, 2012). Med spørgeskemaet og den kvantitative metode får vi et systematisk indblik i medarbejdere i forskellige aldersgrupper og professioners holdninger til trivsel og motivation på hjemmearbejdspladsen. Vi inddrager endvidere den kvalitative metode i form af individuelle interviews med udvalgte medarbejdere fra Danfoss, hvor vi får indsigt i informanternes holdninger til og perspektiver på

hjemmearbejde og distancededelse. Med den kvalitative metode kan vi som forskere forstå de betydninger, som informanterne tilskriver sociale og samfundsmæssige processer, som i dette tilfælde er arbejdsformen, som corona-pandemien medvirker til (Brinkmann & Tanggaard, 2010).

Som nævnt tidligere anvender og kombinerer vi de to metoder for at opnå et fyldestgørende indblik i problemfeltet. Der er dog flere måder, hvorpå de to metoder kan kombineres, hvor kombinationen, som vi anvender i dette speciale, kaldes *explanatory sequential design* (Bryman, 2016, s. 639). Denne har fokus på at den ene metode understøtter den anden, hvortil de begge kan bidrage til at skabe konklusioner, hvilket også er illustreret i Figur 10. I vores speciale anvender vi en kvantitativ spørgeskemaundersøgelse til at understøtte fire kvalitative interviews. Vi kan dog ikke skabe et fuldkomment generaliserbart billede af problemfeltet, men kombinationen af de to metoder medvirker til, at vi kan få et indblik i dette.



Figur 10: Explanatory sequential design, egen tilblivelse (Bryman, 2016, s. 639).

I forhold til at kombinere de to metoder skriver Bryman, at det er vigtigt at fokusere på *prioritet* og *rækkefølge*. I forhold til *prioritet* er det vigtigt at overveje, hvorvidt de to metoder er ligevægtige, eller om en af dem vægter højere end den anden (Bryman, 2012). De kvalitative interviews vægter højest i dette speciale, da de udgør vores primære dataindsamling, eftersom vi via interviews med medarbejdere fra Danfoss ønsker at identificere udfordringer og muligheder inden for distancededelse og motivation af unge medarbejdere. Herudover anvender vi kvantitative data i form af besvarelser fra et spørgeskema som opgavens sekundære dataindsamling, da dette har til formål at give indblik i generaliseringer, der optræder i samfundet. Vi kan ved hjælp af de to metoder undersøge, hvorvidt der er ligheder og forskelle blandt spørgeskemaets besvarelser og informanternes udtalelser i de individuelle interviews.

Derudover bør man have overvejelser om rækkefølgen af metoderne, herunder hvilken af metoderne, der anvendes først, eller om dataindsamlingen for de to metoder indsamles sideløbende (Bryman, 2012). I dette speciale indleder vi med den kvantitative metode, eftersom vi indledningsvist udsender spørgeskemaet den 16. februar 2021. Herefter påbegynder vi den kvalitative dataindsamling i form af de individuelle interviews med medarbejderne fra Danfoss samtidig med, at spørgeskemaet er udsendt.

Kvantitativ og kvalitativ metode

Et af de primære kendetegn, der beskriver forskellen på kvantitative og kvalitative studier, er dataindsamlingsmetodens formål. Kvalitative metoder fokuserer på genereringen af teori, hvorimod kvantitative metoder er velegnede til at teste teori via en deduktiv tilgang (Bryman, 2016). Af denne grund gør vi brug af både kvalitative og kvantitative metoder, og dataindsamlingsmetoderne optræder derfor også med forskellige formål i specialet.

Individuelle interviews

Med udgangspunkt i den kvalitative metode udfører vi individuelle interviews med fire medarbejdere fra Danfoss i alderen 20 til 30. Ifølge Lene Tanggaard og Svend Brinkmann (2010) er interviews en hyppig anvendt dataindsamlingsmetode inden for kvalitative forskning, da den medvirker til, at man som forsker kan få indblik i individers livsverden, oplevelser og holdninger, hvorfor vi anvender denne dataindsamlingsmetode. Vi undersøger, hvordan unge medarbejdere hos Danfoss forstår et bestemt fænomen, som i dette tilfælde er deres oplevelse og holdning til motivation, distanceledelse og hjemmearbejde i forbindelse med COVID-19. Vores brug af den kvalitative metode giver os mulighed for at få indblik i konkrete cases med udgangspunkt i unge medarbejders oplevelser, hvilket ikke er muligt i spørgeskemaet, som derimod medvirker til et mere generelt billede af vores respondenter.

Under udarbejdelsen af interviews fremhæver Steinar Kvale og Svend Brinkmann de syv faser *tematisering, design, interview, transskription, analyse, verifikation og rapportering*, som er med til at sikre, at man som forsker træffer velovervejede beslutninger før, under og efter interviewet. I dette afsnit gennemgår vi fasen *design*, da denne omfatter planlægningen af

interviewets procedure og teknikker (Kvale & Brinkmann, 2009). I denne fase gør vi os overvejelser om strukturen af interviewet, spørgsmålstyper og sampling af informanter. I forhold til strukturen af et interview findes der forskellige måder, hvorpå interviewet kan struktureres, hvilke blandt andet er *det ustrukturerede interview* og *det strukturerede interview* (Tanggaard & Brinkmann, 2010). Det ustrukturerede interview er karakteriseret ved, at der er forberedt et eller få spørgsmål, som informanterne frit kan besvare, hvorimod den strukturerede interviewform består af styrende spørgsmål fra interviewerens (Tanggaard & Brinkmann, 2010). Vi anvender en kombination af de to strukturer, hvilken er det *semistrukturerede interview*, som er karakteriseret ved, at vi forud for interviewet forbereder en interviewguide med en række temaer og dertilhørende spørgsmål, som informanterne frit kan svare på samtidig med, at de kan bringe andre perspektiver i spil. Som interviewer i det *semistrukturerede interview* stiller man ikke nødvendigvis spørgsmålene på samme måde, som de er angivet i interviewguiden, da interviewformen giver os mulighed for at afvige fra denne (Tanggaard & Brinkmann, 2010). Med interviewformen kan vi altså både åbne op for informanternes perspektiver og stille uddybbende spørgsmål samtidig med, at vi bevarer en struktur, der gør, at vi får besvaret vores planlagte spørgsmål. På denne måde sikrer vi os, at der er en kontinuerlig vekselvirkning mellem de spørgsmål, vi stiller, og de svar, informanterne giver os (Tanggaard & Brinkmann, 2010). Vores interviewguide, som er opstillet i tabelform, således vi kan skelne mellem tematikker og interviewspørgsmål, ses i Bilag 5.

Sampling af informanter

Forud for interviewet gør vi os en række overvejelser om, hvem der skal medvirke i interviewet, og om de valgte informanter kan bidrage til, at vi kan besvare problemformuleringen (Bryman, 2012). En forkert samplingstrategi kan medvirke til, at undersøgelsens fund baseres på viden fra en forkert population, og for at undgå dette anvender vi formålsbestemt sampling, hvor informanterne udvælges ved hjælp af en specifik udvælgelsesproces. Denne formålsbestemte sampling bidrager til, at vi udvælger fire informanter fra Danfoss i alderen 20-30 år, og fordelingen af deres alder og køn er visualiseret i Tabel 3.

Informant 1	Kvinde	25 år	Fuldtidsansat
Informant 2	Mand	21 år	Elev
Informant 3	Mand	27 år	Elev
Informant 4	Kvinde	29 år	Elev

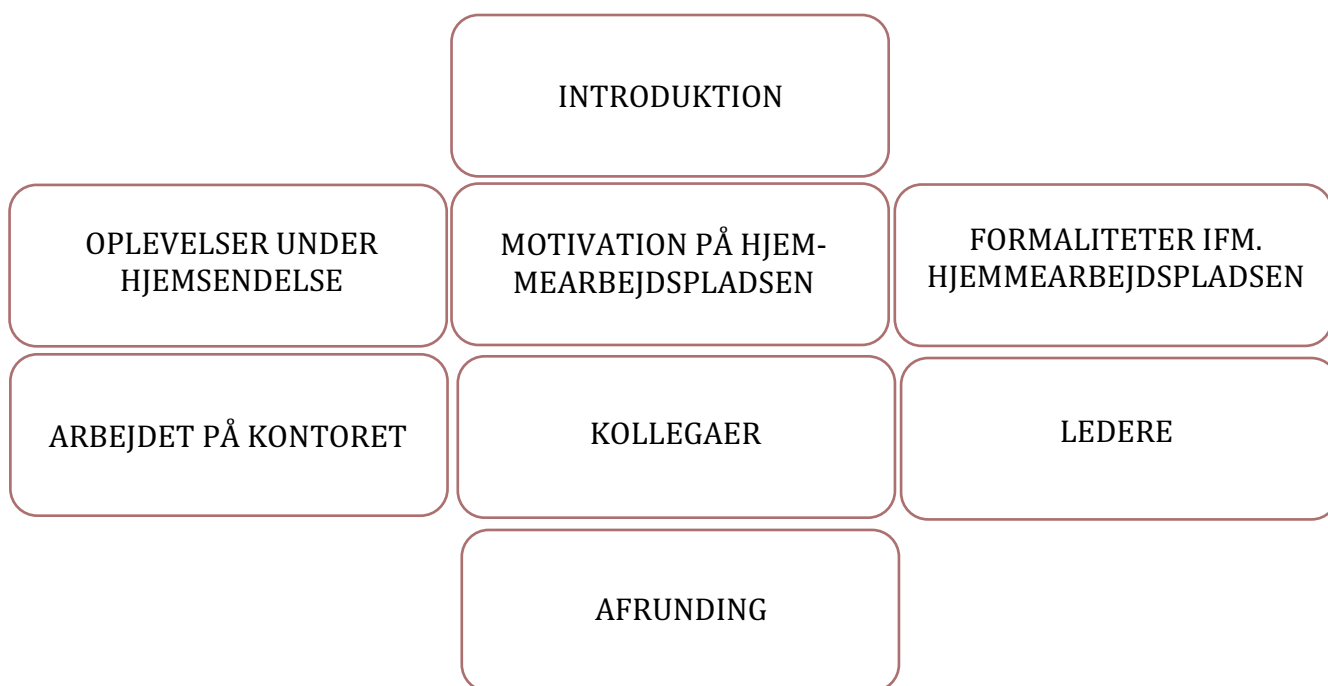
Tabel 3: Oversigt over udvalgte informanter.

Der er ifølge Bryman (2012) forskel på, hvad forskere ser som værende en tilstrækkelig population for at opnå viden om et problemfelt. Flere forskere, herunder Tanggaard og Brinkmann (2010) samt Anthony J. Onwuegbuzie og Kathleen M.T. Collins (2007), anbefaler, at man har tre-fem informanter, således der er mulighed for at bearbejde dataene dybdegående, hvorfor vi vælger at afholde individuelle interviews med fire informanter. Vores individuelle interviews er baseret på en mindre stikprøve, som bidrager til et ideografisk indblik i unge medarbejderes motivation og trivsel. Dataene fra de individuelle interviews forventes altså ikke at være repræsentative for resten af målgruppen, men giver blot et indblik i problemfeltet. For at skabe et mere generelt billede af unge medarbejderes motivation og trivsel under COVID-19 udsender vi som nævnt et spørgeskema, hvor den kvantitative metode er behjælpelig til dette.

Spørgsmålstyper

Tanggaard og Brinkmann (2010) fremhæver, at interviewspørgsmål skal frembringe viden, som kan besvare ens problemformulering, og vi forbereder derfor en interviewguide, hvilken ses i Bilag 5. Interviewguiden indeholder en række temaer og spørgsmål, der omhandler, hvordan unge medarbejdere motiveres på hjemmearbejdspladsen. Interviewguiden medvirker til, at spørgsmålene i de fire interviews har en struktur, der er præget af den forforståelse, som vi har dannet i forbindelse med litteratursøgningen. Disse forforståelser resulterer også i, at interviewguiden og de dertilhørende spørgsmål er teoristyret (Tanggaard & Brinkmann, 2010).

I vores interviewguide forbereder vi seks temaer, hvorunder hvert tema består af en række spørgsmål. Udover de seks temaer forbereder vi også en introduktion og afslutning. De seks temaer er visualiseret i Figur 11.



Figur 11: Temaer i interviewguide.

I de følgende afsnit gennemgår vi introduktionen, de seks temaer og spørgsmål, afslutningen samt de dertilhørende overvejelser, som vi har i forbindelse med udformningen af spørgsmålene. Introduktionen kan ses som en rammetekst, hvor informanterne bliver oplyst om praktiske oplysninger såsom formålet med interviewet, anonymitet og tidsramme (Tanggaard & Brinkmann, 2010). I forhold til anonymitet sender vi informanterne en samtykkeerklæring forud for interviewet (Bilag 6), hvorefter vi under interviewet gennemgår væsentlige informationer fra denne.

Oplevelser under hjemsendelse

Efter introduktion påbegynder vi selve interviewet med *indledende spørgsmål*, hvor vi får informanterne til at fortælle om deres oplevelse af hjemsendelsen i forbindelse med COVID-19, da sådanne *indledende spørgsmål* medvirker til, at informanterne fortæller om konkrete episoder fra deres liv (Tanggaard & Brinkmann, 2010). Vi indleder med spørgsmålet *Hvordan oplever du, at COVID-19 påvirker dit arbejdsliv?* og følger op med at spørge, hvad informantens tanker var, da vedkommende blev hjemsendt (Bilag 5). Med udgangspunkt i det, som informanterne fortæller, stiller vi herefter *opfølgende spørgsmål* såsom *Hvad var det sværeste og det bedste ved at starte på at arbejde hjemmefra?* (Bilag 5) for at få informanterne til at uddybe deres oplevelse

af hjemsendelsen. Herefter stiller vi *direkte spørgsmål* omhandlende, hvordan informanterne blev introduceret til hjemmearbejdet for at få et direkte svar på, hvad Danfoss gjorde af initiativer til at igangsætte hjemmearbejdet (Bilag 5). I forlængelse af dette spørger vi informanterne, hvordan de har det med hjemmearbejdet efter den første nedlukning, da vi ønsker at opnå viden om, hvordan deres oplevelse af hjemmearbejdet har ændret sig. Afslutningsvist spørger vi ind til, hvorvidt de oplever en forskel i deres generelle tilfredshed med arbejdet derhjemme i forhold til arbejdet på kontoret. Dette spørgsmål stiller vi, da distanceledelse og hjemmearbejde har ulemper i form af isolation og usynlighed (Henriksen et al., 2018).

Motivation på hjemmearbejdspladsen

Efter det første tema bevæger vi os videre til det næste, som omhandler motivation på hjemmearbejdspladsen. Under dette tema indleder vi med et *indledende spørgsmål*, hvor vi spørger informanterne, hvordan en typisk hjemmearbejdsdag ser ud for dem. Dette spørgsmål stiller vi med det formål at få informanterne til detaljeret at fortælle om en typisk hjemmearbejdsdag, da det ifølge Tanggaard og Brinkmann (2010) er nemt for informanter at udtale sig om narrativer. Hertil stiller vi *specificerende spørgsmål* om, hvad der er medvirker til at gøre en hjemmearbejdsdag god og dårlig for informanterne. Derudover spørger vi informanterne, hvad de selv gør for at gøre en hjemmearbejdsdag god. På den måde får vi dem til at sætte ord på den bevægende årsag, som kan være medvirkende til at skabe motivation for informanterne uden at spørge direkte ind til motivation, da det kan være svært at sætte ord på (Hviid, 2019).

Herefter stiller vi det direkte spørgsmål *Hvordan ville den ideelle hjemmearbejdsdag se ud for dig, hvis du selv kunne vælge?* (Bilag 5) Med dette spørgsmål får vi informanterne til at opstille et scenarie, hvor de skal reflektere over den nuværende situation og deres ønskede arbejdsituation i forbindelse med hjemmearbejde. På den måde får vi viden, som kan være behjælpelig for ledere, da disse refleksioner kan medvirke til, at den nuværende hjemmearbejdsplads kan justeres, således den imødekommer medarbejdernes ønsker. Med udgangspunkt i det opstillede scenarie stiller vi herefter et *opfølgende spørgsmål*, hvor vi spørger, om informanterne helst vil arbejde hjemmefra med ønskescenariet eller på kontoret. I forlængelse af dette spørger vi, hvorvidt de helst vil arbejde hjemmefra, som de gør nu, arbejde på kontoret eller en hybrid af de to arbejdsformer. Formålet med disse spørgsmål er at give informanterne en form for

selvbestemmelse og derigennem opnå indsigt i hvilke behov, de har for at opnå motivation, da individer ifølge Ryan og Deci (2000) har forskellige behov, som skal opfyldes.

Efter disse spørgsmål stiller vi igen et *direkte spørgsmål*, hvorunder vi spørger informanterne, om der er noget, som de finder udfordrende, når de arbejder hjemmefra. Vi stiller dette spørgsmål, da vi med udgangspunkt i Søndergaard (2012) og Henriksen et al. (2018) ved, at hjemmearbejde og distanceledelse indebærer ulemper og udfordringer, hvorfor vi ønsker at få indsigt i disse.

Formaliteter i forbindelse med hjemmearbejdspladsen

Det tredje tema, som vi undersøger i de fire individuelle interviews, omhandler formaliteter og praktik i forbindelse med hjemmearbejdspladsen. Det første spørgsmål i dette tema lyder derfor således *Har du installeret en arbejdsstation derhjemme?* (Bilag 5), hvortil vi spørger, om informanterne har fået udleveret arbejdsrelaterede remedier af Danfoss, samt hvorvidt der er andre i deres husstand, som arbejder hjemmefra. Vi stiller disse spørgsmål, da vi antager, at de fysiske artefakter kan være medvirkende til at skabe motivation eller demotivation hos medarbejderne. Herefter stiller vi informanterne et *specificerende spørgsmål* om, hvorvidt de foretrækker arbejdsstationen derhjemme eller på kontoret med det formål at opnå indsigt i deres præferencer. Afslutningsvist i dette tema stiller vi informanterne følgende *strukturerende spørgsmål*: *Hvordan føler du, at balancen er mellem dit arbejdsliv og privatliv?* (Bilag 5). Vi stiller dette spørgsmål, da vi ud fra den tidligere præsenterede teori af Søndergaard (2012) ved, at medarbejdere kan have svært ved at give slip på arbejdet og bruge mere tid på dette, når de arbejder hjemme, hvorfor vi undersøger, om dette også gør sig gældende for medarbejderne hos Danfoss.

Arbejdet på kontoret

Efter ovenstående temaer, som primært omhandler hjemmearbejdspladsen, opstiller vi et tema, som omhandler arbejdet på kontoret. Vi stiller spørgsmål relateret til dette tema for at opnå viden om, hvordan informanterne normalvis har det med at arbejde på kontor og derigennem sammenligne hvilke forskelle, der er i informanternes udtalelser. Vi beder dem derfor indledningsvist at beskrive en typisk dag på kontoret, samt hvordan deres arbejdsstation er indrettet med det formål at få dem til at sætte ord på konkrete oplevelser. Herefter stiller vi et *specificerende spørgsmål* om, hvorvidt de føler, at der er forskel på, hvordan de og deres

kollegaer arbejder på kontoret. I tilfælde af at informanterne mener, at der er forskel, stiller vi et *opfølgende spørgsmål*, hvor vi beder dem uddybe forskellene. Dette spørgsmål stiller vi med det formål at undersøge, om der er forskel på, hvordan medarbejderne arbejder, og hvordan disse differentierer sig fra informanterne. Afslutningsvist stiller vi et spørgsmål, der omhandler, hvorvidt informanternes arbejdsopgaver kræver tæt samarbejde med deres kollegaer for at undersøge, hvordan dynamikken er i forhold til dette, når alle medarbejderne arbejder hjemmefra. Ifølge Henriksen et al. (2018) kan den interne dynamik og videndeling nemlig mindskes, når arbejdet foregår hjemmefra.

Kollegaer

I forlængelse af de sidste spørgsmål i ovenstående tema bevæger vi os videre til det næste, som også omhandler kollegaer. Vi stiller et *indledende spørgsmål* om, hvorvidt informanternes kollegaer gør noget for at gøre informantens hjemmearbejdsdag god. Vi stiller dette spørgsmål, da et sådant åbningsspørgsmål ifølge Tanggaard og Brinkmann (2010) kan give anledning til, at informanterne fortæller om konkrete episoder. Ligesom i ovenstående tema stiller vi et *specificerende spørgsmål*, om hvorvidt de føler, at der er forskel på, hvordan de selv og deres kollegaer arbejder hjemmefra og følger op med *opfølgende spørgsmål*, hvor vi beder dem uddybe eventuelle forskelle. Disse spørgsmål medvirker til, at vi kan opnå viden om forskelle og ligheder i forhold til at arbejde hjemmefra blandt andre medarbejdere hos Danfoss og de informanter, som vi interviewer.

Herefter stiller vi et *specificerende spørgsmål*, som lyder *Hvordan oplever du sammenholdet med dine kollegaer, når I arbejder hjemmefra?* (Bilag 5), da hjemmearbejde kan have den konsekvens, at det sociale fællesskab bliver utydeligt (Søndergaard, 2012). Vi undersøger derfor, om det sociale fællesskab har en betydning for informanterne, og om det sociale fællesskab faciliteres ved hjælp af eksempelvis virtuelle møder, når de arbejder hjemmefra. Afslutningsvist i dette tema stiller vi informanterne et spørgsmål, som omhandler, hvor ofte de har kontakt til deres kollegaer (Bilag 5), da tydelig kommunikation er et vigtigt aspekt under distanceledelse og hjemmearbejde (Søndergaard, 2012). I forlængelse af dette stiller vi et *opfølgende spørgsmål* om, hvorvidt informanterne får anerkendelse og feedback af deres kollegaer under hjemmearbejdet, da behovet for anerkendelse er en væsentlig betingelse for det enkelte individs selvrealisering og identitet (Honneth, 2003).

Ledere

Med udgangspunkt i forholdet til kollegaer stiller vi herefter spørgsmål, som relaterer sig til informanternes forhold til deres nærmeste ledere. Vi tager udgangspunkt i de samme spørgsmål, som ovenstående tema, og stiller derfor et *indledende spørgsmål* om, hvorvidt informanternes ledere gør noget for at gøre informanternes hjemmearbejdsdag god. Herefter spørger vi, hvordan deres forhold er til deres ledere, når de arbejder hjemmefra, da medarbejdernes psykologiske og sociale samspil kan styrkes, hvis relationen bygger på tillid, samarbejde og selvbestemmelse (Søndergaard, 2012). Vi stiller herefter et *direkte spørgsmål* om, hvor ofte de har kontakt til deres nærmeste ledere og stiller i forlængelse af dette *opfølgende spørgsmål* om, hvad kontakten omhandler, herunder anerkendelse og feedback, og hvorvidt hyppigheden af kontakten er tilstrækkelig for informanterne (Bilag 5). Disse spørgsmål stiller vi for at opnå viden om, hvorvidt informanterne oplever klar og tydelig kommunikation fra deres ledere, og om de søger mere eller mindre kontakt. I forhold til hyppigheden af kontakten ønsker vi også at undersøge Orfals (2018) perspektiv om, at hyppig kontakt kan føre til demotivation.

Afslutning

Efter gennemgangen af de ovenstående temaer har vi en afslutning, som indeholder ét bredt spørgsmål, hvor vi spørger informanterne, hvad der helt generelt motiverer dem på hjemmearbejdspladsen (Bilag 5). Vi stiller dette spørgsmål afslutningsvist, da de ovenstående tematikker og dertilhørende spørgsmål kan medvirke til, at informanterne reflekterer over deres egen praksis, hvorfor de afslutningsvist kan være i stand til at besvare et mere bredt spørgsmål. Vi spørger ligeledes informanterne, om de har noget at tilføje afslutningsvist, således det ikke blot er vores forforståelser, der fører til spørgsmål, men også informanternes forforståelser, som de har dannet forud for og i løbet af interviewet.

Som nævnt tidligere er de fire individuelle interviews med medarbejderne fra Danfoss semi-strukturerede, hvorfor der er risiko for, at interviewet bevæger sig i en retning, som ikke er relevant for vores problemfelt, og af den grund stiller vi også *strukturerende spørgsmål*. Derudover stiller vi løbende *fortolkende spørgsmål* for at sikre os, at vi har forstået informanternes besvarelser korrekt (Tanggaard & Brinkmann, 2010). Disse spørgsmål er ifølge Tanggaard og

Brinkmann (2010) en påbegyndelse af analysen, som medvirker til at sikre gyldige tolkninger. Disse fortolkende spørgsmål kan ses i Bilag 5.

Spørgeskema

Vores sekundære dataindsamlingsmetode består af et spørgeskema, som vi deler på diverse digitale platforme. Spørgeskemaet udsendes den 16. februar 2021, hvilket kan karakteriseres som specialeskrivningens indledende periode. På spørgeskemaets udsendelsestidspunkt har vi orienteret os i forskningsfeltet samt teori om distanceledelse, motivation og unge generationer. Med en deduktiv metodetilgang inddrager vi perspektiver fra disse teorier i spørgeskemaet og deler spørgeskemaet med forskellige aldersgrupper. Formålet med dette er at få indblik i forskellige generationers holdninger til arbejdsopgaver, forhold til ledere og kolleger samt syn på arbejdsglæde, alt sammen i relation til hjemmearbejde. Vi mener, at denne viden kan være gavnlig for os, selvom vi undersøger aldersgruppen 20-30 år, da spørgeskemaet kan give os indblik i, om motivation opfattes forskelligt blandt aldersgrupperne.

Samling af respondenter

For at hverve respondenter til vores spørgeskema gør vi brug af en simpel tilfældig udvælgelse. En simpel tilfældig udvælgelse kan karakteriseres ved, at alle med adgang til spørgeskemaet har mulighed for at besvare dette. Den repræsentative undersøgelse sikres ved hjælp af tilfældig udvælgelse af respondenter, der har forskellige aldersgrupper og professioner, hvilket også betyder, at datamængden skal have en vis størrelse for at være generaliserbar. Årsagen til dette er, at forskellige typer af mennesker bør være repræsenteret i undersøgelsen. Jo større udvalget af respondenter er, jo større præcision vil undersøgelsen derfor præsentere (Boolsen, 2008). Et af de krav, som vi stiller respondenterne for at kunne besvare spørgeskemaet, er, at de skal være eller har været hjemsendte fra deres arbejde. På denne måde sikrer vi os, at respondenterne er repræsentative for den gruppe, som vi undersøger. Ved at anvende denne strategi foretager vi os derfor en form for stikprøveundersøgelse af hjemsendte medarbejdere.

Spørgeskemaet udsender vi på de sociale medier Facebook og LinkedIn, da disse platforme er de mest anvendte blandt Danmarks befolkning, hvor 77 % af danskere over 12 år har en profil på Facebook samt 41 % på LinkedIn (Slots- og Kulturstyrelsen, 2019).

DANSKERE MED EN PROFIL PÅ SOCIALE MEDIER I 2019 (I %)

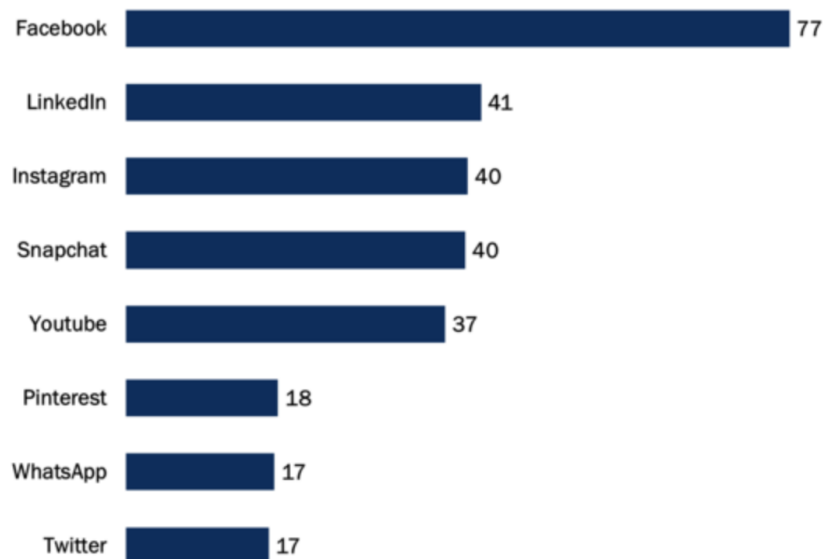


Diagram 1: Danskere med en profil på de sociale medier i 2019
(Slots- og Kulturstyrelsen, 2019).

Herudover har vi alle tre i gruppen opbygget et netværk over tid på begge platforme, hvilket betyder, at mange i vores omgangskreds vil få adgang til dette. Vi er opmærksomme på, at respondenterne til dels kan komme til at minde om os selv, hvorfor vi opstiller en række demografiske spørgsmål, som vi gennemgår senere i dette afsnit. For at opsøge personer med forskellige professioner og lokationer, opfordrer vi endvidere til deling af opslaget. Herudover søger vi også på forskellige facebookgrupper, hvor vi har tilladelse til at videre dele undersøgelsen, således vi også hverver respondenter, der ikke er en del af vores netværk. Ved at gøre brug af denne form for deling på sociale medier har vi dog in mente, at personer, som ikke har profiler på disse platforme, automatisk ekskluderes fra spørgeskemaet.

Opbygning af spørgeskema

I det følgende afsnit præsenteres spørgeskemaets opbygning, hvilket også er vedhæftet i Bilag 7. Det første, som respondenterne bliver præsenteret for i spørgeskemaet, er en metatekst, som ses i Billede 2, hvori vi beskriver, at besvarelsenerne er anonyme og vil blive behandlet på fortrolig vis i forbindelse med vores speciale.



Billede 2: Indledende metatekst i spørgeskema.

Vi mener, at dette er etisk korrekt at informere respondenterne omkring, da en ikke-anonym besvarelse ville betyde, at vi kan koble deres data sammen med deres navne, hvilket kan resultere i utryghed hos respondenterne. Derudover vurderer vi, at anonymiteten øger chancerne for ærlige besvarelser fra respondenterne.

Efter metateksten påbegynder vi spørgeskemaet med en række demografiske spørgsmål, hvilke Bryman (2012) karakteriserer som *personal factual questions*. Her spørger vi respondenterne ind til køn, fødselsår, højest gennemførte uddannelsesniveau og profession. Størstedelen af spørgsmålene i denne kategori kan karakteriseres som lukkede spørgsmål, da disse statistisk er i stand til at blive sammensat med anden data på forskellig vis (Boolsen, 2008). Af samme grund opstiller vi konkrete afkrydsningsfelter med svarmuligheder.

I det første spørgsmål spørger vi ind til hvilket køn, respondenterne identificerer sig med og præsenterer svarmulighederne "Mand", "Kvinde" eller "Andet". Formålet med dette er at imødekomme forskellige kønsidentiteter og -forståelser, da køn i dag opfattes som en individuel oplevelse (LGBT+ Danmark, 2016). I det næste demografiske spørgsmål spørger vi ind til respondents alder, og her præsenterer vi afkrydsningsfelter med forskellige årstal, hvor tidsintervallet er på fire år. Dette bunder primært i et ønske om en kategorisering af især de unges aldersgrupper, således vi kan sammenligne besvarelserne med de individuelle interviews med medarbejdere fra Danfoss.

Hvad er din højest gennemførte uddannelse? er et af de sidste spørgsmål i undersøgelsens demografiske kategori. Endeligt beder vi respondenterne skrive deres profession med en åben svartekst, da der kan være forskel på, hvad vedkommende arbejder med, og om dette stemmer overens med vedkommendes uddannelsesniveau. Vi finder det udfordrende at identificere alle de professioner, der findes på det danske arbejdsmarked, og derfor vælger vi den åbne svartekst som sektion.

Spørgeskemaets næste tre sektioner handler om emnerne: Arbejdsopgaver, Forhold til kolleger og leder samt Arbejdsglæde. Vi udformer sektionerne med spørgsmålene om disse emner på samme vis, således opbygningen er ensartet og består af en Likert-skala (Boolsen, 2008), hvilken vi belyser nærmere i nedenstående afsnit. Vi præsenterer respondenterne for en række udsagn, som vedkommende kan erklære sig enig eller uenig i. Ud fra hvert spørgsmål skal respondenterne derfor svare, om han eller hun er enig: "I meget høj grad", "I høj grad", "Delvist", "I lav grad", "I meget lav grad" eller "Ved ikke". Et eksempel på dette ses i nedenstående Billede 3.

Spørgeskema - Trivsel og motivation på hjemmearbejdspladsen

*Skal udfyldes

Arbejdsopgaver

De følgende spørgsmål omhandler dine arbejdsopgaver på hjemmearbejdspladsen.

Hvor enig er du i følgende udsagn? *

	I meget høj grad	I høj grad	Delvist	I lav grad	I meget lav grad	Ved ikke
Jeg har indflydelse på, hvordan jeg løser mine arbejdsopgaver, når jeg arbejder hjemme	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Billede 3: Eksempel på spørgsmål (Bilag 7).

Formålet med at få respondenterne til at svare på denne måde er, at vi får kvantificeret og kategoriseret vedkommendes oplevelser på en skala. Hvis vi derimod giver adgang til en åben sektion, hvor han/hun kan sætte sine egne ord på emnerne, har vi ikke mulighed for at sammenligne lige så store datamængder. Herudover er Likert-skalaer velegnede til at kortlægge adfærdsmønstre og holdninger, og Merete Watt Boolsen (2008) fremhæver vigtigheden af at præsentere udsagn frem for spørgsmål i skalaen, da disse gør det nemmere for respondenterne at besvare spørgeskemaet hurtigt. Herudover er det essentielt at præsentere en neutral svarmulighed, således respondenter har mulighed for at indikere, at vedkommende ikke har taget stilling til udsagnet (Boolsen, 2008). I spørgeskemaet opstiller vi tre Likert-skalaer, som hver især omhandler specifikke emner. I hver skala opstiller vi svarmuligheden "Delvist" som skalaens neutrale midtpunkt samt "Ved ikke" som en svarmulighed. Årsagen til dette er, at "Delvist" som neutralt midtpunkt oftest anvendes som en svarmulighed, når respondenter er i tvivl om, hvad vedkommende skal svare. Dog mener vi ikke, at "Delvist" nødvendigvis betyder det samme som "Ved ikke", hvorfor vi præsenterer respondenterne for begge svarmuligheder.

En af de ulemper, som vi er opmærksomme på ved at gøre brug af Likert-skalaer, er, at respondenterne ikke har mulighed for at modsige sig de svarmuligheder, som vi giver dem på forhånd. Dette betyder med andre ord, at den måde, vi spørger ind til de forskellige udsagn på, i høj grad har indflydelse på de svar, respondenterne præsenterer. Ved brug af Likert-skalaer kan man altså "få de svar og konklusioner, man kunne tænke sig" (Boolsen, 2008, s. 77). Dette kan medvirke til, at vi på forhånd præsenterer respondenterne for nogle forforståelser, som de skal forholde sig til. Vi forsøger at imødekomme denne kritik ved at stille spørgsmålet *Er der andet, du ønsker at tilføje i forbindelse med X?* X refererer til de tre forskellige sektioner, hvor respondenterne har mulighed for at indskrive personlige refleksioner eller tilføjelser. Med disse åbne spørgsmål vurderer vi, at respondenterne i højere grad vil dele ud af diverse udfordringer og problematikker, når de er anonymiseret for os som forskere. Det afsluttende åbne spørgsmål giver endvidere respondenterne mulighed for at ytre deres holdning uden en given forforståelse i form af vores allerede givne svarmuligheder (Bryman, 2012). Et eksempel på dette ses i Billede 4.

The image shows a screenshot of a survey interface. It features a light gray rectangular box with a thin border. Inside the box, the text "Er der andet, du ønsker at tilføje i forbindelse med dit forhold til dine kollegaer og ledelsen?" is displayed in a standard black font. Below this text, there is a label "Dit svar" followed by a horizontal line indicating a text input field.

Billede 4: Eksempel på åbent og afsluttende spørgsmål (Bilag 7).

For at indikere spørgeskemaets afslutning husker vi respondenterne på, at de skal indsende spørgeskemaet ved at trykke "Send" og skriver "Tak for din besvarelse!".

Reliabilitet og validitet

I forbindelse med udarbejdelsen af vores spørgeskema stiller vi os kritiske overfor kvaliteten af vores dataindsamling, hvorfor vi fokuserer på undersøgelsens *reliabilitet* og *validitet*. *Reliabilitet* udgør undersøgelsens pålidelighed og fokuserer på, om dataene kan ses på som "konsistente og stabile både over tid og på tværs af respondenterne" (Rasmussen et al., 2010, s. 128). Dette betyder også, at man som forsker både undersøger, om dataindsamlingen er foretaget korrekt, men også om analysen af denne kan vurderes som pålidelig. Herudover udgør begrebet

validitet, om dataene kan vurderes som gyldige, hvor forskeren er kritisk overfor, om vedkommende har anvendt den rette dataindsamlingsmetode til at få svar på det spørgsmål, som han eller hun har ønsket at få svar på (Rasmussen et al., 2010).

Med udgangspunkt i Erik S. Rasmussen, Per Østergaard og Helle Andersens (2010) tjekspørgsmål om *reliabilitet*, besvarer vi følgende spørgsmål:

- Er dataindsamlingen gennemført korrekt?
- Hvor stort et frafald er der blandt respondenterne?
- Kunne respondenterne forstå spørgsmålene?
- Hvilke fejlmuligheder er der i spørgsmålene?

(Rasmussen et al., 2010, s. 128).

Et af de første kritikpunkter, som vi finder i forbindelse med spørgeskemaet er, at 73,5 % af besvarelsesne kommer fra kvinder, hvilket er med til at svække spørgeskemaets *reliabilitet*.

Hvilket køn identificerer du dig med?

215 svar

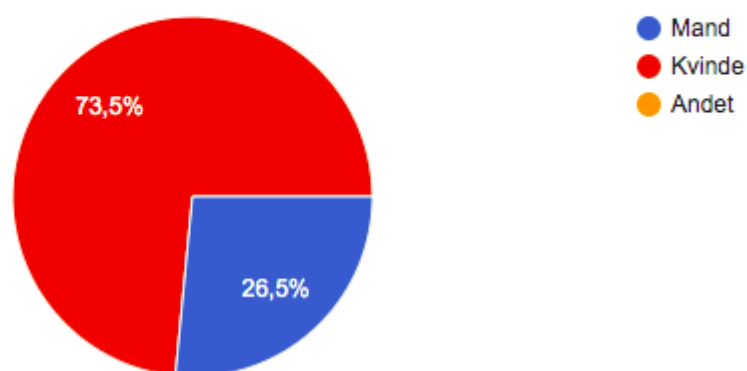


Diagram 2: Spørgeskemaresultater, fordeling af køn.

Af denne grund kan besvarelsesne ifølge Rasmussen et al. (2010) ses som ustabile, i og med der er en overvægt af kvinder. Vi inddrager dog alligevel besvarelsesne i vores analyse, da disse kan være med til at redegøre for en tendens, der gør sig gældende i samfundet. For at imødekomme den skæve fordeling af mænd og kvinder kunne vi have benyttet os af *purposive sampling*, som

er en samplingsmetode, hvor individer udvælges strategisk, således de er relevante for den case, der undersøges (Bryman, 2012). Vi vælger dog at tage afstand fra denne strategi, da den kritiseres for, at man som forsker er med til at påvirke forskningsresultaterne, i og med man selv vælger og definerer, hvem man ønsker at undersøge (Bryman, 2012).

Efter udsendelsen af spørgeskemaet bliver vi opmærksomme på, at vores opstillede udsagn i de tre Likert-skalaer hovedsageligt henvender sig til medarbejdere, der har kollegaer og derfor ikke imødekommer respondenter, der er selvstændige. Her er vi med andre ord forudindtagede omkring, at respondenterne har kollegaer og en leder, når vi beder dem om at erklære sig enige eller uenige i spørgsmål såsom; *Jeg får ofte hjælp og støtte af mine kollegaer, når jeg arbejder hjemme* og *Min leder opstiller klare mål for mig, når jeg arbejder hjemme* (Bilag 7). For at undgå dette kunne vi med fordel have opstillet spørgsmål, som ikke fokuserede på øvrige kollegaer eller medarbejdere, men derimod respondenter selv. Dette ville ikke kun imødekomme de selvstændige, men i høj grad også de respondenter, som ikke har ledere, men derimod selv er i en lederposition.

Endeligt kan vi med Rasmussen et al.'s (2010) tjekspørgsmål om frafald, og om respondenterne kunne forstå spørgsmålene, konkludere, at ingen af respondenterne havde tilkendegivet over for os, at de havde svært ved at forstå meningsindholdet. Herudover gemmes kun de besvarelser, som er ført til ende i Google Forms, da respondenterne selv skal indsende disse som det sidste step. Vores besvarelser indeholder derfor ikke data om frafaldne respondenter, hvilket er med til at styrke *validiteten* og *reliabiliteten* af vores undersøgelse, da vi derved ikke har halvudførte besvarelser, der kan påvirke svarprocenten.

Navigating

I denne fase påbegynder vi analysearbejdet ved at kortlægge og organisere de data, som vi indsamler under *Engaging*. Derved skaber vi et overblik over dataene, hvilket medvirker til, at vi kan udarbejde en dybdegående undersøgelse af de medierede handlinger. Dette indebærer både analyse af informanternes *historical bodies*, *interaction order* og *discourses in place*, hvilke er medvirkende til at udvide analysen og derved danne *circumferencing*. Undervejs i analysen inddrager vi endvidere den tidligere præsenterede teori. Hertil bør det nævnes, at vi i denne fase også påbegynder *Changing*, da vi løbende analyserer os frem til mulige forandringsselementer. Vi samler dog op på disse forandringsselementer under *Changing*, hvor vi ligeledes diskuterer og perspektiverer dem til makroetiske problemstillinger.

Kapitel 6: Analyse

I dette kapitel redegør vi først for vores analysestrategi, hvorefter vi belyser de etiske overvejelser, vi har gjort os i forbindelse med dataindsamlingen. Herefter analyserer vi vores indsamlede data, hvilket gøres via datadrevet kodning samt en kvalitativ indholdsanalyse.

Analysestrategi

Med det formål at skabe et overblik over den data, som vi indsamler under de fire individuelle interviews, koder vi det indsamlede datamateriale. Vi anvender kodning som metode, da denne ifølge Gibbs (2007) medvirker til at skabe et overblik, rammesætte, kategorisere og analysere de temaer, som viser sig i datamaterialet. Derudover bidrager kodning også til en beskrivelse og fortolkning af meningsindholdet (Tanggaard & Brinkmann, 2010). Måden, hvorpå kodningen udføres, er ved, at man som forsker identificerer flere passager, der omhandler det samme og derefter navngiver det med et overordnet tema. Koderne kan derfor ses som nøgleord på givne tekstsegmenter, og ifølge Tanggaard og Brinkmann (2010) medvirker kodning derfor også til at sammenligne fremtrædende faktorer i givne tekstsegmenter.

Indenfor kodning skelner både Gibbs (2007) samt Tanggaard og Brinkmann (2010) mellem to former for koder, hvilke er *datadrevne koder* og *begrebsdrevne koder*. Formålet med de

datadrevne koder er at danne koder induktivt ud fra det indsamlede datamateriale, hvilket betyder, at man ikke har fastlagt specifikke koder på forhånd. Modsat de *datadrevne koder* er kendetegnet ved de *begrebsdrevne koder*, at man har fastlagt en række koder forud for analysen af det indsamlede materiale. De *begrebsdrevne koder* dannes eksempelvis på baggrund af teori og litteratur eller forskerens egne hypoteser (Tanggaard & Brinkmann, 2010)

Under kodningen af datamaterialet fra de fire interviews bearbejder vi dataene ved hjælp af *datadrevne koder*, da vi ønsker at få et indblik i informanternes holdninger til at arbejde hjemme, samt hvordan de motiveres på hjemmearbejdspladsen. Derudover medvirker de *datadrevne koder* til, at vi som forskere tilgår vores data med et åbent sind og dermed koder de tekstsegmenter, vi anser som relevante for vores problemfelt. Derved kan vi identificere og sammenligne fremtrædende faktorer i informanternes udtalelser og analysere hvilke faktorer, de ser som vigtige i forhold til motivation på hjemmearbejdspladsen. Det er dog vigtigt at have in mente, at vi ikke kan tilgå dataene med fuldstændigt åbent sind, da vi altid har en række forforståelser, som præger kodningsprocessen. Med udgangspunkt i denne kodningsproces udarbejder vi en kvalitativ indholdsanalyse, som vi beskriver i nedenstående afsnit.

Formålet med den kvalitative indholdsanalyse er at udlede viden og forståelse for et givent fænomen (Hsieh & Shannon, 2005), hvor fænomenet i dette speciale er, hvordan unge medarbejdere motiveres på et arbejdsmarked, hvor den professionelle kontakt er udfordret grundet COVID-19. Den kvalitative indholdsanalyse anvendes ifølge Bryman (2012) ofte til at analysere store og ustrukturerede datamaterialer, som kan være svære at analysere. Indholdsanalysen medvirker til, at man som forsker kan identificere grundlæggende temaer i det indsamlede datamateriale, således det bliver mere overskueligt. De identificerede temaer defineres ikke i specifikke detaljer og kan ifølge Bryman (2012) eksemplificeres ved hjælp af citater fra det analyserede datamateriale. Den kvalitative indholdsanalyse er dermed en analysemetode, hvor man som forsker kan analysere datamateriale og derigennem fortolke mening på baggrund af dets indhold. Ifølge Hsui-Fang Hsieh og Sarah E. Shannon (2005) er den kvalitative indholdsanalyse en forskningsmetode, hvor man subjektivt fortolker datamaterialet. Dette skyldes, at vi på baggrund af vores erfaringer har en række forforståelser, som altid vil være til stede under analyseprocessen. For at behandle dataene fra de fire individuelle interviews anvender vi den kvalitative indholdsanalyse på baggrund af den kodningsproces, som blev beskrevet i ovenstående afsnit. Med udgangspunkt i de *datadrevne koder* fra de fire interviews og den kvalitative

indholdsanalyse, har vi dannet koder, som analyseres med blandt andet nekssanalysens begreber.

Etik i online interviews

Kvalitativ forskning er, lige så vel som alle andre former for forskning, en værdiladet proces, hvor en social praksis undersøges og giver anledning til en række etiske problematikker (Brinkmann, 2010). Dette kommer også til udtryk i vores speciale, da vi undersøger en række individers personlige liv, holdninger og erfaringer samt anvender deres udtalelser i forhold til disse. I modsætning til vores kvantitative spørgeskemaundersøgelse, hvor de enkelte holdninger og opfattelser kamufleres bag tal og statistikker, arbejder vi i vores kvalitative undersøgelse med subjektive og intime træk fra individernes privatliv. Dette medfører ikke kun etiske problematikker, men i særdeleshed også etiske potentialer, da vi kan belyse spørgsmål med udgangspunkt i menneskers individuelle opfattelser, som kan være til gavn for samfundet (Brinkmann, 2010).

I dette afsnit belyser vi vores overvejelser i forhold til de mikroetiske problematikker, som gør sig gældende for specialet. Mikroetiske problematikker omhandler, hvordan man som forsker varetager de individer, der bidrager til forskningen (Brinkmann, 2010). I vores tilfælde er dette vores respondenter i både spørgeskemaet og informanterne i de individuelle interviews med de fire unge medarbejdere fra Danfoss. De mikroetiske principper er særligt vigtige for os, da vi, grundet omstændighederne med COVID-19, er nødsaget til at udføre vores interviews med medarbejderne online via et videoopkald på Microsoft Teams. Vi anvender videoopkaldet fremfor et telefonisk opkald, da videoen bidrager med et visuelt element, hvorved vi kommer nærmere et fysisk ansigt-til-ansigt interview, da vi kan se informanten og omvendt (Bryman, 2016). Derudover anvender informanterne og de øvrige Danfoss-medarbejdere Microsoft Teams til dagligt, hvorfor vi har en formodning om, at de er trygge ved at anvende denne platform, da de har erfaring med programmet og dets funktioner (Bilag 8). Informanterne er derved opmærksomme på, at det er muligt at optage interviewet via Microsoft Teams' indbyggede funktioner, hvilket vi også gør dem opmærksomme på i vores samtykkeerklæring (Bilag 6) og i vores introduktion til interviewet, hvorfor vi finder det acceptabelt at anvende denne funktion. Hertil bør det nævnes, at Microsoft anvender stærke sikkerhedsforanstaltninger, såsom

tofaktoraautentificering og krypteret brugerdata (Ilag, 2018). Dette medfører, at vi trygt kan anvende Microsoft Teams til at optage vores interviews med de unge medarbejdere, da disse data lagres forsvarligt, og vi derved kan sikre informanternes anonymitet.

For at imødekomme de tidligere omtalte mikroetiske problematikker, tilsender vi først og fremmest en samtykkeerklæring via mail til informanterne (Bilag 6). Dette gør vi et par dage forud for det givne individuelle interview. Derved har informanterne mulighed for at læse samtykkeerklæringen igennem inden, således de er informeret om de praktiske omstændigheder, såsom at interviewet bliver optaget, at optagelserne ikke deles med tredjepart, samt at de til enhver en tid kan trække deres samtykke tilbage. På trods af at vi informerer informanterne om de formelle omstændigheder i de tilsendte samtykkeerklæringer, gentager vi dette mundtligt til den enkelte informant i vores introduktion, når vi mødes virtuelt til det individuelle interview. Derved kan vi sikre os, at vedkommende ikke har overset vigtige informationer i samtykkeerklæringen. Derudover præsenterer vi endnu en gang interviewets formål og varighed, således vi forventningsafstemmer, hvad interviewet skal omhandle. Dette er også medvirkende til at skabe en gennemsigtighed mellem vores undersøgelse og informanterne, hvilket vi finder særligt vigtigt, da interviewet foregår online og derfor kan udfordre informanternes forståelse af konteksten. Dette ses eksempelvis i interviewet med informant 1, hvor interviewerens eksPLICIT fortæller, hvordan vi fysisk sidder sammen på trods af, at dette ikke er synligt for informanten (Bilag 9, s. 1, ll. 3-8). Denne gennemsigtighed kommer også til udtryk i følgende citat, hvor informant 4 beskriver sin kontekst, således vi får en bedre forståelse for forstyrrende faktorer: "(...) som øhhh (2.0) Beklager vi er i gang med, der bliver bygget om, så der kommer håndværkere forbi, og jeg kan ikke sidde inde på kontoret, fordi der sidder simpelthen så mange mennesker" (Bilag 12, s. 3, ll. 24-27).

På trods af at distancen mellem os og informanterne kan udfordre forståelsen af de respektive kontekster, så har den online interviewmetode en række fordele. Først og fremmest er det ikke nødvendigt for os at planlægge de fysiske og praktiske rammer i samme grad, som man eksempelvis gør ved et fysisk interview, da vores online interview afvikles i et virtuelt rum. Dette kan endvidere bidrage til, at informanterne er mere trygge i interviewsituationen, da de selv kan vælge, hvor de ønsker at placere sig fysisk under interviewet. Informant 1 er i sit eget hjem

under interviewet, hvorimod de tre andre befinder sig på deres respektive kontorer. Fælles for lokationerne er dog, at de er vant til informanterne. De hjemlige og vant rammer skaber et mere behageligt og trygt miljø for informanterne, hvilket ifølge Lo Iacono et al. (2016) kan medføre, at informanterne taler mere og i længere tid ad gangen, hvilket vi anser som en fordel, da vi derved får uddybende svar. Et eksempel på at den online interviewmetode bidrager til øget tryk ved informanterne ses i følgende citat af informant 2:

"Ja, ALTSÅ jeg synes, det var ganske udmærket, for jeg har til tider, det lyder måske mærkeligt, til tider har det virket som om, jeg har snakket med mig selv (...) Jo, fordi jeg har ikke. Jeg har kunne se dig Anne, selvfølgelig, men jeg har ikke kunne se dig (.) Frederikke, som har stillet spørgsmålene, blandt andet (...) Jeg ved ikke, om det har gjort, at man har været lidt mere åben, eller man har (...) Fået det hele ud"

(Bilag 10, s. 46, ll. 22-33).

Ovenstående citat viser både, hvordan online interviewmetode kan være en fordel, da det skaber et mere trygt miljø for informanten, samtidig med at det illustrerer nogle af de tekniske udfordringer, som metoden også kan medføre. Dette kommer eksempelvis til udtryk i nedenstående citat, hvor informant 2 ikke kan se interviewerens og en af observatørerne på webcam:

"I2: Jeg kan ikke se dit webcam

(3.0)

F: Er det rigtigt?

I2: Ja, og det har jeg faktisk ikke ku i et stykke tid, men jeg har bare tænkt, at det kommer nok. Jeg kan faktisk kun se Anne (1.0)

F: WHAT?"

(Bilag 10, s. 14, ll. 25-32).

Et andet eksempel på en teknisk udfordring kommer til udtryk ved vores interview med informant 4, hvor forbindelsen udfordrer kommunikationen mellem os og informanten:

"A: Kan I høre mig?

(2.0)

F: Skal vi to sidde hver for sig?

S: Nej, vi skal sidde her

(8.0)

A: Det var da utroligt (10.00) NÅ X, kan DU høre mig nu?

I4: Ja, det kan jeg

(12.00)

F: Hall:o?

I4: Kan du ikke høre mig? Hallo?"

(Bilag 12, s. 1, ll. 1-10).

Disse udfordringer havde selvsagt ikke været til stede, hvis vi afviklede interviewet i et fysisk rum med informanterne. Der er altså både en række fordele og ulemper ved anvendelsen af en online interviewmetode. En anden vigtig fordel, som vi slutteligt vil fremhæve er, at online interviewmetode er en bæredygtig forskningsproces (Lo Iacono et al. 2016), da det forurener væsentligt mindre, at vi og informanterne forbliver i vores vante omgivelser, frem for at vi skal transportere os til den anden ende af landet.

Kvalitativ indholdsanalyse

I dette afsnit præsenterer vi interessante tekstsegmenter fra vores individuelle interviews samt besvarelser fra vores spørgeskema, som vi finder relevante at inddrage i forhold til informanternes udtalelser. Disse er alle, som tidligere nævnt, inddelt efter overordnede temaer, som er med til at skabe et overblik og rammesætte de udtalelser og tendenser, der gør sig gældende i vores kvantitative og kvalitative datamateriale. Temaerne bliver gennemgået kronologisk i følgende rækkefølge:

- Danfoss' håndtering af COVID-19
- Syn på forandringer
- Digitalisering af arbejdsprocesser
- Oplevelse af ledelse
- Arbejdspladsen på Danfoss' kontor
- Hjemmearbejdsstation
- Arbejdsstil
- Kollegaskab
- Socialitet
- Rollemodeller
- Identitetsdannelse
- Work-life balance
- Motivationsfaktorer
- Ulemper ved hjemmearbejde
- Fordele ved hjemmearbejde

Danfoss' håndtering af COVID-19

Som en del af vores interviews med informanterne spørger vi dem ind til Danfoss' håndtering af COVID-19 og ikke mindst medarbejderne. I den forbindelse bliver vi af informant 4 gjort opmærksomme på, at Danfoss hurtigt kommunikerer nye informationer og retningslinjer ud, når der har været pressemøder i Statsministeriet med Mette Frederiksen. Disse informationer får medarbejderne tilsendt via mail (Bilag 12, s. 6, ll. 6-11). På trods af den hurtige kommunikation fra ledelsens side hersker der hos informant 3 forvirring om, hvor eleverne står, og om de føler sig sikre i deres stillinger hos Danfoss: "(...) Altså sådan overordnet set var jeg bare sådan forvirret over, hvad der nu skulle ske, og hvor stod vi som elever, og hvad var vores sikkerhed, så der gik lang tid for mig med at undersøge" (Bilag 11, s. 4, ll. 14-17). Med udgangspunkt i denne udtalelse tolker vi, at hjemsendelsen og en manglende direkte kommunikation til informant 3 resulterer i en følelse af usikkerhed. Denne usikkerhed kobler vi til Jacobsen og Petersens (2017) *prekariseringsdiagnose*, som er en samtidsdiagnose, der giver et kritisk blik på de kulturelle, individuelle og strukturelle forhold, som er til stede på arbejdsmarkedet. Begrebet *prekarisering*

omfatter en form for usikkerhedsfølelse på arbejdsmarkedet. Denne usikkerhedsfølelse kan ifølge Jacobsen og Petersen sættes i relation til *fleksibiliseringsdiagnosen*, som omhandler, hvordan ydre forhold, der konstant er skiftende, presser individer til at omstille sig hele tiden, da nedlæggelser, forandringer og omlægninger er en del af det senmoderne arbejdsliv. Fleksibiliteten påvirker derfor også den indre oplevelse og kan give medarbejdere en følelse af utilstrækkelighed og uforudsigelighed (Jacobsen & Petersen, 2017). Disse aspekter kan påvirke informant 3's trivsel og motivation på hjemmearbejdspladsen, da han er nødsaget til at omstille sig grundet forandringer i arbejdslivet. Herudover er det relevant at nævne, at informant 3 som elev er ansat i en tidsbegrænset stilling, der varer to år, hvorfor vi også antager, at han skal gøre sig positivt bemærket, hvis han ønsker at fortsætte hos Danfoss efter endt elevperiode. Herudover tolker vi, at informant 3's udtalelse "og hvor stod vi som elever" kan tyde på, at han kunne have behov for en mere målrettet kommunikationsindsats fra ledelsens side til ham som elev. Dog er det relevant at have i mente, at denne form for kommunikation vil kræve flere ressourcer fra Danfoss' side, hvorfor reaktionshastigheden i sådanne tilfælde også ville foregå langsommere (Henriksen et al., 2018).

Til forskel fra informant 3 tolker vi på baggrund af en udtalelse fra informant 1, at der hos hende er en mindre grad af usikkerhed, når ledelsen kommunikerer informationer ud til medarbejderne.

"(...) Jamen så er selve ledelsen virkelig virkelige dygtige til at få det kommunikeret ud, hvad betyder det så også for os i Danfoss, ændrer det noget, hvordan skal I forholde jer til det. Jeg ved, altså vi har siddet og updatet vores Q and A's en milliard gange"

(Bilag 9, s. 7, ll. 15-20).

Vi anser, at en af årsagerne til dette er, at vedkommende selv er en del af det team, der kommunikerer ud til medarbejderne, når der sker ændringerne i restriktionerne i forbindelse med COVID-19. Dette kommer blandt andet til udtryk ved, at informanten i citatet bruger det personlige pronomen "vi". På denne måde har informanten også en mere grundlæggende viden om

de overvejelser, der ligger til grund for beslutningerne. Herudover er informanten ikke ansat som elev, hvorfor hun ikke er ansat i en tidsbegrænset stilling.

På baggrund af den første fase af vores litteraturreview er vi opmærksomme på, at forandringer kan være svære at håndtere, hvortil Hviid (2019) fremhæver, at det er vigtigt at lytte til medarbejdernes perspektiver, da forandringerne i de fleste tilfælde kommer til at påvirke dem. Sættes disse tanker i relation til informant 3 og 1's syn på Danfoss' håndtering af COVID-19, tolker vi, at informant 3 ikke er blevet inddraget i vigtige beslutninger, som er tilfældet for informant 1

Danfoss' håndtering af COVID-19 viser sig også i de konkrete og fysiske forandringer, som hjemsendelsen har medført. Informanternes fysiske arbejdsstation, som Danfoss normalvis har medindflydelse på, rykker hjem i medarbejdernes *privatsfære*, hvortil Danfoss ifølge informant 2 forsøger at have medindflydelse på, hvordan medarbejderne sidder derhjemme og arbejder:

“Danfoss sendte en blanket ud, så alle medarbejdere, hvor jeg arbejder hjemmefra, de skulle udfylde [(...)] svaret på, om hjemmearbejdet var i orden. (...) For ligesom at skulle have en form for indflydelse og få et indblik i det”

(Bilag 10, s. 27, ll. 9-17).

Det kan dog diskuteres, hvor stor en indflydelse Danfoss har på hjemmearbejdsstationen, da flere af informanterne ikke har indrettet deres hjemmearbejdsstation med deres vante udstyr. Dette kan skyldes informanternes syn på forandringer, som uddybes i nedenstående afsnit.

Syn på forandringer

Blandt informanterne er der forskellige syn på de forandringer, som COVID-19 medfører for de unge medarbejdere, og i dette afsnit præsenterer vi disse. Det første perspektiv kommer fra informant 3, som i vores interview udtaler sig på følgende vis:

“Jeg kan godt lide at undersøge tingene til bunds, når der er noget, jeg ikke ved, så jeg skulle lige ind og se på, hvordan

står vi egentlig stillet som elever, så det tog lige lidt tid at finde ud af (...)"

(Bilag 11, s. 4, ll. 17-21).

Vi ser udtalelsen som endnu et eksempel på *prekarisering*, da informanten nævner "hvordan står vi egentlig stillet som elever". Vi tolker derfor, at COVID-19 og informant 3's syn på forandringer har resulteret i en grundlæggende usikkerhedsfølelse på arbejdsmarkedet hos Danfoss. Herudover er vi opmærksomme på, at forandringer kan være svære at håndtere, da disse kan ændre på vante rutiner (Hviid, 2019), hvilket også gør sig gældende hos informant 3.

Et andet syn på forandringer, som præsenteres gennem informanternes perspektiver, besidder informant 2, som intuitivt ser positivt på de forandringer, som COVID-19 medfører: "Men som sagt, jeg bor jo sammen med to knejte, så jeg vil ærligt gerne sige, at min første indskydelse, det var pisse fedt" (Bilag 10, s. 9, ll. 16-18). Vi tolker, at informanten synes, det er "pisse fedt", da hjemsendelsen kan øge graden af frihed i informantens hverdag. Det positive syn på forandringerne hos informant 2 ændrer sig dog i takt med, at hjemsendelsen bliver forlænget yderligere: "(...) Jeg tror simpelthen, det har været i benægtelse af, at jeg skulle arbejde hjemme. Jeg tror (...) ikke helt, jeg har indset, at det her er mit nye sted, og det gider jeg ikke (griner)" (Bilag 10, s. 28, ll. 7-12). Citatet er et konkret eksempel på, at forandringer kan være svære at håndtere, men også at de oftest medfører konkrete ændringer i hverdagen. Dette kan karakteriseres som *habitus* og *historical body*, da informanten er nødsaget til at tilegne sig nye rutiner og vaner i forbindelse med hjemmearbejdet (Scollon, 2004). I modsætning til informant 2, bidrager informant 1 med endnu et perspektiv på forandringer, som adskiller sig fra de tidligere eksempler.

"(...) jeg tror, at alle, i hvert fald i min omgangskreds, er ved at acceptere, at det her, det er en ny måde at leve på, altså det er en ny måde at arbejde på, det er en ny måde at gå i skole på, det er en ny måde generelt at have sit liv på" (Bilag 9, s. 10, ll. 21-25).

Ud fra citatet og det resterende interview med informanten tolker vi, at det positive syn på forandringerne blandt andet skyldes, at informanten ikke har været nødsaget til at ændre særligt på arbejdsprocesser, rutiner og vaner. Af denne grund er det muligt, at forandringerne har været lettere at implementere og efterleve i hverdagen. Dette bekræftes endvidere, når informanten siger: "Den er ikke meget anderledes, end min hverdag herhjemme er, og jeg tror, det er det bedste ved at have et kontorjob, at din hverdag er ikke så anderledes" (Bilag 9, s. 28, ll. 4-6). Herudover adskiller informanternes uddannelsesmæssige baggrunde sig fra hinanden, hvilket betyder, at informant 1 tidligere har været vant til at arbejde selvstændigt. Dog tyder følgende citat alligevel på, at hun har skulle vænne sig til forandringerne, hvilket hun har tacklet på følgende vis:

"Jeg tror, at det der har været det vigtigste for mig, særligt med det her med at arbejde hjemmefra og håndtere en pandemi, som man ikke kan gøre noget som helst ved, er mindset (.) Altså det er alfa og omega, hvordan man håndterer det inde i hovedet" (Bilag 9, s. 37, ll. 23-27).

Ud fra udtalelsen hæfter vi os særligt ved ordvalget "mindset", hvilket vi tolker som en indikation af, at informanten er opmærksom på, at hjemmearbejde i høj grad kræver selvdisciplin (Henriksen et al., 2018). Hertil bør det nævnes, at medarbejderens tidligere uddannelsesansvarlige selv fremhæver vigtigheden ved korrekt "mindset" under vores møde med den uddannelsesansvarlige (Bilag 13). Vi er derfor opmærksomme på, hvorvidt dette er informantens egen holdning, der kommer til udtryk, eller om det er den uddannelsesansvarliges ordvalg, der har præget hende. Herudover arbejder informanten til dagligt med ledelse og kommunikation, hvorfor hun også kan være opmærksom på, at hjemmearbejdet kræver engagerede og motive-rede medarbejdere, før fordelene ved distanceledelse kan imødekommes (Henriksen et al., 2018). Senere i interviewet uddyber informanten sit svar og sætter ord på hendes syn på unge og flygtighed.

"Og jeg tror sådan generelt set for unge mennesker (.) Man er blevet bedre til at acceptere, at ting de ændrer sig (.) Og jeg kan også mærke det på, altså på mine veninder og venner, at (.)

man har en større grad af accept for, at der sker nogle ting, som man måske ikke havde regnet med, i hvert fald i forhold til, som jeg kan se det, i forhold til mange af mine ældre kollegaer”

(Bilag 9, s. 20, ll. 21-27).

Vi tolker, at informanten er bevidst om, at vi som individer i dag lever i det, som Bauman (2006) kalder for det flydende moderne samfund, hvor alting er i forandring. Her kan vi ikke vide os sikre på fremtiden, og vi bliver nødt til at indordne os efter de forandringer, som samfundet opstiller for os. Vi kan heller ikke vide os sikre på fremtiden i relation til vores tætteste familie-medlemmer og jobs, hvorfor vi tolker, at informant 1 finder en stor grad af sin *ontologiske sikkerhed* i sin *privatsfære*. Dette udtrykker hun på følgende vis:

“Ja, og så kan man også sige, at vi er også ret heldige, at vi jo er en del af sådan en, man kan kalde det en lille boble, med holdkammerater og sådan noget (...). Så jeg tror, vi er heldige, at vi er ret godt stillet sådan socialt (...). I forhold til måske mange af mine andre kollegaer, som er lidt mere, ja, spændt fast derhjemme”

(Bilag 9, s. 31, ll. 22-30).

Digitalisering af arbejdsprocesser

På baggrund af informanternes udtalelser og den efterfølgende kodningsproces har vi endvidere identificeret temaet *Digitalisering af arbejdsprocesser*, som omfatter udtalelser om, hvordan Danfoss arbejder digitalt, og hvordan virksomheden har forsøgt at digitalisere arbejdsprocesserne i takt med omstændighederne med COVID-19. Det er ikke alle informanterne, der er vant til at arbejde digitalt i lige så høj grad, som de gør nu, men informant 1 nævner, at der ikke er sket en stor forandring i hendes arbejdsproces, da hun er vant til at arbejde hjemmefra i form af blandt andet onlinemøder, hvilket ses i nedenstående udtalelse:

“(…) man kan sige hele tiden ved Danfoss, også inden at corona og alt det her kom i spil, har vi egentlig været ret gode til

at bruge onlinemøder. Vi har brugt Teams forholdsvist meget inden også, så jeg vil sige møder, altså måden vi afholder møder på, har jeg ikke oplevet den store forandring på den måde” (Bilag 9, s. 3, ll. 28-33).

Forandringen i forbindelse med COVID-19 kan derfor have en mindre betydning for hende, da hun gennem sin *historical body* har gjort sig nogle erfaringer i forhold til hjemmearbejde, som gør hende bedre rustet til at tackle de udfordringer, som kan opstå i forbindelse med coronapandemien. Dette bliver især tydeligt under de andre interviews med de øvrige informanter, som ikke er vant til at arbejde hjemmefra, hvorfor de har svært ved at tackle dét at arbejde hjemme. Informant 3 nævner for eksempel, at han møder ind på kontoret, så snart han har mulighed for det - også selvom han er den eneste på kontoret (Bilag 11, s. 2, ll. 16-19), hvilket kan skyldes hans *historical body*, da han ikke har erfaring med at arbejde hjemme grundet stillingen som elev (Bilag 11, s. 12, ll. 14-19). En af årsagerne til dette kan også være, at informantens stilling som elev kræver intern koordinering, i og med det er de øvrige medarbejdere, som giver ham arbejdsopgaver. Koordinering er også en problematik, som en af respondenterne i vores spørgeskema fremhæver: “Nogle processer besværliggøres ved hjemmearbejde - såsom intern koordinering og hurtig sparring med kollegaer. På den anden side skaber hjemmearbejdet mere ro, og mit arbejdstempo intensiveres derfor” (Bilag 14). I udtalelsen fremhæver respondenterne både fordele og ulemper ved digitaliseringen af arbejdsprocesser, hvilket som tidligere nævnt også kommer til udtryk i informant 1 og 3’s udtalelse. Vi mener, at informant 3 kan have svært ved at opnå et intensiveret arbejdstempo, som respondenterne fremhæver, hvis informanten fortsat arbejder på en måde, hvor han foretrækker det fysiske kontor. I stedet er det nødvendigt, at han får oplæring i digitale hjemmearbejdsprocesser, således hans habitus ændres. Informant 1 derimod behøves nødvendigvis ikke at foretage sig store ændringer grundet det faktum, at hun er vant til hjemmearbejdet.

Ud fra de fire interviews, som vi har foretaget, ses det, at digitaliseringen af arbejdsprocesser primært har været til stede for de fastansatte medarbejdere, hvorimod elever i højere grad har

været forbundet til det fysiske kontor på Danfoss. Dette har dog ændret sig i forbindelse med COVID-19, hvilket informant 1 også påpeger i følgende udtalelse: "(...) altså jeg tror aldrig, at vi kommer til at gå tilbage til det der med at sidde og holde møder face to face på samme måde" (Bilag 9, s. 4, ll. 26-27). Der kan altså argumenteres for, at *discourse in place* har ændret sig og bliver ved med at ændre sig, hvorfor informanterne er nødsaget til at ændre deres *historical bodies* alt efter hvilke erfaringer, de har gjort sig i livet og i sociale sammenhænge på arbejdspladsen.

Oplevelse af ledelse

Under de fire interviews med informanterne fra Danfoss spørger vi ind til informanternes oplevelse af ledelse, da forandringer i forbindelse med COVID-19 udfordrer kontakten i professionelle relationer, herunder informanternes relation og kontakt til deres ledere. På baggrund af de fire interviews kan vi udlede, at der er markant forskel på, hvor ofte informanterne har kontakt til deres leder. Informant 2 nævner eksempelvis, at han har kontakt med sin oplæringsansvarlige op til otte gange om dagen (Bilag 10, s. 34, ll. 5-6). Dette er han tilfreds med, hvilket ses i nedenstående udtalelse:

"(...) Jeg har faktisk været meget glad for det. (...) I starten har man ikke så stor en respekt for det, men nu har jeg jo virkelig også været taknemmelig for, at hun har gjort, som hun har gjort"

(Bilag 10, s. 36, ll. 25-29).

I samtalen, som leder op til ovenstående citat med informant 2, kommer det til udtryk, at kvantiteten i forhold til kontakten mellem ham og den oplæringsansvarlige i høj grad er blevet intensiveret, efter hjemmearbejdet er blevet en realitet. Her ringer den oplæringsansvarlige eksempelvis til informanten for at spørge, hvordan det går med ham og nødvendigvis ikke arbejdsopgaverne (Bilag 10, s. 35, ll. 22). Den oplæringsansvarlige har derfor skabt et rum til, at informanten kan fortælle om, hvorvidt han trives eller ej. Vi tolker, at de mange opkald kan skyldes, at den oplæringsansvarlige har en formodning om, at det kan være vanskeligt for eleven at arbejde hjemmefra.

Sammenlignes udtalelsen med en af besvarelserne i spørgeskemaet, formulerer en af respondenterne sig på følgende vis: "Man mangler lidt den sociale dimension. Jeg har også en tendens til nogle gange at skrive/kontakte min leder mindre, hvis jeg arbejder hjemme. Det kræver mere at tage kontakten, hvilket både kan være godt og dårligt" (Bilag 14). Det kan være vanskeligt for os at kende årsagen til, at respondenterne finder det vanskeligt at tage kontakt til ledelsen, men vi tolker, at det digitale aspekt ikke i ligeså høj grad imødekommer muligheden for en uformel og hurtig kontakt med lederen. Det kan derved være svært for medarbejderne at vide, om de forstyrrer, når de kontakter en kollega fra hjemmekontoret. Vi antager, at dette normalvis er lettere at afkode, når medarbejderne kan se hinanden fysisk og derudfra vurdere, om de er optagede. Denne problematik kan også gøre sig gældende hos informant 2, og der kan derfor både være fordele og ulemper ved, at den oplæringsansvarlige er i kontakt med eleven så mange gange dagligt. På den ene side kan det være med til at motivere informanten, at den oplæringsansvarlige udøver synlig ledelse, men det kan også være problematisk, da informanten derfor ikke selv får tillært sig erfaringer med, hvordan han skal komme til ledelsen, når han har brug for det. Med andre ord kan det resultere i, at informanten indlærer, at ledelsen i højere grad skal komme til ham frem for omvendt. Sættes dette i relation til McGregors' (1957) ledelsesstile stemmer denne tankegang overens med *X-ledelse*, hvor arbejdstagere anses som dovne væsener, der ikke ønsker at arbejde. Informanten ville få erfaring med at være proaktiv i sit arbejde, hvis den oplæringsansvarlige ikke kontaktede informanten otte gange dagligt, men derimod selv lod ham tage kontakt. Dette ville i sidste ende bidrage til den indre motivation og derfor være mere bæredygtig i længden.

I modsætning til informant 2's hyppige kontakt nævner informant 4, at hun ikke så ofte er i kontakt med sin leder.

"(...) N:æ det ved jeg ikke, om er en generel ting, men jeg har ikke nogen spørgsmål til ham, så jeg vil ikke kunne se, hvorfor jeg skulle (...) Når man arbejder hjemmefra, så synes jeg meget, alle passer deres eget (og passer deres arbejde). Men man ringer, når man har spørgsmål. Jeg har mange spørgsmål, så jeg har kun ringet til dem, jeg har haft spørgsmål til"

(Bilag 12, s. 24, ll. 23-29).

Vi anser dette som et tegn på, at kontakten mellem informant 4 og lederen kan være udfordret, hvilket også er en problematik, som flere af vores respondenter fremhæver i spørgeskemaet (Bilag 14). Selvom informant 4 får svar på de spørgsmål, som hun har i forbindelse med sit arbejde, tolker vi, at lederen ikke formår at skabe en følelse af sammenhold og bringe kollegaerne i afdelingen sammen. Manglen på den *solidariske sfære* og synlig ledelse kan føre til demotivation hos informanten (Søndergaard, 2012), da hun arbejder isoleret fra de andre medarbejdere og hermed ikke kan opnå anerkendelse gennem deltagelse og positivt engagement i fællesskabet (Honneth, 2003).

Sættes informant 2 og 4's udtalelser i relation til spørgeskemaet, ytrer en af respondenterne sig på følgende vis: "'Makro' kommunikationen er rigtig rigtig god, men 'mikro' kommunikationen er meget mangelfuld. Dette viser også bare, at der er tillid fra ledelsen, men det kunne være rart at høre lidt mere til dem" (Bilag 14). Udtalelsen understøtter, at respondenterne mangler kontakt og kommunikation fra ledelsen, som er mere uformel. Alligevel viser øvrige besvarelser i spørgeskemaet, at 29 % af respondenterne har delvist behov for daglig kontakt til deres leder, 25 % svarer i lav grad og 18 % i høj grad, hvilket er med til at understrege, at det er individuelt, hvor stort et behov respondenterne har for at være i kontakt med deres leder. Her stiller vi os dog kritiske overfor vores opstillede spørgsmål, da dette ikke forholder sig til hvilken form for kontakt, der er tale om. Vi mener derfor, at der kan være forskel på, om respondenterne ønsker mere af den uformelle eller formelle kontaktform.

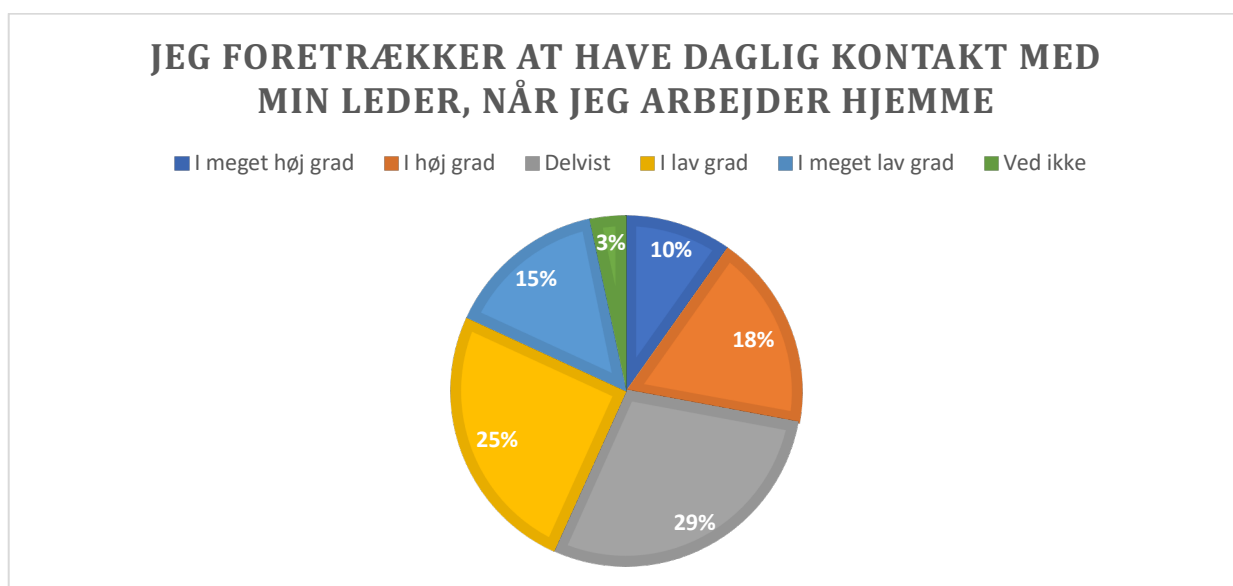


Diagram 3: Daglig kontakt med leder.

Selvom det er individuelt, hvor meget den enkelte medarbejder ønsker at være i kontakt med sin leder, kan kontakten have en betydning for respondenterne og informanternes trivsel, da det at være i kontakt med andre mennesker ifølge Alrø et al. (2020) har en afgørende betydning for, at individer trives. Dette understøttes også af Søndergaard (2012), som påpeger, at distancledelse kun kan fungere med tydelig kommunikation. Denne tydelige kommunikation er til stede for informant 2, men der kan argumenteres for, at den ikke er til stede for informant 4, da hun blandt andet nævner, at "alle passer deres eget" (Bilag 12, s. 24, l. 27). Dette kan som nævnt have en negativ effekt på informant 4's *solidariske sfære*, som tager udgangspunkt i den sociale værdsættelse, som skabes via relationer til fællesskaber i arbejdsmæssige kontekster.

I forhold til informant 2 og den hyppige kontakt kan den *solidariske sfære* spille en større rolle, da han via deltagelse og engagement fra lederen opnår social værdsættelse. Derudover kan der argumenteres for, at informants 2's leder inddrager elementer fra *Y-ledelse*, da hun har fokus på informantens udvikling samt at skabe rammer i form af hyppig kontakt, der kan fremme og styrke hans arbejdsindsats. Dette kommer også til udtryk i interviewet med informant 3, som i nedenstående udtalelse nævner, hvordan ledelsen hos Danfoss håndterer udfordringerne i forbindelse med COVID-19.

"Øh jamen der har nok været en holdning til, at vi ik skal som elever være på egen hånd. Vi skal gerne have nogen, der ligesom kigger ikke over skulderen, men i hvert fald er der til at assistere og hjælpe os, skulle vi have behov for det" (Bilag 11, s. 12, ll. 21-24).

Med ovenstående udtalelse kan der dog argumenteres for, at ledelsen anvender elementer fra *X-ledelse*, da de aktivt blander sig i arbejdsprocesser. På trods af dette anvender de dog primært elementer fra *Y-ledelse*, eftersom de fokuserer på at danne rammer, der medvirker til, at informanterne bedst muligt kan anvende og udfolde deres kompetencer, nysgerrighed og indre motivation. Dette kan også karakteriseres som en proaktiv tilgang, hvilket ses i nedenstående udtalelse:

“øh: tja jo arh der vil jeg ogs sige, de har været gode til at anerkende og ligesom ro:se de ting, man har lavet, når man har gjort det godt også, selvom jeg har været hjemmefra, så har det været der”

(Bilag 11, s. 21, ll. 20-23).

Denne udtalelse understøtter vigtigheden af den *solidariske sfære* for de unge medarbejdere, da de ved hjælp af social værdsættelse, deltagelse og positivt engagement fra ledelsen kan udvikle sig personligt og dermed styrke selvværdet. Denne personlige udvikling skabes via emotionel og kognitiv anerkendelse (Honneth, 2003). Den personlige udvikling for medarbejderne hos Danfoss skabes også ved hjælp af selvledelse, da informanterne nævner, at de selv er med til at opstille personlige mål (Bilag 9, s. 17, ll. 20-22), hvorved deres kompetencer, nysgerrighed og indre motivation styrkes, hvilket også er et karakteristikum ved *Y-ledelse* (Christensen, 2020).

Når vi spørger ind til anerkendelse i spørgeskemaet og beder respondenterne om at erklære sig enige eller uenige i udsagnet: “Jeg ved, hvornår jeg har gjort mit arbejde godt, når jeg arbejder hjemme”, viser besvarelserne, at 39 % af respondenterne i høj grad ved, hvornår de har udført deres arbejde på tilfredsstillende vis (Bilag 14). Vi mener, at dette er et udtryk for anerkendelse, i og med respondenterne på den ene eller anden måde er blevet gjort opmærksomme på deres gode arbejde fra ledere, medarbejdere eller kunder. Dette kan ses som en motiverende faktor, da anerkendelse er en moralsk forpligtelse, som er nødvendig for, at individer kan udvikle sig (Honneth, 2003). Dog svarer 27 % delvist, 10 % i lav grad og 2 % i meget lav grad til, om de ved, hvornår de har udført deres arbejde på tilfredsstillende vis. Vi er derfor opmærksomme på, at 39 % af respondenterne på et mere overordnet niveau kunne have behov for mere anerkendelse, når de arbejder hjemme. Dette er derfor et udviklingspotentiale, som ledelsen kan imødekomme for at forbedre medarbejdernes motivation.

JEG VED, HVORNÅR JEG HAR GJORT MIT ARBEJDE GODT, NÅR JEG ARBEJDE HJEMME

■ I meget høj grad ■ I høj grad ■ Delvist ■ I lav grad ■ I meget lav grad ■ Ved ikke

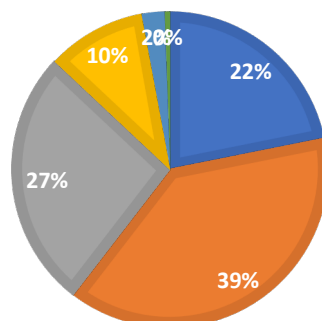


Diagram 4: Anerkendelse på hjemmearbejdspladsen.

På baggrund af ovenstående kan vi udlede, at oplevelsen af ledelsen og behovet for kontakten er forskellig for informanterne. Dette kan skyldes deres *historical bodies*, hvor de igennem livet har gjort sig nogle erfaringer, som kan have en indflydelse på informanternes oplevelse af ledelsen. Endvidere kan vi udlede, at ledelsen til tider gør brug af både *X-ledelse* og *Y-ledelse*. Denne kombination kommer blandt andet til udtryk under ledelsen af eleverne, hvilket kan skyldes, at elever har en større usikkerhed på arbejdspladsen, blandt andet grunden den tidsbegrænsede stilling, hvilket også kan karakteriseres som *prekarisering*. Endeligt er besvarelsenerne i spørgeskemaet et udtryk for, at der er forskel på, hvorvidt medarbejdere er bevidste om, hvorvidt de har udført deres arbejde på tilfredsstillende vis. Af denne grund kan ledere i organisationer i højere grad være opmærksomme på at anerkende deres medarbejdere.

Arbejdspladsen på Danfoss' kontor

Vi inddrager dette tema omhandlende medarbejdernes fysiske arbejdsplads på Danfoss' kontor, da vi finder det relevant at undersøge, hvordan medarbejderne normalvis trives i dette miljø, når arbejdslivet ikke er udfordret af COVID-19.

Informant 1 fremhæver, at det på kontoret " (...) bare lige var nemt at løbe over og spørge en journalist sådan hey øh, kan I ikke lave denne her artikel, fordi vi har fundet det her, der er mega spændende" (Bilag 9, s. 4, ll. 4-7). Dette understøtter Henriksen et al.'s (2018) perspektiver om, at den interne

dynamik og videndeling øges mellem medarbejderne, når de er til stede på deres fysiske kontor, fremfor når arbejdet foregår hjemmefra. Denne problematik kan medføre, at medarbejderne føler sig isolerede fra omverdenen, da de mangler den fysiske kontakt og nærvær til kollegerne, hvorfor det er vigtigt at tilpasse måden, hvorpå medarbejderne ledes (Henriksen et al., 2018). Endvidere argumenterer Henriksen et al. for, at de interne relationer mellem medarbejderne og i det sociale fællesskab generelt kan risikere at blive utydelige, når medarbejderne arbejder hjemmefra, hvilket kan være årsagen til, at informant 1 udtaler følgende:

"(...) det kan godt være, at vi ikke gør det hver uge, altså det her med at være sociale, ringe til hinanden og drikke en kop kaffe, som man måske ville gøre (...) Hvis man var til stede fysisk på arbejde (...)"

(Bilag 9, s. 31, ll. 8-13).

I ovenstående citat fremhæver informant 1, at hun ikke er social med sine kollegaer hver uge, når hun arbejder hjemmefra, hvilket kan indikere, at det sociale fællesskab og de interne relationer er blevet utydelige og udfordret i informant 1s' afdeling. Informant 3 fremhæver ligeledes, at der ikke bliver gjort noget særligt for at pleje det sociale fællesskab internt blandt medarbejderne, når de arbejder hjemmefra:

"Altså: vi prøvede jo alle sammen meget i starten, hvor det hele var nyt i forhold til corona, og det at arbejde hjemme at stille nogle af de her sociale virtuelle møder, og det var jo ogs rigtig hyggeligt, men der gik jo ik lang tid før, at det blev sådan sivet lidt ud i sandet og droppet, fordi at jeg tror bare, folk fik for travlt, så den sociale del blev mindre og mindre"

(Bilag 11, s. 19, ll. 3-9).

På trods af at det sociale ifølge informanterne ikke fylder meget under nedlukningen, er der alligevel eksempler på, at de unge medarbejderes kollegaer tager initiativ til at tale med de unge, hvilket ses i nedenstående citat af informant 2:

"Jeg er sammen med to af mine kollegaer ja, som har været så søde og have tilbudt, at jeg kunne komme hen på lokationen nu, og de vil lige vise mig lidt rundt og forklare mig lidt om sikkerhedsreglerne. Og ja, den jargon og nogle af de normer, der er på kontoret. For eksempel at når man snakker i telefon, kan man lige sætte sig ind i sådan en telefonboks, som jeg har gjort nu"

(Bilag 10, s. 33, ll. 11-17).

Det faktum at informant 2's kollegaer forsøger at lære ham op i kontorets jargon og normer, kan karakteriseres som, at kollegaerne forsøger at styrke informant 2's *ontologiske sikkerhed* i den nye afdeling. Dette skyldes, at disse informationer kan styrke informant 2's "væren i verden", nærmere bestemt hans væren i den nye afdeling, som han skal færdes i fremadrettet. Det kan dog diskuteres, hvorvidt det er muligt for informant 2's kollegaer at videregive forståelsen af afdelingens jargon og normer, da sådanne informationer oftest er lettere at forstå, når de erfares af individet selv, hvorefter informant 2's *historical body* vil ændre sig. I forhold til normer på kontoret udtaler informant 3 følgende:

"(...) vi er meget forskellige personer her. Der er nogen, der snakker højere end andre og nogle, der bedre kan koncentrere sig i larm, og så er der nogen, der går, når der er for meget støj (...) hvis jeg virkelig skulle koncentrere mig, så smutter jeg i et mødelokale for mig selv"

(Bilag 11, s. 18, ll. 11-17).

Citatet afspejler en af de udfordringer, der kan være på et fysisk kontor, når medarbejderne har forskellige *historical bodies*, hvilket i dette tilfælde kommer til udtryk i form af, hvorvidt medarbejderne snakker højt og/eller formår at koncentrere sig i et støjende lokale. Informant 3 skifter lokation til et mødelokale, hvis han skal koncentrere sig, mens nogle af hans kollegaer kan koncentrere sig i larmen. Dette indikerer, at individer reagerer forskelligt på baggrund af deres levede erfaringer. Hertil bør det dog nævnes, at individernes *historical bodies* udvikler sig

over tid, når det er i interaktion med omkringliggende miljøer (Scollon & Scollon, 2004). Det kan eksempelvis være, at de ældre og erfarne medarbejdere har mere erfaring med at arbejde i støjende lokaler og derfor over tid har vænnet sig til dette, hvorimod de unge medarbejdere endnu ikke har tilpasset sig arbejdsmiljøet. Vi mener, at dette kan blive en udfordring på sigt, da de unge medarbejdere ikke interagerer med det omkringliggende kontormiljø under hjemsendelsen i forbindelse med COVID-19, hvorfor de ikke tilegner sig disse erfaringer. Dette medfører endvidere, at *the interaction order* udfordres og ændres, da de forskellige erfaringer blandt medarbejderne kan skabe uoverensstemmelser i forhold til, hvordan man bør opføre sig på et kontor.

Et andet eksempel på hvordan *the interaction order* har indflydelse på medarbejdernes opførsel ses i følgende citat af informant 3: "(...) jeg tror, det ogs handler lidt om folk, de kigger ogs lidt på mig, jeg kan jo ik bare sidde og dangdere den herude, som (h) som jeg kan (...) derhjemme" (Bilag 11, s. 24-25, ll. 30-1). Denne ytring illustrerer, hvordan individer agerer forskelligt alt efter, om de er alene, i grupper, i hjemmet eller på arbejdspladsen. Dette kan skyldes, at informant 3's handlinger på kontoret er igangsat af bagvedliggende motiver, såsom chancen for at komme i betragtning til et fremtidigt fuldtidsjob, hvorfor han gerne vil vise sine kollegaer, at han er proaktiv. Dette finder han dog ikke så vigtigt, når han arbejder hjemmefra, da de øvrige medarbejdere ikke kan se ham. Dette understøttes af informant 4, der udtaler følgende:

"(...) hvis jeg havde været nede på kontoret, jamen så har man jo større tendens til lige at hurtigt vende sig rundt og sige: har du ikke lige et eller andet, jeg kan lave? Og så kan de hurtigt lige forklare det, og så kan man lave det, i forhold til hvis du sidder derhjemme (.) Jamen (.) så finder man bare noget andet at lave"

(Bilag 12, s. 7, ll. 20-26).

Vi mener, at informanternes proaktive handlinger på kontoret kan være igangsat på baggrund af prekære arbejdsforhold, da de ydre forhold i deres arbejdsliv er skiftende, hvorfor de løbende må omstille sig (Jacobsen & Petersen, 2017). Dette kan påvirke medarbejdernes indre

oplevelse af arbejdet, hvorfor de kan få en følelse af utilstrækkelighed og samtidig have svært ved at finde mening i arbejdet, når de sidder på hjemmekontoret, og kollegaerne dermed ikke kan se, hvad de udretter. Endvidere kan det være nemmere for informanterne at se, om de kan tage kontakt til en kollega uden, at det forstyrrer, når de fysisk kan se, hvad kollegaen foretager sig på kontoret. Dette kan være udfordrende at vurdere, når medarbejderne sidder i deres respektive hjem og arbejder (Bilag 12, s. 26, ll. 16-20).

Hjemmearbejdsstation

Som tidligere nævnt undersøger vi, hvordan unge medarbejdere motiveres på hjemmearbejdspladsen, hvorfor vi i de fire interviews med medarbejderne fra Danfoss spørger ind til deres hjemmearbejdsstation, da vi vurderer, at *discourse in place* og de fysiske omgivelser også har en betydning i forhold til deres motivation. Fælles for de fire informanter er, at de alle har installeret en hjemmearbejdsstation ved deres spisebord. Derudover har de ikke deres vante arbejdsudstyr såsom kontorstol, computerskærm, mus og tastatur med sig. Dette medvirker til en række komplikationer, som informant 1 fremhæver i denne udtalelse: "Til at starte med der ved jeg ikke, hvor mange timer, jeg ikke havde ondt i nakken, når jeg havde arbejdet (...) Fordi jeg sad og gloede sådan her ned i skærmen" (Bilag 9, s. 18, ll. 18-21). Det er dog ikke kun informant 1, som har oplevet fysiske komplikationer på hjemmearbejdspladsen. Informant 2 nævner også, at han oplever smerter i ryggen, da han sidder på en spisebordsstol (Bilag 10, s. 26-27, ll. 31-3), og ligeledes påpeger informant 4, at hun også har været nødsaget til at genoptage et forløb ved en fysioterapeut (Bilag 12, s. 10-11, s. 33-3). I forlængelse af dette spørger vi informanterne, om Danfoss har stillet kontorredskaber til rådighed, som de kan tage med hjem, hvortil alle informanterne nævner, at muligheden har været der, men ingen af dem har benyttet sig af denne, hvilket ses i nedenstående citat med informant 3:

"Ja, det det har vi sådan set mulighed for, det va:r, det har altid været en mulighed at tage alt med hjem, øhm igen lidt det med en lille lejlighed og bruge vores spisebord som kontor er jo ik sådan helt optimalt, så jeg ku godt hive hele mit set up med hjem, men jeg vil bare ik få det samme ud af det stadigvæk" (Bilag 11, s. 14, ll. 16-21).

Vi finder ovenstående aspekt interessant, da konsekvenserne ved ikke at anvende ergonomiske kontorredskaber fra Danfoss fremstår tydelige for informanterne. Alligevel ønsker de ikke at anvende disse, hvilket blandt andet skyldes, at informanterne ikke ønsker at føre arbejdslivet ind i privatsfæren, som ses i følgende udtalelse af informant 2: "OG DET ER MÅSKE FORDI, JEG ER FOR PÅPASSELIG med at blande så meget af mit privatliv ind i arbejdsmæssigt" (Bilag 10, s. 42, ll. 14-15). Dette kan sættes i relation til *kommercialiseringsdiagnosen*, som beskrives ved, at følelser i højere grad er blevet en del af arbejdslivet end tidligere, hvorfor der i dag er store forventninger til at skabe en balance mellem karriere og privatliv, hvilket kan medvirke til at skabe usikkerhed hos medarbejdere (Jacobsen & Petersen, 2017). Balancen mellem arbejds- og privatliv kræver også, at informanterne er nødsaget til at ændre deres habitus og dermed *historical body*, da de skal genindføre nye rutiner og vaner i deres hjem.

Ovenstående udtalelser tydeliggør, at der kan forekomme ulemper i form af fysiske komplikationer under hjemmearbejde. Dette får os til at reflektere over, om det er arbejdsgiveren eller medarbejderens eget ansvar, at det fysiske velvære bliver prioriteret i jobbet. I vores eksempel med Danfoss stiller virksomheden alle kontorredskaber til rådighed, hvorfor fagforeninger heller ikke har mulighed for at hjælpe medarbejderne i tilfælde af, at der skal kompenseres for fysioterapeuter, kiropraktorer eller lignende.

På trods af at informanterne ikke ønsker at føre dele af arbejdslivet ind i privatsfæren, er der dog alligevel eksempler på, at arbejdet og de dertilhørende opgaver fylder i *privatsfæren*. Informant 3 nævner eksempelvis, at arbejdet fylder mere derhjemme end på det fysiske kontor hos Danfoss, da han på det fysiske kontor kan lukke skærmen ned og afslutte arbejdsdagen, hvorimod han på hjemmearbejdspladsen har svært ved dette.

"Der er ik den her, nu lukker jeg skærmen ned, og så er det nok for i dag. (...) den er konstant åben, så det er klart, at for mig har det betydet mere tilgængelighed og mere arbejde i sidste ende"

(Bilag 11, s. 15, ll. 18-21).

Dette understøtter Søndergaards perspektiv om, at hjemmearbejde resulterer i, at medarbejdere kan have svært ved at give slip på arbejdet og bruge mere tid på dette. For at undgå dette er det vigtigt med selvledelse, der handler om, at "behandle sig selv ordentligt" (Søndergaard, 2012, s. 35). I de fire interviews med informanterne fra Danfoss er der dog også eksempler på, at arbejdslivet ikke overtager det private, hvorfor de også mestrer en form for selvledelse. Informant 4 nævner blandt andet, at hun ordner huslige pligter såsom vasketøj eller støvsugning i arbejdstiden, når der ikke har været flere arbejdsopgaver (Bilag 12, s. 7, ll. 4-7). Med udgangspunkt i dette citat undrer vi os over, at informant 4 ikke opsøger andre opgaver, når hun ikke har mere at lave. Dette kan dog skyldes *the interaction order* og det faktum, at informant 4 er forholdsvis ny hos Danfoss, da hun startede som elev i september 2020, hvorfor hun kan have svært ved at tage kontakt til hendes kollegaer. Dette kan dog også skyldes *discourse in place*, da hun også påpeger, at det er nemmere at tage kontakt til kollegaerne fysisk end virtuelt (Bilag 12, s. 7, ll. 20-26).

Endnu et eksempel på, at informanterne fører *privatsfæren* ind i arbejdslivet, viser sig i interviewet med informant 2, som nævner, at der kan være forstyrrelser i løbet af en arbejdsdag i form af de andre individer, som bor i samme husstand, hvilket ses i nedenstående citat.

"jeg tror selvfølgelig også, det har noget at gøre med, at det miljø jeg var i derhjemme (...) Altså i lejligheden sammen med to knejte. Altså det var jo ikke just fordi, at man tænkte, nu giver vi den en skalle og bare får arbejdet igennem"
(Bilag 10, s. 10, ll. 23-28).

Dette kan også skyldes *the interaction order*, eftersom informant 2 og de øvrige informanter agerer anderledes, når de er hjemme med familie og venner frem for, hvis de sidder på det fysiske kontor hos Danfoss med deres kollegaer. På det fysiske kontor blandt kollegaerne påtager informanterne sig højst sandsynligt nogle bestemte roller, som for elevernes vedkommende kan højne deres chancer for at blive fastansat hos Danfoss efter deres endte elevperiode. Der kan derfor argumenteres for, at der er nogle motiver bag deres rolle på kontoret og ligeledes på hjemmearbejdspladsen.

Arbejdsstil

Motivation på hjemmearbejdspladsen og formaliteter i forbindelse med hjemmearbejdspladsen er to af de seks temaer, som vi spørger ind til i de individuelle interviews (Bilag 5, Interviewguide). Som tidligere nævnt er formålet med dette at undersøge, om fysiske artefakter kan være medvirkende til at skabe motivation eller demotivation hos medarbejderne samt for at undersøge Søndergaards (2012) perspektiver om, at det kan være svært at slippe arbejdet, når man arbejder hjemmefra.

En af de fordele, som Søndergaard (2012) fremhæver ved, at arbejdspladsen flytter hjem i *privatsfæren*, er, at arbejdsstilen medvirker til større fleksibilitet i hverdagen. Denne fordel fremhæver informant 1 også i vores interview, da hun kan tilpasse sin arbejdstid med øvrige ærinde, hvilket kommer til udtryk i citatet: "Så om jeg er væk i en time om middagen, så arbejder jeg bare en time i den anden ende" (Bilag 0, s. 9, ll. 10-11). Denne fleksibilitet kan både føre fordele og ulemper med sig. Bredgaard et al. (2021) argumenterer for, at når individer selv kan bestemme, hvornår de ønsker at arbejde eller ej, så medfører dette en bedre balance mellem arbejdsliv og privatliv. Herudover kan dette skabe en øget grad af arbejdsglæde og generel tilfredshed (Søndergaard, 2012), hvorfor informant 1 er et konkret eksempel på, at unge generationer trives med distanceledelse.

Denne balance mellem arbejds- og privatlivet kan dog også være en ulempe, da det er op til det enkelte individ selv at skabe balancen. Herudover bliver relationen mellem medarbejderne internt utydelig, hvorfor ledelsesstilen kræver en høj grad af selvdisciplin for at kunne lykkes (Søndergaard, 2012). I nedenstående citat kommer det til udtryk, at informant 2 anser dette som en udfordring:

"I hvert fald lige her til at starte med, hvor alt det rullede ud. Der synes jeg godt nok, man skulle sådan hive fat i sig selv, for ligesom at komme i gang med noget (...) Så det har hvert fald været en proces. En hård proces for ligesom at få strammet sig an og ligesom fået noget selvdisciplin for at komme i gang med en produktiv arbejdsdag"

(Bilag 10, s. 6, ll. 21-24).

Dette kommer også til udtryk hos informant 3, da vi spørger ham ind til de største udfordringer, som han har oplevet i forbindelse med hjemsendelsen:

”Altså jeg vil sige, det sværeste er nok det her med, at man skal være ret så struktureret og meget selvdisciplineret, og øh: det er svært det her med og varetage sine arbejdsdage (...) man føler sig meget overladt til sig selv, vil jeg sige. Det kan jeg godt huske. Det er nemt li:ge at liste væk en gang imellem fra computeren og li:ge lave noget andet(...)”

(Bilag 11, s. 5, ll. 13-25).

Når informant 3 siger, at ”man føler sig meget overladt til sig selv”, tolker vi, at informanten finder det vanskeligt at lede sig selv. Årsagen til dette kan eksempelvis være, at informanten mangler tydelig kommunikation fra sin leder og derfor også gennemsigtighed i relation til arbejdsopgaver. I rapporten *Risici og arbejdsmiljø blandt unge på de nye digitale arbejdsmarkeder* skriver Nielsen et al. (2021), at dette kan medføre, at informanten har svært ved at gennemskue, hvad der forventes af ham samt det ansvar, der måtte føre med. De nye digitale arbejdsprocesser udfordrer altså arbejdsmiljøets traditionelle organisering og øger graden af individualisering, hvilket også kan gå ud over unges psykosociale problemer såsom *work-life balance* og savn til kollegaer (Nielsen et al., 2021). Disse faktorer gennemgår vi yderligere i afsnittene *Kollegaskab* og *Work life balance*.

Herudover tolker vi på baggrund af citatet ”Det er nemt li:ge at liste væk en gang imellem fra computeren og l:ige lavet noget andet”, at informantens *interaction order* på hjemmearbejdspladsen differentierer sig fra den arbejdsstil, han har, når han er på kontoret og omgås sine kollegaer fysisk i hverdagen. Sættes udtalelsen i relation til McGregors (1957) teori om *X- og Y-ledelse* samt Christensens (2020) perspektiver, tolker vi, at informant 3 forventer *X-ledelse*, når han arbejder hjemmefra. Med denne ledelsesstil vil informanten foretrække, at ledelsen tager fat i ham, når der er nogle arbejdsopgaver, som han skal løse. Af denne grund vil han heller ikke selv opsøge arbejdsopgaverne. I interviewet nævner han dog, at han på det fysiske kontor selv tager fat i sine kollegaer, når han mangler sparring på kreative ideer og projekter (Bilag 11, s. 8-9, ll. 32-6), hvilket er en arbejdsstil, der tilpasser

sig *Y-ledelse*. På baggrund af dette tolker vi, at informant 3 tidligere har været vant til *Y-ledelse*, men under hjemsendelsen forventer *X-ledelse*. Sættes dette i relation til Jensens (2020) undersøgelse om motivation og ledelse af generation y, konkluderer hun, at generation y drives af indre frem for ydre motivation, hvorfor informant 3 i vores tilfælde også burde foretrække *Y-ledelse*. Dette kan endvidere understøttes af følgende udtalelse fra spørgeskemaet, som i høj grad beskriver den manglende motivation: "Motivationen for at tilgå nye arbejdsopgaver er ikke i så stort omfang, som hvis man var på kontoret" (Bilag 14).

Udover den manglende socialitet i det fysiske rum kan årsagen til manglende selvdisciplin også skyldes de materielle diskurser, der gør sig gældende i det private rum. *Discourses in place* kommer derfor til udtryk i det følgende citat, hvor vi spørger ind til, om arbejdet fylder mere i hverdagen under hjemsendelsen:

"Ja::, det vil det nok have en tendens til at gøre, fordi at du når du er fysisk på arbejde, kan du ligesom luk skærmen ned og sige så, nu er klokken 16, så holder jeg fri, så (...) er man ligesom stemplet ud på en eller anden måde, og det gør du ik eller, jeg gør i hvert fald ik på samme måde, når jeg er hjemme. Der er ik den her, nu lukker jeg skærmen ned, og så er det nok for i dag. Den er den er konstant åben, så det er klart, at for mig har det betydet mere tilgængelighed og mere arbejde i sidste ende"

(Bilag 11, s. 15, ll. 13-21).

På baggrund af citatet tolker vi, at informant 3 definerer det at have sin computerskærm åben som en indikation af, at han er tilgængelig på arbejdet. Computerskærmen er derved et medierende middel, som indikerer, om han er på arbejde eller ej. Sammenlignes dette med at have et fysisk kontor, så har informanten tidligere haft mulighed for konkret at gå fra sin computer og sit kontor, når han har været på arbejde. Dette er ikke tilfældet under distanceledelse, da computeren og kontorpladsen er flyttet ind i hjemmet, hvor han tilbringer det meste af sin tid. Dette betyder også, at han blot ved at kigge på computeren kan blive mindet om sit arbejde, hvorfor vi tolker, at han har svært ved at lægge det fra sig.

I interviewet med informant 2 beskriver han også sin tilgængelighed som værende tydeligere, når han arbejder fra det fysiske kontor, hvorfor han også foretrækker at arbejde der: " (...) nu er vi her, fordi vi arbejder, og vi skal få det bedste ud af det indtil klokken 16:00, så vi så kan tage hjem" (Bilag 10, s. 17, ll. 12-14). Vi tolker, at det motiverer informant 2, når han kan se en naturlig afslutning på sin arbejdsdag, når klokken bliver 16:00, hvorfor vi mener, at eksterne motivationsfaktorer motiverer ham.

Som afslutning på dette analytiske afsnit om arbejdsstil inddrager vi et citat fra informant 4, som refererer til, at hjemmearbejdet resulterer i flydende grænser mellem arbejdsliv og privatliv.

"(...) selvom jeg har sagt til de andre, at de ikke kunne få fat i mig mellem elleve og et, så har jeg stadigvæk været tilgængelig, fordi jeg også har for eksempel Teams på telefonen, så hvis de har ringet, så har jeg stadigvæk taget den"
(Bilag 12, s. 9, ll. 1-5).

Vi tolker, at citatet er et tydeligt eksempel på, hvordan informanterne finder det vanskeligt at skulle lede sig selv og finde den rette balance mellem arbejds- og privatliv. I citatet undrer vi os over, hvorfor informanten vælger at være tilgængelig for sine kollegaer, når hun i realiteten ikke er på arbejde. En af årsagerne til dette kan være, at informant 4 personligt efterspørger nærværende ledelse som en konkret værdi i sit arbejde og af denne grund også personligt bliver nødt til at efterleve dette. Herudover kan det endnu en gang være et udtryk for *prekarisering* og dét som Jacobsen og Petersen (2017) kalder for *brasilianiserings-* og *balkaniseringsdiagnosen*, hvor individer "kæmper" for jobmuligheder og er præget af korte ansættelser. Vi tolker derfor, at informant 4's tilstedeværelse, når hun har fri, er et udtryk for, at hun ønsker at skille sig ud fra mængden og også stå forrest i rækken, hvis der skulle være en ledig fuldtidsstilling efter det endte elevforløb hos Danfoss.

Kollegaskab

En af de udfordringer, som corona-pandemien har medført, er, at kontakten til kollegaer er blevet udfordret, da medarbejdere arbejder hjemmefra og hermed ikke sidder sammen fysisk.

Dette understøttes af resultaterne fra vores spørgeskemaundersøgelse, som viser, at 39 % af respondenterne kun delvist modtager hjælp og støtte fra sine kollegaer, når de arbejder hjemme (Bilag 14). Dette kan svække deres motivation, da de ikke er en del af et socialt fællesskab, hvilket er et grundlæggende behov, som skal være til stede for at danne de mest optimale rammer for den interne motivation (Ryan & Deci, 2000). Derudover kan besvarelsener tyde på, at selvledelse er en del af de arbejdspladser, hvor respondenterne har svaret delvist. Dog er vi opmærksomme på, at 34 % i høj grad oplever, at de ofte får hjælp og støtte, når de arbejder hjemme. Dette kan ses som et eksempel på succesfuld ledelse, da arbejdspladsen lykkes med digitaliserede arbejdsprocesser.

I vores individuelle interviews spørger vi informanterne ind til kollegaskabet på hjemmearbejdspladsen, hvor alle informanterne først og fremmest fremhæver, at de savner kontakten til kollegaerne. Dette kommer eksempelvis til udtryk hos informant 1 i følgende citat: "Men jeg ved ikke, jeg synes, det er den der kollegakontakt, man ikke har på samme måde længere. Man ringer ikke bare lige op til sine kollegaer for sådan at sige, nå hej hvordan går det i dag?" (Bilag 9, s. 8 ll. 19-22). På baggrund af citatet tolker vi, at *discourses in place* er forskellige, alt efter om informanten er på det fysiske kontor eller arbejder hjemme. Når vedkommende er på det fysiske kontor, har hun eksempelvis mulighed for at se, om en dør fysisk står åbent ind til et mødelokale, eller om en kollega har headset på, hvilket kan indikere, om vedkommende er optaget eller ej. Endvidere er det på det fysiske kontor nemmere uformelt at falde i snak med hinanden, eksempelvis ved kaffemaskinen, hvilket ikke gør sig gældende hjemmefra. Det er derfor en udfordring at opretholde sociale relationer og sociabiliteten på arbejdspladsen, da den umiddelbare kontakt med kollegaerne ikke er til stede på hjemmekontoret. Dette kan påvirke medarbejdernes trivsel, da sociale relationer på arbejdsmarkedet har en væsentlig betydning for niveauet af den mentale sundhed (Bredgaard et al., 2021). Derudover bliver den *ontologiske sikkerhed* også svækket for de unge medarbejdere, da nærværet og samværet med kollegaerne mindskes, når medarbejderne arbejder hjemmefra. Dette kan føre til usikkerhed på arbejdspladsen, hvilket kan karakteriseres som *prekarisering* (Jacobsen & Petersen, 2017). Informant 1 fremhæver dog, at de i hendes afdeling alligevel forsøger at opretholde kontakten ved hjælp af virtuelle møder, hvor de snakker sammen om andre ting end arbejdet:

"(...) Nu sidder vi bare hver for sig og altså snakker lidt socialt og hygger os lidt, får en kop kaffe (...) Så altså jeg føler, at det kan godt være, at vi ikke gør det hver uge, altså det her med at være sociale, ringe til hinanden og drikke en kop kaffe, som man måske ville gøre (...) Hvis man var til stede fysisk på arbejde, men jeg synes stadigvæk, at vi er gode til at følge op på, at folk måske stadigvæk mentalt har det godt med deres, hvor de er henne i deres liv, og hvad der sker ude i verdenen"

(Bilag 9, s. 31, ll. 4-16).

Denne udtalelse er et eksempel på, at de respektive afdelinger i Danfoss forsøger at skabe kontakt, kommunikation og sociabilitet ved hjælp af uformelle virtuelle møder, hvor de forsøger at skabe en fællesskabsfølelse. Det er dog vigtigt at være opmærksom på, at disse uformelle møder kan udfordre *interaction order*, og at denne i høj grad kan være anderledes, end hvis medarbejderne sad fysisk sammen. Derudover skal medarbejderne vænne sig til at skabe socialt samvær på denne måde, hvorfor de også er nødsaget til at ændre deres *historical bodies*. Alligevel viser en udtalelse i vores spørgeskema, at den digitale kontakt har indflydelse på motivationen for en af respondenterne: "Daglige morgenmøder gavner motivationen, hvorimod dage uden kommunikation med kollegaer gør dagene lange og trivielle" (Bilag 14). Vi tolker på baggrund af udtalelsen, at daglige morgenmøder kan være til gavn for unge medarbejdere hos Danfoss, men vi er dog opmærksomme på, at individer har forskellige behov, hvorfor dette ikke nødvendigvis gælder alle unge medarbejdere.

I forhold til informant 1's udtalelse kan der endvidere argumenteres for, at den uformelle kontakt og det sociale samvær kunne prioriteres højere, da informanten nævner, at de ikke har faste tidspunkter ugentlig til socialt samvær, men at det blot er en gang imellem. Dette er dog anderledes i den afdeling, som informant 4 befinder sig, da de har en regel om løbende at tjekke op på hinanden (Bilag 12, s. 20, ll. 19-25). Denne regel kan medvirke til, at medarbejdernes *ontologiske sikkerhed* opretholdes, da de i denne afdeling modtager opmærksomhed gennem daglige eller ugentlige check-ups. Ligeledes nævner informant 2 også, at kollegaerne i hans nye afdeling var gode til at ringe til ham i løbet af de første arbejdsdage og byde ham velkommen og tjekke op på, om han havde spørgsmål (Bilag 10, s. 13, ll. 26-29). Dette

eksempel tyder igen på, at medarbejderne hos Danfoss forsøger at skabe *ontologisk sikkerhed* for nye medarbejdere, da de er opmærksomme på, at den nye medarbejder trives. Informanten påpeger dog, at det er svært at opretholde det sociale samvær og nærvær, når de ikke ser hinanden fysisk (Bilag 10, s. 37, ll. 20).

I spørgeskemaet spørger vi ind til, om der er en følelse af sammenhold og samhørighed blandt respondenterne kollegaer, når de arbejder hjemme, og hertil svarer 42 % delvist og 23 % i lav grad. Dette kan være med til at indikere, at samværet i den *solidariske sfære* er blevet erstattet af familie og venner i *privatsfæren*. Det at følelsen af sammenhold og samhørighed er lavt blandt respondenterne kan have en indvirkning på deres motivation, da sammenholdet og det sociale fællesskab ifølge Ryan og Deci (2000) har en stor betydning for individers interne motivation. Endvidere har sociale relationer også en væsentlig betydning for individers mentale trivsel og sundhed (Bredgaard, et al., 2021), hvorfor organisationer bør være opmærksomme på dette.

På baggrund af ovenstående aspekter om kollegaskab kan vi udlede, at informanterne savner den kontakt og kommunikation samt det samvær og nærvær, som de er vant til på den fysiske arbejdsplads. Flere af de afdelinger, som informanterne sidder i, forsøger dog at skabe socialt samvær på virtuelle platforme. Dette kræver dog, at medarbejderne tilføjer nye erfaringer og vaner til deres *historical bodies* og vænner sig til de nye *interaction orders*, som kommer til udtryk med de nye former for socialt samvær.

Socialitet

Den manglende kontakt til kollegaerne medfører som tidligere nævnt, at kontakten i de sociale relationer på arbejdspladsen er udfordret. Dette bliver vi også opmærksomme på i vores kodning, hvor flere af informanterne fremhæver manglen på socialitet, som vi forbinder med dét at være interesseret i samvær med andre (Gyldendal, 2021c). Dette anser vi som en væsentlig problematik, da sociale relationer på arbejdsmarkedet har indflydelse på niveauet af den mentale sundhed blandt medarbejdere (Bredgaard et al., 2021). Informant 2 fremhæver blandt andet, at han finder det sociale aspekt vigtigt (Bilag 10, s. 37, ll. 14-19), hvortil han hævder, at Danfoss har forsøgt at styrke de sociale relationer ved hjælp af virtuelle arrangementer.

“Jamen jeg er faktisk med i det, vi kalder for en trainee-gruppe, som måske kan sammenlignes med en festkomite eller elevråd eller noget, hvor vi jo forsøger at lave nogle fede arrangementer, hvor også elever kan mødes. Ø:hm (.) og ja, vi har været ude og bowle, og vi har julefrokoster og diverse ting. Ø:h men ja, så kom corona (...) Så har vi jo forsøgt at gøre det online, men meningen er jo også, at du er social og møder andre mennesker, og det er jo bare svært at gøre online”

(Bilag 10, s. 38, ll. 23-32).

På trods af at informant 2 fremhæver, at de har taget initiativ til at skabe sociale arrangementer online, så hævder både informant 3 (Bilag 11, s. 19, ll. 3-9) og informant 4 (Bilag 12, s. 4, ll. 12-17), at der er mangel på socialitet blandt eleverne og de øvrige kollegaer. Hertil bør det nævnes, at informant 4 fremhæver en situation, hvor hendes leder skaber sociabilitet, hvilket ses i nedenstående citat:

“(...) han kom ind med sin kop kaffe, og så satte han sig ned. Og så sad han bare og kiggede på os (...) Så sagde han ja, men han havde simpelthen så fuld en mailboks, så nu tog han lige afstand fra den, og så kom han lige herind og drak en kop kaffe (...) Og det er jo utroligt hyggeligt, når man lige hurtigt finder tid til det”

(Bilag 12, s. 24, ll. 10-18).

I ovenstående citat fremhæver informant 4, hvordan sociabilitet er medvirkende til at styrke kvaliteten og værdien af menneskers samvær. På trods af at situationen umiddelbart kan virke lille og ubetydelig, vælger informant 4 at fremhæve denne i interviewet, formentligt fordi kontakten mellem hende og hendes leder i denne situation giver en følelse af forbundethed. Denne forbundethed blandt individer kan være medvirkende til at mindske følelsen af ensomhed (Simmel, 1949), hvorfor det er vigtigt at skabe rum og plads til sociabilitet i arbejdslivet, særligt under COVID-19, hvor kontakten i de professionelle relationer er udfordret.

Rollemodeller

Gennem kodningen af vores fire individuelle interviews finder vi udsnit i vores datamateriale, hvori informant 2 giver udtryk for, at han har behov for vejledning eller rådgivning i forhold til, hvordan han skal tackle hjemmearbejdet og ikke mindst ledelsen af ham selv. Dette kommer til udtryk i følgende citat:

”Men (.) jeg har hvert fald. Jeg har hentet stor inspiration fra mine to ældre brødre, som (...) går på universitetet. Så dem har jeg hvert fald (2.0) SPARRET en del med, og de er kommet med nogle gode råd. Det er rart at snakke med sådan nogle folk, som ikke er kørt ned i kælderen og ikke får lavet så meget i hverdagen”

(Bilag 10, s. 42, ll. 23-29).

På baggrund af citatet tolker vi, at informant 2 anser det som sit eget ansvar at strukturere sin arbejdsdag. Dette finder han vanskeligt, da denne måde at arbejde på adskiller sig fra den, som han er vant til på det fysiske kontor. På det fysiske kontor omgås han ledere, medarbejdere og ikke mindst hans oplærings- og uddannelsesansvarlige, som kan agere rollemodeller for ham og vise, hvordan man går på arbejde og strukturerer arbejdsdagen. Disse rollemodeller har informant 2 ikke mulighed for at se fysisk, hvorfor han ikke har mulighed for at observere hvilke normer, der gør sig gældende hos Danfoss. Dette understreger endnu en gang vigtigheden af *discourses in place*.

I et interview med elevernes uddannelsesansvarlige nævner hun, at eleverne skal skabe et positivt mindset om det at arbejde hjemmefra (Bilag 13). Denne udtalelse kan være et udtryk for, at det ifølge hende også er elevernes eget ansvar at skabe en god og struktureret arbejdsdag. Dette er informant 2 bevidst om, men søger alligevel hjælp fra sine brødre. I den forbindelse undrer vi os over, hvorfor informant 2 ikke søger hjælp internt hos Danfoss, men i stedet søger til familiære relationer. I interviewet med den uddannelsesansvarlige fortæller hun, at eleverne kan gå til deres oplæringsansvarlige i den respektive afdeling, hvis vedkommende har behov for hjælp til at løse konkrete arbejdsopgaver. Herudover har de mulighed for at kontakte hende, hvis der er behov for trivselssamtaler (Bilag 13). Selvom de to løsninger eventuelt kan hjælpe informant 2 med at strukturere sin arbejdsdag, drager han i denne

situation ikke nytte af disse. Årsagen til dette kan være, at ingen af de to løsninger vil hjælpe ham med at løse det helt konkrete problem, som handler om at forstå, hvordan man går på arbejde derhjemme, samt hvordan man opretholder motivationen. Derudover kan den uddannelsesansvarliges udtalelse være et udtryk for, at hun ikke er opmærksom på, at det også kan være problematikker såsom at forstå Danfoss' normer, som eleverne har brug for hjælp til.

En anden årsag kan dog også være, at informanten ikke ønsker at gøre den uddannelsesansvarlige opmærksom på problematikken, da dette kan medføre et ansigtstab og eventuelt sætte ham i en situation, hvor hans identitet på arbejdsmarkedet bliver forbundet med manglen på forståelse for at gå på arbejde. Dette kan anses som værende problematisk, da informanten er underlagt prekære arbejdsforhold i form af en elevstilling, der varer to år. Herefter skal han selv finde et arbejde, hvilket kan være en udfordring, da arbejdslivet er præget af korte ansættelser og usikre karriereveje (Jacobsen & Petersen, 2017). Dette kommer til udtryk i følgende citat, hvor informant 2 beskriver, at han gerne vil gøre sig positivt bemærket.

"Altså jeg er virkelig sådan. Nu tænker jeg også bare på, jeg er elev (...) Jeg skal jo prøve at gøre mig bemærket og se det på den positive måde (...) Og gøre mit aller allerbedste. Ø:h så det er lidt det mine dage går ud på. Det er, at jeg skal give den en ekstra skalle nu, og det ER SELVFØLGELIG LIDT SVÆRT, når det er under corona. Det er jo ikke alle medarbejdere, der kan se den indsats, jeg gør jo"

(Bilag 10, s. 26, ll. 3-13).

Citatet er et eksempel på, hvordan en øget grad af individualisering i det flydende moderne samfund indirekte lægger et pres på individet og skaber en forestilling om, at man skal være selvstændig og uafhængig af andre (Bauman, 2006). Dog fremhæver informant 2 også, at manglen på sociale relationer har betydning for hans trivsel og identitetsdannelse på arbejdsmarkedet, da han finder det vanskeligt at gøre sig bemærket i en tid, hvor alt er digitaliseret. På baggrund af de to citater mener vi, at informant 2 har behov for en mentor i sin hverdag, som kan lære ham op i, hvordan man går på arbejde digitalt. Dette uddyber vi yderligere i *Changing*.

Identitetsdannelse

Under de fire interviews med medarbejderne hos Danfoss bliver vi opmærksomme på, at informanternes identitetsdannelse i høj grad hænger sammen med deres arbejde. Denne identitetsdannelse kommer både til udtryk via indre og ydre faktorer. De indre faktorer kommer til udtryk under alle fire interviews, herunder også med informant 1, som fremhæver personlig udvikling som en intern motivationsfaktor på arbejdet, hvilket ses i følgende: "Altså jeg har det sådan, at udvikler man sig ikke længere, så kan du lige så godt stoppe, for så er du jo i afvikling" (Bilag 9, s. 37, ll. 6-8). Med ordvalget "så kan lige så godt stoppe, for så er du jo i afvikling" ser vi en kobling mellem informantens interne motivation og identitetsdannelse på arbejdet, da hun ved at udvikle sig også udvikler sine kompetencer, hvilket er et grundlæggende behov for intern motivation (Ryan & Deci, 2000). Derudover er udtalelsen et konkret eksempel på, at udvikling er en værdi, som unge medarbejdere efterspørger (Jensen, 2020). Informant 1's interne motivation, personlige udvikling og dermed identitetsdannelse er dog også præget af usikkerhed, da hun efter afslutningen på hendes uddannelse og dermed begyndelsen af sin fuldtidsansættelse var usikker på, om hun havde nok praktisk viden til at arbejde indenfor feltet. Denne usikkerhed italesætter hun således:

"Så jeg brugte rigtig meget tid på at banke mig selv oveni hovedet med til at starte med. Gad vide om de der ledere, de bare tænker, hende der den der 25-årige pige, hun kan ikke lære mig noget ((griner))"

(Bilag 9, s. 36, ll. 24-27).

Ovenstående citat kan ses som et eksempel på *prekarisering*, som omfatter en usikkerhedsfølelse på arbejdsmarkedet (Jacobsen & Andersen, 2017). Denne usikkerhedsfølelse er ikke kun til stede for informant 1, men den er også gennemgående for eleverne, som især er usikre på, hvordan de står stillet (Bilag 11, s. 4, ll. 14-17). Denne usikkerhed kan påvirke de unge medarbejders identitetsdannelse, motivation og trivsel.

Endvidere har materielle faktorer såsom tøj også en betydning i forhold til informanternes identitetsdannelse, hvilket informant 2 fremhæver i nedenstående passage:

”Men normalt så har jeg, når jeg også sidder derhjemme, så har jeg jo mine arbejdsbukser på, og jeg sidder med skjorte på (...) Og selvfølgelig så er det jo også, det er jo (.). Det er også en del af det her at arbejde på Danfoss, og når jeg så sidder til møder og sådan noget. Og folk kan se, jeg har en skjorte (...) Det giver jo også lidt. Det plejer man at gøre. Men jeg NÆGTER simpelthen at skulle sidde med t-shirt eller shorts på, bare fordi jeg kan”

(Bilag 10, s. 45, ll. 14-25).

Informanten tillægger sit tøj så stor betydning, at han nægter at bære andet på trods af, at han arbejder hjemmefra. Dette kan skyldes, at informanten har underliggende motiver med sin påklædning, da han eksempelvis ikke vil fremstå sløset til møder, hvor han skal ses virtuelt med sine kollegaer og dermed danne et godt indtryk. Disse underliggende motiver kan også ses som eksempler på *prekarisering*, da informanten er ansat i en tidsbegrænset stilling, hvor motiverne kan højne hans chancer for at blive fastansat efter den endte elevperiode.

Det er dog ikke alle informanterne, som tillægger tøjet en betydning i forhold til deres identitetsdannelse, hvilket kommer til udtryk i interviewet med informant 4, hvor hun nævner, at hun ikke altid er ”videoklar”: ”Så ringede vi til hinanden, og så spurgte hun mig. Er du videoklar i dag, X? Og så sagde jeg nej, det er jeg ikke” (Bilag 12, s. 22, ll. 14-16). Denne forskel kan skyldes *the interaction order*, hvor individer agerer forskelligt alt efter, hvem de interagerer med (Scollon & Scollon, 2004). Med udgangspunkt i ovenstående kan vi altså udlede, at identitetsdannelse blandt de fire informanter er forskellige, da det i høj grad afhænger af informanternes *historical bodies*, og hvordan de agerer med deres kollegaer.

Sættes udtalelserne i et mere generaliserende perspektiv, viser resultater i vores spørgeskema, at 34 % af respondenterne delvist har mulighed for at udvikle deres kompetencer, når de arbejder hjemme.

MIT ARBEJDE GIVER MIG MULIGHED FOR AT UDVIKLE MINE KOMPETENCER, NÅR JEG ARBEJDER HJEMME

■ I meget høj grad ■ I høj grad ■ Delvist ■ I lav grad ■ I meget lav grad ■ Ved ikke

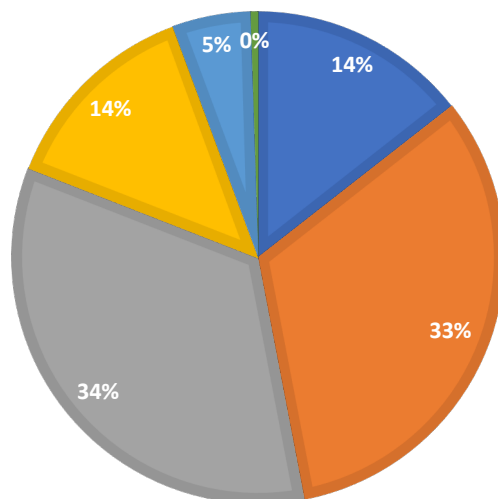


Diagram 5: Kompetenceudvikling.

Dette kan være problematisk, da udvikling af kompetencer er en af de interne motivationsfaktorer, som styrker medarbejderes identitetsdannelse på arbejdet, hvorfor besvarelsene tyder på, at der er plads til forbedring. Derudover er besvarelsene et eksempel på Henriksen et al.'s (2018) perspektiv på, at en af ulemperne ved distanceledelse er mangel på udviklingsmuligheder. Dog svarer 33 %, at de i høj grad har mulighed for at udvikle deres kompetencer, og vi er derfor opmærksomme på, at det ikke er en problematik, som gør sig gældende hos alle.

Et andet punkt, som vi finder relevant at fremhæve, er, når vi spørger respondenterne, om de finder deres arbejdsopgaver meningsfulde.

MINE ARBEJDSOPGAVER ER MENINGSFULDE FOR MIG

■ I meget høj grad ■ I høj grad ■ Delvist ■ I lav grad ■ I meget lav grad ■ Ved ikke

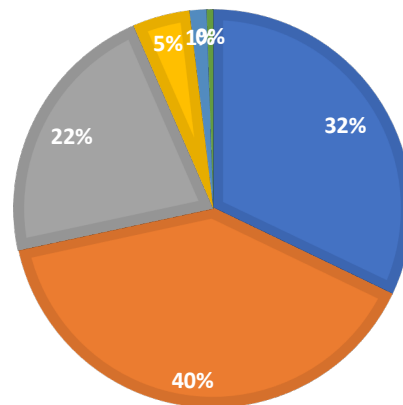


Diagram 6: Meningsfulde arbejdsopgaver.

Her svarer 40 % i høj grad og 32 % i meget høj grad. Dette stemmer overens med, at arbejdet i dag udgør en stor del af unges identitet, hvorfor de ikke ønsker at identificere sig med arbejdspladser, hvor missioner og visioner ikke er i overensstemmelse med deres personlige værdier (Hansen, 2015). Sættes mening i relation til hermeneutikken vil individer altid fortolke en handling eller et socialt fænomen, således den giver en sammenhængende mening for individet selv (Højberg, 2013). I en arbejdskontekst vil handlingen udgøre de opgaver, som individet løser for en virksomhed. Disse opgaver vil individet på baggrund af sin *historical body* finde mening i, og det er derfor også individuelt, hvad man finder meningsfuldt.

Work-life balance

Et af de temaer, som går igen blandt flere af informanterne, er balancen mellem arbejdsliv og privatliv. I og med arbejdet er flyttet ind i *privatsfærens* fysiske rum er grænserne for, hvornår man går på arbejde og holder fri blevet mere utydelige. Dette gør sig også gældende for informant 2, hvilket han udtrykker i følgende citat:

"JAMEN DET JEG SKULLE TIL AT SIGE, DET VAR AT SKULLE (.) altså ligesom have respekt for, hvor meget ens hjerne egentlig arbejder, for man kan måske også have den tanke, at jamen jeg sidder jo bare derhjemme, og på sofaen med

computeren på skødet jo [(...) Så virker det jo måske bare som noget afslappende arbejde, hvor man lige sidder og hygger lidt. Ø:hm men jeg vil gerne blive bedre til at respektere, at man stadigvæk er i gang med arbejdet. Det er (.), hvad skal man sige. DU BRUGER STADIGVÆK dine tanker altså”

(Bilag 10, s. 20, ll. 12-22).

På baggrund af sætningen ”jamen jeg sidder jo bare derhjemme, og på sofaen med computeren på skødet jo” giver informant 2 udtryk for, at materielle diskurser såsom hans sofa og bærbare computer har indflydelse på hans tankemønstre. På baggrund af hans *historical body* og de erfaringer, han har gjort sig gennem livet med sofaen og sin bærbare computer, forbinder han disse materielle diskurser med noget hyggeligt. Af denne grund tolker vi, at han ikke forbinder disse omgivelser med en konkret arbejdsstation, som indikerer, at han er på arbejde. Alligevel finder vi det relevant at reflektere over, i hvilke situationer disse ”hyggelige” rammer i *privatsfæren* kan bidrage med noget positivt for informanten. Dette kunne eksempelvis være i situationer, hvor han skal føle sig tryk og i sikkerhed fra omverden, hvilket også kom til udtryk i vores analytiske afsnit om etik i online interviews. Endvidere sætter informant 2 ord på, hvordan hans tankemønstre fortsat arbejder, selvom han sidder derhjemme, og at han ønsker at blive bedre til at respektere dette. Denne udtalelse kan være et udtryk for, at det ikke blot er *discourses in place*, som har indflydelse på, om han føler, at han er på arbejde. Her har tankemønstre også en afgørende rolle for informantens mentale *work-life balance*. I en åben svarkategori i vores spørgeskema giver en af respondenterne udtryk for den samme problematik, men har dog også formået at styrke den mentale *work-life balance*: ”Det kræver mere selvdisciplin at arbejde hjemmefra, men når man har fundet en god rutine, kan hjemmearbejdet virkelig skabe kvalitet for sind og stressniveau” (Bilag 14). På baggrund af denne udtalelse og informant 2’s *work-life balance* vurderer vi, at informanten endnu ikke har fundet denne ”gode rutine”, som respondenterne beskriver. Derudover ytrer en anden respondent, at det kan skabe en følelse af frirum at planlægge sin dag (Bilag 14). Hos informant 2 er der derfor plads til forbedring, og vi tolker, at han har behov for støtte til at styrke sin selvdisciplin.

Den flydende struktur, som gør sig gældende mellem arbejdsliv og privatliv, sætter informant 3 også ord på i sit interview.

"(...) Det der gjorde det sværere var jo, at du har jo hele tiden computeren stående, så jeg kan jo konstant tjekke mail. Jeg kan jo konstant høre, at der kommer noget ind, så den er aldrig lukket på den måde, så jeg var jo egentlig, hvis man skal være lidt grov og sige hele tiden på arbejde" (Bilag 11, s. 7, ll. 26-31).

Informant 3 forbinder sin computer med tilgængelighed og som en fysisk materialitet, der indikerer, om han er på arbejde eller ej, og når vi spørger ind til hans *work-life balance*, svarer han på følgende vis:

"(...) altså hvis det hvis jeg sidder derhjemme og arbejder, så er den jo ikke eksisterende vil jeg sige, fordi så er det jo egentlig bare ens arbejdsliv, der overtager det hele på en eller anden måde, fordi jeg konstant er tilgængelig, og det ogs noget, jeg selv har svært ved, altså det det er bare det er min last, jeg kan godt lide at være tilgængelig" (Bilag 11, s. 14-15, ll. 30-3).

Arbejdet hos Danfoss fylder altså mere i informantens hverdagsliv, når han arbejder hjemme fra, end når han har mulighed for at møde ind på Danfoss' fysiske kontor. Vi tolker, at årsagen til dette kan være, at informanten ikke har mulighed for at fjerne sig fra den *sfære*, som arbejdslivet indgår i på samme måde som tidligere. Den *solidariske sfære*, som skabes via relationer og fællesskaber i arbejdsmæssige kontekster, er med hjemmearbejdet blevet erstattet af *privat-sfæren*, som har den konsekvens, at både arbejds- og privatliv indgår i denne og smelter sammen. I informant 3's tilfælde resulterer dette i, at han altid er tilgængelig for sine kollegaer. Den samme problematik gør sig gældende hos en af respondenterne i spørgeskemaet, som ytrer sig på følgende vis: "Jeg har måttet slette min arbejds-mail fra min telefon, fordi jeg har svært ved at holde fri, når der pludselig tikkede en mail ind fra chefen" (Bilag 14). På baggrund af de to

udtalelser kan Henriksen et al.'s (2018) teori om, at distanceledelse skaber en sundere *work-life balance* derfor kritiseres, da de fysiske materialiteter såsom telefonen og computeren kan gøre det svært at lægge arbejdet fra sig. Hos informant 1 forholder det sig dog anderledes, da hun aldrig har følt en sundere *work-life balance* før end nu:

"Det altså jeg tror aldrig, at jeg haft et job, hvor jeg har haft lige så meget work life balance, som jeg har ved Danfoss. Og jeg tror også, at det har noget at gøre med den fleksibilitet, som Danfoss udviser"

(Bilag 9, s. 19, ll. 20-23).

På baggrund af de to informanternes udtalelser kan vi altså udlede, at det er forskelligt, hvordan informanterne oplever hjemmearbejdets påvirkning af balancen mellem arbejdsliv og privatliv. Dette får os til at reflektere over, om de to informanternes position i deres transitionsproces på arbejdsmarkedet kan spille en rolle, da informant 1 har færdiggjort sin uddannelse og har en fuldtidsstilling hos Danfoss, hvorimod informant 2 er under uddannelse i en elevstilling.

Besvarelsene fra vores spørgeskemaundersøgelse viser ligeledes, at størstedelen af respondenterne på 34 % svarer delvist til, om de har en god balance mellem arbejdsliv og privatliv, hvilket vi tolker må betyde, at respondenternes *work-life balance* i en vis grad er udfordret.

JEG FØLER, AT JEG HAR EN GOD BALANCE MELLEM MIT ARBEJDSLIV OG PRIVATLIV

■ I meget høj grad ■ I høj grad ■ Delvist ■ I lav grad ■ I meget lav grad ■ Ved ikke

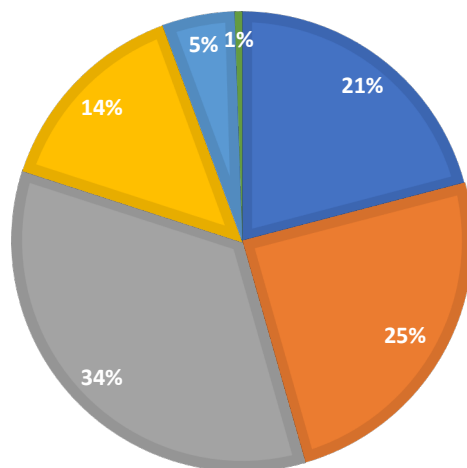


Diagram 7: Balance mellem arbejds- og privatliv.

Dette kan skyldes, at hjemmearbejde anses som en disciplin, som den enkelte medarbejder skal mestre i form af at følge regler og normer for, hvordan man skal indgå i et digitalt arbejdsfællesskab, når man sidder derhjemme. Ifølge den tidligere præsenterede teori kan hjemmearbejdet både skabe en sund balance mellem arbejds- og privatliv (Bredgaard et al., 2021), men også bidrage til ubalance (Søndergaard, 2012). Dog viser besvarelsene, at i alt 46 % af respondenterne føler, at de har en meget høj eller høj grad af *work-life* balance, hvilket kan skyldes, at de respektive arbejdspladser har fokus på at oplære medarbejderne i dette, eller at de har tillært at lede sig selv og dermed administrere arbejdsopgaver og private ærinder såsom vasketøj og børnepasning.

På baggrund af afsnittet om *work-life* balance mener vi, at arbejdspladser i høj grad har indflydelse på, om medarbejdere har en god balance mellem arbejds- og privatliv. I følgende udtalelse fra vores spørgeskema ses et eksempel på, hvordan en dårlig *work-life* balance er resultatet af mødetider, som ikke stemmer overens med respondentens døgnrytme:

“Jeg er ikke god til selv at styre min arbejdsdag, da jeg foretrækker at arbejde i løbet af dagen (holder meget lange pauser), og egentlig er jeg en natteravn, men har

morgenmøder med min chef, hvilket ikke giver plads til en ordentlig balance mellem arbejde og fritid”

(Bilag 14).

På baggrund af dette vurderer vi, at organisationer med fordel kan imødekomme fleksible arbejdstider, således medarbejderne arbejder på de tider af døgnet, hvor de føler sig mest effektive, motiverede og veloplagte. Får en medarbejder, som respondenterne bag ovenstående udtalelse, derimod at vide, at han/hun skal arbejde fra otte til fire, tolker vi, at motivationen for at gå på arbejde reduceres, da vedkommende muligvis ikke føler sig effektiv i det tidsrum. Hertil bør det nævnes, at medarbejderne også bør oplæres i, hvad der forventes af den enkelte, når der er fleksible arbejdstider, således medarbejderne ikke ender som respondenterne, der har skrevet denne udtalelse: "Jeg har en dårlig balance mellem arbejde og privatliv. Det er svært at lægge arbejdet væk, og jeg får hurtig en arbejdsdag på 12 timer" (Bilag 14).

Motivationsfaktorer

Selvbestemmelse, oplevelsen af at have kompetencer samt at indgå i et socialt fællesskab er tre grundlæggende behov, der skal være opfyldt, før et individ kan opleve følelsen af intern motivation (Ryan & Deci, 2000). Corona-pandemien har medført, at ledere i perioder i høj grad har ledt medarbejderne struktureret, således retningslinjer fra regeringen er blevet overholdt. Endvidere er de sociale fællesskaber blandt kollegerne blevet digitale, og individet skal vise deres kompetencer gennem digitale platforme som Microsoft Teams. Med andre ord er den interne motivations tre grundlæggende behov blevet udfordret og skal i dag opfyldes på anden vis end tidligere. På baggrund af teori fra Ryan og Deci (2000) er vi opmærksomme på, at hvis ikke disse opfyldes, vil individets motivation reduceres.

I interviewet med informant 1 giver hun udtryk for, at både interne og ydre motivationsfaktorer er med til at motivere hende, hvilket kommer til udtryk i følgende citat:

"(...) Jeg tror i bund og grund, så er det jo at opnå de mål, jeg har været med til at stille for mig selv. Det er jo den største motivationsfaktor. Det er jo at nå i mål på (.) de målsætninger, man har sat sig selv for det år (2.0)

Hvad motiverer mig? Jeg har næsten lyst til at sige min løn ((griner)) ”

(Bilag 9, s. 35, ll. 26-31).

Den interne motivation kommer til udtryk ved, at informanten dygtiggør sig inden for sit arbejde, og endvidere imødekommes autonomi som grundlæggende behov ved, at hun selv har været med til at identificere de mål, som hun ønsker at realisere i sit arbejde, hvilket stemmer overens med, at hun nævner dette som ”den største motivationsfaktor”. Dog nævner hun også løn som et element, der har betydning for hendes motivation. Denne kan karakteriseres som en ydre motivationsfaktor og essentielt er her at nævne, at denne form for motivation kan være gavnlig på kort sigt, hvis en opgave skal løses, som individet ikke finder interessant (Jensen, 2020). I forhold til informant 1 har det derfor en afgørende rolle for hendes motivation, at Danfoss lader hende identificere egne målsætninger. Endvidere kan vi i dette tilfælde stille os kritiske overfor Jensens (2020) konklusion om, at generation y drives af indre frem for ydre motivation, da løn og andre økonomiske incitamenter selvsagt også har en betydning.

Sættes informant 1’s citat i relation til resultaterne fra vores spørgeskemaundersøgelse, viser besvarelsene, at 65 % af respondenterne i meget høj grad har indflydelse på deres egne opgaver, hvorimod det kun er 5 %, der delvist har samme indflydelse.

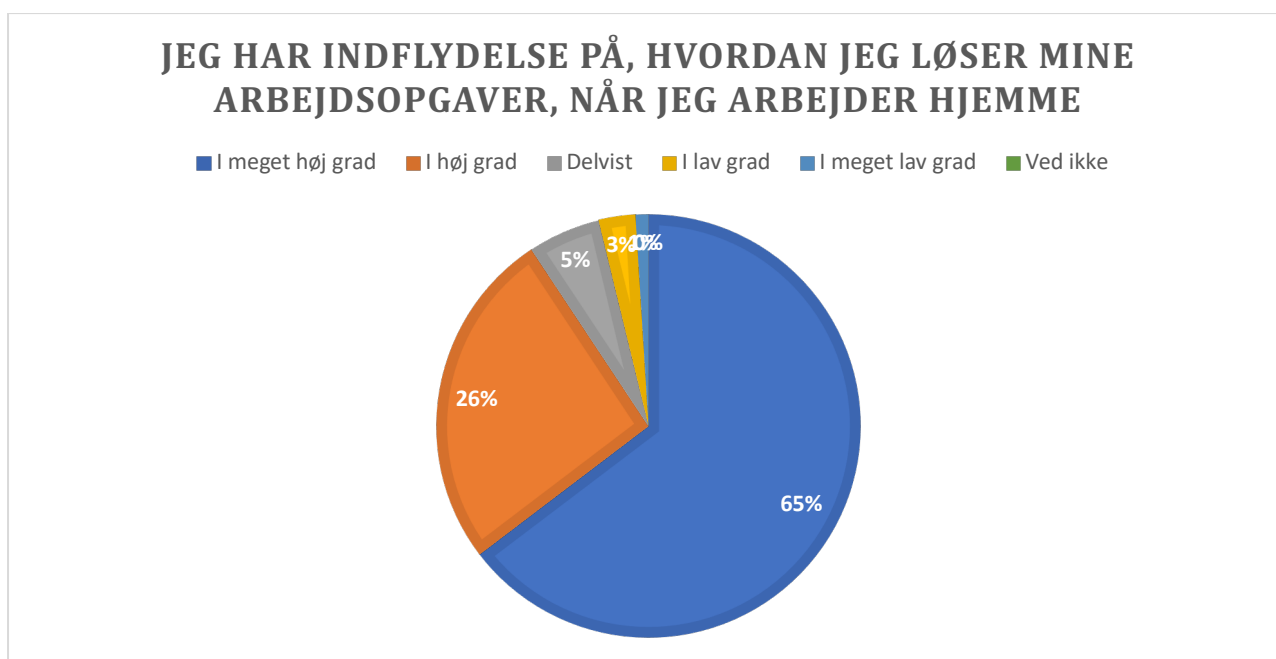


Diagram 8: Indflydelse på arbejdsopgaver.

Dette kan sættes i relation til Ryan og Decis (2000) interne og eksterne motivationsfaktorer, herunder selvbestemmelse og udviklingen af kompetencer, da værdierne imødekommes. Vi er dog opmærksomme på, at selvbestemmelsen også kan hænge sammen med den ændrede *interaction order* mellem respondenterne og deres ledere eller medarbejdere, hvorfor det kan være vanskeligt at gennemskue, hvornår respondenterne har travlt eller mangel på opgaver.

I vores individuelle interviews kommer endnu en motivationsfaktor til udtryk hos informant 2, som finder det motiverende at lytte til motivationstaler på YouTube.

”Jeg er begyndt at følge sådan en youtuber, som snakker [(...) rigtig meget om selvdisciplin, og hvordan man strukturerer sin hverdag og blandt andet motiverer sig selv (...) Så jeg tror da bestemt også, at det er sådan nogle, det er nogle mennesker, når man lytter til sådan nogle motivationstaler der, at de [(...) påvirker en. De er måske lige med til at give et skub. Jeg ved godt, det lyder rigtig cheesy (griner), men det tror jeg også bare, man har brug for nu, (...) så man ikke går helt ned”

(Bilag 10, s. 41-42, ll. 21-5).

Ud fra sætningen ”det tror jeg også bare, man har brug for nu, (...) så man ikke går helt ned” tolker vi, at motivationen hos informant 2 udfordres, når han arbejder hjemme. Dette kan blandt andet være årsagen til, at han søger eksterne hjælpemidler, som kan være med til at hjælpe ham med at bevare motivationen. Endvidere giver han udtryk for, at videoerne på Youtube blandt andet omhandler, hvordan man kan strukturere sin hverdag, hvilket indikerer, at han har svært ved dette. Sættes dette i relation til Jensen (2020), bekræfter citatet hendes konklusion om, at indre motivation i højere grad imødekommer selvledelse, end ydre motivation gør.

Informant 2's udtalelse kan sættes i relation til en af respondenterne i spørgeske maet, som skriver følgende: ”Normalt er jeg meget glad for mit arbejde - efter mere eller mindre et år hjemme.. not so much” (Bilag 14). Udtalelsen ser vi som et eksempel på, hvordan det samme arbejde pludselig ikke opleves som meningsfuldt længere, når det rykkes ind i

privatsfæren. Af denne grund finder vi det relevant at påpege, at nogle medarbejdere ikke motiveres, når de arbejder hjemme - uanset hvor interessante arbejdsopgaverne måtte være. Arbejdsgiverne må derfor være opmærksomme på denne problematik og tænke i løsninger, som kan gøre, at hjemmearbejdspladsen i så høj grad som muligt minder om den fysiske arbejdsplads.

I interviewet med informant 3 spørger vi ham ind til, hvad der motiverer ham, hvortil han svarer på følgende vis:

" (...) det har en ret stor betydning for mig, at jeg kan se, at det ikke bare ryger ned i en skuffe, og så ligger det der som en eller anden opgave, jeg fik, fordi jeg lignede en, der kedede mig, men altså jeg får noget at lave, fordi de gør brug af mine styrker og kompetencer og kan se, at der er et potentiale i at sæt mig i gang med et eller andet, så det de: t øh finder jeg ret stor motivation af"

(Bilag 11, s. 23-24, ll. 30-3).

På baggrund af citatet tolker vi, at informant 3 finder det meningsfuldt, når hans arbejdsopgaver bliver anvendt i praksis, hvilket stemmer overens med Ryan og Decis (2000) grundlæggende behov for intern motivation, herunder oplevelse af kompetencer. På samme måde motiveres han ikke af at løse opgaver, som blot beskæftiger ham i en periode og herefter bliver henlagt. Dette kan sættes i relation til ledelsesstile og ikke mindst graden af selvledelse, da udleverede arbejdsopgaver kan karakteriseres som *X-ledelse*, hvorimod *Y-ledelse* sker, når individer proaktivt opsøger nye opgaver (McGregor, 1957). Vi tolker derfor, at informant 3 foretrækker *Y-ledelse*, men også i højere grad kunne have behov for dette, da denne ledelsesstil danner rammerne for, at han kan anvende og udfolde sine kompetencer, nysgerrighed og indre motivation. Dog ligger der i ordene "altså jeg får noget at lave" også en forventning fra hans side om, at Danfoss udfører *X-ledelse* og sætter ham i gang med opgaver. En af årsagerne kunne være, at informanten har vænnet sig til *X-ledelse*, da ledelsen i starten af hjemsendelsen har udført en meget struktureret ledelsesstil, hvor medarbejderne har fået at vide, hvordan de skal forholde sig. Resultatet af en fortsættelse med *X-ledelse* vil betyde, at autonomi som

grundlæggende motivationsbehov ikke imødekommes og derfor reducerer informantens motivation (Ryan & Deci, 2000).

Senere i interviewet med informant 3 kommer det til udtryk, at han har nemmere ved at finde selvledelsen frem på kontoret, end når han arbejder hjemmefra.

"(...) det er nemmere at undgå at lave noget, når man sidder derhjemme, hvis altså du ikke har opgaverne på bordet, så kan det være svært at hente flere af dem ligesom. Det er nemmere at undgå, så det er klart de der arbejdsdage, hvor der måske ik har været så travlt, så har det da klart gjort noget ved motivationen"

(Bilag 11, s. 9-10, ll. 29-2).

Udtalelsen kan enten være et tegn på, at informanten modtager *X-ledelse*, eller at han har et behov for at befinde sig i *den solidariske sfære*. Denne kan han befinde sig i, når han er sammen med sine kollegaer på kontoret, hvor han gennem deltagelse og positivt engagement kan fremme sin personlige udvikling og opnå anerkendelse i jobbet. Når han arbejder hjemme, er han dog adskilt fysisk fra sine kollegaer, og vi mener derfor, at han har svært ved at fornemme det faglige og sociale fællesskab, som han indgår i med sine kollegaer. Dette kan derfor være medvirkende til at reducere hans motivation og engagement for at arbejde hjemmefra.

I forhold til besvarelsene fra vores spørgeskemaundersøgelse er der flere af ovenstående faktorer, såsom motivation i form af meningsfulde opgaver, som også gør sig gældende i dette. Eksempelvis spørger vi respondenterne, om de føler, at de udfører unødvendige arbejdsopgaver derhjemme, hvortil 40 % svarer i meget lav grad og 24 % svarer i lav grad, hvilket kan tyde på, at de arbejder under *Y-ledelse* som ledelsesstil.

JEG UDFØRER ARBEJDSOPGAVER, SOM JEG FØLER ER UNØDVENDIGE, NÅR JEG ARBEJDER HJEMME

■ I meget høj grad ■ I høj grad ■ Delvist ■ I lav grad ■ I meget lav grad ■ Ved ikke

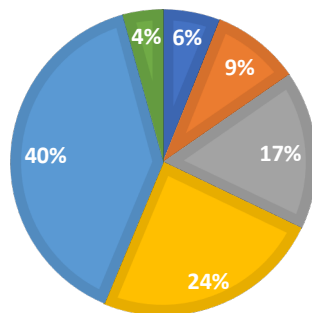


Diagram 9: Unødvendige arbejdsopgaver.

Vi tolker dette, da *Y-ledelse* har fokus på medarbejdernes udvikling og hermed også arbejdsopgaver, der fører til udvikling af medarbejderne. I modsætning hertil svarer i alt 32 % af respondenterne delvist, i høj grad og meget høj grad til, at de udfører unødvendige opgaver derhjemme. Dette indikerer, at der i organisationer fortsat er mulighed for forbedringer inden for skabelsen af meningsfuldhed i arbejdsopgaverne, da mangel på dette kan have indvirkning på individets motivation. En mulig årsag kan være, at de anvender *X-ledelse*, hvor ledelsen via en struktureret ledelsesstil sætter medarbejderne i gang med opgaver. Vælger de i stedet at udøve *Y-ledelse*, kan et muligt udfald være, at medbestemmelsen hos medarbejderne resulterer i en dybere følelse af mening i arbejdet.

Ulemper ved hjemmearbejde

Via vores kodning identificerer vi en række udtalelser, hvor informanterne hver især fremhæver ulemper ved at arbejde hjemmefra. Dette tema indeholder flest tekstsegmenter i vores kodningsproces, hvorfor vi vurderer, at ulemperne ved hjemmearbejdet fylder meget hos informanterne. En af ulemperne er eksempelvis, at der skabes en ubalance mellem arbejds- og privatliv, hvilket informant 2 fremhæver konsekvenserne ved i nedenstående citat:

“(...) det var fordi jeg havde en rigtig rigtig travl arbejdsdag på kontoret (...) Jeg startede vel ved en klokken otte, (.) og så var jeg vel færdig ved en klokken ni om aftenen. Og hvor de

pauser, jeg har fået, de har været frokost (.) og en halv time, hvor jeg skulle ud og handle, men ellers så har jeg simpelthen siddet foran computeren og arbejdet uden noget Facebook eller Youtube. Det har legit været arbejde. Der fik jeg simpelthen sådan en dunkende hovedpine, og jeg endte med at sidde, det lyder sådan helt trist nu, inde i mørket inde i stuen, og var slet ikke aware"

(Bilag 10, s. 24, ll. 17-28).

Ovenstående citat understreger, at selvom unge medarbejdere ønsker en fri arbejdsform, hvor de selv kan skabe balance, kontrol og selvbestemmelse (Søndergaard, 2012), så kan denne fleksibilitet medføre udfordringer hos de unge medarbejdere. Dette kan skyldes, at de yngre generationer er vant til at være konstant tilgængelige på diverse sociale medier, hvorfor det kan være udfordrende at finde ud af, hvad der forventes på arbejdsmarkedet i forhold til tilgængelighed, særligt når man på hjemmekontoret i princippet har muligheden for at være tilgængelig konstant (Hansen, 2015). Denne udfordring kan også bunde i *prekarisering*, da de prekære arbejdsforhold understreger vigtigheden af, at de unge medarbejdere yder en indsats og er tilgængelige. Dette kan endvidere relateres til *fleksibiliseringsdiagnosen*, da de unge medarbejderes ydre forhold er konstant skiftende grundet corona samt den rotationsordning, som eleverne er en del af ved Danfoss. Dette tvinger de unge medarbejdere til at løbende skulle omstille sig, hvilket kan give en følelse af utilstrækkelighed og uforudsigelighed (Jacobsen & Petersen, 2017) og samtidig kan være årsagen til, at informant 2 finder det nødvendigt at arbejde fra klokken otte om morgenen indtil klokken ni om aftenen med ganske få pauser.

En anden væsentlig ulempe, som informanterne fremhæver, er, at de ikke føler, at de lige så nemt kan komme i kontakt med deres kollegaer, som de kan, når de er på kontoret, hvilket kan udfordre kommunikationen mellem medarbejderne. Dette belyser informant 1 i nedenstående citat:

"Så tror jeg, at det værste ved nogle gange at arbejde hjemme er, og som kan være mega frustrerende, er de her mailstrømme frem og tilbage, hvor man sådan tænker, havde jeg nu bare været

på kontoret, så var jeg bare lige gået ned og havde sagt, det er det her, jeg mener. I stedet for at man sidder og skriver syvogtyve mails frem og tilbage, fordi man lige pludselig er otte mennesker i en mailkorrespondance, og ingen forstår, hvad det i princippet er, der foregår. Det er nogle gange det mest frustrerende, som jeg synes, er det værste ved faktisk at måske også arbejde hjemmefra"

(Bilag 9, s. 13, ll. 20-30).

På trods af at digitale kommunikationsplatforme ofte øger kommunikationshastigheden (Henriksen et al., 2018), kan der med ovenstående citat argumenteres for, at de digitale kommunikationsplatforme ligeledes kan udfordre og forsinke den meddelelse, som kommunikerer ud via mail.

Informanternes oplevelse af hjemmearbejdet påvirkes endvidere af hvilken arbejdsopgave, de arbejder på derhjemme. Flere af informanterne fremhæver, at de kreative opgaver ofte er udfordrende at udføre tilfredsstillende hjemmefra i modsætning til konkrete opgaver, hvilket informant 2 belyser:

"(...) Men jeg synes, at det nu til tider er det da svært at arbejde hjemme. Jeg tror, det er der, når jeg skal i gang med et nyt projekt, eller hvis jeg skal være kreativ (...) Jeg kan sagtens arbejde hjemmefra, hvis jeg ved, okay jeg har en liste af de her opgaver. Dem kan jeg bare lige gå i gang med, og det kører bare. Ø:h men når der ikke er noget, og man skal til at brainstorme og ligesom se (). Så er der måske ligesom det er øjeblik, der hvor man måske lige indser, at man er hjemme og måske sidder på sit værelse"

(Bilag 10, s. 16-17, ll. 29-6).

Det faktum, at informanterne finder kreative processer udfordrende, når de arbejder hjemmefra, kan skyldes, at den *solidariske sfære* er udfordret. Normalvis udfører informanterne

kreative opgaver i samspil med deres kollegaer i den *solidariske sfære*, hvorved de i disse processer får anerkendelse og social værdsættelse, hvilket resulterer i et positivt engagement og samtidig styrker det enkelte individs selvværd (Honneth, 2003). Den udfordrede *solidariske sfære* på hjemmearbejdspladsen kan endvidere medføre, at den interne motivation påvirkes, da informanterne ikke finder det interessant at være i de kreative processer alene, hvilket resulterer i, at de ikke lægger energi i de kreative processer. Dette kommer til udtryk i nedenstående citat fra informant 3:

"(...) jeg synes, jeg er blevet bremsset væsentligt, når det handler om at skulle arbejde hjemmefra eller præsentere ting virtuelt i stedet for fysisk. Det tager ufatteligt lang tid for mig at skulle præsentere i ideer eller vise mit arbejde, og så skal personen vende tilbage med feedback, og så skal jeg ligesom sende det igen, og sådan kører møllen ik, så så det er meget hurtigere for mig at tag fat på personen herude fysisk, og sige kan vi ik lige kigge på det her, og så få det klaret nu (...) Hvorimod det ka være det kan være ret svært at og opnå samme fart, når man skal gøre det virtuelt. Det har jeg i hvert fald oplevet, at jeg synes, at jeg bruger lang tid på nogle ting, der ik burde tage så lang tid"

(Bilag 11, s. 22-23, ll. 22-2).

Informant 4 fremhæver ligeledes, at det kan være udfordrende at arbejde hjemmefra. Hun får tildelt opgaver, hvor den manglende *solidariske sfære* og online kommunikation resulterer i manglende forståelse, hvilket hun beskriver i følgende udtalelse: "jeg kom aldrig rigtig ind i den opgave, fordi jeg simpelthen ikke forstod arbejdet, og der fik jeg nok ikke sagt, at jeg ikke ordentligt forstod det" (Bilag 12, s. 9, ll. 25-28). Manglen på den *solidariske sfære* medfører derved også, at informant 4 ikke formår at udvikle sig personligt eller fagligt i forhold til denne opgave, fordi hun hverken opnår anerkendelse eller positivt engagement ved opgaveudførelsen eller mangel på samme. Dette understøtter, at distanceledelse er begrænset på trods af de anvendte kommunikationsplatforme

(Henriksen et al., 2018), samt at den manglende gennemsigtighed i arbejdsopgaverne er en problematisk faktor ved hjemmearbejde (Nielsen et al., 2021).

Manglen på den *solidariske sfære* og socialt samvær generelt set er en af de gennemgående ulemper, som alle informanterne nævner, hvilket informant 2 uddyber i følgende citat: "Jeg savner utrolig meget den her sociale del af at møde ind på et kontor og se sine kollegaer og spise frokost i kantinen" (Bilag 10, s. 5, ll. 28-30). Vi anser dette som en væsentlig problematik, da sociale relationer på arbejdsmarkedet har betydning for den mentale sundhed blandt medarbejderne (Bredgaard, et al., 2021) og i værste fald kan resultere i, at de unge medarbejdere føler sig isolerede og usynlige (Søndergaard, 2012).

Fordele ved hjemmearbejde

På baggrund af ovenstående tematik kan vi udlede, at ulemperne ved hjemmearbejde fylder meget hos informanterne. På trods af dette nævner de alligevel nogle fordele ved at arbejde hjemme. Flere af disse fordele omhandler blandt andet praktiske aspekter såsom transport. Informant 1 fremhæver, at hun sparer tid ved at arbejde hjemme, da hun ikke behøves at køre fra Odense, hvor hun bor, til Danfoss' hovedkontor i Nordborg (Bilag 9, s. 5, ll. 24-28). Dette kan kobles til Søndergaards (2012) perspektiver på distanceledelse, da hun skriver, at hjemmearbejde er en miljøvenlig arbejdsmetode, da den medvirker til et mindre CO2-udslip. Informant 1 nævner i forbindelse med den mindre transporttid, at denne bidrager til en større grad af frihed, hvilket ses i følgende citat: "Jeg synes både, altså nu kan man jo sige, at nu arbejder vi jo kun hjemmefra, men både dengang og også nu, så synes jeg, at det giver mig en langt større grad af frihed til at klare ting" (Bilag 9, s. 6 ll. 16-19). Dette understøttes både af Søndergaard (2012), Bredgaard et al. (2021) og Nielsen et al. (2012), som alle fremhæver, at hjemmearbejde medfører en større grad af fleksibilitet og balance mellem privat- og arbejdsliv. Unge medarbejdere har ikke et stort tilknytningsforhold til deres arbejdsplads, hvorfor fleksibiliteten, som styrker graden af frihed, vægtes højt blandt unge (Søndergaard, 2012).

Denne fleksibilitet har dog altid været en del af arbejdstilgangen for de faste medarbejdere hos Danfoss, eftersom de altid har haft mulighed for at arbejde hjemme. Nedenstående citat viser, at hjemmearbejde især praktiseres, når informant 1 har behov for ro til at løse sine opgaver.

”Så er der faktisk mange af mine kollegaer, og jeg har også selv gjort det, som har siddet hjemme og arbejdet, fordi det giver mulighed for at fordybe sig på en anden måde og ikke blive forstyrret af kollegaer, der tager telefonen, eller nogen der kommer og spørger dig om noget, eller altså (...) Altså man har jo ro på en anden måde”

(Bilag 9, s. 29, ll. 19-24).

Citatet indikerer, at de faste medarbejdere, herunder informant 1, er vant til at ændre deres habitus alt efter, hvilket miljø, de befinder sig, hvorfor restriktionerne i forbindelse med COVID-19 ikke har ændret meget på deres hverdag, hvilket informanten også fremhæver i interviewet (Bilag 9, s. 3, ll. 28-33). Dette er dog ikke tilfældet for alle informanterne, da tre af vores informanter er elever, som har været nødsaget til at ændre deres habitus, da de ikke har haft mulighed for at arbejde hjemme før corona-pandemien (Bilag 11, s. 12, ll. 14-19). Med COVID-19 restriktionerne er dette ændret og på trods af, at eleverne ikke har haft mulighed for at arbejde hjemmefra tidligere, fremhæver flere af dem fordele ved hjemmearbejde. Et eksempel på dette kommer til udtryk hos informant 2.

”Så der er blevet MEGET MERE STILLE NU, ø:hm (...) Og det synes jeg faktisk godt, at jeg kan mærke på mig selv nu. At jeg måske er blevet lidt mere rolig, og ø:h (...) Hviler i mig selv på en anden måde i hvert fald”

(Bilag 10, s. 11, ll. 23-29).

Hertil fremhæver informant 3, at fordelene ved hjemmearbejdet i forbindelse med COVID-19 er, at han har lært at strukturere sin arbejdsdag og opnået nogle kompetencer, hvor han føler, at han er vokset, da han har fået tildelt opgaver uden at have tilstedeværende ledelse, som han er vant til (Bilag 11, s. 6, ll. 1-12). På trods af at informanten har lært at strukturere sin arbejdsdag,

nævner han dog, at han har svært ved at give slip på arbejdet og bruger mere tid på dette, når han arbejder hjemme " (...) så jeg var jo egentlig, hvis man skal være lidt grov og sige hele tiden på arbejde" (Bilag 11, s. 7, ll. 30-31). Bredgaard et al. (2021) nævner, at hjemmearbejdet har den fordel, at det kan være nemmere for medarbejdere at balancere privat- og arbejdsliv, men vores empiri viser dog, at det også kan have den modsatte effekt, da flere af informanterne nævner, at de arbejder i længere tid og på forskellige tidspunkter derhjemme. Dét at arbejde hjemme kan derfor ses som en disciplin med fordele og ulemper, hvor det er op til den enkelte medarbejder at skabe en sund balance mellem privat- og arbejdsliv (Søndergaard, 2012).

Changing

På baggrund af vores analyse diskuterer vi i denne fase, hvordan *nexus of practice* kan ændres. Med andre ord fokuserer vi på mulige forandringsselementer, der udspringer af, hvilken indflydelse vores analyse har i praksis. Hertil bør det dog nævnes, at vi løbende belyser mulige forandringsselementer, hvorfor der kan argumenteres for, at *changing* er en kontinuerlig proces gennem hele specialet, som vi dog primært samler op på i de nedenstående afsnit. I disse afsnit præsenterer vi en række mulige løsningsforslag til Danfoss på baggrund af vores analyse.

Kapitel 7: Diskussion

I nedenstående afsnit indleder vi med en diskussion af, hvad vi kan og bør lære af coronakrisen. I den forbindelse inddrager vi Kristian Cedervall Lautas (2021) perspektiver på katastrofer, hvorefter vi diskuterer individers behov i høj- og lavkonjunkturer. Efterfølgende opstiller vi fem mulige løsningsforslag til Danfoss og virksomheder, som ønsker at forbedre unge medarbejderes motivation, når de arbejder hjemmefra. Slutteligt diskuterer vi vores metodiske overvejelser, hvilke fungerer som mulige kritikpunkter, der kan imødekommes i fremtidig forskning.

Makroetiske perspektiver

Selvom corona-pandemien umiddelbart kan fremstå som en meningsløs katastrofe, er der trods alt også nogle positive eftervirkninger, som vi mennesker kan og bør lære af. Katastrofeforsker Kristian Cedervall Lauta (2021) hævder, at det er vigtigt at opsøge denne læring, da coronapandemien vil være en dobbeltkatastrofe, hvis vi ikke lærer af den. Han argumenterer for, at selvom katastrofer oftest defineres som noget, der overrasker og medfører en række betydningsfulde negative konsekvenser, så bør vi også se på katastrofer som en oplagt mulighed for at undersøge, hvordan vi mennesker skaber en bedre forståelse af os selv, samfundet og fremtiden.

Lauta (2021) argumenterer for, at der er nogle klare mønstre for, hvordan mennesker reagerer på katastrofer. Et af de negative reaktionsmønstre er eksempelvis, at individer ofte tænker kortsigtet og overvurderer egne evner til at bevare optimismen i krisetider. Dette

ses også i vores undersøgelse, hvor informant 2 eksempelvis udtaler, at hans første indskydelse var, at hjemsendelsen var en oplagt mulighed for at hygge sig og slappe af (Bilag 10, s. 9, ll. 16-22), hvorefter han med tiden mister glæden og motivationen ved hjemmearbejdet. Et af de positive reaktionsmønstre, som Lautas (2021) fremhæver, er dog også, at individer viser sig at være mere opofrende og solidariske end vanligt. Dette medfører, at individer ofte er meget rolige og fattede i kritesituationer, hvilket kan blive problematisk, da nogle individer kan udvikle sig til overlevels maskiner, eftersom individer gerne vil opretholde troen på sig selv, hinanden og eget verdensbillede så længe som muligt - også på trods af at en katastrofe ofte ændrer verden. Dette ser vi også i vores interviews med informanterne, hvor flere af dem ikke ønsker at implementere arbejdsstationer og tilhørende redskaber i deres *privatsfære*. Dette resulterer i en række fysiske komplikationer ved flere af informanterne såsom smerter i nakke og ryg (jf. Hjemmearbejdsstation).

Vi finder Lautas (2021) argumenter om, at en katastrofe er en dobbeltkatastrofe, hvis ikke vi lærer af den, særligt relevante i forhold til corona-pandemien og de konsekvenser, den har medført. Lautas belyser COVID-19 som en fremkaldervæske, der frembringer nye perspektiver på os selv som individer, vores samfund, vores fremtid og mulige forandringer. Dette skyldes, at vi i krisetider er begrænset på tid og ressourcer, hvilket fremtvinger valg, som vi ellers ikke ville have truffet. Eksempelvis valget om at unge medarbejdere skal arbejde hjemmefra i deres private hjem og opretholde motivationen på trods af, at kontakten er udfordret i de professionelle relationer. Dette ønsker vi at bidrage med perspektiver og viden om, og vi har derfor udarbejdet en række mulige løsningsforslag til, hvordan virksomheder kan skabe rammerne for, at unge medarbejdere motiveres over distancen.

Vi udarbejder disse mulige løsningsforslag grundet den markoetiske dimension i vores forskning, hvilken omhandler vores undersøgelses placering i en samfundsmæssig kontekst. Vi mener, at vores speciale tjener en større interesse, da undersøgelsen af hvordan unge medarbejdere motiveres, når kontakten i professionelle relationer er udfordret grundet COVID-19, er en aktuel problemstilling, som vi bør lære af og udvikle os efter. Dette er der flere årsager til. Først og fremmest kan der argumenteres for, at vi står midt i et paradigmeskifte, hvor dét at arbejde hjemmefra og have fleksible arbejdstider bliver mere og mere acceptabelt, hvorfor det er nødvendigt, at vi undersøger, hvordan medarbejdere opretholder motivationen på trods af, at

rammerne i arbejdslivet er blevet mere flydende, og der derved kommer mere ansvar over på det enkelte individ. Derfor er det vigtigt, at virksomheder klæder medarbejderne ordentligt på, således de kan håndtere det ansvar, det er at arbejde hjemmefra på egen hånd. Hvis ikke virksomheder klæder medarbejderne ordentlig på til dette, risikerer vi, at den mentale sundhed svækkes ved det enkelte individ og i sidste ende kan resultere i somatiske og psykiske sygdomme. Sundhedsstyrelsen (2021) fremhæver en række beskyttende faktorer, der kan medvirke til at fremme den mentale sundhed, eksempelvis "Gode evner til at håndtere stress og udfordringer", "En følelse af mening og sammenhæng i hverdagslivet", "Tro på egen formåen" og "En følelse af socialt tilhørsforhold og evne til at etablere relationer". På trods af at Sundhedsstyrelsen karakteriserer disse som værende individuelle faktorer, mener vi, at virksomheder også bør tage ansvar og imødekomme disse ved at skabe de bedste forudsætninger for, at det enkelte individ kan indfri faktorerne, der fremmer den mentale sundhed. Vi er opmærksomme på, at de fleste virksomheder allerede fokuserer på disse faktorer på den fysiske arbejdsplads, men på baggrund af vores dataindsamling og analyse vurderer vi, at der er plads til forbedring i forhold til virksomhedernes rolle i at imødekomme beskyttende faktorer på hjemmearbejdspladsen. Virksomhederne bør eksempelvis skabe rammerne for, at medarbejderne bliver oplært i at kunne håndtere stress på hjemmearbejdspladsen, samt at de har mulighed for at deltage i positive fællesskaber via deres arbejde, selvom de arbejder hjemmefra. Det er særligt vigtigt, at virksomheder skaber disse rammer, når medarbejderne arbejder hjemmefra, da ansvaret på hjemmearbejdspladsen primært er på det enkelte individ, hvilket kan være udfordrende. Vi har derfor udarbejdet en række mulige løsningsforslag til virksomheder, som kan være medvirkende til at skabe de rammer, der fremmer motivationen og den mentale sundhed blandt medarbejderne.

Behov i høj- og lavkonjunktur

I en forlængelse af ovenstående bør det nævnes, at vi er opmærksomme på, at individers reaktionsmønstre også afhænger af andre faktorer, eksempelvis faktorer såsom høj- og lavkonjunkturer. Coronakrisen og den tilhørende lavkonjunktur påvirker de unges arbejdsliv, da behovet inden for beskæftigelse knytter sig til de konjunktursvingninger, der er i samfundet. Med de nuværende omstændigheder kan der argumenteres for, at de fleste individer finder sig tilfredse med deres arbejdssituation, blot de har et arbejde i denne tid, der er præget af høj

arbejdsløshed (Danmarks Nationalbank, 2021). En undersøgelse fra Danmarks Nationalbank udgivet i marts 2021 viser, at den første nedlukning i forbindelse med COVID-19 ramte arbejdsmarkedet hårdt, hvor ledigheden steg og beskæftigelsen faldt med 80.000 personer (Danmarks Nationalbank, 2021). Den høje arbejdsløshed kan betyde, at medarbejdere ikke stiller høje krav til deres arbejdsopgaver eller faciliteterne på hjemmekontoret, men blot accepterer situationen, som den er. Derved sættes der ikke højere krav til, at det skal være det rigtige arbejde for et enkelte individ. Sættes dette i relation til Abraham Maslows (1954) behovspyramide, kan der argumenteres for, at det blot er de basale behov såsom sikkerhed og økonomi, der vægtes højt i en katastrofetid, hvilket corona-pandemien kan karakteriseres som. Denne mentalitet kan skyldes den samfundsstruktur, som vi alle i årenes løb har været med til at konstituere, hvor individer under lavkonjunktur opnår anerkendelse ved blot at have et arbejde. Undersøgelsen viser dog også, at ledigheden nu er faldet og beskæftigelsen på arbejdsmarkedet igen er steget, hvilket kan skyldes, at virksomheder har lært at tilpasse sig en hverdag med restriktioner og samtidig er bedre forberedt på nedlukninger end tidligere (Danmarks Nationalbank, 2021). Dette medvirker også til, at samfundet er på vej mod en periode med højkonjunktur, hvor arbejdskraften kan fastholdes og muligvis øges. Disse aspekter har indflydelse på det tidligere nævnte paradigmeskifte, da forventningerne og kravene til arbejdet sandsynligvis vil ændre sig, således de tilpasses af den enkelte medarbejder og ikke corona-restriktionerne. Der kan derfor argumenteres for, at medarbejdere i høj grad sigter efter at imødekomme behov som selvrealisering, som er placeret højt i Maslows (1954) behovspyramide. Disse krav og forventninger vil med stor sandsynlighed komme fra unge generationer, da de i løbet af de næste år gør deres indtog på arbejdsmarkedet. I forhold til selvrealisering og de øverste trin i Maslows behovspyramide vurderer vi, at paradigmeskiftet også kan bestå af måden, hvorpå medarbejdere, og især de unge medarbejdere, tænker. Unge medarbejdere ønsker ifølge teoretikere som Søndergaard (2012) fleksibilitet og en sund balance mellem arbejds- og privatliv, hvorfor tankegangen i paradigmeskiftet kan bestå af, om unge medarbejdere arbejder for at leve og dermed ikke lever for at arbejde. Denne tankegang afhænger naturligvis af det enkelte individ og dets behov, men det er et interessant perspektiv, som i høj grad kan have indvirkning på motivationen. Hertil har flere individer i løbet af corona-pandemien haft tid til at reflektere over hvilke behov, der skal opnås i hvilke kontekster. Er det eksempelvis i arbejdslivet, vi skal selv iscenesætte og selvrealisere os selv, eller skal dette ske i vores privatliv? Eller som informant 1 belyser det; lever vi for at arbejde eller arbejder vi for at leve? Uanset hvad det enkelte individ

synes om dette spørgsmål, så mener vi, at nedenstående mulige løsningsforslag kan være gavnlige, da de kan medvirke til at øge motivationen og den mentale sundhed hos medarbejderne.

Mulige løsningsforslag

På baggrund af ovenstående makroetiske perspektiver samt vores analyse præsenterer vi fem mulige løsningsforslag på, hvordan unge medarbejdere kan motiveres, når de arbejder hjemmefra. Disse fem løsningsforslag består af følgende:

- Implementer onboarding til hjemmearbejdspladsen
- Indfør mentorordning i organisationen
- Skab de bedste forudsætninger for sociabilitet
- Giv anerkendelse
- Opnå succesfuld y-ledelse på distancen

Implementer onboarding til hjemmearbejdspladsen

Corona-pandemien og de tilhørende restriktioner har medført et fravær af daglig fysisk kontakt, hvorfor det er svært for virksomheder at vurdere, hvorvidt deres medarbejdere trives fagligt såvel som personligt og socialt. På baggrund af dette og vores resultater fra analysen tolker vi, at unge medarbejdere har behov for onboarding på hjemmearbejdspladsen. Onboarding handler ofte om oplæring af nye medarbejdere, hvorimod den onboarding, som vi fokuserer på omhandler onboarding af eksisterende medarbejdere i forhold til hjemmearbejdspladsen og det at arbejde og have kontakt med sine kollegaer digitalt. Vi tolker, at der er behov for dette grundet det faktum, at flere af informanterne ikke ved, hvordan de skal strukturere deres hjemmearbejdsdag, hvorfor der er en tendens til, at arbejdet fylder mere derhjemme end på det fysiske kontor hos Danfoss. Derudover viser spørgeskemaresultaterne, at 34 % af respondenterne svarer delvist til, at de har en god balance mellem arbejds- og privatliv, hvorfor vi tolker, at balancen i en vis grad er udfordret (jf. Work-life balance). Dette kan dog også skyldes, at unge medarbejdere altid har haft digitale medier tæt på livet, hvorfor de har svært ved at lægge arbejdet væk, når det udelukkende foregår digitalt (Hansen, 2015).

Som tidligere nævnt tyder flere parametre på, at hjemmearbejde og distanceledelse kan blive en del af et nyt paradigme, hvorfor det er nødvendigt for virksomheder at

etablere onboarding til hjemmearbejdspladsen, således der skabes en god balance mellem arbejds- og privatliv. Disse perspektiver medvirker til en kritik af Søndergaards (2012) teori om distanceledelse, da hun skriver, at hjemmearbejde medvirker til en sund balance mellem arbejds- og privatliv. Vi mener derimod, at den sunde balance kan imødekommes og forbedres ved hjælp af blandt andet onboarding til hjemmearbejdet samt de øvrige løsningsforslag, som vi præsenterer i denne diskussion.

Behovet for onboarding på hjemmearbejdspladsen kan derudover skyldes, at hjemmearbejde kan ses som en disciplin, det enkelte individ skal lære at mestre. Der er dog flere aspekter, som Danfoss og andre virksomheder bør være opmærksomme på i forhold til onboarding, når deres medarbejdere skal tillære sig kompetencer til at arbejde hjemme. På den ene side er der det praktiske aspekt omhandlende selve arbejdet og arbejdsstationen, hvor medarbejderne skal oplæres i, hvordan de udfører deres arbejdsopgaver og tilgår systemer hjemmefra. Hvis denne del ikke imødekommes, kan medarbejderne risikere at sidde med trivielle arbejdsopgaver, som kan svække motivationen, da oplevelsen af kompetencer forringes (Ryan & Deci, 2000). Der kan dog argumenteres for, at nogle medarbejdere ønsker arbejdsopgaver, der for andre føles trivielle, da det vigtigste for dem blot er at have nogle arbejdsopgaver, der er let løselige og ligetil, da disse kan medvirke til, at de får en følelse af succes. Når først denne del af onboarding omhandlende praktiske elementer er sikret, kan man som leder herefter via løbende dialog og opfølgning i form af eksempelvis 1:1-samtaler sikre, at medarbejderne udfører deres arbejdsopgaver korrekt og trives med dem på hjemmearbejdspladsen.

På den anden side er der også de personlige og sociale aspekter i forhold til onboarding, hvor medarbejderne skal oplæres i, hvordan de selv skal agere på hjemmearbejdspladsen samt hvilke normer, der gør sig gældende, når de arbejder hjemme. Dette gælder både i forhold til deres kollegaer samt arbejdskulturen. I forhold til vores informanter fra Danfoss har tre ud af fire ingen erfaring med at arbejde hjemme, hvorfor empirien viser, at de har svært ved at tilpasse sig og strukturere hjemmearbejdsdagen. Dette kan påvirke medarbejdernes motivation i en negativ retning, hvor onboarding kan medvirke til, at medarbejderne får forståelse for, hvordan man strukturerer dagen i forhold til eksempelvis arbejdstider og pauser. Det kan dog diskuteres, hvorvidt det overhovedet er muligt at onboarde i forhold til det personlige og sociale aspekt, da individer har forskellige behov, som kan være svære at imødekomme. Alligevel kan

virksomheder forsøge at imødekomme disse behov ved mentalt samvær i form af onboarding og en mentorordning, som vi uddyber yderligere i afsnittet *Indfør mentorordning i organisationen*.

Ifølge Nielsen et al. (2021) udfordrer nye digitale arbejdsprocesser arbejdsmiljøets traditionelle organisering og øger dermed graden af individualisering, hvilket kan påvirke medarbejdernes motivation og psykiske trivsel. På baggrund af ovenstående kan vi udlede, at virksomheder kan undgå dette ved at fokusere på onboarding af allerede eksisterende medarbejdere i forhold til dét at arbejde hjemme. Dette kan eksempelvis praktiseres ved, at man som leder er synlig over for medarbejderne og løbende er i dialog med disse, da den spontane kontakt mindskes, når både leder og medarbejder arbejder hjemme. Denne synlighed kan komme til udtryk ved, at lederen anvender de funktioner, som eksempelvis Microsoft Teams har. Dette kan være chat-funktionen, som i højere grad kan virke som en uformel samtale end eksempelvis mails på Microsoft Outlook. Endvidere kan medarbejderne løbende redigere deres status i Microsoft Teams, således kollegaerne kan se, om vedkommende er tilgængelig, optaget eller ikke vil forstyrres. Denne funktion kan gøre det nemmere for medarbejderne at navigere i, hvilke kollegaer de kan kontakte hvornår. Derudover kan lederen ringe medarbejderne op i løbet af dagen og samtidig gøre det tydeligt, at medarbejderne også selv gerne må ringe til lederen og andre kollegaer i løbet af arbejdsdagen. På den måde kan ledelsen være til stede i tiden frem for rummet, hvilket Hansen (2015) kalder for *tiltildelse*. Dette gennemgår vi yderligere under afsnittet *Giv anerkendelse*.

Indfør mentorordning i organisationen

På baggrund af analyseresultaterne vurderer vi, at Danfoss med fordel kunne stille en mentorordning til rådighed for især eleverne i virksomheden. En mentorordning kunne indføres og ligge udover den hjælp, som Danfoss i det daglige stiller til rådighed for eleverne. Vi finder denne løsning oplagt at integrere, da Danfoss har 18 kontorelever tilknyttet virksomheden (Bilag 13), hvorfor de alle gennemgår tilsvarende oplæringsperioder og hermed også kan opleve de samme udfordringer og spørgsmål. Derudover kan eleverne være vidt forskellige steder i deres liv og hermed også gennemgå forskellige transitionsprocesser i overgangen fra studerende til arbejdstager. Vi udarbejder dette mulige løsningsforslag på baggrund af blandt andet informant 2's udtalelse om, at han har behov for vejledning eller rådgivning i forhold til,

hvordan han skal tackle hjemmearbejdet og ledelsen af ham selv. Han søger denne vejledning hos sin omgangskreds i *privatsfæren* i form af sine brødre og via videoer på YouTube (jf. Rollemodeller). Det er ikke alle medarbejdere, der har personer i *privatsfæren* som kan hjælpe med dette, hvorfor vi mener, at Danfoss kunne stille interne mentorer til rådighed, der kan agere rollemodeller og blandt andet vise, hvordan en hjemmearbejdsdag kan struktureres. De unge medarbejdere kan eksempelvis få én fast mentor, som har erfaring med hjemmearbejde samt kender til arbejdsområderne og systemerne. Derudover vurderer vi, at medarbejderne ville få mest gavn af mentorordningen, hvis den er forpligtende med daglige eller ugentlige samtaler, hvor der eksempelvis bliver fulgt op på trivsel, opgaver og møder. For at imødekomme dette er det derfor også vigtigt, at virksomheder afsætter den nødvendige tid til mentorordningen.

Vi ser flere fordele ved at indføre en mentorordning hos Danfoss. I interviewet med informant 4 kommer det eksempelvis til udtryk, at hun selv indirekte har ageret mentor overfor en kollega, som skulle oplæres, hvilket medførte en følelse af anerkendelse (Bilag 12, s. 23, ll. 1-6). For Danfoss kan det altså både være til gavn for de medarbejdere, der får en mentor, men også for de medarbejdere, som kommer til at agere mentorer, da det giver dem en følelse af anerkendelse og det at bidrage med noget. Herudover vil det komme til udtryk for mentorerne, hvor meget de har lært og udviklet sig, siden de påbegyndte deres arbejde hos Danfoss. Ifølge Søndergaard (2012) vil samarbejdet også være med til at styrke begge parter mentale sundhed, da mentorordningen bygger på tillid, men også selvbestemmelse, da det er op til den enkelte medarbejder selv at udtrykke, hvad vedkommende har behov for. Herudover vil produktiviteten, koncentrationen, arbejdsglæden og kvaliteten i arbejdet stige samtidig med, at fraværet mindskes (Søndergaard, 2012), og mentoren kan give medarbejderne en følelse af *ontologisk sikkerhed*. Endeligt ville denne ordning være med til symbolsk at understrege, at det ikke er medarbejdernes ansvar alene at blive integreret på arbejdspladsen, men at Danfoss som organisation også har et stort ansvar, som de er klar til at påtage sig. Dette ville også tale ind i Danfoss' DNA, som værner om familiære værdier, hvor man passer på hinanden og bidrager med hjælp, hvis nogen skulle have behov for dette (jf. Præsentation af Danfoss).

For at tydeliggøre og opsummere, hvad organisationer får ud af at integrere en mentorordning, opstiller vi tre fordele, som henholdsvis omhandler mentoren, den unge medarbejder og organisationen.

1. *Mentorens fordele*: Vedkommendes kompetencer anerkendes af organisationen, og han/hun kan opnå en følelse af at bidrage og gøre en forskel.
2. *Den unge medarbejders fordele*: Vedkommende opnår *ontologisk sikkerhed* ved at vide, at han/hun strukturerer og udfører sit arbejde korrekt og bliver derfor mere effektiv.
3. *Organisationens fordele*: Organisationens opnår en sikkerhed i kvaliteten af deres medarbejdere, da de ved, at gode arbejdsværdier føres videre og hermed er bæredygtige.

Skab de bedste forudsætninger for sociabilitet

Som tredje mulige løsningsforslag mener vi, at Danfoss' ledelse med fordel kan skabe de bedste forudsætninger for *sociabilitet*. På baggrund af specialets teoretiske gennemgang er vi opmærksomme på, at *kernesociabilitet* ikke har et højere formål end dét at være sammen, og at de individer, der er en del af og indgår i samværet, er opmærksomme på dette (Simmel, 1949). Simmel mener derfor, at *kernesociabilitet* ikke kan planlægges, da det blot er en kontakt- og samværsform, der opstår intuitivt mellem mennesker. Vi mener dog, at dette perspektiv kan kritiseres, da virksomheder med fordel kan skabe rum og tid til, at *sociabilitet* kan finde sted blandt medarbejderne. I vores analyse fremhæver flere af informanterne, at der er mangel på socialitet blandt medarbejderne (jf. Socialitet). Dette kan tyde på, at kvaliteten og værdien i samværet ikke har været tilstrækkelig, og at det ikke er lykkedes Danfoss at etablere det pusterum, som medarbejderne kan have brug for. En af årsagerne til dette kan være, at *kernesociabilitet* oftest kommer til udtryk gennem smalltalk, hvilket er svært at gøre virtuelt, da flere individer ofte indgår i det samme opkald og taler en ad gangen. På den måde adskiller denne kontaktform sig fra fysiske grupper, da det digitalt ikke er muligt at snakke sammen i mindre grupper på samme tid. Ønsker Danfoss fortsat at holde fast i denne kontaktform kan en løsning derfor være, at man i gruppeopkald undervejs bliver viderestillet til virtuelle rum, hvori der kun indgår to personer. På den måde er det kun to personer, der taler sammen, hvilket kan tydeliggøre turtagningen og ikke mindst facilitere muligheden for, at alle personer kan komme til orde og vende de tanker, de har behov for at dele. Ifølge Simmel (1949) ville der ved denne løsning være et højere formål om at forbedre samværet og kontakten blandt medarbejderne og derfor ikke være tale om *kernesociabilitet*. Vi vælger dog at stille os kritiske overfor teorien, da den ikke fokuserer på hvilke fællesskaber, *kernesociabiliteten* kan faciliteres i. Vi mener, at der er bedst mulighed for *kernesociabilitet* i mindre grupper eller 1:1, da fællesopkald i Teams og andre medierede platforme fordrer bestemte adfærdsmønstre, som kan minde om eksempelvis en tale eller

undervisningssituationer, hvor en person taler, og andre lytter. Inddeles medarbejderne derimod i mindre virtuelle grupperum, vil platformen opfordre til en anden interaktionsform, som kan være med til at skabe bedre forudsætninger for smalltalk og *kernesociabilitet*.

En anden måde, hvorpå Danfoss kan skabe en stærkere følelse af samhørighed og hermed forbedre medarbejdernes motivation, er ved at inddele dem i faglige fællesskaber. Dette kunne eksempelvis være ved at sætte dem sammen i tværfaglige arbejdsgrupper, hvori de skal løse konkrete opgaver frem for at gøre dette individuelt. Dette kan være med til at give dem en oplevelse af at have relationer, som de individuelt kan spejle sig i og sparre med, men også fjerne presset fra den enkelte og vise, at hos Danfoss bliver der løftet i fællesskab. Denne løsning kunne eksempelvis gavne informant 2, som nævner, at han anvendte motivationsvideoer på YouTube som eksterne hjælpemidler til at strukturere sin hverdag (jf. Motivationsfaktorer).

Vi er opmærksomme på, at dette mulige løsningsforslag er båret af et højere formål om at styrke medarbejdernes fællesskabsfølelse og hermed kan karakteriseres som *almen sociabilitet* (Simmel, 1949). Den *almene sociabilitet* kan være gavnlig for medarbejderne, da man som tidligere nævnt ikke kan forudse eller planlægge, hvornår der opstår *sociabilitet*. Dog kan denne løsning være med til at skabe et rum, hvori kontaktformen og *sociabiliteten* kan udspille sig i. Endvidere vurderer vi, at denne form for samvær ikke vil føles så "kunstig", som de tidligere etablerede sammenkomster, da der ikke er en latent præmis om, at nu skal man hygge sig og smalltalke. Derimod kan *sociabiliteten* komme til udtryk sideløbende med den opgaveløsning, som medarbejderne foretager sig og ikke mindst imødekomme deres savn til samvær og nærvær, som de er vant til fra den fysiske arbejdsplads.

Opsummerende omhandler dét at skabe de bedste forudsætninger for *sociabilitet* om at involvere medarbejderne i faglige og sociale fællesskaber. Dette gavner både deres forståelse for, hvordan det er at gå på arbejde, deres mentale sundhed, identitetsdannelse og ikke mindst den *ontologiske sikkerhed*. Ligesom den indre motivation er mental sundhed afhængig af sociale relationer, da disse kan give en følelse af at høre til i verden. Mental sundhed er vigtig for, at individer trives, kan udvikle sig og udfolde sine evner og hænger derfor uløseligt sammen med dét at føle sig motiveret (Koushede et al., 2018).

Giv anerkendelse

På baggrund af analysen og de dertilhørende resultater har vi udarbejdet et muligt løsningsforslag, som tager udgangspunkt i, at virksomheder i højere grad bør anerkende deres medarbejdere. Denne anerkendelse indebærer ikke blot at rose medarbejderne, men også anerkendelse af medarbejdernes forskelligheder og de individuelle behov. Dette indebærer også, at Danfoss og andre virksomheder bør anerkende, at arbejdet skal give mening for deres unge medarbejdere. Dette kommer blandt andet til udtryk i vores individuelle interviews, hvor informant 3 nævner, at han ønsker arbejdsopgaver, der giver mening for ham og dermed styrker hans kompetencer (jf. Motivationsfaktorer). Danfoss og andre virksomheder kan derfor med fordel anerkende dette perspektiv ved at inddrage medarbejdere i planlægningen af arbejdsopgaverne og ikke blot uddelegere dem, som kan være tilfældet i visse virksomheder. Derudover kan anerkendelsen også være i forhold til arbejdstider, da vi i vores data kan se, at flere af informanterne og respondenterne arbejder på tidspunkter, der ligger udenfor klokken 08.00-16.00. I mange tilfælde bliver dette behov imødekommet, men for eksempelvis informant 4 bliver hendes behov ikke imødekommet, da hun sidder i en afdeling, hvor hun er nødsaget til at være på arbejde fra klokken 08.00 til 16.00 (Bilag 12, s. 18, l. 27). Dette behov for fleksible arbejdstider og selvbestemmelse kan ses som en generel tendens blandt unge medarbejdere (Søndergaard, 2012), hvorfor virksomheder i højere grad bør anerkende dette.

Behovet for anerkendelse ses derudover også i spørgeskemaresultaterne, hvor 39 % af respondenterne har behov for mere anerkendelse, når de arbejder hjemme. Den manglende anerkendelse kan skyldes, at leder og medarbejdere ikke sidder fysisk sammen, hvorfor kontakten mindskes. Vi ser derfor anerkendelse på hjemmearbejdspladsen som et udviklingspotentiale, hvilket virksomheder bør imødekomme for at forbedre deres medarbejders motivation, da anerkendelse er en væsentlig betingelse for det enkelte individs selvrealisering og identitet (Honneth, 2003).

Endvidere er unge medarbejdere vokset op med at få anerkendelse i deres personlige liv eksempelvis gennem likes på sociale medier, hvorfor de også forventer at få denne anerkendelse på arbejdsmarkedet (Hansen, 2015). Graden af anerkendelse vil dermed påvirke måden, hvorpå unge medarbejdere engageres og motiveres på arbejdspladsen (Hansen, 2015). Dette perspektiv kan dog kritiseres, da anerkendelse kan ses som et universelt behov for medarbejdere i alle aldre fremfor blot de unge. Derudover er vi opmærksomme på, at Hansens (2015)

perspektiver kan ses som en generalisering, som ikke gælder alle unge medarbejdere, da individer som tidligere nævnt har forskellige behov. Dette ses eksempelvis hos informant 4, som fremhæver, at hun ikke har behov for anerkendelse hver gang, hun løser en opgave (Bilag 12, s. 28, ll. 9-11.).

I forhold til anerkendelse på hjemmearbejdspladsen kan det for nogle ledere synes svært at anerkende deres medarbejdere i et virtuelt regi, men vi mener, at dette er en anerkendelsesmetode, som gør sit indtog på det danske arbejdsmarked grundet det tidligere nævnte paradigmeskifte samt det faktum, at unge medarbejdere efterspørger nærhed, tilgængelighed og hastighed i forhold til ledere (Hansen, 2015). Dette leder os videre til et perspektiv om, at anerkendelse på hjemmearbejdspladsen kan praktiseres overfor unge medarbejdere ved hjælp af begrebet *tiltideværelse*, som handler om, at ledelse ikke bør udfoldes i rum, men derimod i tid. Begrebet indebærer også, at den tiltideværende ledelse og anerkendelse skal finde sted forholdsvis hurtigt, da unge medarbejdere er vant til en verden, hvor kommunikationsprocesser går hurtigt. Af denne grund sætter unge medarbejdere heller ikke pris på, at anerkendelse og udvikling eksempelvis udelukkende kommer til udtryk gennem et 1:1-møde eller en årlig MUS-samtale, da de ønsker, at den skal komme hurtigt og løbende (Hansen, 2015). Indenfor de næste mange år vil unge generationer, såsom *generation z*, gøre sit indtog på arbejdsmarkedet, hvorfor der kan argumenteres for, at *tiltideværelse* er en del af det nye paradigmeskifte. Derudover er den digitale og fysiske verden i højere grad smeltet sammen efter omstændighederne med COVID-19, hvorfor *tiltideværelse* i form af blandt andet anerkendelse kan ses som en nødvendighed på arbejdsmarkedet, da det kan medvirke til at styrke unge medarbejders motivation.

Opnå succesfuld Y-ledelse på distancen

McGregors teori om *X-* og *Y-ledelse* bygger på humanistisk psykologi og er fra 1957. Vi er derfor opmærksomme på, at teorien er udviklet i en tid, hvor samfundet og teknologien så anderledes ud, end det gør i dag. I dag er en verdensomspændende pandemi en realitet, og det er derfor ikke muligt at udøve *X-* og *Y-ledelse* på den fysiske arbejdsplads. Disse kan derfor med fordel digitaliseres, således hjemmearbejde imødekommes. Som femte mulige løsningsforslag mener vi derfor, at Danfoss og andre virksomheder bør være bevidste om, hvordan *X-* og *Y-ledelse* kan digitaliseres, hvorfor vi bidrager med nye perspektiver i nærværende diskuterende afsnit.

Gennem vores analyse er vi opmærksomme på, at informant 3 muligvis forventer *X-ledelse* efter hjemsendelsen, selvom han tidligere er blevet ledt på baggrund af *Y-ledelse* (jf. Arbejdsstil). En af årsagerne til dette kan være, at Danfoss i den første tid med hjemmearbejde skulle efterleve regeringens retningslinjer i forhold til corona-pandemien og derfor også sikre, at medarbejderne overholdt disse. Informant 3 har ikke tidligere været vant til at arbejde hjemmefra, og vi tolker derfor, at han anser *X-ledelse* som en ledelsesstil, der gør sig gældende, når man arbejder hjemmefra. Dog er det relevant at nævne, at en anden årsag også kan være informantens higen efter at indgå i den *solidariske sfære*, som under hjemsendelsen er blevet utydelig og hermed erstattet af *privatsfæren*. Af denne grund kan han have mistet motivationen og selv fået det menneskesyn, som man har i *X-ledelse* om, at mennesker er dovne væsner, der foretrækker at blive ledt (Christensen, 2020). Interessant er det at diskutere, hvad der sker, når et individ selv har *X-ledelse* som menneskesyn, hvorimod arbejdsgiveren efterstræber *Y-ledelse* som menneskesyn. Vi mener, at Danfoss og andre virksomheder bør oplære og forventningsafstemme med medarbejderne om hvilken ledelsesstil, der bliver udøvet, således der ikke opstår en større grad af demotivation. Dette er især vigtigt for at imødekomme *Y-ledelsens* potentialer, da denne ledelsesstil bygger på proaktivitet, hvor det forventes, at medarbejdere selv kommer til ledelsen og engagerer sig i arbejdet.

Dog finder vi det også vanskeligt at vurdere, hvordan ledelsen kan skabe de bedste rammer for, at medarbejderne kan udfolde deres kompetencer, nysgerrighed og ikke mindst interne motivation digitalt, når den *solidariske sfære* er blevet erstattet af *privatsfæren*. I *X-ledelse* er denne ledelsesstil mere tydelig, da den blandt andet er baseret på at uddelegere ordrer og hermed ikke er så afhængig af fællesskabet. Vi fokuserer derfor primært på *Y-ledelse* som disciplin, da denne fokuserer på intern motivation og hermed er mere bæredygtig i et langsigtet perspektiv (Christensen, 2020).

Noget af det som *Y-ledelse* både kan kritiseres og anerkendes for, er den høje grad af selvledelse. Nogle individer trives med selv at strukturere deres hverdag, ligesom informant 1 (jf. Digitalisering af arbejdsprocesser), hvorimod andre har behov for støtte i selvledelsen, som gør sig gældende for informant 2 (jf. Work-life balance). Dog mener vi, at selv den mest disciplinerede medarbejder, som trives med selvledelse, kan have behov for at få vist en retning og blive støttet i denne. Af denne grund mener vi, at fremtiden kalder på en ledelsesstil, som kombinerer en

digitalisering af McGregors (1957) *Y-ledelse* samt teori om distanceledelse. Årsagen til dette er, at vi ser vanskeligheder ved Søndergaard (2012) og Henriksen et al. (2018) teori om distanceledelse, hvis ikke individet indgår i en *solidarisk sfære*. For hvordan kan der skabes forståelse, når kollegaer og ledere i nogle tilfælde ikke ved, hvad der udspiller sig i *privatsfæren*, som arbejdet er rykket ind i? Og hvordan udøves konstruktiv kritik, hvis man er alene om en arbejdsopgave? Spørgsmålene fører os til forståelsen om, at både digital *Y-ledelse* og succesfuld distanceledelse er dybt afhængig af fællesskabet og den *solidariske sfære*, hvilket også tydeliggøres i løsningsforslagene *Indfør mentorordning i organisationen*, *Skab de bedste forudsætninger for sociabilitet* og *Implementer onboarding til hjemmearbejdspladsen*. Vi mener derfor, at Danfoss og andre organisationer med fordel kan genetablere og tydeliggøre den *solidariske sfære* med arbejdsfællesskaber, hvori informanterne kan opnå anerkendelse via deltagelse og positivt engagement. Dette vil endvidere føre til personlig udvikling og modarbejde demotivation (Honneth, 2003). Søndergaards (2012) kerneværdier for god distanceledelse kan føre til en digitalisering af McGregors (1957) *Y-ledelse* ved arbejdsfællesskaber eller -grupper, hvor medarbejderne selv agerer tovholdere på projektet. På denne måde vil ledelsens rolle blandt andet være at binde kollegaerne sammen, hvorefter medarbejderne internt i gruppen kan modtage konstruktiv kritik, indgå i dialog med hinanden samt tænke større og mere mangfoldigt. Under optimale omstændigheder vil dette føre til rammer, hvori medarbejderne bedst muligt kan anvende og udfolde deres kompetencer, nysgerrighed og indre motivation digitalt.

Metodiske overvejelser

Det er altid muligt at anskue en given vidensinteresse ud fra forskellige analytiske vinkler og metoder, hvorfor det altid kan diskuteres hvilken vidensinteresse, der er den mest givende. Under udarbejdelsen af dette speciale gennemgår vi løbende en hermeneutisk læringsproces, hvorigennem vi tilegner os ny viden inden for forskningsfeltet, som medvirker til, at vi skaber nye forforståelser. I dette afsnit efterrationaliserer vi derfor over vores metodiske dataindsamling samt diskuterer, hvorvidt vores individuelle interviews og spørgeskemaundersøgelse er de optimale dataindsamlingsmetoder til at besvare vores problemformulering. Disse metodiske overvejelser fungerer som mulige kritikpunkter, der kan imødekommes i fremtidig forskning, hvorfor andre studerende, fagfæller og organisationer, som ønsker at anvende perspektiverne fra vores speciale, bør være opmærksomme på disse.

I dette speciale indsamler vi blandt andet data fra fire individuelle interviews, hvilke vi bearbejder med en socialkonstruktivistisk tilgang, da vi tager udgangspunkt i informanternes individuelle syn på motivation på hjemmearbejdspladsen, som er funderet i sociale konstruktioner. For at imødekomme den socialkonstruktivistiske tilgang yderligere kunne vi have udarbejdet en række fokusgruppeinterviews, da denne dataindsamlingsmetode typisk benyttes inden for det socialkonstruktivistiske felt. Her kunne vi indsamle dataene ved, at få en gruppe unge medarbejdere til at diskutere motivation på hjemmearbejdspladsen, hvorefter informanterne og moderatoren ville have mulighed for at kommentere og stille spørgsmål til hinandens ytringer (Halkier, 2010). Fokusgruppeinterviews anvendes typisk med udgangspunkt i et realistisk eller socialkonstruktivistisk perspektiv. Hvis vi som forskere anvendte det realistiske perspektiv, ville vi fokusere på indholdet i interaktionerne, hvorimod vores fokus i det socialkonstruktivistiske perspektiv ville være at undersøge interaktionsformerne og indholdet fra fokusgruppeinterviews på tværs af informanterne, hvor den viden, der frembringes, forstås som "kontekstafhængig, relationel og potentielt foranderlig" (Halkier, 2010, s. 121-122).

Vi afgrænser os fra at afholde fokusgruppeinterviews, da vi ønsker at udlede data, der tager udgangspunkt i de enkelte informanternes sociale konstruktioner og dertilhørende livsverdener. Vi ønsker dermed ikke at undersøge, hvordan en gruppe individer opnår konsensus eller dissensus om et givent emne, da vores fokus er at indsamle empiri, som består af ytringer i forhold til at motivere på hjemmearbejdspladsen. Af denne grund udfører vi individuelle interviews, hvor informanterne kan ytre personlige holdninger og oplevelser, som er socialt konstruerede på baggrund af deres levede erfaringer.

Som nævnt i Kapitel 5 anvender vi en kvantitativ spørgeskemaundersøgelse som specialets sekundære dataindsamlingsmetode. Formålet med dette er at supplere udtalelserne i de individuelle interviews, således vores fund kan generaliseres til en større samfundsmæssig kontekst. I forhold til dataindsamlingsmetoderne kan det dog diskuteres hvilken rækkefølge, der er den mest optimale. Vi kunne vende rækkefølgen, således vi først afholdt de individuelle interviews og fik indblik i informanternes holdninger, hvorefter vi kunne tage udgangspunkt i disse i et spørgeskema og derved få et generaliserende indblik i problemfeltet. Vi er dog opmærksomme på, at denne rækkefølge også kan kritiseres, da vi derved ville antage, at fire informanternes holdninger er gældende for en større population, hvilket ikke er specialets formål.

Endvidere er vi efterfølgende blevet opmærksomme på, at vi i analysen ikke undersøger spørgeskemaets demografiske del nærmere, hvilket kunne være et muligt fokuspunkt i fremtidig forskning, hvor man ved hjælp af en komparativ analyse kunne sammenligne respondenternes holdninger til og oplevelser af motivation på tværs af aldersgrupper og brancher. Hertil bør det nævnes, at vi ikke spørger ind til respondenternes bopælskommune i spørgeskemaet, hvilket også kunne være interessant at undersøge, da man derved ville få et indblik i, om der er regionale forskelle inden for feltet.

Konklusion

Efter udarbejdelsen af specialet kan vi konkludere, at samfundet står overfor et paradigmeskifte grundet omstændighederne med COVID-19, hvor hjemmearbejde og distancetalelse er blevet en større del af vores hverdag. Oveni dette hævder statistikken, at "(...) hver fjerde medarbejder i 2023 forventes at være en repræsentant fra den unge generation" (Rygaard et al., 2018, s. 7). Derfor bør virksomheder være opmærksomme på de værdier, der motiverer den unge generation, hvorfor vi udarbejder specialet *Motiver unge medarbejdere på hjemmearbejdspladsen – et casestudie i samarbejde med Danfoss* på baggrund af følgende problemformulering:

Hvordan motiveres medarbejdere i alderen 20-30 år på et arbejdsmarked, hvor kontakten i professionelle relationer er udfordret grundet COVID-19?

Til besvarelsen af problemformuleringen udarbejder vi individuelle interviews med fire unge medarbejdere fra Danfoss samt en spørgeskemaundersøgelse med 215 besvarelser. Vi analyserer disse ud fra et diskursanalytisk perspektiv og anvender neksusanalysen som rammesætning. På baggrund af denne analyse konkluderer vi, at det varierer, hvordan unge medarbejdere motiveres, når de arbejder hjemmefra. Dette skyldes først og fremmest, at medarbejderne har forskellige *historical bodies*, hvorved deres levede erfaringer adskiller sig fra hinanden.

Vi identificerer dog også en række fællesnævner, der kan medvirke til at styrke de unge medarbejderes motivation. Vi konkluderer, at *den solidariske sfære* er udfordret under hjemsendelserne, da disse medfører, at *den solidariske sfære* indgår i *privatsfæren*, hvilket demotiverer de unge medarbejdere og gør det svært at opnå anerkendelse og personlig udvikling via deltagelse og positivt engagement. Dette skyldes, at det at indgå i sociale fællesskaber er en motiverende faktor, hvorigennem individer opnår anerkendelse, social værdsættelse og personlig udvikling (Honneth, 2003). Herudover afhænger deres motivation af autonomi, oplevelsen af kompetencer samt at have relationer i et socialt fællesskab (Ryan & Deci, 2000), og vi konkluderer derfor, at virksomheder bør skabe tid og rum til *sociabilitet* i arbejdslivet, da denne har en afgørende betydning for, at individer trives (Alrø et al., 2020). Derudover er oplevelsen af at have relationer i et socialt fællesskab et af de grundlæggende behov, der skal være til stede for, at intern motivation dannes (Ryan & Deci, 2000). Det er dog udfordrende at skabe *kernesociabilitet*, når

medarbejdere arbejder hjemmefra, da denne kun opstår, når individer blot mødes med det formål at være forbundet (Frederiksen, 2020), hvilket er en sjældenhed i arbejdslivet, særligt når medarbejderne arbejder hjemmefra. Vi konkluderer derfor, at det er en fordelagtig motivationsfaktor for medarbejderne, og derved organisationerne, at digitalisere *kernesociabilitet* og *sociabilitet* generelt set, da dette vil reducere medarbejdernes følelse af at være isolerede, alene og ensomme (Simmel, 1949). Hertil vil digitaliseringen af *sociabiliteten* øge muligheden for at skabe anerkendelse i den *solidariske sfære* blandt medarbejderne, hvilket er en væsentlig betingelse for det enkelte individs selvrealisering og identitetsdannelse (Honneth, 2003).

Hjemsendelsen har medført mange forandringer, som unge medarbejdere har svært ved at håndtere, da de skal tilegne sig nye rutiner og derved ændre deres *habitus* og *historical body*. De mangler derfor oplæring i, hvordan de bedst muligt tilpasser sig disse forandringer, hvilket påvirker deres motivation, da de har svært ved at strukturere deres hverdag og bevare en god balance mellem arbejds- og privatliv. I en forlængelse af dette konkluderer vi, at organisationer bør onboarde deres medarbejdere samt betragte hjemmearbejdet som en disciplin, da vores informanter og respondenter giver udtryk for, at de har svært ved at administrere deres *work-life balance*, opretholde motivationen samt vurdere hvor meget, der forventes af dem. Vi konkluderer, at dette skyldes manglende oplysninger om normer på hjemmearbejdspladsen, hvorfor et onboarding-forløb kan være behjælpeligt med dette. Derudover kan mentorordninger være en fordelagtig indsats, da informanterne og respondenterne giver udtryk for, at de har behov for vejledning i forhold til, hvordan de håndterer hjemmearbejdet og selvledelsen. Mentorordningen medvirker til at motivere de unge medarbejdere, da mentorerne kan agere rollemodeller, der illustrerer, hvad der forventes af den enkelte medarbejder, når de arbejder under *Y-ledelse* på distancen. Derudover kan de være behjælpelige med onboarding og vejlede de unge medarbejdere i, hvordan en hjemmearbejdsdag kan struktureres.

Endvidere konkluderer vi, at *Y-ledelse* bør digitaliseres, hvilket eksempelvis kan gøres ved hjælp af digitale arbejdsfællesskaber eller -grupper, hvor medarbejderne selv agerer tovholdere på diverse arbejdsopgaver. Denne ledelsesstil medvirker til at binde kollegaerne sammen, da de internt i gruppen kan modtage konstruktiv kritik, indgå i dialog med hinanden samt tænke større og mere mangfoldigt, hvilket styrker medarbejdernes kompetencer, nysgerrighed og indre motivation (Christensen, 2020).

Slutteligt konkluderer vi, at corona-pandemien giver positiv læring om, hvordan unge medarbejdere kan motiveres, når de arbejder hjemmefra. Vi mener, at det er vigtigt, at organisationer opsøger denne læring, da corona-pandemien vil være en dobbeltkatastrofe, hvis vi som samfund ikke lærer af denne (Lauta, 2021). Derudover står vi midt i et paradigmeskifte, hvor dét at arbejde hjemmefra og have fleksible arbejdstider bliver mere acceptabelt og nødvendigt, hvorfor det er essentielt, at virksomheder gør alt, hvad de kan for at opretholde motivationen blandt medarbejderne på trods af, at kontakten i de professionelle relationer er udfordret.

Litteraturliste

- Alrø, H., Billund, L., & Herholdt-Lomholdt, S. M. (2020). Nærende relationer i professionel kontakt. I *Kontakt i professionelle relationer* (s. 7–18). Aalborg Universitetsforlag.
- Bauman, Z. (2006). *Flydende modernitet*. Hans Reitzel.
- Billund, L., & Zimmer, A. (2018). Processuel lydhørhed. I H. Alrø, L. Billund, & P. N. Dahl, *Dialogisk procesfacilitering* (s. 43–62). Aalborg Universitetsforlag.
- Boolsen, M. W. (2008). *Spørgeskemaundersøgelser: Fra konstruktion af spørgsmål til analyse af svarne*. Hans Reitzel.
- Bredgaard, T., Hansen, C. D., Larsen, J. F., Kylling, A.-B., Jørgensen, J. H., & Ibsgaard, E. (2021). *Arbejdslivet med corona: Covid-19, arbejdslivet og den mentale sundhed* (s. 1–66). Institut for Politik og Samfund, Aalborg Universitet.
- Brinkmann, S. (2010). Etik i en kvalitativ verden. I L. Tanggaard Pedersen & S. Brinkmann, *Kvalitative metoder: En grundbog* (s. 429–445). Hans Reitzel.
- Brinkmann, S., & Tanggaard, L. (2010). Introduktion. I *Kvalitative Metoder—En Grundbog* (s. 17–20). Hans Reitzels Forlag.
- Bryman, A. (2012). *Social research methods* (4th ed). Oxford University Press.
- Bryman, A. (2016). Mixed methods research: Combining quantitative and qualitative research. I *Social research methods* (Fifth Edition, s. 634–660). Oxford University Press.
- Burr, V. (2003). *Social constructionism* (2nd ed). Routledge.
- Calk, R., & Patrick, A. (2017). Millennials through the looking glass: Workplace motivating factors. *The Journal of Business Inquiry*, 16(2), 131–139.
- Christensen, P. H. (2020). *Motivation på arbejdspladsen: Overblik, indblik og anvendelse*. Akademisk Forlag.

Collin, F. (1997). *Social reality*. Routledge.

Cronin, P., Ryan, F., & Coughlan, M. (2008). Undertaking a literature review: A step-by-step approach. *British Journal of Nursing*, 17(1), 38–43.

<https://doi.org/10.12968/bjon.2008.17.1.28059>

CSR.dk. (2021). *Mållinjen på plads: Danfoss vil være CO2-neutrale i 2030*. CSR.dk.

<https://csr.dk/mållinjen-på-plads-danfoss-vil-være-co2-neutral-i-2030>

Danfoss. (2016). *Introduktion til Danfoss*. <https://docplayer.dk/27008317-Introduktion-til-danfoss.html>

Danfoss. (2020). *Annual Report*. https://files.danfoss.com/download/CorporateCommunication/Financial/Annual-Report-2020.pdf?_ga=2.126491343.335389005.1618998422-345559652.1618998422

Danfoss. (2021a). *Danfoss*. <https://www.danfoss.com/da-dk/>

Danfoss. (2021b). *Danfoss – Rejsen mod Engineering Tomorrow*. <https://www.danfoss.com/da-dk/about-danfoss/company/history/>

Danfoss. (2021c). *Danfoss—Start din karriere hos Danfoss og bliv elev*. <https://www.danfoss.com/da-dk/about-danfoss/careers/apprentices-and-trainees/office-trainees/>

Danmarks Nationalbank. (2021). *Udsigter for Dansk Økonomi—Marts 2021* (Nr. 7).

https://www.nationalbanken.dk/da/publikationer/Documents/2021/03/ANALYSE_Nr.%207_Udsigter%20for%20dansk%20%20%20%20%20%20marts%202021.pdf

Deci, E. L. (1980). *The psychology of self-determination*. Lexington Books.

Den Danske Ordbog. (2021). *Paradigmeskift*. Den Danske Ordbog. <https://ordnet.dk/ddo/ordbog?query=paradigmeskift>

Fisker, K., & Tracey, N. (2018). *Millennials' Kamp for Anerkendelse i det Moderne Samfund* (s. 2–152). Aalborg Universitet.

- Flyvbjerg, B. (2010). FEM MISFORSTÅELSER OM CASESTUDIET. I *Kvalitative metoder: En grundbog* (s. 403–487). Hans Reitzel.
- Frederiksen, D. J. (2020). Jeg vil gerne snakke med dig—Om sociabilitet som samvær for samværets egen skyld. I H. Alrø, L. Billund, & S. M. Herholdt-Lomholdt, *Kontakt i professionelle relationer* (s. 161–180). Aalborg Universitetsforlag.
- Friis, R. (2017). 'Generation SoMe': DR3-satire spidder alt fra elitedateren til hipster-aktivisterne. SOUNDVENUE.COM. <https://soundvenue.com/film/2017/02/generation-some-dr3-satire-spidder-alt-fra-elitedateren-til-hipster-aktivister-240349>
- Fuglsang, L., Olsen, P. B., & Rasborg, K. (2013). Introduktion. I *Videnskabsteori i samfundsvidenskabene: På tværs af fagkulturer og paradigmer* (s. 11–54). Samfundslitteratur.
- Gadamer, H.-G. (2007). *Sandhed og metode: Grundtræk af en filosofisk hermeneutik*. Academica.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation: SELF-DETERMINATION THEORY AND WORK MOTIVATION. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gee, J. P. (2014). *An introduction to discourse analysis: Theory and method* (Fourth edition). Routledge.
- Gibbs, G. (2007). *Analyzing Qualitative Data*. SAGE Publications, Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781849208574>
- Giddens, A. (1996). *Modernitet og selvidentitet: Selvet og samfundet under sen-moderniteten*. Hans Reitzel.
- Goffman, E. (1983). The Interaction Order. *American Sociological Review*, 48(1), 1. <https://doi.org/10.2307/2095141>
- Gyldendal. (2021a). *Generation / Ordbog*. Gyldendals røde ordbøger. <https://ordbog.gyldendal.dk/#/pages/result/dada/generation/expert?cache=1621412865075>

- Gyldendal. (2021b). *Individualisering*. Gyldendals røde ordbøger. <https://ordbog.gyldendal.dk/#/pages/result/dada/individualisering/expert?cache=1616157182002>
- Gyldendal. (2021c). *Socialitet*. Gyldendals røde ordbøger. <https://ordbog.gyldendal.dk/#/pages/result/dada/socialitet/expert?cache=1620206746115>
- Halkier, B. (2010). Fokusgrupper. I L. Tanggaard Pedersen & S. Brinkmann, *Kvalitative metoder: En grundbog* (s. 121–135). Hans Reitzel.
- Hansen, S. S. (2015). *Digitale indfødte på job*. Gyldendal Business.
- Hegner, B. (2021). *Humanioras empiri, teori og metode*. <https://primus.sy-stime.dk/index.php?id=207>
- Henriksen, T. D., Hjalager, A.-M., & Larsen, H. H. (2018). Fysisk kontra virtuel ledelse: Nærværende ledelse på distancen. I *Ledelsesdilemmaer—Strejftog gennem faglitteraturen* (s. 107–127). Copenhagen Business School.
- Honneth, A. (2003). *Behovet for anerkendelse* (R. Willig, Red.). Hans Reitzel.
- Howe, N. (2008). Millennium-generationen på arbejdspladsen. *Ungdomsforskning: Begreber om den nye ungdomsgeneration*, 11–20.
- Hsieh, H.-F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to Qualitative content Analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277–1288.
- Hviid, M. H. (2019). *I forandringernes magt: Et teoretisk og empirisk studie af organisatorisk forandring* (s. 2–83). Aalborg Universitet.
- Højberg, H. (2013). Hermeneutik. I *Videnskabsteori i Samfundsvidenskaberne—På tværs af fagkulturer og paradigmer* (3. udg., s. 289–323). Samfundslitteratur.
- Ilag, B. N. (2018). *Introducing Microsoft teams: Understanding the new chat-based workspace in office 365*. Springer Science+Business Media.

- Jacobsen, M. H. (2011). Konstruktionen af socialkonstruktivismen—Begrebsforvirring og terminologisk anarki i sociologien. *Distinktion: Journal of Social Theory*, 2(3), 111–132.
<https://doi.org/10.1080/1600910X.2001.9672804>
- Jacobsen, M. H., & Petersen, A. (2017). Fagre nye arbejdsliv? *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 19(1), 10–28.
<https://doi.org/10.7146/tfa.v19i1.109075>
- Jensen, J. (2020). *Motivation og ledelse af generation Y*. Copenhagen Business School.
- Jespersen, J. (2013). Kritisk realisme. I L. Fuglsang, P. B. Olsen, & K. Rasborg, *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne: På tværs af fagkulturer og paradigmer* (s. 171–189). Samfundslitteratur.
- Klausen, K. K. (2001). *Skulle det være noget særligt?: Organisation og ledelse i det offentlige*. Børsen.
- Koushede, V. J., ABC for Mental Sundhed (netværk), & Statens Institut for Folkesundhed. (2018).
Mental sundhed til alle: ABC i teori og praksis. Statens Institut for Folkesundhed.
- Krautwald, A. (2018). Generationerne frem til i dag. I *Unge generationer på arbejde: Vejen til et anderledes rigt liv* (s. 15–36). Dansk Psykologisk Forlag.
- Kromann, A. F. E., Leisner, L., & Holmen, R. (2020). *Ingen Guldure Til De Unge Generationer*. Roskilde Universitet.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *InterView: Introduktion til et håndværk*. Hans Reitzels Forlag.
- Laird, M. D., Harvey, P., & Lancaster, J. (2015). Accountability, entitlement, tenure, and satisfaction in Generation Y. *Journal of Managerial Psychology*, 30(1), 87–100.
<https://doi.org/10.1108/JMP-08-2014-0227>
- Larsen, M. C., & Raudaskoski, P. (2016). Medieret diskursanalyse og neksusanalyse. I A. Horsbøl & P. Raudaskoski, *Diskurs og praksis: Teori, metode og analyse*. Samfundslitteratur.
- Lauta, K. C. (2021). *Katastrofer og hvad de kan lære os om os selv*. People's.
- LGBT+ Danmark. (2016). *Kønsidentiteter og kønsforståelser*. Kønsidentiteter og kønsforståelser.
<http://lgbt.dk/ordbog/koensidentiteter-og-koensforstaaelser/>

- Lo Iacono, V., Symonds, P., & Brown, D. H. K. (2016). Skype as a Tool for Qualitative Research Interviews. *Sociological Research Online*, 21(2), 103–117. <https://doi.org/10.5153/sro.3952>
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality* (3rd ed). Harper and Row.
- McGregor, D. (1957). The human side of enterprise. *The Management Review*, 46 (11), 22–28.
- Nielsen, M. L., Laursen, C. S., Dyreborg, J., & Nielsen, L. Y. (2021). *Risici og arbejdsmiljø blandt unge på de nye digitale arbejdsmarkeder* (s. 1–94) [NFA-rapport]. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø og Aalborg Universitet.
- Onwuegbuzie, A., & Collins, K. (2007). A Typology of Mixed Methods Sampling Designs in Social Science Research. *The Qualitative Report*, 281–316. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2007.1638>
- Orfaly, D. S. (2018). *Hvor er ledelsen henne? Når distanceledelse føles som disciplinering*. Aalborg Universitet.
- Pahuus, M. (2014). Hermeneutik. I *Humanistisk Videnskabsteori* (3. udgave, s. 223–256). Linghardt og Ringhof.
- Rasborg, K. (2013). Individualisering og social differentiering i den reflektive modernitet. *Dansk Sociologi*, 24(4), 9–35. <https://doi.org/10.22439/dansoc.v24i4.4719>
- Rasmussen, E., Østergaard, P., & Andersen, H. (2010). *Samfundsvidenskabelige metoder: En introduktion*. Syddansk Universitetsforlag.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Press.

Rygaard, J., Hall, T., & Fremtidsfabrik. (2018). *Generation Z - ud af en neondrøm*. Fremtidsfabrik : [eksp. Saxo Publish.

Scollon, Ron. (2001a). Action and Text: Towards An Integrated Understanding of the Place of Text in Social (Inter)Action, Mediated Discourse Analysis and the Problem of Social Action. I *Methods of Critical Discourse Analysis* (1. udg., s. 139–183).

Scollon, Ronald. (2001b). On the ontogenesis of a social practice. I Ronald Scollon, *Mediated discourse: The nexus of practice* (s. 19–85). Routledge.

Scollon, Ronald, & Scollon, S. B. K. (2004). *Nexus analysis: Discourse and the emerging internet*. Routledge.

Simmel, G. (1949). *The Sociology of Sociability*. American Journal of Sociology.

<https://www.jstor.org/stable/2771136>

Slots- og Kulturstyrelsen. (2019). *Sociale medier—Brug, indhold, relationer*. <https://mediernesudvikling.slks.dk/2020/specialrapporter/sociale-medier-brug-indhold-relationer/?fbclid=IwAR2dRDIB9ppAbAfvYxI7KlihgGRuHgYh-zmZpZC9I1RuMRGxlPcvlVj1038>

Sonne-Ragans, V. (2013). *Anvendt videnskabsteori: Reflekteret teoribrug i videnskabelige opgaver*. Samfundslitteratur.

Sundhedsstyrelsen. (2021). *Hvad fremmer mental sundhed?* <https://www.sst.dk/da/Viden/Mental-sundhed/Fremme-af-mental-sundhed/Hvad-fremmer-mental-sundhed>

Søndergaard, H. (2012). *Distanceledelse*. Forlaget BIOS.

Tanggaard, L., & Brinkmann, S. (2010). Interviewet: Samtalen som forskningsmetode. I *Kvalitative Metoder—En Grundborg* (1. udg., s. 29–53). Hans Reitzels Forlag.

Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117–1142. <https://doi.org/10.1177/0149206309352246>

Bilagsoversigt

Bilag 1:	Søgninger og hits ved litteratursøgning
Bilag 2:	Søgeord med synonymer
Bilag 3:	Feltnoter, rundvisning hos Danfoss af Visiting Service Assistant
Bilag 4:	Danfoss' DNA
Bilag 5:	Interviewguide
Bilag 6:	Samtykkeerklæringer
Bilag 7:	Opbygning af spørgeskema
Bilag 8:	Feltnoter, møde med Danfoss' Senior Communication Advisor
Bilag 9:	Transskription af interview med informant 1
Bilag 10:	Transskription af interview med informant 2
Bilag 11:	Transskription af interview med informant 3
Bilag 12:	Transskription af interview med informant 4
Bilag 13:	Feltnoter, møde med Danfoss' uddannelsesansvarlig
Bilag 14:	Spørgeskemabesvarelser
Bilag 15:	Vejledergodkendt litteraturliste