

*Et kandidatspeciale af  
Louise Bay Langberg Jensen og Ida Mejdal Christensen*

# *ARBEJDSLIVET EFTER COVID-19*



*Kandidatspeciale cand.merc. Organisation og Strategi  
3. januar 2022*



**AALBORG UNIVERSITET**

**Aalborg Universitet**

Cand.merc. Organisation og Strategi

Fibigerstræde 2

9220 Aalborg Øst

**Titel:**

Arbejdslivet efter covid-19

**Vejleder:**

Ole Friis

**Antal tegn ekskl. bilag:**

191.905

**Antal normalsider ekskl. bilag:**

80

**Projektperiode:**

10. semester – speciale

1. september 2021-3. januar 2022.

**Forfattere:**

Ida Mejdal Christensen

Studienummer: 20164650



---

**Afleveringsdato**

3. januar 2022

Louise Bay Langberg Jensen

Studienummer: 20163355



---

## Forord

Denne afhandling er udarbejdet på 4. semester på cand.merc. Organisation og Strategi på Aalborg Business School i perioden 1. september 2021 til 3. januar 2022.

Formålet med afhandlingen er at undersøge, hvordan danske virksomheder kan fastholde og motivere deres medarbejdere i den forandring, som Covid-19-hjemsendelsen har resulteret i – herunder den læring de har gjort i form af ressourcebesparelser og kriseforberedelse. Der vil blive anvendt både sekundær empiri i form af forskellige undersøgelser, der kan oplyse om det covid-19-hjemsendelsen har medført, samt teori omkring forandring, kultur samt motivation og fastholdelse. Den sekundære empiri og teori bliver analyseret og anvendt til at udvikle en forandringsfastholdelses- og motivationsmodel, der skal fungere som et ledelsesværktøj til hvordan danske virksomheder netop kan fastholde og motivere medarbejderne i forandring. Efter udarbejdelsen af modellen bliver der indsamlet primær empiri i form af interviews med fire forskellige informanter samt et gruppeinterview med tre informanter, som skal bidrage til at evaluere modellens anvendelighed gennem empirisk testning.

I forbindelse med udarbejdelsen af afhandlingen, vil vi gerne takke de medvirkende informanter for deres tid og lyst til at dele ud af deres erfaringer om hjemmearbejde. Derudover vil vi gerne rette en stor tak til vores vejleder, Ole Friis, for en meget lærerig og konstruktiv vejledning gennem hele specialeforløbet.

## Abstract

The purpose of this master's thesis is to examine how Danish companies can retain and motivate their employees in the positive changes the covid-19 lockdowns have resulted in without them reverting to their old routines and habits. From what we have analyzed from other studies we can see that there have been positive outcomes as a result of the lockdowns, particularly in regard to resource efficiency, digitalized work processes and geographical adaptation. All these changes have in general made companies and employees more adaptive and increased the preparedness for future unanticipated changes.

The study is based on a theoretical analysis of three theoretical areas – change, culture and motivation and retention. These analyses are the foundation for the development of the model, which holds the main factors in retaining and motivating employees in a change action. The study is thereby developed in a deductive method. The main findings are that the retaining factors must be present, otherwise the employees will experience job dissatisfaction. The motivational factors must be present for the change to be anchored into the organizational culture.

The study results in a model, which can be used by Danish organizations if they wish to maintain the positive effects from the covid-19-lockdown without the risk of the employees falling back into old routines and habits.

**Keywords:** *Organizational change, leading change, organizational culture, culture change, culture levels, middle leader, motivation, generations motivation, employee retaining in change.*

# Indholdsfortegnelse

|                                                                                      |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Forord.....                                                                          | 2  |
| Abstract.....                                                                        | 3  |
| 1. Indledning .....                                                                  | 6  |
| 1.2. Problemfelt og problemformulering .....                                         | 7  |
| 1.3. Projektets struktur .....                                                       | 8  |
| 1.4. Afgrænsning.....                                                                | 9  |
| 2. Videnskabsteori og metodisk fremgangsmåde .....                                   | 11 |
| 2.1. Kritisk realisme.....                                                           | 11 |
| 2.2. Metode.....                                                                     | 13 |
| 2.2.1. Litteratursøgning.....                                                        | 13 |
| 2.2.2. Empiriindsamling .....                                                        | 14 |
| 2.2.3. Validitet og reliabilitet.....                                                | 16 |
| 3. Forandringen .....                                                                | 19 |
| 3.1. Hvad har vi lært af hjemsendelsen? .....                                        | 19 |
| 3.2. Hvilken type forandring har virksomhederne stået overfor? .....                 | 22 |
| 3.3. Hvilken type forandring står virksomhederne så overfor nu? .....                | 22 |
| 3.4. Afrunding på forandringen .....                                                 | 23 |
| 4. Teoretisk analyse.....                                                            | 25 |
| 4.1. Kultur.....                                                                     | 25 |
| 4.1.1. Kultur et bredt fænomen .....                                                 | 26 |
| 4.1.2. Fragmenteringsperspektivet .....                                              | 27 |
| 4.1.3. Differentieringsperspektivet .....                                            | 29 |
| 4.1.4. Integrationsperspektivet .....                                                | 31 |
| 4.1.5. Afrunding på kultur.....                                                      | 34 |
| 4.2. Forandringen – nu med et kulturperspektiv .....                                 | 36 |
| 4.2.1. Håndtering af forandringen.....                                               | 36 |
| 4.2.2. Mellemlederen – en vigtig rolle i forandringsprocessen .....                  | 39 |
| 4.2.3. Afrunding på forandringen – nu med et kulturperspektiv.....                   | 41 |
| 4.3. Motivation og fastholdelse .....                                                | 43 |
| 4.3.1. Fastholdelsesfaktorer i en forandring .....                                   | 44 |
| 4.3.2. Hvordan kan virksomheder motivere medarbejdere i en forandring? .....         | 46 |
| 4.3.3. Er der så forskel på, hvordan man motiverer og fastholder generationer? ..... | 50 |
| 4.3.4. Afrunding på motivation og fastholdelse .....                                 | 54 |
| 5. Modeludvikling .....                                                              | 56 |

|                                                                 |     |
|-----------------------------------------------------------------|-----|
| 5.1. Forandring eller forandringsledelse?                       | 56  |
| 5.2. Hvilken betydning får kulturen så?                         | 56  |
| 5.3. Forandringsfastholdelses og -motivationsmodel              | 59  |
| 5.3.1. Er fastholdelse det samme som motivation?                | 60  |
| 5.3.2. Motivation – nu skal forandringen forankres              | 63  |
| 5.4. Praktisk anvendelse af modellen                            | 66  |
| 6. Analyse af modellens anvendelse                              | 68  |
| 6.1. Analyse af fastholdelsesfaktorernes anvendelighed          | 68  |
| 6.2. Analyse af motivationsfaktorernes anvendelighed            | 75  |
| 6.3. Passer informanterne på generationsmotivationsarketyperne? | 78  |
| 7. Evaluering og diskussion                                     | 80  |
| 7.1. Forandringsfastholdelses- og motivationsmodellen           | 80  |
| 7.2. Modellen ud fra et empirisk perspektiv                     | 82  |
| 7.3. Generationsmotivationsarketypemodellen                     | 83  |
| 8. Konklusion                                                   | 85  |
| 9. Litteraturliste                                              | 87  |
| Bilag                                                           | 90  |
| Bilag 1. Interviewguide                                         | 90  |
| Bilag 2. Beskrivelser af generationer                           | 92  |
| Bilag 3. Transskriberinger af interviews                        | 94  |
| Bilag 3.1. Interview med informant 1                            | 94  |
| Bilag 3.2. Interview med informant 2                            | 99  |
| Bilag 3.3. Interview med informant 3                            | 103 |
| Bilag 3.4. Interview med informant 4                            | 108 |
| Bilag 3.5. Gruppeinterview                                      | 113 |

## 1. Indledning

Den nationale covid-19-hjemsendelse har gjort, at virksomheder har været nødsaget til organisatorisk at tænke i andre baner. Medarbejderne er blevet hjemsendt, og derfor har den primære arbejdsgang foregået digitalt for at sikre, at virksomhederne har kunnet arbejde sig gennem pandemien med færrest mulige økonomiske konsekvenser. Medarbejderne og virksomhederne har som resultat af dette fået skabt nye vaner og rutiner i hjemmet. Ligeledes har hjemsendelsen været en katalysator for, at virksomhederne udviklingsmæssigt begyndte at tænke mere ud af boksen. Jørn Jepsen, leder i Deloitte, beskriver blandt andet ud fra sine egne erfaringer:

*“I min rolle kommer jeg rundt i mange forskellige virksomheder og industrier i SME-Danmark. Og noget af det positive, jeg har noteret mig – på tværs af brancher og nicher – er, at omkostningerne er gået ned, digitaliseringen er gået op, og innovationskraften er accelereret”*

(Jepsen, 2020)

Der er blevet udviklet nye produkter, processer, løsninger og forretningsmodeller i mange små og mellemstore virksomheder rundt omkring i Danmark. Ligeledes har det medført forandringer i form af en mere fleksibel arbejdsplads og en øget teknologisk udvikling – eksempelvis i form af digital afholdelse af møder for at spare på både tid og ressourcer.

*“Vi har – som medarbejdere, ledere og arbejdspladser – lært noget af hjemsendelsen. Nu skal vi vende tilbage og tage læringen med os”* (Medarbejder- og Kompetencestyrelsen, u.d.). Krisen har været en hård periode for både medarbejdere og virksomheder. Derfor er det også vigtigt, at de forsøger at tage den læring, de har udviklet og tillært sig, med sig videre, når de nu vender tilbage til arbejdspladsen, så de viderebringer nogle af de gode tiltag og implementerer dem i deres ‘nye’ arbejdsliv. Men mennesker har dog desværre en tendens til at falde tilbage i gamle vaner og rutiner, når de vender tilbage til deres tidligere vante omgivelser:

*“... For vi kommer ret sikkert til at sidde på den samme plads, som vi plejer. Vi kommer til at spise frokost på samme tid, som vi plejer. Og vi kommer til at holde de samme morgenmøder, som vi plejer. Og det er her, det bliver farligt. For vi er vanedyr, og forandringer er noget, som tager meget kognitiv kapacitet – og derfor noget, vi gerne vil undgå, fordi det er så udmattende. Derfor kunne det jo være rart, hvis tingene blev lidt, som de plejer, når vi vender tilbage ‘for good’...”*

(Vinther, 2021)

## 1.2. Problemfelt og problemformulering

Det er på baggrund af ovenstående indledning, at dette projekts problemfelt udspringer sig fra, for som Michael Beer og Nitin Nohria advokerer: “*The brutal fact is that about 70% of all change initiatives fail*” (Beer & Nohria, 2014). Så når mennesker har en tendens til at falde tilbage i gamle vaner og rutiner, vil der alt andet lige også være en tilbøjelighed til, når medarbejdere og ledere vender tilbage efter coronakrisen, at glemme den positive udvikling og forandring, som den lige netop har skabt for mange danske virksomheder. Så hvordan får ledelsen opretholdt de forandringer og taget den organisatoriske læring med i det videre arbejdsliv, så de står endnu bedre rustet til eventuelle tilbageslag af selvsamme krise eller nye udfordringer, særligt når vaner og rutiner er så fast en del af mange medarbejders identitet på arbejdspladsen?

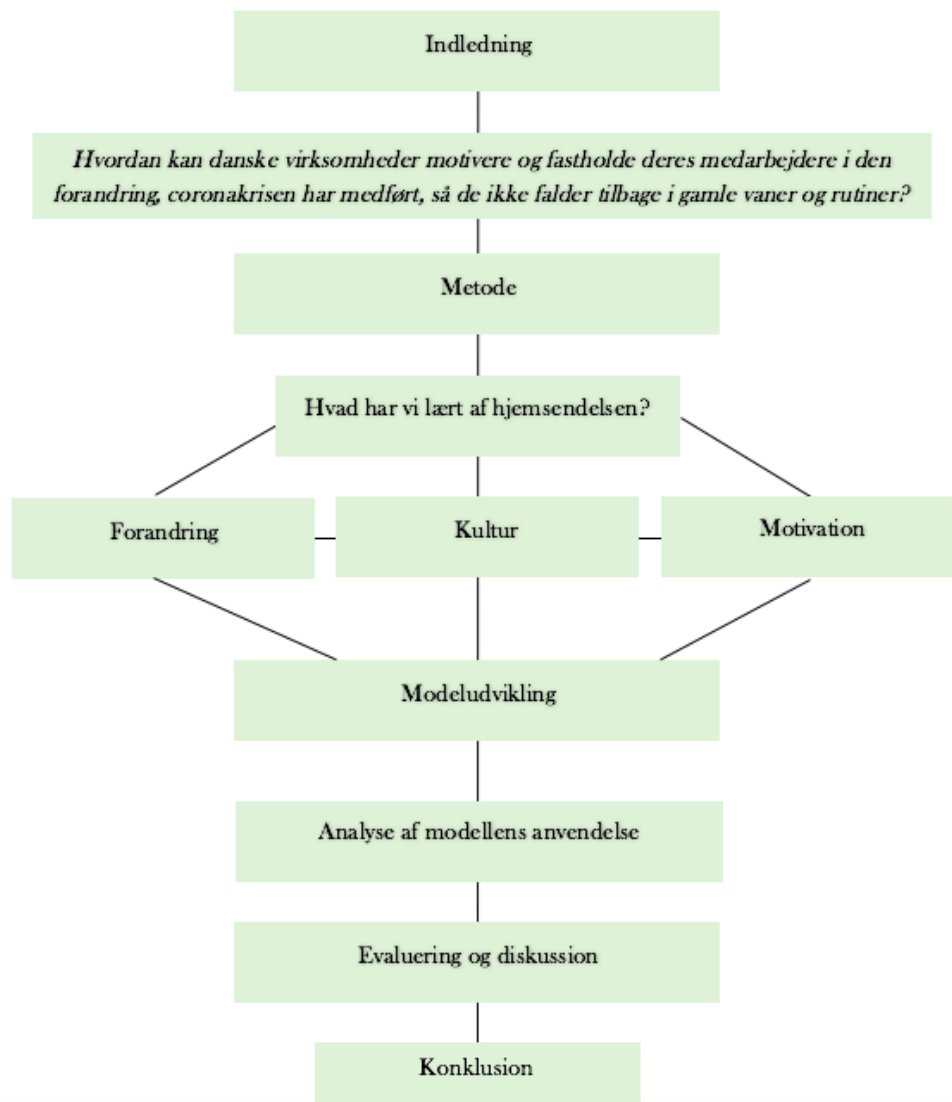
Vi ønsker derfor at undersøge, hvordan virksomheder kan sørge for, at de vedvarende får implementeret og opretholdt udviklingen, når dagligdagen igen vender tilbage til det, den var før covid-19-hjemsendelsen, hvilket udleder projektets undersøgelsesspørgsmål:

*Hvordan kan danske virksomheder motivere og fastholde deres medarbejdere i den forandring, coronakrisen har medført, så de ikke falder tilbage i gamle vaner og rutiner?*



### 1.3. Projektets struktur

Dette afsnit har til formål at introducere til projektets overordnede opbygning og hvordan hvert enkelt kapitel hænger sammen med hinanden i forhold til besvarelsen af ovenstående problemformulering. Opbygningen er illustreret i følgende projektdesign:



Figur 1 - Projektdesign, egen fremstilling

Det første kapitel er indledningen, der skal danne grundlag for problemfeltet og problemformuleringen i det efterfølgende afsnit. Det efterfølgende kapitel er en udfoldelse af den videnskabs-teoretiske position, der skal bidrage til en forståelse af, hvordan viden indhentes og skabes, og ligeledes hvilke forudsætninger, der er gældende før og under udarbejdelsen, men også hvilken betydning det endelige resultat får og dets anvendelighed. I samme kapitel introduceres den valgte metode til, hvordan vi har valgt at foretage undersøgelsen, analysen, den empiriske og teoretiske indsamling, der tilsammen danner grundlaget for at besvare problemformuleringen.

Derefter er der på baggrund af sekundær empiri udarbejdet en analyse af den forandring, virksomhederne har stået overfor og som de kommer til at stå overfor i fremtiden. Den del af forandringen, der vurderes at være hensigtsmæssig i forhold til den enkelte virksomheds overlevelse og konkurrenceevne er således den, vi i projektet fokuserer på, at de danske virksomheder skal fastholde og motivere deres medarbejdere i, så de netop ikke falder tilbage i de gamle vaner og rutiner, og derved glemmer den udvikling og læring, som har været påtvunget under krisen. Dette kapitel lægger dermed op til den efterfølgende teoretiske analyse af problemformuleringen, hvilken tager udgangspunkt i tre overordnede teoriområder: forandring, kultur samt motivation og fastholdelse. Disse tre områder vil blive analyseret i forhold til, hvad de hver især kan bidrage til i forhold til besvarelsen af problemformuleringen, hvorfor de derfor også er særskilte analysedele i den teoretiske analyse, men stadig anvendes i forhold til hinanden og analysen af forandringen. Den samlede teoretiske analyse leder derefter op til næste kapitel, hvori vores udarbejdede model vil blive introduceret og analyseret op imod de resultater, der er fundet i den teoretiske analyse.

Det efterfølgende kapitel er en empirisk analyse af modellens anvendelse, som har til formål at analysere om elementerne i den udviklede model er relevante for fastholdelse og motivation af medarbejdere i en forandring. Derefter vil resultaterne fra denne analyse og modellen blive evalueret og diskuteret i et nyt kapitel.

Slutteligt vil der blive udarbejdet en konklusion af, hvordan de danske virksomheder kan fastholde og motivere deres medarbejdere i den forandring, som coronakrisen har medført, således at medarbejdere ikke falder tilbage i gamle vaner og rutiner, men anvender og integrerer det lærte i deres arbejdshverdagsliv.

## **1.4. Afgrænsning**

Afgrænsningen har til formål at gøre projektets indhold mere overskueligt og ligeledes medvirke til, at vi undgår, at der forekommer elementer, som er forstyrrende for forståelsen og hvordan det bidrager til løsningen af problemformuleringen. Afgrænsningen bliver dermed brugt som et værktøj til eksplicit at forklare dette.

Projektet er afgrænset til et nutidigt perspektiv, da det er lige nu, vi befinder os i en tid, hvor der sker store forandringer i arbejdslivet for mange virksomheder og deres medarbejdere. Ligeledes vil der udelukkende blive fokuseret på, hvordan vi kan hjælpe de danske virksomheder og har derfor geografisk afgrænset os fra andre lande.

Vi har rent temamæssigt blandt andet afgrænset os fra både teoriområder såsom ledelse og organisatorisk læring på trods af, at disse vinkler ligeledes vil kunne komme med et andet perspektiv på, hvordan problemstillingen kan løses. I forhold til ledelsesteorier kunne disse have bidraget til en dybere forståelse af det ledelsesmæssige perspektiv i forandringsfastholdelse og motivation af medarbejdere, hvor teorier omkring organisatorisk læring kunne bidrage med et dyberegående organisatorisk perspektiv på forandringen. Vi mener dog, at de organisationsforandringsteorier, vi har anvendt, alligevel bidrager til at understøtte det ledelsesmæssige og den organisatoriske læring i forhold til løsningen af problemstillingen på passende vis, da det ikke er de områder, der er de bærende elementer i problemformuleringen.

I teoriområdet forandring afgrænses der desuden til forandring i organisationer, idet forandrings-elementet i problemformuleringen er den forandring, som de danske virksomheder har stået over for og særligt den de ønsker at fastholde og motivere deres medarbejdere i. Det er derfor også en forståelse af dette, som analysen skal understøtte.

Ydermere afgrænser vi os løbende i projektet, hvor vi eksplicit gør læseren opmærksom på de afgrænsninger, der er foretaget. Dette gør vi med det formål at skabe et bedre læseflow, så læseren bliver klar over de afgrænsninger, der er foretaget til det enkelte kapitel, når læseren skal læse det.

## 2. Videnskabsteori og metodisk fremgangsmåde

Dette afsnit har til formål at specificere den videnskabsteoretiske retning, dette projekt er udarbejdet ud fra. Herunder hvordan vi ser på virkeligheden og hvordan den kan erkendes. Derudover vil vi beskrive vores metodiske fremgangsmåde for, hvordan projektet er blevet udarbejdet. Vi vil endvidere argumentere for vores teori- og empiriindsamling, samt hvordan vi opnår validitet og reliabilitet i projektet.

### 2.1. Kritisk realisme

Dette projekt vil blive udarbejdet og undersøgt inden for Roy Bhaskars (2008) perspektiv på kritisk realisme. Ifølge Bhaskar er den fysiske virkelighed et åbent system, hvor der er en "underverden" af transcendent fænomener, som systemet er modtagelig overfor – Jesper Jespersen eksemplificerer dette med Heraklits formulering: "*Vi bader ikke to gange i den samme sø*" (Jespersen, 1994).

I kritisk realisme forsøger man at forstå og forklare virkeligheden og stræber dermed mod at få indblik i mekanismer, dybereliggende strukturer og processer, fordi disse er udgangspunktet for, hvordan empiriske fænomener udspiller sig. Ligeledes er den viden mennesker har om virkeligheden social, men samtidig uafhængig af, hvordan menneskers fortolkning af den er, samt den viden, de har omkring den. Vi forsøger at opnå en viden omkring, hvad der hos ansatte i danske virksomheder er motiverende og fastholdende i en forandringsproces – og arbejder derfor med en social ontologi. Den aksiomatiske grundantagelse er dermed, at det, der er motiverende og fastholdende, eksisterer uafhængigt af os som undersøgere, samt at disse er åbne og modtagelige overfor forandringer og andre transcendent fænomener. Formålet er derfor ikke at afdække en evigt uforanderlig teori om virkeligheden men derimod en ny erkendelse af den.

Kritisk realisme består af de intransitive og de transitive videnobjekter. De intransitive videnobjekter berører sig om selve ontologien – her er der en virkelig verden, som vil eksistere uanfægtet, om mennesker kender til den eller ej. Den består både af den synlige og usynlige virkelighed, som eksisterer uafhængigt af os som individer. Det er nogle af disse videnobjekter, som vi som forskere forsøger at opnå viden omkring. De transitive videnobjekter berører sig om epistemologien. Det er her, vi som undersøgere, forsøger at udvikle en viden omkring genstandsfeltet og dermed forklare de tidligere nævnte mekanismer og dybereliggende strukturer (Bhaskar, 2008). Enhver undersøger skal være i stand til at opretholde og forene begge aspekter – at vide, hvordan videnskab som transitiv proces, der er afhængig af tidligere viden og aktiviteter inden for emnet har intransitive objekter, som ikke er afhængig af nogen af delene.

Til at forklare de intransitive og transitive dimensioner opdeler Bhaskar virkeligheden i tre forskellige domæner:

1. Det empiriske domæne – det, der kan observeres og det, der er undersøgerens umiddelbare oplevelse. Det empiriske domæne består i dette projekt af den empiriske og teoretiske indsamling, som både består af egen indsamlet empiri til undersøgelse af den udviklede models anvendelighed, den empiri som andre har undersøgt i forbindelse med hjemmearbejdet under covid-19 og den anvendte teori.
2. Det aktuelle/faktiske domæne – den bredere forståelse, som går ud over det umiddelbart observerbare. Det faktiske domæne består i dette projekt af sammenspillet mellem de forskellige teoriområderne og mellem teorien og empirien.
3. Det virkelige domæne – de underliggende mekanismer og dybere strukturer, som ikke kan observeres. Det er det, vi berører, når vi foretager fortolkninger og diskussioner af de to ovenstående domæner omkring de underliggende strukturer, der gør at medarbejdere i danske virksomheder kan blive motiveret og fastholdt og deraf ikke falder tilbage i gamle vaner og rutiner. Der er med det virkelige domæne dog forbundet mere usikkerhed, idet dette domæne antages som et åbent system, der er evigt foranderligt og derfor kan bestå af mange flere mekanismer og underliggende strukturer end dem, vi forsøger at undersøge og drage slutninger omkring i dette projekt.

Vi anvender Bhaskars tredeling i vores søgen efter en mindre ufuldkommen forståelse af genstandsfeltet, idet den rigtige virkelighed eksisterer, men ikke er direkte observerbar, hvorfor der samtidig er usikkerheder forbundet med undersøgelsen, idet vores epistemologi er subjektiv.

De danske virksomheder er åbne (foranderlige) og struktureret (med en vis stabilitet). Disse virksomheder og medarbejderne deri har været udsat for en uventet krise og deraf været udsat for nye og uventede fænomener i form af påtvungen forandring, hvorfor der opstår nye behov for forandringsfastholdelse- og motivation. Motivation i sig selv eksisterer uafhængigt af vores erkendelse, og denne bliver i dette projekt set ud fra et nyt perspektiv sammensat med forandringsfastholdelse og som en del af forandringshåndtering. Vi forsøger derfor at danne ny viden omkring de sammenhænge og relationer, der er mellem motivation og fastholdelse i et forandringsperspektiv, men også med et kulturelt perspektiv, da vi ønsker at finde ud, hvordan medarbejdere motiveres og fastholdes, så de ikke falder tilbage i gamle rutiner og vaner. Vi har derfor nøje udvalgt en deduktiv metode, samt empiri og teori til vores analyse af genstandsfeltets ontologi, således at vi ikke risikere at begå en epistemisk fejlslutning (Bhaskar, 2008). Med en objektiv

ontologi giver det mulighed for at drage generaliserede slutninger på problemformuleringen. Det vigtigste formål med projektet er at give de danske virksomheder bedre muligheder for, hvordan de kan forankre den læring, de har opnået qua coronahjemsendelsen gennem motivation og fastholdelse i et forandringsperspektiv, således at den til sidst bliver en del af virksomhedskulturerne. Dette skal både bidrage til at virksomhederne kan spare på deres ressourcer, samt gøre dem mere geografisk mobile, så de bliver mere modstandsdygtige, hvis en ny krise skulle ske at ramme. De transitive videnobjekter er derfor de erkendelser, vurderinger og konklusioner, vi gør os undervejs, når vi analyserer og undersøger genstandsfeltets ontologi og dets intransitive videnobjekter.

## **2.2. Metode**

Der bliver anvendt sekundær kvalitativ teori i form af studier omkring de valgte teoriområder forandring, kultur og motivation samt sekundær empiri i form af tidligere undersøgelser omkring arbejdslivet under og efter corona-pandemiens første halvandet år, som danner grundlaget for det videre arbejde med udvikling af en model til virksomheder, der ønsker at fastholde og motivere deres medarbejdere i den forandring, som covid-19 har medført. Dette udformer sig i en deduktiv slutningsform (Bryman & Bell, 2011), hvor der ud fra den anvendte teoretiske litteratur bliver udarbejdet en teoretisk model, hvis anvendelse derefter analyseres empirisk. Den empiriske analyse af modellens anvendelse består af primær empiri i form af interviews med informanter, der sidder i en stilling, hvor det er muligt at arbejde hjemmefra.

Metoden til både teori- og empiriindsamling vil blive forklaret i de efterfølgende to afsnit *2.2.1. Litteratursøgning* og *2.2.2. Empiriindsamling*, hvor der i det efterfølgende afsnit vil blive redegjort for, hvordan vi sikrer reliabilitet og validitet gennem projektet.

### **2.2.1. Litteratursøgning**

Dette afsnit har til formål at klarlægge, hvordan vi har grebet litteratursøgningen an – herunder valgte databaser samt litteratursøgningsmetoder. Der er blevet anvendt systematisk litteratursøgning, hvor det især er foretaget ved hjælp af snowballing-metoden for at komme så langt rundt om litteraturen som muligt (Wohlin, 2014).

Valget af databaser er faldet på: Aalborg Universitetsbibliotek (online og fysisk), Google Scholar, google søgninger samt litteratur anvendt i undervisningen på kandidatuddannelsen Organisation og strategi. Disse er valgt for at undgå bias i forhold til kun at vælge én specifik udgiver. Snowbal-

ling kommer yderligere til udtryk ved, at vi inden litteratursøgningen på forhånd havde valgt søgeord, der var relevante i forhold til problemstillingen – herunder hjemmearbejde qua corona-hjemsendelsen<sup>1</sup>, forandring, kultur og motivation. Disse søgeord omfatter:

| Forandring                                                                                                    | Kultur                                                                                                                                                               | Motivation                                                                                                                                        | Hjemmearbejde                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Managing organizational change</li> <li>• Change managing</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Culture in organizations</li> <li>• Changing organizational culture</li> <li>• Culture</li> <li>• Culture levels</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizational motivation</li> <li>• Change motivation</li> <li>• Motivation i organisationer</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hjemmearbejde Covid-19</li> <li>• Arbejdsliv Covid-19</li> <li>• Arbejde under Covid-19</li> <li>• Digitalisering Covid-19</li> </ul> |

Søgninger indenfor disse emner er mangfoldige, hvorfor det også er en iterativ proces, hvor materiale, som ikke har været relevant i forhold til problemstillingen, er blevet ekskluderet,

Når man foretager en snowball-litteratursøgning, anvendes der både *backward* og *forward snowballing*. Dette betyder, at vi både har anvendt citeringer og kilder fra det fundne materiale, og derudfra fundet yderligere litteratur, der understøtter besvarelsen af problemstillingen (backward) samt set på de artikler, der har citeret det materiale, som vi er i gang med at analysere (forward). Derudfra skaber vi grundlag for at få undersøgt så bredt som muligt, så vi får samtlige aspekter af hvert emne med ind i besvarelsen.

På baggrund af ovenstående litteratursøgningsproces kom vi frem til relevante teoretikere og undersøgelser indenfor de fire felter, som understøtter besvarelsen af problemstillingen mest fyldestgørende.

### 2.2.2. Empiriindsamling

Vi anvender primær empiri til at afprøve og evaluere den udarbejdede teoretiske model i kapitel 5. *Modeludvikling* og bliver derfor anvendt til en empirisk analyse af modellens anvendelse. Den primære empiri består af henholdsvis fire enkeltstående interviews med fire informanter og et gruppeinterview med tre informanter. Formålet med at anvende kvalitative interviews er, at vi med denne datagenereringsteknik kan komme i dybden med at undersøge, hvorvidt modellen kan anvendes og stemmer overens med virkeligheden gennem dialog med informanterne. Vi får med de kvalitative interviews mulighed for at komme mere i dybden og tættere på individers

<sup>1</sup> Primært dansk søgning, fordi vi vil se på forandringerne på det danske marked.

erfarings- og meningsskabelsesprocesser, end vi havde gjort, hvis vi havde anvendt spørgeskemaundersøgelser, hvilket også er grunden til at vi har fravalgt denne metode til empirisk indsamling (Darmer, Jordansen, Madsen, & Thomsen, 2010).

Vi anvender en overvejende blanding af de to interviewtyper: *Målrettede emneinterviews* og *dybdeinterviews* (Darmer et al, 2010). Hensigten med interviewene er at komme i dybden med hvorvidt modellen er anvendelig - vi anvender dem til at gå i dybden med noget vi allerede har et vist kendskab til i form af den teoretiske analyse og modeludvikling (*Dybdeinterviews*). Vi ønsker altså at vide noget bestemt omkring, hvorvidt modellens elementer kan overføres til praksis, hvorfor vores udarbejdede interviewguide (se bilag 1) består af spørgsmål, der er udarbejdet til at spørge direkte ind til dette (*Målrettet emneinterview*).

Selve interviewene er semistrukturerede i det omfang, at vi har udarbejdet en interviewguide (se bilag 1), der indeholder temaer fra den udviklede model (se kapitel 6. *Modeludvikling*) og nogle overordnede temabetingede spørgsmål. Det forekommer i særlig grad semistruktureret, da der ikke forekommer en standardiseret rækkefølge af, hvornår temaspørgsmålene skal spørges ind til, idet der skal være plads til, at der opstår en naturlig dialog mellem os og informanterne, og dermed tillader nye spørgsmål undervejs i interviewene. Temaerne skal dog anvendes for, at vi bliver på "rette spor" og derfor ikke kommer til at afholde et interview, så vi undgår at sidde tilbage med et interview, der ikke kan bruges (Darmer et al, 2010).

Vi har i forbindelse med den empiriske analyse af modellens anvendelse udvalgt informanterne på baggrund af de nedenstående udvælgelseskriterier i figur 2:

| Udvælgelseskriterier                                                          | Begrundelse                                                                                         | Afgrænsning                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Medarbejdere i en jobfunktion, hvor det er muligt at arbejde hjemmefra.       | Det er hjemmearbejde, forandringsfastholdelses- og motivationsmodellen er udarbejdet i forhold til. | Medarbejder i jobfunktioner, hvor det rent arbejdsmæssigt er nødvendigt at være lokalt på arbejdspladsen for at kunne udføre sit arbejde. |
| Medarbejder i en ikke ledende stilling.                                       | Forandringsfastholdelses- og motivationsmodellen er udarbejdet i et medarbejderperspektiv.          | Informanter i ledende stillinger, da vi ikke er interesseret i et ledelsesperspektiv.                                                     |
| Medarbejdere der kan siges at være fagprofessionelle i deres arbejdsfunktion. | Vi ønsker at teste modellen ud fra et sammenligneligt empirisk grundlag med de anvendte teorier.    | Industriarbejdere og medarbejdere, der ikke lever op til definitionen af fagprofessionelle.                                               |

Figur 2 - Udvælgelseskriterier for informanter, egen fremstilling



Det første kriterie er medarbejdere i en jobfunktion, hvor det er muligt at arbejde hjemme. Begrundelsen for første kriterie er, at det er hjemmearbejdet, der er den forandring, vi undersøger, hvordan medarbejderne kan fastholdes og motiveres i, så de ikke falder tilbage i gamle vaner og rutiner. Vi afgrænser os derfor fra medarbejdere, der er ansatte i jobfunktioner, hvor det rent arbejdsmæssigt er nødvendigt at være lokalt på arbejdspladsen for at kunne udføre sit arbejde. Det er eksempelvis: sygeplejersker, produktionsarbejdere, pædagoger osv. Det andet kriterie er, at informanten er en medarbejder i en ikke-ledende stilling, da vi ønsker at skabe et ledelsesværktøj, der kan give lederne en forståelse af, hvad der fastholder og motiverer medarbejderne, hvorfor vi tester modellens virke ud fra et medarbejderperspektiv, så vi får et indblik i, hvad der rent empirisk faktisk fastholder og motiverer medarbejdere i hjemmearbejdet. Vi afgrænser os derfor fra informanter i ledende stillinger, da vi ikke er interesseret i at få ledelsens syn på, hvad de tror kan fastholde og motivere medarbejdere. Det sidste udvælgelseskriterie er medarbejdere, der kan siges at være fagprofessionelle i deres arbejdsfunktion, jf. *kapitel 4.3.2.1. Motivation af højt specialiserede medarbejdere*. Vi har udviklet modellen ud fra motivationsteorier, der empirisk har taget udgangspunkt i fagprofessionelle informanter, og med henblik på at skabe størst mulig sammenhæng mellem teori og empiri, har vi valgt at teste modellen ud fra et sammenligneligt empirisk grundlag. Vi afgrænser os derfor fra blandt andre industriarbejdere og andre medarbejdere, der ikke lever op til definitionen af fagprofessionelle.

Vi har efter ønske anonymiseret informanterne, men har sikret os, at de er udvalgt efter ovenstående kriterier. Informanterne i de enkeltstående interviews (ikke gruppeinterviewet) består af to fuldtidsmedarbejdere og to deltidsmedarbejdere, da det skal bidrage til i højre grad at kunne diskutere i, hvilket omfang modellen kan anvendes i praksis og om hvor dens begrænsninger er. Gruppeinterviewet består af informanter, der er fuldtidsansatte og som alle kender hinanden, da det skal bidrage til, at der på forhånd er tillid mellem disse og dermed give mere tryghed til, at informanterne hver især tør stå ved og sige sin egen holdning og erfaring med det adspurgte.

### **2.2.3. Validitet og reliabilitet**

Validiteten og reliabiliteten i projektet vil blive vurderet ud fra Alan Bryman og Emma Bells (2011) kriterier, da de har samme virkelighedsbillede, som vi har i undersøgelsen og fordi de netop stiller kriterier op for, hvordan der kan skabes reliabilitet og validitet i en undersøgelse.

## Reliabilitet

Reliabiliteten kan beskrives som en andens undersøgers mulighed for at kunne komme frem til samme konklusion ved at anvende samme fremgangsmåde som i dette projekt. Reliabiliteten i projektet styrkes ved, at vi har beskrevet, hvordan vi både har søgt det anvendte litteratur frem, og hvordan udvælgelsesprocessen har været samt overskueliggjort hvilke til- og fravalg, vi har gjort os i forbindelse med udarbejdelsen af undersøgelsen, jf. *kapitel 1.3. Afgrænsning*. Ligeledes er der i forhold til interview-delen skabt reliabilitet, eftersom der altid vil være forskel på, hvordan en informant svarer på givne spørgsmål alt efter, hvem de sidder overfor og hvordan de bliver adspurgt. For at øge reliabiliteten har vi derfor beskrevet empiriindsamlingsmetoden, vedlagt interviewguiden samt transskriberingerne, så der er størst mulighed for at kunne genskabe samme resultat. Samtlige valg i forhold til reliabiliteten er foretaget på baggrund af at kunne skabe en reproducerbarhed for andre undersøgere, og ligeledes for at gøre det nemmere for andre undersøgere at læse og forstå undersøgelsen og dens resultater. Ud fra dette, vil vi vurdere, at vi har skabt en høj reliabilitet i projektet og dens opbygning – og det dermed vil være muligt at genskabe resultaterne fra undersøgelsen – også for andre forskere.

## Validitet

Ligesom med reliabiliteten, vil vi argumentere for, hvordan vi har forsøgt at skabe validitet igennem projektet og dens opbygning. Bryman og Bell (2011) argumenterer for, at der er fire kriterier, der skal bidrage til at beskrive om en undersøgelse er valid.

Det første kriterie er, om man kan måle validiteten i undersøgelsen. Dette har vi imødekommet ved at foretage litteratursøgning, så vi kun har elementer med i analyserne, som er relevante for vores problemstilling. Ligeledes er teoriafsnittene løbende revideret og skåret ind til det, der er allermost relevant, så det løbende er blevet mere skarpt i forhold til besvarelsen af problemformuleringen og så vi undgår unødigt information. I forhold til empirien har vi lavet spørgsmål, der skal sikre, at undersøgelsen måler det, der er formålet med den.

Det andet kriterie er intern validitet, som primært omhandler, hvorvidt en undersøgelse er troværdig. For at understøtte dette har vi gjort brug af teoritriangulering, hvor vi har anvendt flere teoretikere/undersøgere's perspektiv på de udvalgte teoriområder, hvilket sikrer en troværdighed omkring selve teoriudviklingen. Derudover har vi metodetriangleret, fordi vi både anvender interviews og gruppeinterviews.

Det tredje kriterie omhandler ekstern validitet - om resultaterne kan overføres til andre sammenhænge. For at imødekomme dette har vi gennemsigtiggjort samtlige processer af metodeanvendelsen, herunder beskrevet videnskabsteori, litteratursøgning samt empiriindsamling.

Det fjerde og sidste kriterie er økologisk validitet - hvorvidt undersøgelsen er brugbar i individers hverdag. Dette kriterie vurderer vi er opfyldt, da vi undersøger, hvordan virksomheder kan motivere og fastholde sine medarbejdere i en forandring, der påvirker deres daglige arbejdsliv.

### 3. Forandringen

Det første emne, vi vil undersøge, er forandring, idet det netop er den forandring, som medarbejderne i de danske virksomheder ønskes at fastholdes og motiveres til fortsat at tage del i, der er det første element i problemformuleringen og er nødvendig at have en viden omkring for at kunne finde ud af, hvordan medarbejderne kan fastholdes og motiveres i den.

Hvis man googler ordet *forandring* kommer der 4.800.000 søgninger frem – de mange hits på google vidner om, hvor meget information omkring forandring, der findes – og ligeledes i mange forskellige former. De mange hits kan skyldes, at vi i dag lever i en verden, som er konstant foranderlig, jf. *kapitel 2.1. Kritisk realisme*, og virksomheder er nødt til at tilpasse sig hele tiden for at kunne følge med i udviklingen – og er dermed også nødt til at være forandringsparate. En forandring kan ligeledes være svær at forankre; *“... the brutal fact is that about 70% of all change initiatives fail”* (Beer & Nohria, 2014, s. 1), hvilket også kan have indflydelse på de mange tilgange til forandring.

Kapitlet indeholder derfor et indblik i den forandring, de danske virksomheder, både empirisk (på baggrund af sekundær empiri) samt teoretisk, har stået overfor samt den forandring, de står overfor nu. Der vil slutteligt blive lavet en afrunding af kapitlet, hvorefter det efterfølgende kapitel vil indeholde et kulturteoretisk perspektiv på problemfeltet. På baggrund af den kulturteoretiske analyse, vil vi se på, hvordan forandringen kan håndteres og til sidst, hvad der motiverer og fastholder medarbejderne i en forandring.

#### 3.1. Hvad har vi lært af hjemsendelsen?

Det har været forskelligt, hvordan medarbejdere og ledere i de danske virksomheder har oplevet hjemsendelsen, men en undersøgelse viser, at der er enighed om, at hjemmearbejde som en del af den forandring coronakrisen har medført, er kommet for at blive. Den oplevede forskellighed ligger i, at en del oplever, at hjemmearbejde som en del af deres hverdagsliv, forekommer som en større forandring, hvor andre oplever det som en fleksibilitet, der måske endda allerede var gældende før hjemsendelsen. Selvom hjemmearbejdet – som en etableret del af arbejdet – kan skabe en række fordele, er der dog også en risiko for det modsatte. Den fleksibilitet som hjemmearbejdet medfører, skal derfor forvaltes på en smart måde af både ledelse og medarbejdere, med et fokus på den kompleksitet, som det også indebærer, hvorfor det kan argumenteres, at ledelsesopgaven bliver udvidet. For at det bliver fordelagtigt at integrere hjemmearbejdet som en del af den vanlige arbejdsgang, kræver det fra ledelsens side, at der bliver skabt en større invol-

vering af medarbejderne (Københavns Kommune, 2020). Det bliver derfor afgørende, at virksomhederne får skabt en kultur, der både er engagerende og deltagende i forandringen og som Flemming Konradsen, professor i global sundhed på Københavns Universitet, forklarer “... *ingen gider at blive talt hen over hovedet på*” (Hameed, Thorsen, & Olesen, 2021). Det er derfor også blevet tydeligere, at rammesætningen for arbejdsopgaverne er nødvendig for at fastholde og motivere medarbejdere (BFA, 2021). Ansatte havde brug for klarere retninger og mål under coronanedlukningen samtidig med, at der udviklede sig et behov for kontinuerlige opdateringer om, hvordan pandemiens udvikling påvirkede den virksomhed, de ansatte arbejder i og hvad det betød for den enkeltes og arbejdsgruppens hverdagsarbejdsliv (Busk, 2021). Det kan derfor advokeres, at tillid, medarbejderansvar, -involvering og medansvar er vigtige elementer, der er noget de danske virksomheder bør tage med videre og integrere som en naturlig del af deres hverdagsliv i organisationerne og organisationskulturerne (Hameed et al., 2021).

Flere undersøgelser belyser endvidere, hvordan hjemmearbejdet har resulteret i, at arbejdsprocesserne er blevet mere effektive. Møderne er mere effektive og der er blevet sparet tid derpå og dermed også på ressourcerne i virksomhederne. De mere effektive møder har dog også resulteret i, at der er langt mindre small talk, hvilket kan argumenteres for at gå ud over den generelle trivsel på arbejdspladsen, fordi medarbejderne kommer til at mangle det sociale aspekt i deres arbejdsliv. Det kan være yderst demotiverende, at man ikke har muligheden for at interagere med andre mennesker på samme måde (Bredgaard, Hansen, Kylling & Hørby Jørgensen, 2020).

Ligeledes er det blevet nemmere for mange selvstændige og medarbejdere at få arbejds- og hverdagslivet til at gå bedre hånd i hånd. Dette gælder især muligheden for at bestemme over egen tid (hvornår på dagen man vil arbejde), hvor der ligeledes har været mulighed for eksempelvis at få mere fysisk motion ind i hverdagen, fordi man ikke sidder ude på arbejdspladsen hele dagen (Bredgaard et al., 2020).

De virksomheder, som har klaret sig rimeligt igennem krisen, viser sig også mere åbne over for netop at lære af de erfaringer, som er opstået gennem krisen. Det er eksempelvis distancearbejdet, samt den effektivitet og fleksibilitet, det medfører. Hvilke ligeledes forventes at blive en stor del af arbejdsgangen fremover (Bredgaard et al., 2020).

*“Covid-19 er en af de væsentligste udfordringer, vi står over for i vores tid globalt set. Udløbsdatoen for pandemien er ukendt. Det eneste sikre er, at kriser kommer og går. Det er derfor afgørende, at vi på alle niveauer af samfund, institutioner og*

*organisationer opbygger og udvikler vores kapacitet til at kunne lære at agere i nye virkeligheder og at håndtere usikkerhed og forandring” (Dahl, et al., 2021, s. 2).*

Det handler altså ikke om blot at komme tilbage til “business as usual”, men at komme “bedre tilbage”. En undersøgelse nævner især begrebet resiliens, der drejer sig om evnen til at tilpasse sig kriser. På individniveau er det vigtigste budskab i forhold til resiliens, samspillet mellem en lang række hverdagsfaktorer: *“Jo flere af disse hverdagsfaktorer, der kan aktiveres, desto bedre sandsynlighed er der for, at en person klarer sig godt på trods af modgang”* (Dahl, et al., 2021, s. 11).

Hvis løsningen til et fremtidigt arbejdsliv menes at være “det fleksible arbejdsliv”, hvor man får lov til at arbejde lidt som det passer en, er det essentielt, at medarbejdere generelt skal kunne arbejde med mindre kontakt til ledelsen - men samtidig formå at skabe resultater. For at dette skal kunne lykkes, skal der ske en ændring i den måde, ledelsen leder på. Især evnen til at kunne skabe mening for medarbejderne er vigtig. Medarbejderne skal forstå, hvorfor opgaven er vigtig at udføre samt *“... kende ånden i opgaven fremfor de konkrete arbejdsinstrukser... Derigennem bliver de “empowered” til selv at træffe de nødvendige beslutninger og skabe fremdrift uden at skulle kontakte lederen.”* (Mikkelsen, 2021, s. 3).

I kontormiljøet før covid-19 var det muligt for ledelsen at have uformelle samtaler med medarbejderne blot ved at gå rundt med en kaffekop i hånden. Hvis det bliver ændret til at blive et mere fleksibelt kontormiljø, hvor flere arbejder hjemmefra, er ledelsen nødt til at finde på nye måder at afholde uformelle samtaler på. Derfor er det essentielt, at lederen fortsat sørger for at prioritere tid til mindre check-ins - også digitalt (Mikkelsen, 2021).

Fordele ved hjemmearbejdet kan derfor opsummeres til at indeholde fleksibilitet - muligheden for at tilrettelægge egen arbejdsdag og kunne jonglere mellem arbejds- og privatliv - hvis dette gøres ordentligt, er der mulighed for at skabe en bedre work-life-balance. Det implicerer dog, at medarbejderen er i stand til at strukturere deres tid og har en vis form for selvdisciplin. Endnu en fordel er den tid, man sparer på transport til og fra arbejde, som kan bruges på noget andet energiopbyggende. Dette vil alt andet lige også på længere sigt påvirke medarbejdernes energiniveau og effektivitet, fordi de ikke har skullet bruge tid på transport. Derudover er det muligt for medarbejdere at kunne fordybe sig i arbejdsopgaver uden kontinuerlige forstyrrelser i form af uro på arbejdspladsen, hvilket også kan øge effektiviteten. Denne arbejdsro og fordybelse kan dog blive påvirket derhjemme, hvis der skulle være andre familiemedlemmer hjemme. Derud-

over kræver det en arbejdsstation i hjemmet, ellers risikerer det at medføre et dårligere ergonomisk arbejdsmiljø. En udfordring i forbindelse med hjemmearbejdet er, at det faglige og sociale netværk med virksomhedens andre ansatte i den daglige arbejdsdag svækkes, hvilke ydermere kan skabe en mangel på tilhørsforhold. Derudover kan man i hjemmearbejdet risikere at misse uformelle informationer og videndeling, men også sparring hvis man ikke aktivt tilvælger det og selv tager kontakten til kollegaerne (BFA, 2021).

Hjemmearbejdet kan endvidere medføre uklarhed omkring arbejdsopgaver, og det kræver derfor viden og god kommunikation at lede medarbejdere i deres hjem. Derfor opstår der et øget behov for at forventningsafstemme og at lave klare aftaler og rammer for arbejdsudførelsen og arbejdsopgavernes formål. Derudover kræver hjemmearbejdet “... *en målrettet indsats at fastholde det faglige og sociale fællesskab på arbejdspladsen og sikre den fælles opfattelse af kerneopgaven og arbejdspladsens værdier*” (BFA, 2021). Ydermere kan det ligeledes være nødvendigt at indføre rutiner, der understøtter viden- og informationsdeling.

### **3.2. Hvilken type forandring har virksomhederne stået overfor?**

Coronakrisen har som en ekstern faktor tvunget de danske virksomheder til at tilpasse sig de nye omstændigheder for en stund og skabe en forandring, så de kan opretholde deres konkurrenceevne og overleve krisen. Virksomhederne har derfor været udsat for en episodisk forandring. Episodiske forandringer kan betragtes som sjældne, usammenhængende og forsætlige, og forekommer i perioder, hvor der er divergens og når organisationer begynder at afvige fra deres ligevægts-/balanceforhold. Divergensen er ofte et resultat af en skævhed i en organisations dybe struktur og den måde kravene fra miljøet udspiller sig. De har en tendens til at være: “*dramatic and it is driven externally. It is seen as a failure of the organization to adapt its deep structure to a changing environment*” (Weick & Quinn, 1999, s. 366). Organisationerne har ikke løbende kunnet indsamle viden i tide, så de kunne følge med i det konstant foranderlige miljø, de er en del af, hvorfor den opleves som dramatisk. Forandringen er derfor kendetegnet ved, at den forårsages af ydre begivenheder, hvilket i dette tilfælde er coronakrisen. Virksomhederne skal nu forsøge at arbejde videre med læringen herfra, så de kan anvende de positive forandringer – i form af besparelser på ressourcer – og ligeledes stå stærkere overfor en eventuel ny krise og være forberedte på en tilbagegang i den nuværende krise.

### **3.3. Hvilken type forandring står virksomhederne så overfor nu?**

Covid-19-pandemien har nu stået på i mere end halvandet år, hvor de danske virksomheder har skullet tilpasse deres arbejdsdag til at være mere digital og geografisk mobil. Forandringen kan

derfor argumenteres for ikke at være dramatisk længere, da virksomhederne nu allerede har fået tilpasset deres arbejdsgang og foretaget ændringer, som blandt andet at integrere hjemmearbejde som en del af deres hverdag.

Den forandring virksomhederne stod overfor, da krisen ramte Danmark, vurderedes til at være en episodisk forandring, hvor den fastholdelse og løbende forandring de står overfor nu, derimod vurderes at være en kontinuerlig forandring. Kontinuerlige forandringer beskrives som konstante, udviklende og kumulative: *"The distinctive quality of continuous change is the idea that small continuous adjustments, created simultaneously across units, can cumulate and create substantial change"* (Weick & Quinn, 1999, s. 375). Denne type af forandring sker derfor i et mikroperspektiv – netop fordi forandringen ofte er mindre ændringer i organisationen.

Tanken om at små, løbende justeringer skabt samtidigt på tværs af enhederne kan akkumulere og skabe væsentlige ændringer, forudsætter indbyrdes afhængighed. De bliver en vigtig del af innovationen i en organisation og kan på sigt vise sig hensigtsmæssig i fremtidige miljøer (Weick & Quinn, 1999). Dette kan kobles op på virksomheders arbejde med resiliens, jf. *Kapitel 3.1. Hvad har vi lært af hjemsendelsen?*, samt hvor stor en betydning det kan have for virksomheders fremtidige drift, at de forsøger at følge med i den konstant foranderlige virkelighed, som er virkeligheden for næsten alle virksomheder i dag, for det er afgørende: *"... at vi på alle niveauer af samfund, institutioner og organisationer opbygger og udvikler vores kapacitet til at kunne lære at agere i nye virkeligheder og at håndtere usikkerhed og forandring"* (Dahl, et al., 2021, s. 2).

### 3.4. Afrunding på forandringen

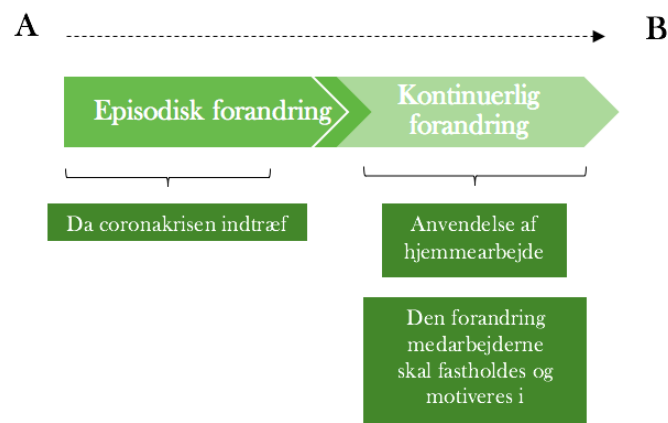
Coronakrisen har gjort, at medarbejdere i de danske virksomheder har været nødsaget til at rykke deres arbejdsplads geografisk til deres egne hjem og integrere deres daglige arbejde dér. Dette har både skabt en række fordele og udfordringer i virksomhederne, men én ting de fleste er fælles om, er holdningen til, at hjemmearbejdet er kommet for at blive, men at udgangspunktet for integreringen af hjemmearbejdet er forskelligt fra medarbejder til medarbejder. En række fordele, som hjemmearbejdet har medført er blandt andet en øget fleksibilitet, effektivitet og bedre work-life-balance.

Når de danske virksomheder ønsker at fortsætte med at integrere hjemmearbejdet som en del af arbejdsgangen, kan det vurderes, at der er en række faktorer, de bør være opmærksomme på, der tidligere har vist sig udfordrende. Det ene er, at ledelsesopgaven bliver udvidet, herunder at det særligt er vigtigt at kunne skabe mening hos medarbejderne. Derudover kræver det for den enkelte, at de har det nødvendige udstyr til at kunne arbejde hjemmefra. Der er desuden en øget



behov for, at medarbejderne bliver mere involveret - at ledelsen udviser tillid ved blandt andet at frigive ansvar til den enkelte. Ligeledes er der et øget informationsbehov og et behov for klare retninger og mål for arbejdsopgaverne. En af udfordringerne ved hjemmearbejde er, at medarbejderne mangler det sociale aspekt fra deres arbejdsplads. Hjemmearbejdet kræver derfor ledelsesmæssig rammesætning, så disse behov dækkes.

Forandringen, som de danske virksomhederne kan fastholde og motivere deres medarbejdere i kan derfor konkluderes at være anvendelse af hjemmearbejde, som den episodiske forandring har medført, som nu kontinuerligt skal justeres og forandres, således at virksomhederne kan spare på ressourcerne og opnår bedre resiliens. Forandringen kan derfor opsummeres i følgende model:



Figur 3 - egen fremstilling

## 4. Teoretisk analyse

Dette kapitel indeholder den teoretiske analyse af de tre overordnede teoretiske områder: Kultur, forandring med et kulturperspektiv, samt motivation og fastholdelse. Kulturafsnittet har til formål at analysere, hvordan rutiner og vaner bliver udviklet samt det kulturelle aspekt i fastholdelse af kulturmedlemmer i forandringen. Herefter vil forandringsteorierne blive koblet på kulturteorierne til at forklare, hvordan forandringen kan integreres og håndteres. Slutteligt vil motivations- og fastholdelsesafsnittet have til formål at analysere, hvordan de danske virksomheder rent konkret kan fastholde og motivere deres medarbejdere ud fra motivationsteoretisk perspektiv.

Der vil efter hvert teoriområde blive lavet en afrunding som senere vil blive videreanalyseret og diskuteret i det efterfølgende kapitel Modeludvikling, der har til formål at komme med en konkret løsningsmodel til, hvordan de danske virksomheder kan fastholde og motivere deres medarbejdere i den forandring, som coronakrisen har medført, så de ikke falder tilbage i gamle rutiner og vaner.

### 4.1. Kultur

Kultur er det første teoriområde, der vil blive undersøgt, og som vi allerede nu kan slå fast, er organisationskulturen en vigtig faktor i forandringsprocessen både efter og under en krise, jf. *kapitel 3. Forandringen*. Ligeledes advokerer Denis Smith og Chris Sipika for at: *“the organization's culture is a dominant factor in determining management's belief in their contingency planning”* (Smith & Sipika, 1993, s. 29). Kulturen i en organisation er både medbestemmende for, hvor hurtigt og hvordan en forandring bliver gennemført, samt hvor meget modstand ledelsen møder, når de ønsker at gennemføre et bestemt forandringsinitiativ. Som Peter Drucker sagde *”Culture eats strategy for breakfast”* og alt andet lige, så spiser kulturen også forandringsinitiativer til morgenmad. Hvis en virksomhed ikke har en kultur, der understøtter og bidrager til forandringen eller en ledelse, der ikke formår at motivere og fastholde sine medarbejdere i den forandring, som coronakrisen tidligere har påtvunget virksomhederne, så vil de alt andet lige sidde fast eller falde tilbage i de gamle kulturelle vaner, rutiner og underliggende strukturer. Derfor er det en vigtig faktor at undersøge den kulturelle del af problemfeltet, når problemformuleringens formål netop er at undersøge, hvordan medarbejderne i danske virksomheder kan blive motiveret og fastholdt i en forandring, så de ikke falder tilbage i gamle vaner og rutiner, men derimod anvender den læring og omstillingsparathed, der har været nødvendig under krisen. Dette afsnit har derfor til formål at undersøge, hvordan vaner og rutiner bliver dannet, således at adfærd og

læring bliver forankret kulturelt til at blive grundlæggende antagelser og selvfølgeligheder for fremtidige handlinger.

#### 4.1.1. Kultur et bredt fænomen

Kultur er et bredt og meget omtalt begreb med mange betydninger og perceptioner. Hvis kultur anvendes i en gruppe- og organisationskontekst, vil der typisk være diversitet i begrebet, netop fordi grupper og organisationer ikke er lige til at definere ensartet, klart og tydeligt for alle kulturmedlemmer:

*"De fleste mennesker har en opfattelse af, hvad kultur er, men har vanskeligheder med at definere ordet abstrakt. Vi er enige om at "den" eksisterer, og at "den" har stor effekt, men vi har totalt forskellige opfattelser af, hvad "den" er"*

(Schein, 1994, s. 16)

Joanne Martin (1992) har fokus på kulturbegrebets mangfoldighed og inddeler kulturteoriene i tre overordnede perspektiver. Disse er forskellige måder at beskue kultur i en organisation på - alle er lige gyldige og eksisterer simultant. Kulturteoriene er inddelt i *integrations-*, *differentierings-* og *fragmenteringsperspektivet* (Martin, 1992), hvilke endvidere kan sammenlignes med forskellige kulturniveauer: organisations-, gruppe- og individniveau.

Kulturteoriene indenfor integrationsperspektivet betragter kultur som noget, man deler mellem mennesker: *"The glue that binds organizational members together"* (Martin, 1992, s. 12). Den betragtes for at være ens, klar og tydelig for alle organisationsmedlemmer og der er organisationsdækkende konsensus. Der forekommer derfor ingen tvetydighed og modsigelser i kulturen.

Differentieringsperspektivet er i kontrast til integrationsperspektivet beskrevet ud fra en betragtning om, at kulturel konsensus sker på gruppeniveau og der derfor kan forekomme modsigelser og tvetydigheder imellem grupperne, hvorfor der naturligt kan opleves konflikter og uoverensstemmelser mellem organisationens subkulturer (Martin, 1992).

I fragmenteringsperspektivet fokuserer kulturteoriene på tvetydigheden i organisationen og betragter denne som kernen i organisationskultur. Kulturel dissens og/eller konsensus er afhængig af både konteksten, situationen samt organisationen. Hvilken ydermere er konstant vekslende (Martin, 1992).

Der er stor diversitet mellem de tre forskellige perspektiver både epistemologisk og metodologisk og ofte vil en kulturteori kun være udarbejdet ud fra ét af dem. Men hvis man som under-

søger kun ser på kulturen ud fra et enkelt perspektiv, vil man risikere at misse vigtige informationer om kulturen fra ét af de andre perspektiver, idet det ene perspektivs mangler kan være ét andet perspektivs styrke (Martin, 1992)

Det er derfor et naturligt valg at tage udgangspunkt i Martins litteraturreview, idet det giver et metateoretisk udgangspunkt for kulturfænomenets kompleksitet, hvorfra vi så forsøger at træde et teoretisk skridt ned af stigen og gøre det mindre metateoretisk, ved at undersøge de forskellige perspektiver gennem forskellige kulturteorier. De tre kulturteorier er 1) Erving Goffman, der skal repræsentere fragmenteringsperspektivet, 2) Alfred Schutz, der skal repræsentere differentieringsperspektivet, og 3) Edgar Schein, der skal repræsentere integrationsperspektivet. De skal bidrage til at understøtte det faktum, at kultur er en kompleks størrelse, og hvis medarbejderne i de danske virksomheder skal fastholdes og motiveres i den forandring, som covid-19 har medført, så er det nødvendigt at forstå kompleksiteten af kulturen, dens indflydelse på forandringen og dens udspil. Dette kan gøres ved at undersøge, hvordan kulturen netop er på de forskellige niveauer.

#### **4.1.2. Fragmenteringsperspektivet**

Vi har valgt at redegøre og analysere ud fra Erving Goffmans sociologiske hverdagsdramaturgi, da selvscenesættelser og identiteter skifter mellem lokationer og koalitionen mellem disse kan være essentielle i den type forandring, som bliver analyseret - fra arbejdsplads, til hjem, til læring, tilbage til arbejdsplads, anvendelse af vedvarende læring, til uvished om krisen.

Hverdagslivets mønstre dannes og består af komplekse rollespil mellem mennesker. Derved betinger menneskers interaktion med hinanden deres sociale hverdagsliv på baggrund af de identiteter, som de forsøger at opretholde i forskellige ansigt-til-ansigt situationer. Mennesket forsøger derfor at iscenesætte forskellige facader overfor dets omverden, som konstituerer lige netop de jeg'er, som individet identificerer sig selv med og ønsker, at andre skal identificere sig med. Facaderne er afhængige af både den sociale og den materielle kontekst og bliver videreudviklet og forstærket i de skuespilssituationer, der løbende finder sted (Goffman, 1956).

Goffmans teori kan placeret i fragmenteringsperspektivet på baggrund af ovenstående facade- og identitetsskift og den umiddelbare sammenhæng til Martins egen påstand om at: *"Individuals have fragmented, fluctuating self-concepts. One moment a person thinks of himself or herself as belonging to one subculture, and a minute later another subcultural membership becomes sali-*

ent” (Martin, 1992, s. 9). Hvert organisationsmedlem har deres egen fortolkning af organisationskulturen, de andre medlemmers identiteter og deres egne identiteter, som de forsøger at iscenesætte og opretholde i forskellige sociale situationer i organisationens hverdagsliv.

Mennesket kan endvidere benytte forskellige kulisser til at iscenesætte og styrke deres identiteter, roller og facader: *”... there is the ‘setting’, involving furniture, décor, physical lay-out, and other background items which supply the scenery and stage props for the spate of human action played out before, within, or upon it”* (Goffman, 1956, s. 13). Kulisserne er dermed den materielle del af virkeligheden, hvor anvendelsen og fortolkningen af dem er subjektiv, hvilket dermed skaber fragmentering omkring dem. For eksempel vil et kontor og dets inventar på arbejdspladsen blive anvendt som en kulisse til at opretholde og iscenesætte den identitet det enkelte individ ønsker de andre kulturmedlemmer skal identificere og fortolke individet som - det kunne være en flittig og resultatorienteret medarbejder eller en venlig teamplayer og loyal kollega. Hvorimod et kontor i individets hjem kan have en helt anden betydning, hvilket fortolkes og anvendes til måske at opretholde en helt anden identitet. Denne del af kulturen er derfor en faktor i den fragmentering, der eksisterer blandt kulturmedlemmernes subjektive fortolkning af hvilken type medarbejder, man bør være, man selv er og den eller de typer, de andre er.

Kultur eksisterer altså på individniveau, hvorfor organisationskulturer også består af fragmenteringer. Handlinger sker på baggrund af den identitet og selvscenesættelse, som individer forsøger at opretholde i samspil med andre. Det vil derfor betyde, at hvis eksempelvis hjemmearbejdet skal fortsætte og integreres i arbejdslivet, kan en udfordring ved at fastholde og motivere medarbejderne i en forandring være at identificere og understøtte den nye identitet medarbejderen selv har fået skabt i et samspil mellem de arbejdsrelaterede identiteter og hjemlige identiteter. Det kan derved blive nødvendigt, at virksomhederne forsøger at danne et endnu bedre samspil med de forskellige kulturniveauer og minimere distancen fra hinanden, specielt hvis det er i forhold til integrering af hjemmearbejdet. For selvom fragmentering ikke kan undgås, særligt fordi vi som mennesker erkender og oplever subjektivt, kan fragmenteringerne mellem kulturmedlemmernes erkendelser og oplevelser af kulturen og forandringen godt skaleres ned, så de ikke afviger så meget fra hinanden, selvom det stadig ikke kan fjernes fuldkomment og ej heller bør - for hvis alle kulturmedlemmer er ens og arbejder ens, så kan man risikere at fjerne kreativitet og innovation.

#### 4.1.3. Differentieringsperspektivet

Det, der særligt er fremtrædende ved de teorier, der har et differentieringsperspektiv, er, at de betoner *”ét af kulturens mest afgørende kendetegn - nemlig forestillingen om, at visse træk ved grupper deles eller ejes i fællesskab”* (Schein, 1994, s. 17).

Organisationsmedlemmer, som samarbejder i en længere tidsmæssig periode, vil på baggrund af de sociale hverdagsinteraktioner blive en del af hinandens videnssystem, som med tiden vil blive taget for givet og blive stiltiende viden, som mennesket i deres bevidsthed ikke har direkte adgang til (Jabri, 2017). Den stiltiende viden består af grundlæggende antagelser, som de ubevidst vil læne sig op ad og handle ud fra, hvilke i dette perspektiv er gruppedefineret (Schein, 1994).

Men hvis organisationsmedlemmer i højere grad deler kulturel konsensus med andre organisationsmedlemmer, som de har daglige interaktioner med, så vil det ligeledes være årsagen til, at der forekommer subkulturel konsensus, og at der kan forekomme fragmentering og flertydighed på tværs af subkulturene. Det kunne eksempelvis være, at der er kulturel konsensus i forskellige afdelinger i en organisation, der ligeledes består af forskellige organisationsmedlemmer, hvor afdeling A eksempelvis kan have ugentlige møder, hvor de har en bestemt måde at interagere med hinanden på. De har tildelt hinanden forskellige roller og identiteter, som de hver især også forsøger at efterleve, jf. ovenstående afsnit. De har i gruppelivet udarbejdet en forskrift for, hvordan *man* bør opføre sig, og hvordan bestemt adfærd fører til bestemte resultater. Hvor afdeling B består af nogle andre gruppenormer og har dermed andre opskrifter for, hvordan *man* bærer sig ad, hvordan *man* skal interagere og hvilke roller hver især har og bør påtage sig. Gruppelivets kulturmønster bliver dermed dannet ud fra gruppemedlemmernes common sense, hvilket forklarer, hvorfor gruppemedlemmer agerer som de gør:

*”Opskriften fungerer på den ene side som en forskrift for, hvordan man handler, og tjener dermed som en udtryksmodel: enhver, som ønsker at opnå et bestemt resultat, må bære sig ad som anvist i den opskrift, der er stillet til rådighed til dette formål. På den anden side fungerer opskriften som en fortolkningsmodel: enhver, der bærer sig ad som angivet i en bestemt opskrift, må forventes at tilstræbe det dermed forbundne resultat”*

(Schutz, 1972, s. 187)

Det bliver derved subkulturelt bestemt, hvordan ledere fortsat skal fastholde og motivere den forandring, der er sket på gruppeniveau, så gruppen ikke falder tilbage i gamle vaner og rutiner.

Derudover er subkulturen og dets vidensystem også medbestemmende for erkendelsen og oplevelsen af den forandring, krisen har medført, hvilket ydermere kan være forskelligt i subkulturerne. Dette er derfor med til at danne fragmentering på tværs af grupperne og organisationens subkulturer: *"Flertydighed og konflikt kan også skyldes det faktum, at enhver af os hører til i mange grupper, således at dét, vi tilfører en given gruppe, er påvirket af de antagelser, som er hensigtsmæssigt i vore andre grupper"* (Schein, 1994, s. 19).

Det er medlemmerne i grupperne, der skaber det vidensystem, som udgør kulturen, hvori de førnævnte opskrifter også bliver udviklet og videreudviklet. Vidensystemet udgør derfor troværdige opskrifter for, hvordan medlemmer i organisationen eller gruppen kan fortolke hverdagslivets situationer, så det for medlemmerne er muligt i de fleste givne situationer at opnå bedst mulige resultat med minimalt besvær og derved undgå forhindringer eller konflikter. Vidensystemet fremtræder både sammenhængende, klar og konsekvent for gruppens medlemmer, så alle medlemmer med stor sandsynlighed både kan forstå og blive forstået, selvom vidensystemet i sig selv og for andre kan fremstå som det modsatte - det vil sige usammenhængende, uklar og inkonsekvent (Schutz, 1972). Medlemmer af in-gruppen *"... anerkender kulturmønstrets færdige og standardiserede orden, som han har fået overleveret fra forfædre, lærere og autoriteter, som en ubestridt og ubestridelig vejledning i alle de situationer, der normalt opstår i den sociale verden."* (Schutz, 1972, s. 186). Den viden, der indgår i gruppelivets kulturmønster, bliver med tiden taget for givet, og den viden om de handlingsforløb, som vedvarende gennem tiden betragtes som succesfulde i forhold til at løse interne og eksterne problemer af gruppemedlemmerne, vil der på et tidspunkt stoppe med at blive stillet spørgsmålstegn ved (Schein, 1994).

Det vurderes ud fra flere undersøgelser, jf. *kapitel 3.1. Hvad har vi lært af hjemsendelsen?*, at der kan forekomme social distance mellem organisationsmedlemmerne, når hjemmearbejdet bliver en del af hverdagen, idet de ikke får den samme sociale og faglige socialisering, som de ellers ville have gjort lokalt på arbejdspladsen ved eksempelvis kaffepauser osv. Det er derfor nødvendigt, at organisationerne understøtter denne socialisering, selvom den måske er online, da kultur, som nævnt, er noget der deles og udvikles mellem mennesker. Dette kunne eksempelvis være at integrere det at ringe en kollega op, så snart det falder én ind, som en naturlig del af hverdagslivet. Vi fandt i et tidligere semesterprojekt ud af, at flere organisationsmedlemmer i Clienti oplevede en høflighedsbarriere, når det kom til at ringe nogen op "for tænk hvis man forstyrrer?", hvilket en afbrydelse med fysisk tilstedeværelse på arbejdspladsen ikke i lige så høj grad opleves som (Jensen, Christensen, Andersen, Ghalichi, & Bech, 2020). Så en del af fastholdelsen kunne være dét at anvende online-samtalesystemerne og outlook-markeringer (optaget, i

møde, forstyr ikke, forstyr gerne osv.) som en del af hverdagslivet også selvom man som medarbejder sidder fysisk tilstedeværende på arbejdspladsen. Med vedvarende interaktion, omend den foregår online eller ved personligt fremmøde, vil det alt andet mindske risikoen for en oplevelse af manglende tilhørsforhold, som også er én af de udfordringer, som medfølger hjemmearbejdet, jf. kapitel 3.1. *Hvad har vi lært af hjemsendelsen?*

#### 4.1.4. Integrationsperspektivet

Edgar Schein placeres i integrationsperspektivet, fordi han argumenterer for, at organisationer skal bestræbe sig på at opnå kulturel konsensus mellem organisationens medlemmer. Han anerkender dog stadig, at der kan eksistere subkulturer på tværs af organisationer, men mener samtidig ikke, at disse er til gavn for organisationen og at de ofte er fyldt med konflikter og flertydighed: *”Årsagen til dette kan være utilstrækkelig medlemsstabilitet, utilstrækkelig fælles erfaringshistorie eller tilstedeværelsen af mange undergrupper med forskellige, fælles erfaringer”* (Schein, 1994, s. 19).

Kultur er noget, som deles eller ejes i fællesskab og indeholder en række elementer som blandt andet består af de vaner, metoder, traditioner, ritualer og sprog, der bliver brugt i forskellige situationer og udvikles gennem menneskelig interaktion, hvilke udgør en række fælles adfærdsmæssige træk. Derudover består kulturen af en række implicite uskrevne regler for *”måden man opfører sig på”* samt værdier - *“en rimelig løn for en rimelig indsats”* (Schein, 1994, s. 17), eller i dette tilfælde kunne det være *“hjemmearbejdet skaber større fleksibilitet i hverdagslivet og bidrager dermed til en bedre work-life-balance”*. Ydermere er et kulturelement det miljø, kulturmedlemmerne arbejder i, som kan være med til at skabe en bestemt stemning blandt kulturmedlemmerne. I kulturen indgår også de tankemæssige paradigmer, der bliver betinget af ovenstående kulturelementer og som danner en række fælles erkendelsesrammer, der ydermere betinger måden at percipere og forstå sprog og handlinger i det sociale hverdagsliv, som med tiden viderelæres til nye kulturmedlemmer i begyndelsen af socialiseringsprocessen. Derudover indgår indlejrede symboler samt de følelser og idéer, som kulturmedlemmerne beskriver sig selv med, hvilket bliver indarbejdet i den fysiske del af virkeligheden og udgør gruppens artefakter: *”Dette kulturniveau afspejler gruppemedlemmers følelsesmæssige og æstetiske reaktioner som en kontrast til deres kognitive eller vurderingsmæssige reaktion”* (Schein, 1994, s. 18).

Kulturen tillægger to determinerende elementer til konceptualiseringen af, at det *deles eller ejes i fællesskab*. Det første determinerende element er, at kultur forudsætter, at der blandt kulturmedlemmerne eksisterer en form for strukturel stabilitet: *”Når vi siger, at noget er ”kulturelt”, forudsætter vi, at det ikke kun er fælles, men også dybtgående og stabilt. Med dybtgående mener*



*jeg mindre bevidst og derfor mere uhåndgribeligt og mindre synligt”* (Schein, 1994, s. 18). Det er særligt her, at der eksisterer paralleller til Martins integrationsperspektiv, da der forekommer en fælles stabil struktur, som hun definerer som dét, der binder kulturmedlemmerne sammen og derved skaber konsensus. Det andet determinerende element er intern integration, der netop bliver afgørende for stabiliteten. Det består af strukturering af alle de førnævnte karakteristika, så det danner et mentalt helhedsbillede, der binder karakteristikaene sammen til en sammenhængende helhed og som desuden ligger på et dybere niveau. Kulturtænkning og fælles læring kræver, at der kontinuerligt bliver dannet fælles erfaringer, hvilket yderligere kræver, at der forekommer en vis medlemsstabilitet i organisationen:

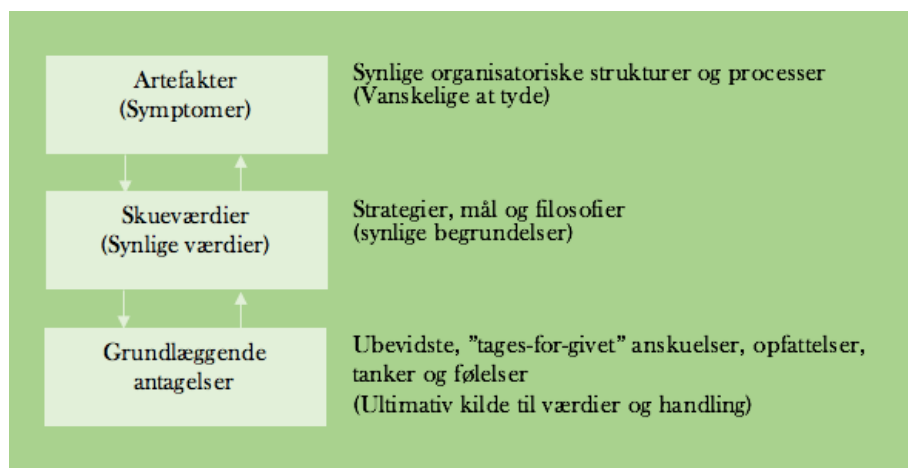
*Al gruppe- og organisationsteori skelner mellem to hovedtyper af problemer, som alle grupper uanset størrelse nødvendigvis må beskæftige sig med: (1) overlevelse, vækst og tilpasning til omgivelserne og (2) intern integration, som åbner mulighed for den daglige funktionsduelighed og evnen til tilpasning*

(Schein, 1994, s. 19)

Når vi danner begreb om gruppelæring og kulturlæring, er det vigtigt at påpege, at menneskets begavelse og evne til at abstrahere og være bevidst om sig selv gør, at læring ikke kun forekommer synligt for os i vores adfærd, men ligeledes forekommer på et indre og mere abstrakt niveau. Når kulturmedlemmer i en organisation først får udviklet et fælles system for, hvordan man kommunikerer med hinanden, vil læringen ske på et dybere niveau og derved danne kulturens kerne og blive til fælles grundlæggende antagelser: *”En gruppe har en kultur, når den har tilstrækkelig fælles historie til at have formet et sådant sæt af fælles antagelser”* (Schein, 1994, s. 20).

De fælles antagelser bliver med tiden taget for givet og bliver ejet af organisationen, hvilke gør dem i stand til at differentiere sig fra andre organisationer. Mens de fælles antagelser, der bliver taget for givet, bliver tildelt en vis værdi. De bliver dermed ikke kun organisationens fælles antagelser, de fremstår også rigtige, gyldige og gode, idet de bliver dannet ud fra organisationens erfaringsmæssigt succesfulde udvikling. Mennesket har en tendens til ikke at stille spørgsmålstegn til deres egne taget for givet antagelser. De bliver derfor med tiden ubevidste. Hvis man bliver presset til at stille spørgsmålstegn til dem, vil man forsvare dem, idet man har investeret følelser i dem (Schein, 1994).

Kulturen kan undersøges på yderligere tre forskellige kulturniveauer, som alle indeholder de tre kulturperspektiver. Niveauerne er artefakter, skueværdier og grundlæggende antagelse, hvilke er illustreret i nedenstående figur:



Figur 4 - Edgar Schein, 1994

Artefakterne er kulturens overfladeniveau, i dette indgår den fysiske del af virkeligheden, deres sprogbrug, påklædning, tiltaleformer, følelsesmæssige udfoldelser, organisationens historie osv. Ydermere består det af organisationsmedlemmernes synlige adfærd, deres rutiner og processer. Kendetegnet er, at det er nemt at bemærke men svært at forstå og fortolke.

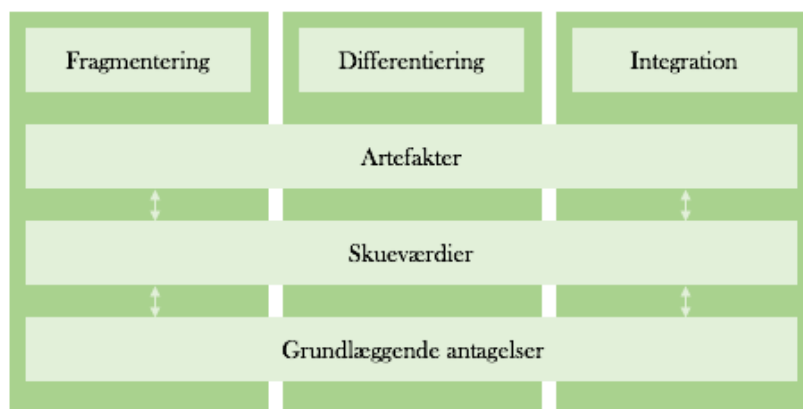
Skueværdierne er værdier, som kan fortælle en del om adfærden, som kan bemærkes på artefaktniveauet. De kan anvendes til at forudsige, hvad kulturmedlemmer vil sige i diverse situationer, men kan ikke nødvendigvis fortælle, hvad medlemmerne faktisk gør i selv samme situationer, hvor normerne for værdierne egentligt burde være aktuelle. Det er vigtigt, når skueværdierne bliver undersøgt, at der bliver skelnet mellem dem, der er i overensstemmelse med de grundlæggende antagelser, og dem som kulturmedlemmerne blot har et fremtrædende ønske om at efterleve. Det kunne derfor være en start, at virksomhederne undersøger om deres nuværende skueværdier vil kunne understøtte den forandring, de ønsker at fastholde og motivere deres medarbejdere i.

For at forstå kulturen i en organisation på et dybere plan og tyde de underliggende strukturer, der betinger både skueværdierne og artefakterne, og som ydermere kan være med til at forecaste fremtidig adfærd i forskellige situationer, er det nødvendigt at undersøge organisationsmedlemmernes grundlæggende antagelser. Kulturens kerne er derfor defineret af organisationens underliggende taget-for-givet antagelser: *"Hvis man ikke tyder det mønster af grundlæggende antagelser, der spiller ind, vil man ikke vide, hvordan man skal fortolke artefakterne, eller hvor meget tiltro man kan have til de udtrykte værdier"* (Schein, 1994, s. 33).

#### 4.1.5. Afrunding på kultur

Det kan ud fra den kulturteoretiske analyse konkluderes, at kultur er et komplekst fænomen både i sin forståelse, men også at arbejde med, hvorfor det er nødvendigt at inddrage flere kulturperspektiver for at få en tilstrækkelig dyb forståelse til at kunne forandre i den og skabe forandring, der skal forankres i kulturen.

Kulturen sker på forskellige niveauer både dybdemæssigt i forhold til det menneskelige, men også i forhold til det kulturelt observerbare, hvilket illustreres i figur 5. Samtidig er kultur både noget, der deles med andre, og noget individer oplever hos sig selv. Idet



Figur 5 - Kultur, egen fremstilling

besvarelsen på problemstillingen skal forsøge at løse, hvordan virksomheder skal motivere og fastholde deres medarbejdere i den forandring, coronakrisen har medført, så de ikke falder tilbage i gamle rutiner og vaner, vurderes det, at det er nødvendigt, at der tages udgangspunkt i individniveauet for at kunne opnå en organisatorisk forandring i "måden man udfører arbejdet på". Når man som medarbejder skal til at foretage sit arbejde hjemmefra, bliver man alt andet lige udsat for en koalition af både arbejdsrelaterede og hjemlige identiteter, artefakter, værdier og grundlæggende antagelser for, "hvordan man gør noget bedst". Det kan derfor være vigtigt at være i stand til at adskille de forskellige identiteter, hvilket dog vurderes at være udfordrende, idet medarbejderne alt andet lige ikke interagerer i det daglige hverdagsliv på arbejdspladsen, men kun interagerer online i det omfang, der er nødvendigt for arbejdsopgaverne. Det kan derfor endvidere konkluderes, at organisationen står overfor at skulle danne en forandret arbejdskultur, der også indeholder artefakter, skueværdier og grundlæggende antagelser forbundet med arbejdslivet i hjemmet. I takt med dette, kan det konkluderes, at ledelsesopgaven bliver udvidet, fordi lederne nu også skal turde lede i medarbejdernes hjem og ikke kun på arbejdspladsen.

Virksomhederne skal derfor vedvarende anvende læringen fra coronakrisen samt øge og opretholde kontinuerlig interaktion mellem organisationsmedlemmerne, så hverdagslivet bliver delt med hinanden - især når medarbejderne arbejder hjemmefra. Jo mere eksempelvis den teknologiske arbejdsudførelse bliver integreret i organisationsmedlemmernes taget for givet antagelser og jo stærkere deres arbejdsrelationer er til hinanden, jo bedre vil de alt andet lige være til at

tilpasse og flytte sig, og derved gøre sig uafhængige af arbejdspladsens lokation. Det skal ligeledes være fordelagtigt for den enkelte at fastholde sig selv i forandringen og fortsat integrere de forandringselementer, krisen har medført, i nye rutiner og vaner, ellers vil de grundlæggende antagelser vurderes til at tage over og skubbe organisationsmedlemmerne tilbage i de gamle kultur- og vanemønstre.

Hvordan forandringen så kan integreres og håndteres, samt hvordan virksomhederne kan sætte de forskellige niveauer i spil vil blive analyseret i efterfølgende kapitel.

## 4.2. Forandringen – nu med et kulturperspektiv

I dette kapitel vil vi forsøge at give læseren et indblik i, hvordan den forandring, coronakrisen har medført, kan håndteres, når det nu er slået fast, at kultur sker på forskellige niveauer i en organisation og det først og fremmest er fragmenteringerne på individniveauet, der bør mindskes for at opnå større konsensus på de øvre kulturniveauer.

Weick og Quinn (1999) har et fokus på, hvad der har medført forandringerne og deraf, hvad der skal til for at forandre. De har en relationsmæssig tilgang i forandringerne, hvor organisationsforandringer skal ned på medarbejderniveauet for at kunne få succes med de forandringer, man ønsker at gennemføre. Beer og Nohria (2014) samt Alvesson og Sveningsson (2016) har i højere grad et fokus på, hvordan forandringer kan gennemføres for at opnå det bedst mulige resultat, og derfor ikke så meget, hvad der forårsager en forandringstype, men derimod nærmere formålet med den, hvorfor deres teorier i forhold til problemfeltet komplementerer hinanden. Deres todeling er i høj grad en skildring mellem en forandring fra en top-down tilgang og en forandring fra en bottom-up tilgang. Selvom håndteringen af forandringsprocessen oftest betragtet ud fra et todelte perspektiv, ender det dog oftest ud i en sammenkoblet tilgang, hvor det gode fra begge sider skaber synergi, hvilket igen stemmer overens med de kulturniveauer, der blev analyseret i kulturanalysen.

### 4.2.1. Håndtering af forandringen

Der forekommer ofte to grundlæggende måder at håndtere og gennemføre organisationsforandringer på. Den ene er forandringsinitiativer med formål om at skabe mere økonomisk værdi, hvor den anden er forandringsinitiativer med formål om at skabe mere organisatorisk kapabilitet. Begge måder er lige gyldige og der forekommer enten eksplicit eller implicit nogle vigtige ledelsesmålsætninger med hver af dem (Beer & Nohria, 2014).

#### Fra organisationsniveau til de andre kulturniveauer

Denne forandringstilgang anser deres aktionærer som den vigtigste bestanddel og formålet med forandringerne er at øge værdien for netop dem. Forandringsinitiativerne bliver gennemført ud fra en top-down tilgang, hvor ledelsen tager beslutninger og sætter mål uafhængigt af deres medarbejdere på gruppe- og individniveau (Beer & Nohria). Forandringen foretages af topledelsen, da det er dem, der har det bedste indblik i organisationen (Alvesson & Sveningsson). Ledelsen lægger typisk deres fokus på at få effektiviseret organisationens strukturer og systemer, hvilke betragtes for at være nemmest at ændre fra en top-down tilgang, og dette giver som oftest hurtige

økonomiske resultater. Dette kan dog også resultere i en distancering til medarbejderne. Top-down tilgangen er baseret på en grundlæggende antagelse om, at:

*”...no battle can be won without a clear, comprehensive, common plan of action...  
The plan lets leaders quickly motivate and mobilize their business; it compels them  
to take tough, decisive actions they presumably haven’t taken in the past”*

(Beer & Nohria, 2014, s. 5)

Hvilket lægger op til, at kultur derfor også må være en homogen størrelse, der kan forandres med ensartede forklaringer af den og en ensartet forandringspraksis (Alvesson & Sveningsson, 2016).

Det kræver dog en mere sofistikeret forståelse af den eksisterende kultur – herunder subkulturer og hvordan disse ser sig selv som en del af organisationen, hvilket stemmer overens med de tidligere analyserede kulturniveauer. Der er ofte store forskelle i værdier, overbevisninger og symbolik netop grundet de forskellige grupper i en organisation (blandt andet afdelinger, hierarki etc.) Det betyder dog ikke, at ledelsen ikke har noget at skulle have sagt, når der skal foretages forandringer: *“Organizations do change and there are good reasons to believe that managers, as a resource-strong group, do have an impact on the directions of change, although in a more complex and multifaceted way than suggested”* (Alvesson & Sveningsson, 2016, s. 46). Der kan derfor delvist anvendes denne tilgang til at skabe vision for forandringen og rammesætte de nødvendigheder, der er for at også de andre kulturniveauer bliver inddraget.

### **Fra individniveau til organisationsniveau**

Denne tilgang ser modsat top-down-tilgangen deres ansatte som den vigtigste bestanddel og her er formålet med forandringen at udvikle virksomhedens organisatoriske kapabiliteter. Et eksempel kunne være en kulturel forandring, der skal øge produktivitet og medarbejderengagement. Ved at omstrukturere virksomhedens kultur med en ny vision, som indeholder nye værdier og principper, og som ligeledes er designet til at opbygge kompetencer blandt medarbejderne, formår virksomheden at øge medarbejderproduktivitet og deraf forbedre bundlinjen. Forandringsinitiativer er lavet ud fra en betragtning om, at alle organisationens medarbejdere skal være følelsesmæssigt engagerede i at forbedre den samlede performance: *“Teams drafted value statements, and even the industry’s unions were brought into the dialogue. Employees were encouraged to identify and solve problems themselves”* (Beer & Nohria, 2014, s. 4). Den har derfor en ledelsesmæssig bottom-up tilgang. Fokusset er at opbygge virksomhedens ”software”, herunder kultur,

organisationsadfærd og tilgangene blandt medarbejderne. Forandringsprocessen forekommer ifølge denne tilgang som mere kontinuerlig frem for planlagt:

*"The idea was that innovative work processes, values, and culture changes in one plant would be adapted and used by other plants on their way through the corporate system... Top management simply encouraged experimentation from the ground up, spread new ideas to other workers, and transferred managers of innovative units to lagging ones"*

(Beer & Nohria, 2014, s. 5)

Det handler derfor om at foretage lokale initiativer, som ikke signaleres som ét stort projekt eller kampagne, hvor medarbejdere skal foretage nogle bestemte handlinger, hvilket kan defineres som *Reframing of everyday life* (Alvesson & Sveningsson, 2016). Forandringsinitiativet foretages ofte af en leder, men kan også være i samarbejde med uformelle myndigheder og små grupper af individer. Aktørerne i forandringen skal forsøge at påvirke medarbejderne i de daglige interaktioner, de har med dem: *"... this may create wider effects as these people in the next instance may affect those they interact with"* (Alvesson & Sveningsson, 2016, s. 46). Det er hovedsageligt en uformel, løbende, kulturformende dagsorden, hvor aktørerne udøver indflydelse gennem genforhandling af mening. Denne tilgang giver medarbejderne et incitament til kreativitet, indsigt i egen overbevisning, værdier og idéer (Alvesson & Sveningsson, 2016). Dette kan perspektiveres til den kontinuerlige forandring med løbende justeringer, som virksomhederne står overfor nu, jf. *Kapitel 3.3. Hvilke type forandring står virksomhederne så overfor nu?* For at komme ned på gruppe- og individniveau kan der derfor argumenteres for, at der skal foretages intenderede lokale mikrosociologiske initiativer for kulturelt at kunne få forankret forandringen i kulturen.

### **Forandringshåndtering fra begge retninger**

Hvis ledelsen i en virksomhed kun anvender bottom-up-tilgangen, kan deres loyalitet og forpligtelse over for deres ansatte forhindre dem i at foretage hårde beslutninger og de kan blive fristet til at udsætte denne type beslutninger i håbet om, at medarbejderne kan løfte den samlede produktivitet, så det på et tidspunkt ikke bliver nødvendigt. Men når den forandring, der kræves, er en fundamental strukturel forandring, er en højere produktivitet ikke altid nok (Beer & Nohria, 2014). Forandringstilgangene bør derfor kombineres, når man ønsker at udvikle en organisation, der kan overleve og blive tilpasningsdygtige:

*"One can imagine a top management initiative that inspires, legitimizes and supports local initiatives and change work ... One could also imagine a local initiative*

*being picked up by top management, trying to use this as an exemplar for a broader programme, in which the diffusion of the local initiative would be a key source of inspiration”*

(Alvesson & Sveningsson, 2016, s. 47)

Forandringen skal derfor komme fra alle retninger, hvis den skal være succesfuld – der skal være vilje og fælles forståelse til at foretage ændringen - både ledelsen og medarbejderne skal kunne se meningen med forandringen for at den kan blive succesfuld.

Den forandring, som covid-19 har medført, har gjort, at det at være leder, nu bliver mere komplekst, hvorfor det kan være nødvendigt at involvere medarbejderne mere, hvilket reframing of everyday life kan anvendes til. Men medarbejdere har også brug for ledelsen til at rammesætte og vise vej, så alt ansvar ikke ligger udelukkende hos medarbejderne, hvorfor en sammensmeltning af tilgangene kan imødekomme både ledelse og medarbejdere i en forandringsproces, hvor 2+2 gerne skal give mere end 4.

#### **4.2.2. Mellemlederen – en vigtig rolle i forandringsprocessen**

Ovenstående gav et indblik i sammenhængen mellem kulturen i en organisation og når der skal foretages en forandring deri. Her var et argument, at det kan være brugbart at anvende eksempelvis uformelle myndigheder og/eller små grupper af individer, så det bliver nemmere at implementere forandringer i organisationen. Der var dog ikke et primært fokus på anvendelsen af mellemlederen, men da disse kan spille en vigtig rolle i forandringsprocessen og bidrage til, at man kan komme fra et kulturniveau til et andet, vil vi i dette afsnit analysere deres rolle i forandringsprocessen de danske virksomheder står overfor nu. Mellemlederne skal desuden gøre det endnu nemmere at anvende reframing of everyday life på individ- og gruppeniveauet, men med visionen fra organisationsniveauet.

Det kan være svært for ledelsen at udøve indflydelse på de dybe strukturer i en organisation, fordi individerne i organisationen ikke altid reagerer, som man forventer, når man forsøger at ændre på deres grundlæggende antagelser og arbejdsrelaterede overbevisninger, jf. *Kapitel 4.1. Kultur*. På trods af dette er ledelsen dog stadig en meget ressourcestærk og indflydelsesrig gruppe: ”One could therefore assume that senior managers exercise a moderate influence on some values and meanings under certain circumstances...” men “How people create meaning in their work experiences is related to local culture, contingent upon educational background, work tasks, group belonging and interpersonal interactions, etc.” (Alvesson & Sveningsson, 2016, s. 40). Det

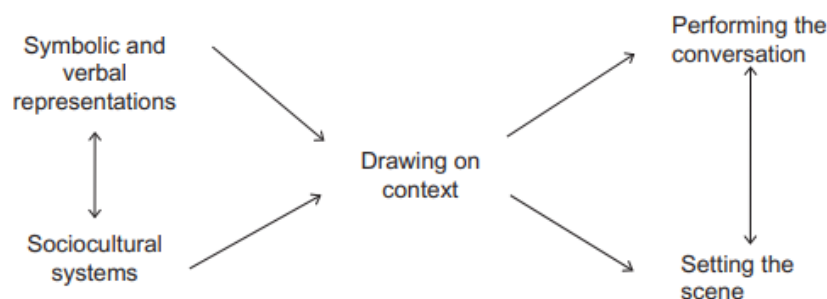


vil sige, at ledelsens forsøg på at udøve indflydelse på forandringer oftest ikke bliver set og betydningen af den forandring, ledelsen forsøger at udøve, vil alt andet lige have en anden betydning for modtageren af budskabet.

Linda Rouleau og Julie Balogun (2011) undersøger lige præcis, hvordan ledelsen kan anvende mellemledere, når der skal foretages forandringer i en organisation. De har ud fra egen tidligere forskning udviklet et framework, som indeholder to situerede men også indbyrdes afhængige diskursive aktiviteter, der er afgørende for realiseringen af mellemlederens evne til at udøve indflydelse på medarbejdernes sensemaking af en organisationsforandring. De to diskursive aktiviteter defineres som *performing the conversation* og *setting the scene* (Balogun & Rouleau, 2011).

De forklarer: ”*Skilled managers are able to use their knowledge of their organizational context and their colleagues/subordinates/seniors to influence those around them to adopt their point of view*” (Balogun & Rouleau, 2011, s. 953). Mellemlederen skal udforme og dele et budskab, der både skaber mening, er engagerende og overbevisende over for de andre medarbejdere, så de kan forstå meningen med forandringen på deres præmisser. For at kunne foretage forandringer på denne måde, er det nødvendigt, at der arbejdes på et mikro-niveau, netop for at komme på niveau med samtlige ansatte i organisationen, hvilket er lige præcis det, der er formålet med både de kontinuerlige forandringer og reframing everyday life (Alvesson & Sveningsson, 2016).

”*The two dimensions together correspond to what middle managers do in a situated performance*” (Balogun & Rouleau, 2011, s. 958). Gældende for begge diskursive aktiviteter er, at mellemledere har større sandsynlighed for at påvirke medarbejderne mod en ønsket forandring, hvis de anvender deres indgående viden omkring de regler og sociokulturelle koder, der er i organisationen. Nedenstående figur illustrerer, hvilke elementer er kritiske for mellemledernes sensemaking og sensegivingprocesser:



Figur 6 - Balogun og Rouleau, 2011

Performing the conversation anvendes for at forene de forskellige interesser, der kan være mellem medarbejderne på de forskellige niveauer i organisationen. For netop at udligne disse forskellige krav, er det mellemledernes rolle at anvende det rette sprogbrug, metaforer samt symbolik til at påvirke medarbejdernes sensemaking i den retning, der ønskes. Derved kan mellemlederne ved at anvende deres viden – både om individerne i organisationens subjektive interesser og selve forandringen – trække medarbejderne ind i den forandring, som ledelsen ønsker at gennemføre, hvilket blandt andet gøres ved hurtigt at kunne reagere på de cues og reaktioner, som medarbejderen udtrykker (Balogun & Rouleau, 2011).

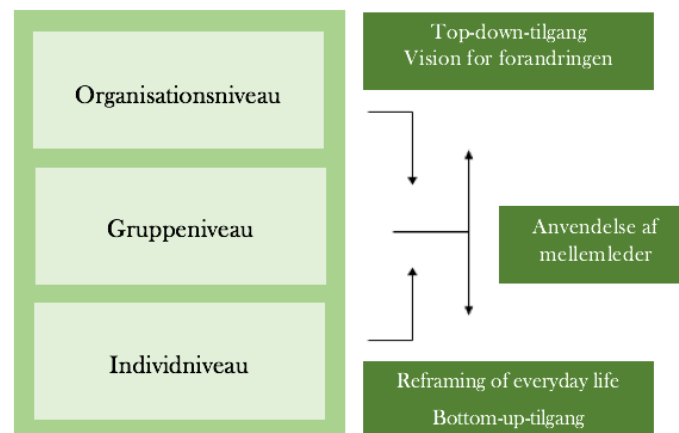
Setting the scene anvendes til at skabe mening om et forandringsprojekt og for at møde medarbejderne på deres præmisser. Hovedelementerne i denne aktivitet er: *”to set up the context for, background to, and occasion for the conversation performance”* (Balogun & Rouleau, 2011, s. 958). Mellemlederen anvender ofte her sit netværk til at få skabt en form for fælles meningsskabelse, som skal bidrage til forståelsen af forandringsprojektet. Som titlen af aktiviteten ligeledes antyder, handler det også om, hvilken scene/arena disse samtaler skal finde sted på – dette vurderes individuelt og er ligeledes situationsbestemt. Når en mellemleder anvender disse elementer til at forsøge at skabe en forandring, er håbet, at de får skabt en troværdighed omkring sig selv, så de på sigt vil være bedre stillet i forhold til fremtidige forandringer og dermed møder mere støtte fra medarbejderne (Balogun & Rouleau, 2011).

Det er derfor fordelagtigt at anvende mellemledere i en forandringsproces, netop fordi de ofte er tættere i relationen til medarbejderne på de forskellige niveauer i organisationen, hvorfor medarbejdere ofte har større tiltro til forandringsprocessen, hvis det er en mellemleder, der forsøger at formidle forandringens formål og hvorfor den netop er vigtig i en given sammenhæng.

#### **4.2.3. Afrunding på forandringen – nu med et kulturperspektiv**

Forandring er en svær størrelse at arbejde med, fordi den både i sig selv kan konkluderes at være kompleks at udføre, men også er lige så kompleks at skabe fælles forståelse og mening omkring,

når det sker på forskellige kulturniveauer, jf. *Kapitel 4.1. Kultur*. Den kan dog opsummeres i følgende model:



Figur 7 - egen fremstilling

Det kan konkluderes, at virksomhederne bør anvende forskellige ledelsestilgange til få skabt mening på de forskellige kulturniveauer omkring implementeringen og anvendelse af hjemmearbejdet. Forandringsvisionen er vigtig at have med fra et organisatorisk plan og det kan derfor være fordelagtigt at anvende en top-down-tilgang for at få en klar plan om, hvad målet med forandringen er og hvorfor den er gavnlig på tværs af organisationen. Når virksomhederne har klarlagt, hvilken vision forandringen skal have, kan det konkluderes, at de skal begynde at foretage en *reframing of everyday life*, hvor der forsøges at opretholde og skabe kontinuerlige forandringer i kulturen, jf. *Kapitel 4.2. Forandringen - nu med et kulturperspektiv*. De kan dermed anvende reframing of everyday life for at få forankret hjemmearbejdet til en del af deres kultur på individniveau og bidrage til at mindske de fragmenteringer, der eksisterer her. I forlængelse af dette, kan det endvidere konkluderes, at det er vigtigt for en succesfuld forandring, at medarbejderne bliver inddraget i forandringen, da man som enkeltmand ikke kan forandre kulturen i en hel organisation. Mennesker fortolker forandringen forskelligt, men ledelsen skal forsøge at få skabt en fælles mening omkring denne, så alle ved, hvilken vej de skal gå. Her kan det vurderes, at de indflydelsesrige nøglepersoner - såsom mellemledere - kan blive vigtige ressourcer i denne sammenhæng for at kunne skabe fælles mening og forståelse af både selve forandringsformålet men også af forandringsprocessen på tværs af organisationen. For at opnå konsensus om forandringen på gruppeniveauet kan mellemlederne sensegive om topledelsens vision for forandringen, således at medarbejderne forstår det i deres eget sprog og ud fra deres egne subkulturelle koder og præmisser.

### 4.3. Motivation og fastholdelse

Det sidste teoriområde, der vil blive analyseret i den teoretiske analyse, er motivation og fastholdelse. For at få medarbejderne ind på det spor, som ledelsen ønsker for forandringen i stedet for, at de vender tilbage i de gamle vaner og rutiner, kan det være relevant at se på motivation og fastholdelse som emne – netop for at få fokuset på de nye vaner og rutiner.

De klassiske motivationsteorier har en tendens til at blive underkendt i den akademiske verden, men når man studerer forskellige organisationsteorier, såsom organisationsforandring, kulturforandring og forandringsledelse som er dette projekts teoretiske berøringsflade, så bliver man opmærksom på, at motivation forekommer som en implicit del af de forskellige teorier - motivation af ansatte i organisationer vil i praksis fortsat være en kontinuerlig del af ledelsesopgaven, specielt i dette projekts perspektiv om at *”...fastholde og motivere medarbejdere i den forandring...”* og som Helle Hein (2009) advokerer for på allerede den første side i sin bog om motivationsteorier: *”Det vil være de færreste, der vil argumentere for, at det er muligt for organisationer at nå det bedst mulige resultat med eller på trods af demotiverede medarbejdere”* (Hein, 2009, s. 15). Derfor vil dette afsnit indeholde en teoretisk analyse af eksisterende teori omkring motivation og fastholdelse af medarbejdere i den organisationsforandring, som dette projekt berører, jf. *Kapitel 3. Forandringen* - herunder fastholdelsesfaktorer og motivationsfaktorer i en forandring, samt hvorvidt der er forskel på, hvordan man motiverer og fastholder generationer.

Der er en betydelig forskel på, hvordan medarbejdere kan motiveres og hvordan man kan få selvsamme mennesker til at gøre som ønsket. Selvom man som leder får sin medarbejder til at gøre noget, man ønsker vedkommende skal gøre, kan det næppe betragtes som motivation hos medarbejderen (Herzberg, 1959). Det er derfor væsentligt, også i dette problemfelt henseende, at ledelsen eller organisationernes nøglepersoner forsøger at motivere deres medarbejdere, i stedet for kun at have fokus på at få dem til at have en ønsket adfærd, idet medarbejderne alt andet lige vil falde tilbage til det, de kender og deres erfaringsmæssigt succesfulde gamle vaner og rutiner jf. *Kapitel 4.1. Kultur*.

Motivation og fastholdelse vurderes at kunne splittes op til at være to forskellige sider af samme sag. Det kan sammenlignes med Herzbergs to-faktorteori (1959), der netop berører et sådant motivationsperspektiv med henholdsvis hygiejne- og motivationsfaktorer. Hvor hygiejnefaktorerne er de, der i deres fravær skaber jobtilfredshed, men ikke er direkte motiverende i deres tilstedeværelse, og motivationsfaktorerne er de, der i deres tilstedeværelse skaber jobtilfredshed, men ikke nødvendigvis er demotiverende i deres fravær. Forebyggelse af jobtilfredshed gennem

hygiejnefaktorerne betragtes for at være lige så vigtig, som at fremvirke jobtilfredshed gennem motivationsfaktorerne (Herzberg, 1959). Hans tankegang vil især blive anvendt til at understøtte fastholdelses- og motivationsafsnittene og hvilke faktorer, der er vigtige herunder.

#### 4.3.1 Fastholdelsesfaktorer i en forandring

Når vi forsøger at klarlægge, hvad det er for nogle faktorer, der kan fastholde medarbejdere i en forandring, er det relevant at inddrage Herzbergs tankegang, fordi han netop argumenterer for, hvilke faktorer, der gør, at medarbejdere kan opleve jobtilfredshed. Disse faktorer er ofte bundet op på omgivelser og miljø og derfor som ofte ydre motivationsfaktorer. Det er de behov, der kan sammenlignes med Maslows nederste behov i behovspyramiden (Maslow, 1987). I forhold til problemfeltet, kan Herzbergs teori overføres til, at hygiejnefaktorerne er dem, der kan være med til at fastholde medarbejderne i forandringen, så de ikke falder tilbage i gamle vaner og rutiner. Dette kan de, fordi det netop er de faktorer, der i deres fravær skaber jobtilfredshed, og hvis man som medarbejder er utilfreds med sin arbejdssituation, vil formålet med forandringen alt andet lige ikke være værd for medarbejderen at investere tid og følelser i, fordi der netop ikke opleves gentagende succeser med forandringen, jf. *kapitel 4.1. Kultur*. Faktorerne bliver derfor alt andet lige vigtigst i forhold til at kunne fastholde medarbejderne i forandringen. Disse bliver derfor nu og videre i projektet defineret som fastholdelsesfaktorer.

De faktorer, der er vigtige for forandringsfastholdelsen, er:

##### 1. Vision for forandringen

For at medarbejdere ønsker at blive i forandringen, er det nødvendigt at kunne se et formål med at ændre noget, som erfaringsmæssigt allerede har vist sig fungere. De vil derfor alt andet lige gå tilbage til de rutiner og vaner, de kender, hvis der ikke længere er en mening med at indgå i forandringen jf. *Kapitel 4.2. Forandringen - nu med et kulturperspektiv og Kapitel 4.1. Kultur*.

*“... effective leaders first develop a vision for the organization that galvanizes employees by providing them with a distal goal which gives them a sense of purpose. The vision inspires people by making clear to them that what they are doing is worthwhile.”*

(Locke & Latham, 1991, s. 240)

##### 2. Meningsskabelse

For at hjemmearbejdet skal lykkes, er det vigtigt at ledelsen - særligt nærmeste leder/mellemleder - evner, i samspillet med medarbejderne, at få skabt mening om det og arbejdsopgaverne og empower medarbejderne til selv at kunne træffe nødvendige beslutninger

og skabe fremdrift ved at sensegive omkring ånden i kerneopgaven og hvordan deres arbejde har indflydelse på denne. Det vil sige, at der skal sikres en fælles opfattelse af kerneopgaven og arbejdspladsens værdier, når der skal arbejdes med geografisk distance imellem de ansatte i en virksomhed jf. *Kapitel 4.2. Forandringen - nu med et kulturperspektiv*.

### **3. Firmapolitikker**

Den overordnede firmapolitik, der påvirker arbejdsorganiseringen og virksomhedsstrukturen, omhandler, hvorvidt medarbejderen har mulighed for at udføre og fuldføre en arbejdsopgave ordentligt, når de arbejder på distancen. Dertil omhandler det kommunikationsmuligheder og kommunikationsveje, det vil sige, om der er klarhed omkring, hvem medarbejderen skal referere til og om vedkommende er mulig at få fat på (Herzberg, 1959). Men denne spiller også sammen med fastholdelsesfaktoren vision og i hvor stor en grad medarbejderen kan erklære sig enig med målet for at integrere hjemmearbejde.

### **4. Jobsikkerhed**

Denne faktor er forbundet med kriser og de ustabile begivenheder, der er i ydre miljøet, som påvirker den virksomhed, man som medarbejder arbejder for og deraf giver en følelse af usikkerhed og mangel på tryghed (Herzberg, 1959).

### **5. Arbejdsforhold**

Det kræver en hjemmearbejdsplads, hvis medarbejderne skal have muligheden for at arbejde hjemmefra. Dette indeholder både teknisk udstyr, men også udstyr så medarbejderen ikke har et ringe ergonomisk arbejdsmiljø i hjemmet jf. *Kapitel 3. Forandringen*. Derudover kræver det også at hjemmearbejdspladsen har de forudsætninger, det kræver for at medarbejderen kan udføre sine daglige arbejdsopgaver og ikke arbejdsmæssigt bliver begrænset af at sidde derhjemme og arbejde (Herzberg, 1959).

### **6. Informationsbehov**

Når man som medarbejder er distanceret fra sit arbejde ved at arbejde hjemmefra, har det vist sig, at der forekommer et øget informationsbehov. Det skyldes blandt andet manglen på uformelle informationer, videndeling og sparring med kollegaer. Men informationsbehovet dækker også over informationer omkring, hvordan virksomheden klarer det, jf. *Kapitel 3. Forandringen* og *4.2. Forandringen - nu med et kulturperspektiv*, og kan derfor sættes i tæt relation til fastholdelsesfaktoren Jobsikkerhed, som er beskrevet tidligere.

### **7. Arbejdsrelationer**

Medarbejdernes sociale arbejdsliv er vigtig for ikke at opleve jobutilfredshed. Det gælder alle typer af relationer internt i organisationen, både til kollegaer, nærmeste leder osv. (Herzberg, 1959). Som nævnt i forandring, kan det opleves demotiverende, at man ikke har muligheden for at interagere med andre mennesker på samme måde ved hjemmearbejdet, jf. *Kapitel 3. Forandringen*.

#### **8. Tilhørsforhold**

En udfordring i forbindelse med hjemmearbejdet er, at hvis det faglige og sociale netværk svækkes, kan det medføre mangel på tilhørsforhold og derved alt andet lige på sigt give en følelse af ensomhed og deraf jobutilfredshed, jf. *Kapitel 3. Forandringen* og *Kapitel 4.1. Kultur*.

#### **9. Ledelsesmæssig rammesætning**

Ledelsen skal facilitere de nødvendige ressourcer, medarbejderen har brug for, for at vedkommende kan arbejde hjemmefra. Derudover er det rammesætning i forhold til at sikre de andre fastholdelsesfaktorer, eksempelvis at ledelsen sikrer nye måder at afholde de uformelle samtaler og videndeling, så der bliver opretholdt et socialt og fagligt fællesskab, jf. *Kapitel 4.1 Kultur* og *4.2. Forandringen – nu med et kulturperspektiv*.

#### **10. Løn**

Lønfaktoren hænger i stor grad sammen med retfærdighedsteorien (Adams, 1963), idet medarbejdere ofte har en holdning til, at hvis den organisation, vedkommende arbejder hos, tjener på vedkommendes udførte arbejde, så skal vedkommende ligeledes belønnes tilsvarende for arbejdet (Larsen, Pedersen, & Aagaard, 2005)

#### **4.3.2. Hvordan kan virksomheder motivere medarbejdere i en forandring?**

Udover fastholdelsesfaktorerne, der skal bidrage til, at medarbejderne fortsat indgår i forandringen, er der motivationsfaktorer. Hvilke er dem, der motiverer medarbejderne til at tage del i forandringen, dem der udvikler jobtilfredshed og dermed også dem, der skaber effekter i medarbejderens arbejdsrelaterede indsats og adfærd til fordel for organisationen, hvorfor vi argumenter for, at der kan gøre det muligt at forankre hjemmearbejdet til at blive en del af kulturen.

Motivationsfaktorerne er mere knyttet op på det unikke ved menneskets natur, herunder evnen til at præstere, udvikle sig, vækste men er også i arbejdsrelateret regi dem, der er knyttet op på selve arbejdet. Disse er modsat fastholdelsesfaktorerne indre motivationsfaktorer. Det er derfor de behov, der kan sammenlignes med de øverste behov i Maslows behovspyramide (Maslow, 1987). Motivationsfaktorerne skal dermed bidrage til at få medarbejderne til at fortsætte med at

reframe deres arbejdsliv, så hjemmearbejdet bliver integreret som en naturlig del af ”måden man arbejder på” og til sidst bliver en del af de grundlæggende antagelser.

#### **4.3.2.1. Motivation af højt specialiserede medarbejdere**

Motivationsteorierne af højt specialiserede medarbejdere får deres eksistensgrundlag i takt med, at samfundet udvikler sig fra at være et industrisamfund til at være et vidensamfund (Erhvervsministeriet og Kulturministeriet, 2000). Medarbejdere går fra at være industriarbejdere til i højere grad at være fagprofessionelle, der er højt specialiserede indenfor det fag, de til dagligt arbejder med, og som desuden antages at være kreative i selv samme felt, hvis en nødvendighed for dette skulle opstå (Hein, 2009).

Højt specialiserede medarbejdere kan derfor defineres som enten akademikere, langtidsuddannede eller personer, der har været i faget i så mange år, at de har trænet sig til en specialviden indenfor faget, hvilke arbejder med fagspecifikke dagligdagsarbejdsopgaver, der kun kan udføres af dem og andre med samme viden eller træning. Den kreative del af arbejdet er, at den højt specialiserede medarbejder er i stand til, på baggrund af sin viden eller træning, at kunne løse komplekse problemstillinger indenfor faget, hvis der skulle opstå udfordringer (Hein, 2009). De højt specialiserede medarbejdere bliver undersøgt ud fra to teorier: *Videnarbejdere* og *De fire arketyper*.

**Videnarbejdere** er personer, der arbejder med udfordrende og varierende arbejdsopgaver, med stor medbestemmelse. Motivationsfaktorerne for videnarbejderne er: *Tilhørsforhold, Udfordrende arbejdsopgaver, Rimelighed, Præstation, Autonomi* og *Selvrealisering* (Christensen, 2007).

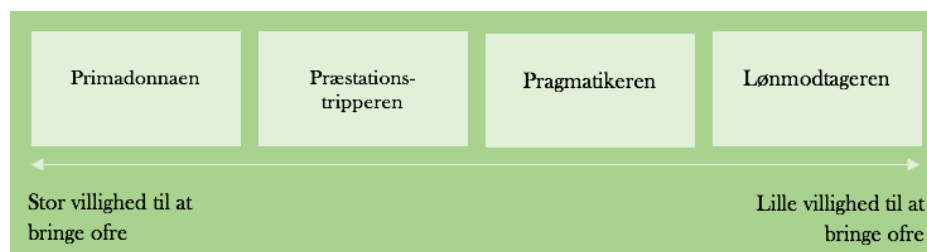
Selve arbejdet i sig selv er også af stor betydning for videnarbejderne, herunder følelsen af, at der er et formål forbundet med arbejdet, men også den kreative del med at kunne udvikle sine intellektuelle kompetencer gennem løsning af komplekse problemstillinger. Yderligere fandt de frem til, at forhold omkring udførelsen af arbejdet såsom ansvar er faktorer, der påvirker videnarbejderens motivation. Et væsentligt element at tage med i betragtningen er dog: *”at det motiverende i nogle tilfælde nok ikke skal findes i selve arbejdsopgaven, men i den holdning, man går til arbejdsopgaven med - det er ikke den objektive arbejdsopgave i sig selv, men holdningen, der afgør, om arbejdet opfattes som meningsfuldt”* (Hein, 2009, s. 194-195). Ydermere betragtes ledelse i form af rammesætning for arbejdet og arbejdsudførelsen som en motiverende faktor.



Det betyder altså, at hvis de danske virksomheder skal motivere deres medarbejdere i en forandring, så vil holdningen til forandringen alt andet lige være afgørende for, om man som medarbejder ønsker at indgå i den. Her spiller denne teori også sammen med mellemlederens strategiske rolle ind i forandringen, da de har de diskursive forudsætninger for at kunne give forandringen mening hos medarbejderne ved at trække på den rette kontekst, sprog, referenceramme og subkulturelle koder, jf. *Kapitel 4.2. Forandringen – nu med et kulturperspektiv*. Der vurderes dog at være et etisk element med i en sådan rolle, idet medarbejderne ubevidst kan blive manipuleret til at synes noget om noget uden egentligt grundlæggende at ville det.

### Primadonnaer, præstationstrippere og pragmatikere

Helle Hein har på baggrund af et empirisk forskningsprojekt undersøgt, hvordan den kreative højt specialiserede medarbejders motivationsprofil ser ud. Resultaterne af forskningsprojektet viste, at de højt specialiserede kreative medarbejdere kan inddeles i fire arketyper, der har hver deres motivationsprofil. De er placeret i nedenstående figur på en skala, der viser hvor stor villigheden til at bringe ofre er, herunder hvor villig vedkommende er til at investere energi i en arbejdsopgave og til at kæmpe for sit standpunkt.



Figur 8 - Helle Hein, 2017

**Primadonnaen** er, ligesom den fagprofessionelle kreative medarbejder, styret af et kald og formålet med arbejdsindsatsen er ligeledes styret af ønsket om at gøre en forskel. Primadonnaen vil derfor stræbe efter at have den højeste standard indenfor sin fagprofession, så det bliver muligt at realisere ønsket om at kunne gøre en forskel i en større sags tjeneste. Det er specielt, når det lykkes for primadonnaen at gøre en forskel, at vedkommende oplever mening med sit arbejde. Primadonnaen har stærke værdier og idealer og har herunder et eksistentiel forhold til sit arbejde (Hein, 2017).

**Præstationstripperen** kommer både i en introvert og ekstrovert type. Den introverte præstationstripper er styret af den indvendige præstation. Vedkommendes primære drivkraft er at præstere bedre end tidligere, hvor den ekstroverte præstationstripper, er styret af den ydre præstation og konkurrence, hvis drivkraft er at præstere bedre end andre (Hein, 2017).

**Pragmatikeren** er styret af at yde en ordentlig arbejdsindsats og har et pragmatisk forhold til sit arbejde. Vedkommende forsøger at efterleve en work-life-balance, da både fritiden og arbejdet er nødt til at fungere i forhold til hinanden for, at pragmatikeren har det bedst. Pragmatikeren opnår derfor en følelse af jobtilfredshed, når vedkommende yder en vedvarende ordentlig arbejdsindsats, der kan give en følelse af faglig stolthed, hvor der simultant eksisterer en følelse af work-life-balance (Hein, 2017).

De tre, nu nævnte, arketyper har brug for vedvarende motivation, for at kunne holde gejsten og arbejdsindsatsen. Hvis vedkommende ikke opnår sit primære kick ofte nok, så vil det senere kunne udløse en frustrationsregression, hvilket sker som konsekvens af svær demotivation og tab af mening med arbejdet, hvilket kan føre til lønmodtageradfærd, der er den sidste af de fire arketyper. Det er dog oftest den introverte præstationstripper og primadonnaen, der regredierer til denne type adfærd (Hein, 2017).

**Lønmodtageren** er altså ikke som sådan en rigtig arketype med en generisk motivationsprofil, men derimod en demotivationsarketype, der forklarer den adfærd, vedkommende regredierer til, hvis der i en længere periode ikke opnås motivation af det primære arketypekick. Lønmodtageren ser derfor sit arbejde som en straf. Formålet med at gå på arbejde bliver at maksimere input-outcome balancen, hvor der er et stigende ønske om at øge belønningen og samtidig yde mindst mulig arbejdsindsats for at kunne gemme sin energi til fritiden. Vedkommende er derfor ikke villig til at yde en ekstra indsats, men kun maksimalt det, der er nødvendigt for arbejdets udførelse.

En vigtig pointe er, at det er muligt at redde de, der har været udsat for frustrationsregression, så de bliver til de oprindelige arketyper, hvis de bliver behandlet og motiveret ud fra netop deres tilhørende motivationsprofil – og altså ikke bliver behandlet som lønmodtagerarketyper, som de regredierede til (Hein, 2017).

Mennesker bliver motiveret forskelligt, så det kan for ledelsen og mellemlædelsen blive en vigtig opgave at få fundet ud af, hvordan deres medarbejdere bliver motiveret hver især, herunder hvilken arketype den enkelte i højeste fald tilhører, så det bliver nemmere at realisere den ønskede fastholdelse og motivation af den enkelte og gruppen i forandringen.

Primadonnaen skal kunne se et formål med fortsat at indgå i forandringen og tilsvarende kunne se, at vedkommendes arbejdsindsats gør en forskel, og for de to typer af præstationstrippere skal det være muligt at måle om forandringen skaber bedre præstationer end tidligere og bedre præstationer sammenlignet med andre. I forhold til pragmatikeren vil han/hun alt andet lige finde

sig godt tilpas i den forandring, som coronakrisen har medført, så længe ledelsen stadig rammesætter og stiller de ressourcer til rådighed, der er nødvendige for, at vedkommende kan udføre et ordentligt stykke arbejde, som han/hun kan være stolt af. Den forandring som coronakrisen har medført har netop øget muligheden for at skabe en bedre work-life balance, der for pragmatikeren er vigtig i forhold til at føle sig godt tilpas. Men igen er rammesætningen vigtig, for hjemmearbejdet kan også gøre grænserne mellem fritid og arbejde mindre, fordi man som hjemmearbejdende altid kan gå til og fra arbejdet jf. *Kapitel 3.1. Hvad har vi lært af hjemsendelsen?*<sup>2</sup> - så med den rette forvaltning og rammesætning fra ledelsen, vil dette alt andet lige være optimalt for pragmatikeren.

Man kunne gisne om, at de forskellige grupper med hver deres kultur, i høj grad tilhører samme arketype, hvis der i gruppen har været lang tids medlemsstabilitet, og derfor indgår i hinandens videnssystem af både hverdagsliv, grundlæggende antagelser, artefakter, værdier og stiltiende viden.

#### **4.3.3. Er der så forskel på, hvordan man motiverer og fastholder generationer?**

Som tidligere nævnt har Danmark udviklet sig fra at være et industrisamfund til at være et videnssamfund. De individer, der er opvokset i videnssamfundet, vil alt andet lige blive motiveret anderledes end dem, der er opvokset i industrisamfundet. Den yngre generation er nærmest født ind i den teknologiske udvikling og vil derfor som udgangspunkt kunne agere hurtigere i en teknologisk verden sammenlignet med de generationer, der ikke er født ind i det. I bilag 2, har vi beskrevet forskellige generationer med udgangspunkt i Alexandra Krautwalds definitioner (2018) - herunder Baby Boomers (1945-1960), Generation X (1960-1980), Generation Y (1980-1995) samt Generation Z (1995-nu).

Ud fra beskrivelserne af generationerne, kan det vurderes, at når der er forskel på, hvordan generationerne er opvokset, og hvad der kendetegner deres arbejdsliv osv., vil der derfor alt andet lige også være forskel på, hvilke faktorer, der motiverer dem hver især. I kapitel 3.1. *Hvad har vi lært af hjemsendelsen?*<sup>2</sup> blev det klarlagt, at det for nogle mennesker er en stor ændring at skulle tilpasse arbejdslivet og hverdagslivet med at skulle arbejde hjemmefra, hvor det for andre vil være mere naturligt og derfor ikke opleves som en stor forandring. Dette vurderes at kunne have sammenhæng mellem, at de, der ikke oplever det som en stor forandring, er generationer, der er vant til den teknologiske del af det og den fleksibilitet den medfører. Dette bliver relevant, da problemfeltet præsenterer en vinkel, hvor især den teknologiske udvikling er i højsædet, hvorfor det vil have betydning for ledelsen, hvordan de griber motivationen an alt afhængigt af, hvilken generationstype, de sidder overfor. Der vil alt andet lige være stor divergens imellem at motivere

et individ fra generation X og et individ i generation Z, netop fordi generation Z modsat X er født ind i den digitale verden og derfor også kan vurderes til at være mere åbensindet overfor den udvikling, vi lige nu ser i arbejdslivet. Dette kan endvidere vurderes at have betydning for, hvilket udgangspunkt den enkelte medarbejder eller gruppe har, når der skal fastholdes og motiveres i den ønskede organisatoriske forandring.

Baby Boomers vil vurderes til at være dem, der vil have mest modstand til forandringen og indførelsen af den digitale arbejdsplads, idet de i høj grad er tilhængere af vaner og “den måde man plejer at gøre tingene på”. De skal derfor i høj grad have realiserbare mål fra ledelsen, som de kan stræbe efter og arbejde hårdt imod, da realiseringen af mål, målsætninger og anerkendelse fra autoritet giver dem en følelse af motivation.

Generation X vurderes til at være mere motiverede af selve resultatet af arbejdsopgaverne. De bliver motiveret af selvrealisering og det at kunne udvikle sig på arbejdspladsen. Ledelsen skal derfor rammesætte forandringen, så arbejdet med den giver et udviklingspotentiale, og samtidig, når der opnås gode resultater, anerkende arbejdsudførelsen med en retfærdigt outcome for den enkelte.

Generation Y og Z vil højst sandsynligt være åbne overfor en mere digital hverdag, både fordi de bliver motiveret af fleksibilitet, ansvar og bæredygtighed. Det vil dog fra ledelsens side kræve, at de er gennemsigtige i forhold til målsætninger og forventninger, øger fleksibiliteten og kreativitet i forhold til medbestemmelse af måden at udføre arbejdsopgaven på. Derudover skal ledelsen være med til at rammesætte den digitale socialisering, da det i høj grad er med til at øge trivslen og følelsen af fællesskab kan medvirke til øget motivation.

#### ***4.3.3.1. Generationsmotivationsarketyper***

I takt med, at det danske samfund har udviklet sig til at være et videnssamfund, har kompleksiteten af motivationsbegrebet ligeledes udviklet sig og det kan derfor vurderes, at de forskellige motivationsfaktorer er forskellige alt afhængig af både den motivationsarketypeprofil organisationsmedlemmet har, men også hvilken generation organisationsmedlemmet tilhører.

Idet Helle Heins teori om motivationsarketyperne ikke er baseret på generationer og taget højde for, at en primadonna fra forskellige generationer også kan være forskellige, har vi udarbejdet et skema, der viser, hvordan de forskellige generationer, vi har berørt i forrige afsnit, påvirker arketyperne. Ved at holde motivationsfaktorerne op mod generationernes kendetegn og arketypernes kendetegn, har vi derfra udarbejdet et skema, jf. Figur 9 på næste side. Skemaet skal bidrage til en forståelse af, hvor man kan se forskellene i, hvordan forskellige arketyper bliver motiveret

forskelligt alt efter, hvilken generation de tilhører. Vi har valgt ikke at tage lønmodtageren med i skemaet, idet det ikke som sådan er en rigtig arketype, men er en demotivationsprofil, som medarbejdere havner i og som kan forklare den adfærd, vedkommende regredierer til, hvis der i en længere periode ikke opnås motivation af det primære arketypekick. Lønmodtageren ser derfor sit arbejde som en straf (Hein, 2017). Det kan endvidere vurderes, at fastholdelsesfaktorerne ikke har været ordentligt til stede for vedkommende, da det er dem, der i deres fravær er med til at skabe jobutilfredshed.

| Generationer        | Primadonna                                                                                                                                                     | Præstationstripper                                                                                                                                  | Pragmatiker                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Babyboomers</i>  | De bliver motiveret af et kald om at gøre en forskel for fællesskabet. Det vil være dét, der er vigtigt i deres eksistentielle forhold til sit arbejde.        | De vil i høj grad være introverte præstations-trippere, der sætter mål for at præstere bedre end tidligere.                                         | De vil lægge vægt på rutinearbejde, rationalitet og det vil give dem en stor lyst til at arbejde hårdt for arbejdsopgaven, så de kan komme hjem til deres private fællesskab.                                              |
| <i>Generation X</i> | De bliver motiveret af et kald om at kunne udvikle sig og skabe resultater.                                                                                    | De vil sammenligne deres resultater med andres og blive motiveret af dét.                                                                           | De har fokus på friheden og derfor skal der indgå en høj grad af selvstændighed i deres arbejde.                                                                                                                           |
| <i>Generation Y</i> | De bliver motiveret af et kald om at gøre en forskel blandt andet organisationsudvikling og derved opnå de forventninger, der er stillet til arbejdsudførelse. | De bliver motiveret af at være den bedste side af sig selv og vil derfor blive motiveret af at sammenligne nye resultater med tidligere resultater. | De vægter familielivet højt, og vil derfor blive motiveret af, at der er arbejdsmæssig fleksibilitet og gennemsigtighed, så de ikke pludselig står overfor uventede forventninger, der kan give en skæv work-life-balance. |
| <i>Generation Z</i> | De bliver motiveret af et kald om at skabe håb og mening og gøre en forskel for bæredygtighed, miljø og digitalt fællesskab.                                   | De bliver motiveret af anerkendelse af deres person og sammenligner sig ofte med andre via de sociale medier og den digitale anvendelse.            | De vægter deres sociale liv højt og vil derfor værdsætte, at deres arbejde ikke går på kompromis med deres sociale liv.                                                                                                    |

Figur 9 - Generationsmotivationsarketyper, egen fremstilling

Som det kan aflæses, er der, hvis vi tager udgangspunkt i primadonnaen, forskel på hvilket kald de forskellige generationer bliver drevet af og hvorhenne de bliver motiveret af at gøre en forskel, og hvad de forskellige generationer vægter højest som en større sags tjeneste.

Dette giver derfor et indblik i, at motivation er endnu mere kompleks end som så, hvilket betyder, at det kan være svært at arbejde med, da det alt andet lige kræver tid og kendskab til medarbejderne at kunne motivere ud fra den enkeltes generationsmotivationsarketype. Det kan derfor her være væsentligt at trække på mellemlederne eller gruppelederne, da de i højere grad har kendskab til, hvornår en medarbejder tidligere har været motiveret og hvad han/hun på daværende tidspunkt blev motiveret af. Mellemliderne kan bidrage til fastholdelses- og motivationsarbejdet, da de er tættere på begge niveauer i organisationen i denne type forandring.

#### 4.3.4. Afrunding på motivation og fastholdelse

Det kan ud fra den motivationsteoretiske analyse konkluderes, at motivation er en essentiel del i at gennemføre en organisatorisk forandring, idet organisationsmedlemmer ellers vil falde tilbage til det, de erfaringsmæssigt har oplevet som succesfuldt. Vi kan konkludere, at følelsen af motivation er subjektiv, men at der er en række generiske faktorer, der, som resultat af de underliggende strukturer i virkeligheden, konstituerer hvordan og hvad mennesker er mest tilbøjelige til at blive motiveret af.

De nyere motivationsteorier mangler i høj grad de faktorer, vi definerer som fastholdelsesfaktorer. Men det konkluderes, at hvis virksomhederne ønsker at fastholde deres medarbejdere i lige præcis den forandring, som coronakrisen har medført, er det specielt fastholdelsesfaktorerne, der bør understøttes, således at organisationsmedlemmerne ikke begynder at opleve jobutilfredshed og derved bliver modstridige i organisationsforandringen. Dertil kommer der motivationsfaktorerne, der viser sig motiverende for fortsat at indgå i og anvende forandringen og de dertilhørende initiativer.

Det kan konkluderes, at der er følgende fastholdelses- og motivationsfaktorer i forandringen:

| Fastholdelsesfaktorer       | Motivationsfaktorer |
|-----------------------------|---------------------|
| Arbejdsforhold              | Anerkendelse        |
| Løn                         | Selve arbejdet      |
| Firmapolitik                | Præstation          |
| Informationsdeling          | Fleksibilitet       |
| Jobsikkerhed                | Ansvar              |
| Arbejdsrelationer           | Vækstmulighed       |
| Tilhørsforhold              | Personlig udvikling |
| Formål med forandring       | Et kald             |
| Ledelsesmæssig rammesætning | Selvbestemmelse     |

Figur 10 - egen fremstilling

Det vi har fundet frem til i forandringsteoriene er, at når man som ledelse ønsker, at ens organisation skal foretage en organisatorisk forandring, er det vigtigt, at der er et formål med forandringen. Det kan ud fra motivationsteoriene dog konkluderes, at formålet ikke nødvendigvis er motiverende i sig selv, men er et element, der er vigtigt for selve fastholdelsen. Hvor, at hvis ledelsen ønsker at medarbejderne bliver motiveret, så skal der noget andet til – derfor er det ligeledes relevant at anerkende, at der er forskel på, hvad forskellige medarbejdere motiveres af. Her kan en løsning være, at organisationerne skal forsøge at sætte personlige mål, hvilket med fordel kan kombineres med de forskellige generationsmotivationsarketyper, som vi har fundet frem til, eksisterer i motivation af medarbejdere. Her kan ledere bidrage til at fremme præstationen både ved målsætning, men også ved at komme med løbende feedback på medarbejdernes fremgang. Derfor skal ledere (eventuelt ved anvendelse af mellemledere) forsøge at skabe målsætninger for medarbejderne, der er relaterbare, nødvendige og realistiske for den enkelte, og som samtidig passer til den generationsmotivationsarketype, som medarbejderen tilhører, hvilket kan bidrage til øget motivation til at deltage i forandringen.



## 5. Modeludvikling

Følgende afsnit har, med afsæt i analysen af det vi har lært af hjemsendelsen og de teoretiske analyser af henholdsvis forandring, kultur og motivation, til formål at bidrage med en samlet besvarelse af, hvordan danske organisationer kan motivere og fastholde deres medarbejdere i de forandringer, coronakrisen har medført og som de fortsat ønsker at implementere som en mere fast del af deres dagligdag på arbejdspladsen.

### 5.1. Forandring eller forandringsledelse?

Vi har tidligere konkluderet, at den forandring, de danske virksomheder står overfor, har udviklet sig fra at være en episodisk forandring til nu at være en kontinuerlig forandring, i takt med at der nu er gået mere end halvandet år. Det tvungne hjemmearbejde har vist sig at kunne bidrage positivt til virksomhederne både i form af ressourcenedskæringer, medarbejdernes work-life-balance, hvor det blev klart, at flere medarbejdere nød de fleksible muligheder, som hjemsendelsen gav dem. Men hjemmearbejdet har også medført en række udfordringer i forhold til kulturen, herunder fælles meningsskabelse, mangel på tilhørsforhold samtidig med at ledelsesopgaven er blevet udvidet.

Hovedspørgsmålet i projektet lyder sig på: *Hvordan kan danske virksomheder motivere og fastholde deres medarbejdere i den forandring, coronakrisen har medført, så de ikke falder tilbage i gamle vaner og rutiner?* Derfor vurderes selve forandringen ikke at være et bærende element i besvarelsen, men har kunnet bidrage til en dybere forståelse af problemfeltet og netop den forandring virksomhederne har stået overfor, og det som virksomhederne skal implementere i deres daglige arbejdsliv og kontinuerligt justere og skabe reframing omkring – herunder at ændre rammen omkring arbejdslivet, så arbejdet bliver set på en helt anden måde. Det, der i den teoretiske analyse af forandring bliver væsentligt, er *forandringsledelse* - ledelsens opgave om at forvalte forandringen og skabe fælles mening omkring ”hvor vi skal hen” og ”hvordan vi kommer derhen”. Ledelsens opgave bliver dermed at få skabt en deltagende og engagerende kultur, der bidrager til at få reframet hverdagslivet, så hjemmearbejdet, holdningen dertil, de nye rutiner og vaner, det medfører, også indgår i arbejdslivet og kulturen, som forandringen skal forankres i.

### 5.2. Hvilken betydning får kulturen så?

Der bliver ofte fremført en slags opskrift i de generiske organisatoriske forandringsteorier, hvor man som virksomhed skal have skabt nødvendighed, formål og fælles mening med forandringen, så alle ved, hvor virksomheden skal hen. Dette er dog ikke lige let, for hvordan skal samtlige organisationsmedlemmer kunne få skabt fælles mening om en organisatorisk forandring, når

virksomhedssystemet består af så mange forskellige subkulturer og bør forandringen egentligt stå i ental og være ens for alle, når de nu lige præcis har forskellige udgangspunkter?

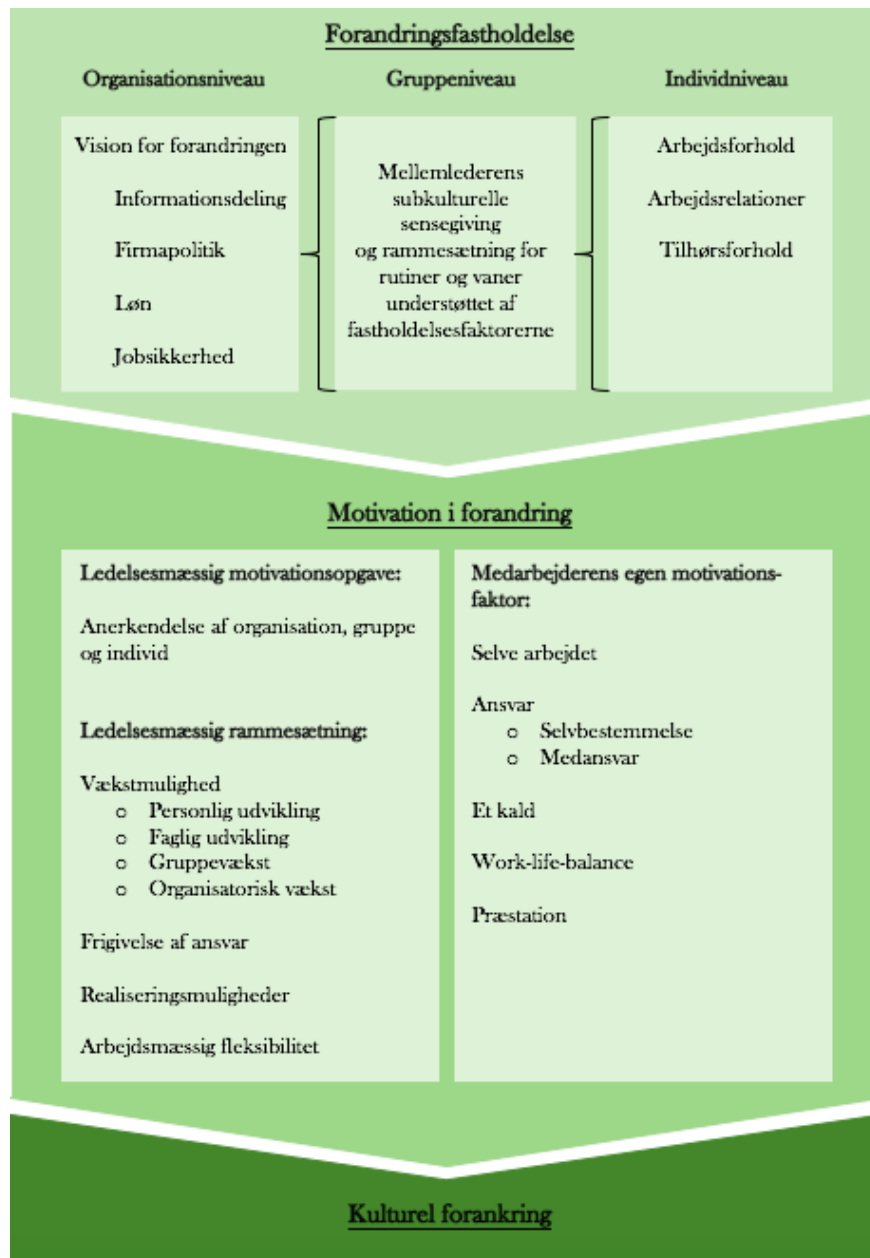
Det er tidligere i projektet blevet konkluderet, at virksomhedernes kulturer består af forskellige niveauer: Det organisatoriske, hvor alle kulturmedlemmerne har en samlet kultur om, hvordan man gør tingene; gruppeniveauet, hvor man gør tingene på den rigtige måde i gruppen, men forskelligt fra de andre grupper, hvorfor der forekommer fragmenteringer på tværs af grupperne; og til sidst individniveauet, hvor de enkelte organisationsmedlemmer kommer med hver deres referenceramme, hver deres identitet og rolle i dagligdagsskuespillene i organisationen, hvilke er fragmenterede på tværs af individerne. Den forandring, som individerne skal fastholdes og motiveres til fortsat at indgå og tage del i, vurderes til at skulle tage udgangspunkt i individniveauet, fordi der er tale om ikke at falde tilbage i gamle rutiner og vaner. Men ligeledes fordi, hvis de kulturelle fragmenteringer er store på individniveauet, så vurderes de til alt andet lige at skabe mindre kulturel konsensus på gruppe- og organisationsniveau. Det er derfor her ledelsesopgaven bliver særligt vigtig - for når medarbejderne arbejder hjemmefra og bliver distanceret både geografisk men ligeledes socialt og fagligt, vil den daglige interaktion blive reduceret og virksomhedernes kulturelementer bliver udfordret af de hjemlige kulturelementer, som alle er forskellige fra medarbejder til medarbejder.

Rutiner og vaner er resultater af de grundlæggende antagelser, som erfaringsmæssigt har vist sig at være succesfulde gentagende gange i en længere tidsmæssig periode til, at medarbejderen til sidst stopper med at stille spørgsmålstejn til dem og tager dem for givet. Det er antagelser, som medarbejderne både har tids- og følelsesmæssigt investeret i og det er derfor også de antagelser, der er sværest at forandre - særligt fordi de ligger ubevidst lagret. Men vi ved også, at de grundlæggende antagelser, kan være antagelser, som ledelsen har vist vej imod i starten af processen fra blot at være et enkelt tilfælde, man gør, til at være gjort gentagende gange og blive en grundlæggende antagelse for både individets, gruppens og organisationens værdier og artefakter. Så "vejvisning" fra ledelsen til medarbejderne (top-down) vil kunne bidrage til, at medarbejderne "stiller ind" på rette spor, hvorefter kreativiteten og forandringsprocessen ligger hos medarbejderne, der kontinuerligt skal tilpasse sin identitet, arbejdsrelaterede skuespil, rutiner og vaner, hvor denne proces skal understøttes af ledelsens forandringsfastholdelse og motivation af medarbejderen, så de nye rutiner og vaner bliver kulturelt forankret og medarbejderne derfor ikke længere bliver tilbøjelige til at falde tilbage i de tidligere. Det er dermed i samspillet mellem ledelse og medarbejdere, at forandringen til sidst bliver kulturelt forankret og en del af de grundlæggende antagelser.

Kulturen har vist sig at have stor indvirkning på, hvordan forandringen med hjemmearbejdet kommer til at udspille sig og blive taget imod, idet kultur alt andet lige altid vil “eat it for breakfast” – især når det handler om, at medarbejderne skal ændre i sine vaner og rutiner og dermed i deres grundlæggende antagelser omkring, hvad der er den rigtige måde at arbejde på. Men kulturen får særlig indflydelse på forandringen, når den indebærer, at medarbejderne ikke er fysisk til stede på samme arbejdsplads og kan spejle sig i hinandens kulturelle vaner og rutiner og få sammenskabt og videreudviklet på disse i daglig interaktion med hinanden på samme måde og i samme omfang, som de plejer. Det kan derfor risikere at medføre, at medarbejderne kan bevæge sig i forskellige kulturelle retninger og måder at handle på og skabe endnu større fragmenteringer på individniveau. Det at skulle arbejde mere hjemmefra kræver derfor, at medarbejderne får løsrevet sig fra sine hjemmebetingede taget for givet antagelser, skueværdier og artefakter og få udviklet fælles mening, vaner og rutiner i samspil med hinanden og ledelsen, der understøtter virksomhedens kerneopgave. Det forudsætter derfor, at ledelsen får sat sig ind i, hvordan man egentlig fastholder og motiverer i forandringen, og får defineret deres egen ledelsesmæssige opgave og samtidigt anvender ressourcer, der netop understøtter fælles meningsskabelse og mindsker de kulturelle fragmenteringer. Ledelsen skal vise vejen ved blandt andet at lave rammesætning for arbejdet, så det understøtter kulturforandringen og hjemmearbejdet, samt fastholde og motivere medarbejderne til at forankre forandringen i deres kultur. Men hvordan fastholder de danske virksomheder deres medarbejdere i forandringen og brugen af hjemmearbejde, så den bliver forankret i kulturen og gjort til et fordelagtigt element i organisationens arbejdsliv? Det er der blevet udarbejdet en model, som kan bidrage til at svare på, hvilken vil blive introduceret i næste afsnit.

### 5.3. Forandringsfastholdelses og -motivationsmodel

Som en besvarelse af, hvordan organisationsmedlemmerne fastholdes i en forandring samt hvordan man motiverer dem til fortsat at tage del i forandringen, har vi udarbejdet nedenstående forandringsfastholdelses- og motivationsmodel:



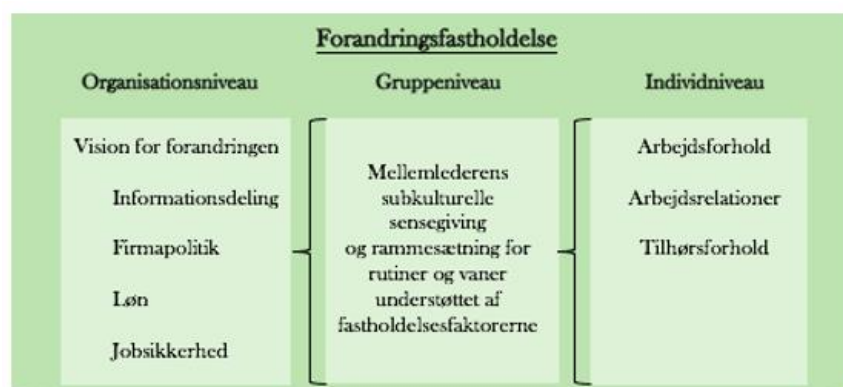
Figur 11 - Fastholdelsesforandring- og motivationsmodel, egen fremstilling

Modellen skal ikke betragtes som en opskrift for, hvordan man gør, men derimod som en model, der illustrerer, hvad virksemhederne skal være opmærksomme på, når de ønsker, at deres medarbejdere skal tage del i en forandringsproces, samt hvad der er med til at understøtte forandringsprocessen. For hvis man ikke får ændret i de dybere liggende niveauer i kulturen, kan det

være ligegyldigt at foretage forandringen, da kulturen alt andet lige vil overtage styringen, når forandring når til ophør. Så for at kulturen ikke skal overtage, skal medarbejderne være motiveret og der skal være en årsag til at rykke sig og bryde med gamle vaner og rutiner, som har vist sig at være erfaringsmæssigt succesfulde. Med modellen skal den enkelte virksomhed selv foretage evalueringen af forandringslæringen fra krisen, og identificere de forskellige udgangspunkter for forandringen, som subkulturene, generationerne og individerne har. Det er altså en generisk model, der skal understøtte forskelligheden i organisationerne og individerne heri, for som vi har nævnt tidligere: Det eneste vi kan være sikre på er, at kriser kommer og går, hvorfor det er afgørende, at virksomhederne opbygger og udvikler deres kapacitet til at kunne lære at agere i nye virkeligheder og håndtere forandringer. Forandringsfastholdelses- og motivationsmodellen er derfor både aktuel, men er udarbejdet, så den også kan anvendes til fremtidige kriser, hvori forandring som hjemmearbejde er nødvendig at fastholde og motivere medarbejdere til at indgå og tage del i, da det skaber geografisk mobilitet og digitaliserede arbejdsprocesser.

Der vil i de følgende afsnit derfor blive forklaret betydningen af modellen og hvordan den skal anvendes. Den vil blive splittet op i delmodeller: en for fastholdelsesfaktorerne og en for motivationsfaktorerne. Dette er gjort, da det skal give et bedre læseflow, at modellen bliver introduceret for derefter at præsentere en forklaring af, hvad den indeholder.

### 5.3.1. Er fastholdelse det samme som motivation?



Figur 12 - Forandringsfastholdelse, egen fremstilling

Som vi tidligere har belyst, har fastholdelsesfaktorerne en essentiel rolle i, at forandringen med hjemmearbejdet bliver succesfuld, idet det er faktorer, der i deres tilstedeværelse er med til at modvirke og forebygge mistvivsel. Fraværet af fastholdelsesfaktorerne kan skabe mistvivsel og utilfredshed i forandringen. Hvis fastholdelsesfaktorerne ikke er til stede, kan medarbejderne dog stadig være motiveret af motivationsfaktorerne, specielt i den episodiske forandring, jf. *Kapitel 3.2. Hvilken type forandring har virksomhederne stået overfor?* Men efter en periode med

mangel på fastholdelsesfaktorer vil medarbejderne være sværere at fastholde i den kontinuerlige forandring kun på baggrund af motivationsfaktorerne, da forandringen her skal begynde at være deres almindelige hverdag.

Idet forandringen skal forankres i kulturen, bliver fastholdelsesfaktorerne den første del af forandringsprocessen, fordi medarbejderne, hvis de er utilfredse med forandringen, alt andet lige vil falde tilbage i gamle vaner og rutiner. Fastholdelsesfaktorerne er de primære at få styr på, da fraværet af dem skaber jobutilfredshed. Hvor motivationsfaktorerne bliver de vigtigste for at kunne få forankret forandringen som en del af medarbejdernes grundlæggende antagelser og så de nye rutiner og vaner bliver en naturlig del af arbejdslivet og en selvfølgelighed at anvende, idet de skaber jobtilfredshed og må antages at være succesfulde for den enkelte. De vurderes netop til dette, fordi medarbejdernes grundlæggende antagelser bliver skabt af handlinger, der gentagende gange har vist sig at være succesfulde måder at gøre noget på og derfor alt andet lige den måde medarbejdere altid vil være tilbøjelig til at gentage, hvis der kommer noget uventet. Fastholdelse og motivation er derfor to sider af samme sag, men stadig to forskellige faktorer med hver sit formål.

Som det vigtigste i forandringsfastholdelsen på det organisatoriske niveau er visionen med forandringen – formålet med hvorfor det er vigtigt at få integreret hjemmearbejdet som en del af hverdagslivet på arbejdspladsen. Visionen skal formuleres således, at den tydeliggør, hvad medarbejderne skal gøre - især fordi visionen under en krise kan komme under pres og føre til tab af mening. Idet meningsskabelse sker både subjektivt og intersubjektivt og udgangspunkterne og meningsskabelsen om hjemmearbejdet er forskellig alt afhængigt af gruppe, individ og generation, vil det være vigtigt, at visionen bliver understøttet af firmapolitikker og ledelse, samt at den bliver sensegivet til medarbejderne på deres kulturelle præmisser, hvilket mellemledernes rolle og diskursive kompetencer kan bruges til. Forandringsvisionens betydning er subkulturelt betinget og det er derfor et yderligere argument for, hvorfor meningsskabelsen omkring, hvad formålet med forandringen er for den enkelte subkultur, skal sensegives og meningsforhandles mellem mellemleder og kulturmedlemmerne i subkulturen. Visionen skal derfor komme fra et top-down perspektiv gennem de tre kulturniveauer, hvor mellemlederne skal forsøge at mindske de kulturelle fragmenteringer omkring hjemmearbejdet. Det der dog er en fordel for virksomhederne er, at der allerede nu er bred enighed om, at hjemmearbejdet er kommet for at blive, jf. *kapitel 3. Hvad har vi lært af hjemsendelsen?*, og det derfor er meningsskabelsen omkring hjemmearbejdets anvendelighed og kulturelle implementering, der er den store opgave. Det kan dog gøres ved hjælp af de andre fastholdelsesfaktorer, der er i modellen.

Tidligere fandt vi ud af, at rammesætning af hjemmearbejdet er et vigtigt element for, at medarbejderne ikke oplever jobutilfredshed. Der skal på det organisatoriske niveau fra ledelsen rammesættes ressourcer, jobsikkerhed, politikker og løn, som mellemlederne kan rammesætte den daglige arbejdsdag på gruppe- og individniveau ud fra. Denne rammesætning kræver, at der bliver implementeret nogle rutiner og vaner, der understøtter de fastholdelsesfaktorer, der er på individniveau. Der har eksempelvis været et øget behov for at få forventningsafstemt - at få lavet klare aftaler og rammer for arbejdsudførelsen samt italesat arbejdsopgavernes formål og hvordan de understøtter virksomhedens kerneopgave og forandringens formål. Men det er lige så vigtigt, at mellemlederen får rammesat arbejdsdagen, så det for medarbejderne er muligt at vedligeholde og opbygge arbejdsrelationer, da det har vist sig at medarbejderne ved hjemmearbejdet kan komme til at mangle det sociale og faglige netværk i deres arbejdsliv, hvilket kan skabe mistrivsel og jobutilfredshed – og til sidst skabe for mange og for store kulturelle fragmenteringer på individniveau og deraf ligeledes på gruppe- og organisationsniveau. Hvis det sociale og faglige fællesskab på arbejdspladsen bliver vedligeholdt, vil det ligeledes være med til at opfylde en anden fastholdelsesfaktor *tilhørsforhold*, som også vurderes at være vigtigt i forhold til ikke at opleve jobutilfredshed i forandringen.

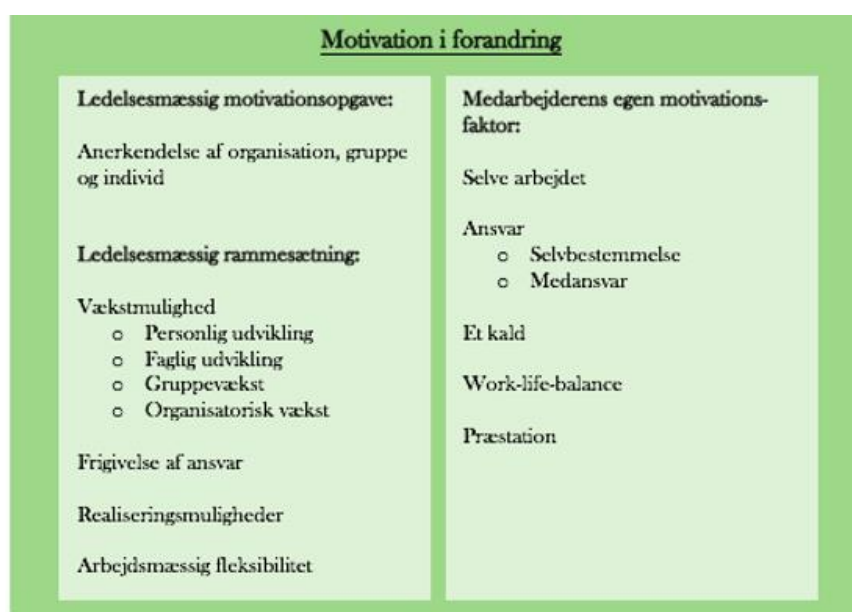
Ydermere er det vigtigt for fastholdelsen af medarbejdere i forandringen at indføre rutiner og vaner, der understøtter viden- og informationsdeling, da man med hjemmearbejdet kan risikere at misse uformelle informationer og sparring. Denne del af fastholdelsesfaktorerne kan ligeledes være med til at skabe mindre fragmenteringer på individ- og gruppeniveau.

Derudover er det også vigtigt, at ledelsen vedvarende minder deres medarbejdere om formålet med forandringen både subkulturelt men også på organisatorisk plan. Dette kan være gennem løbende evalueringer af forandringstiltagene, så der bliver dannet en kontinuerlig dialog omkring, hvad der fungerer og hvad der ikke fungerer, så de hele tiden kan foretage små justeringer og reframe hverdagslivet med det formål, at medarbejderne bliver fastholdt i den nye læring, men samtidig ikke føler, at ledelsen tager kreativiteten og friheden fra dem. Ydermere udviklede medarbejderne under coronahjemsendelserne et øget behov for, at ledelsen delte informationer omkring, hvordan pandemiens udvikling påvirkede virksomheden og ligeledes de ansatte, samt hvad det betød for den enkeltes og arbejdsgruppens hverdagsarbejdsliv. Der bør derfor rammesættes rutiner, der bidrager til, at medarbejderne får kontinuerlige opdateringer og dermed skabe mere informationsmæssig gennemsigtighed, da dette alt andet lige også kan bidrage til en følelse af jobsikkerhed hos den enkelte.

Fastholdelsesfaktorerne skal dermed anvendes i forandringen, så arbejdsforhold, arbejdsrelationer, tilhørsforhold og jobsikkerhed er dækket på individniveau, hvilke skal understøttes af en rammesætning fra gruppe- eller mellemleder gennem implementering og rammesætning af rutiner og vaner, som fordrer til netop disse for den enkelte. Rammesætningen skal styres af forandringsvisionen, arbejdspolitikker, regler, værdier og ressourcer, som er gældende på organisationsniveau. Forandringsledelse bliver en vejvisning fra toppen, mens den ledelsesmæssige eksekvering sker lokalt og decentralt i subkulturene, hvor der skal sensegives til individerne så fragmenteringerne bliver mindsket og der bliver skabt større sammenhæng og konsensus på tværs af organisationen.

### 5.3.2. Motivation – nu skal forandringen forankres

Fastholdelsen er en vigtig del af forandringen, netop fordi den kan sikre, at medarbejderne fastholdes i forandringen, men fastholdelsen er ikke i sig selv motiverende, så forandringen bliver forankret, og så medarbejderne ikke falder tilbage i gamle vaner og rutiner. Dette er dog gældende for motivationsfaktorerne. Motivationsfaktorerne er de faktorer, der er motiverende i deres tilstedeværelse, men ikke nødvendigvis demotiverende i deres fravær. Der er dog enkelte motivationsfaktorer, der også kan forekomme med negativt fortegn, herunder anerkendelse og præstation. Motivation er en essentiel del i at foretage en organisatorisk forandring og for at få de nye vaner og rutiner forankret, fordi medarbejderne ellers vil falde tilbage til det, de erfaringsmæssigt har oplevet som succesfuldt. Dette resulterer i spørgsmålet: hvilke elementer kan så bidrage til at motivere medarbejderne til at indgå i og tage ejerskab over forandringen? Det besvarer vi med følgende delmodel for motivationsfaktorer i forandringen:



Figur 13 - Motivation i forandring, egen fremstilling



Der er derfor følgende motivationsfaktorer i forhold til den forandring, som organisationerne står overfor:

- **Anerkendelse** - at organisationsmedlemmerne bliver bemærket for deres arbejde og indsats. Det kan være i forskellige former, herunder ros, belønning, godtaget idéer osv., men også fra forskellige parter, herunder ledelsen, kollegaer osv. Anerkendelse kan dog også komme med negativt fortegn som negligerende af medarbejderens arbejdsindsats, ved for eksempel kritik, at man ikke bliver bemærket, at gode idéer bliver nedstemt osv.
- **Selve arbejdet** - nogle bliver også motiveret af selve arbejdet - eksempelvis at der er varierende arbejdsopgaver, at arbejdsdagen er præget af rutinearbejde eller at arbejdsopgaver kræver kreativitet og er udfordrende.
- **Præstation** - kan deles op i individuel-, gruppe- og organisatorisk præstation. Det indebærer eksempelvis, at man har færdiggjort en arbejdsopgave, løst et komplekst problem, at få en god idé osv. Præstation kan indeholde den introverte del, hvor man måler egen, gruppens eller virksomhedens præstation med tidligere præstationer og den ekstroverte del, hvor man måler egen, gruppens eller virksomhedens præstation med andres. Præstation kan ligesom anerkendelse også rumme det negative, hvor man eksempelvis ikke kommer i mål med en opgave, at man ikke kan løse et komplekst problem osv.
- **Ansvar** - selvbestemmelse og medansvar, den knytter sig til den motivation og tilfredshed medarbejderen får, når vedkommende må arbejde uden observation og kontrol. At medarbejderen får frihed under eget ansvar for selv at udføre arbejdsopgaverne og derigennem opnå mål. Et resultat af hjemsendelsen var, at medarbejderne generelt har et behov for ansvar, tillid og involvering, hvilket derfor knyttes til denne motivationsfaktor.
- **Vækstmulighed** - der kan være tale om at være motiveret af to forskellige vækstmuligheder. Det kan enten være personlig eller arbejdsrelateret udvikling. Ligeledes kan man blive motiveret af at organisationen eller gruppen vokser. Det er der, hvor der opstår forandringer i medarbejderens eller gruppens arbejdsituation, der påvirker deres mulighed for at udvikle sig eller vokste, eksempelvis i læringssituationer, hvor medarbejderen lærer nye arbejdsmetoder eller ny fagspecifik viden.
- **Et kald** - at være motiveret af et kald, kan være mange ting - herunder at gøre en forskel for fællesskabet, udvikle sig, skabe resultater, gøre en forskel (bæredygtigt eller miljømæssigt) eller digitalt fællesskab. Hvilket kald den enkelte er styret af og om kaldet overhovedet er en motivationsfaktor for den enkelte kan aflæses i figuren generationsmotivationsarketyper i *kapitel 4.3.3.1. Generationsmotivationsarketyper*.

- **Fleksibilitet** – at være motiveret af fleksibiliteten i sit arbejde. Det kan eksempelvis være fleksible arbejdstider, fleksible arbejdsopgaver osv. Dette kan derfor også knyttes sammen med work-life-balance, hvor man gennem fleksibilitet kan få skabt dissens mellem privat- og arbejdsliv. Medarbejderne bliver motiveret af at fortsætte med hjemmearbejdet, fordi det bidrager til en bedre work-life-balance grundet blandt andet den øgede fleksibilitet samt en reduceret transporttid, jf. *kapitel 3.1. Hvad har vi lært af hjemsendelsen?*

Vi har fundet ud af, at der er stor forskel på, hvordan medarbejdere oplever integreringen af hjemmearbejdet som en del af deres arbejdsliv – nogle oplever det som en stor fleksibilitet, nogle oplever det som en mindre ændring, hvorimod andre oplever det som en stor forandring. Dette skyldes ifølge den teoretiske analyse af motivation, at individer motiveres af noget forskelligt. Den ovenstående delmodel inkluderer alle de faktorer, der motiverer medarbejdere i forandringen. Men der er ligeledes forskel på, hvordan hvert enkelt organisationsmedlem bliver motiveret ud fra deres generationsmotivationsarketype, jf. *kapitel 4.3.3.1. Generationsmotivationsarketyper*. Her argumenterer vi for, at disse typer bliver motiveret af noget forskelligt, hvorfor de også bør have et individuelt formål med forandringen.

Motivation af medarbejderen består både af ledelsesmæssig (herunder også mellemledere) motivationsopgave og medarbejdernes egne motivationsfaktorer. Den ledelsesmæssige motivationsopgave er de initiativer en leder kan foretage for at motivere medarbejderen i forandringen. Her kan lederen forsøge at motivere gennem anerkendelse af arbejdsindsatsen på både organisations-, gruppe- og individniveau. Ligeledes er ledelsens opgave at forsøge at rammesætte vækstmuligheder, herunder facilitere at medarbejderne kan udvikle sig både personligt og fagligt, men også at grupperne og hele organisationen kan vækste. Faglig udvikling kan ske gennem kurser og samarbejde med kollegaer. At danne eksempelvis mindre grupper, hvori der kan være arbejdsrelateret sparring, vil kunne facilitere denne udvikling. Personlig og faglig udvikling vil også udmønte sig på gruppe- og organisationsniveau, fordi generel udvikling også vil påvirke netop disse niveauer – eksempelvis når medarbejderne sparrer med hinanden. Derudover er det nødvendigt at være villig til at frigive ansvar til medarbejderne, da det ellers vil være umuligt at gøre hjemmearbejdet succesfuld, idet det vil kræve, at ledelsen har tiltro til, at medarbejderne selv kan tage ansvar for egen arbejdsindsats og -udførelse. Her er især evnen til at skabe mening omkring forandringen for medarbejderne vigtig, så medarbejderne kender formålet med arbejdsopgaven i relation til formålet med forandringen frem for blot at få instrukser, idet de så vurderes at blive mere engagerede og deltagende i forandringen. De får derfor også incitament til selv at tage de nødvendige beslutninger, fordi de tager ansvar for deres egen arbejdsudførelse.

Realiseringsmuligheder er også et element, som er ledelsens opgave at facilitere – dette indebærer, at medarbejderne har muligheden for at have og opnå mål, der er tilfredsstillende for dem. For at det skal være en succesfuld forandring er ledelsen ligeledes nødt til at facilitere en arbejdsmæssig fleksibilitet, som skal sikre, at der er det bedst mulige grundlag for at motivere. De skal blandt andet sørge for at sikre, at medarbejderne får skabt en god work-life-balance på baggrund af det fleksible arbejde, så der bliver arbejdet dét, de skal, men at de også sørger for at have deres fritid. Det vil sige, at de får skabt klare grænser mellem privat- og arbejdsliv, hvilket lægger op til, at det er vigtigt, at medarbejderne kan adskille deres forskellige identiteter, og det er det netop fordi det er motiverende at have dissens i work-life-balancen.

Der er ligeledes nogle motivationsfaktorer, som medarbejderne selv har indflydelse på eller selv indeholder. Dette er eksempelvis selve arbejdet, som kan være en motivationsfaktor i sig selv, hvis man generelt er glad for sit arbejde og er passioneret omkring blandt andet sin fagprofession.

Det er vigtigt at understrege, at der, som tidligere nævnt, er forskel på, hvordan man motiverer sine medarbejdere alt efter, hvilken generationsmotivationsarketype, de er en del af. Derfor er det vigtigt, at organisationen anerkender, at der kan findes flere faktorer, der kan motivere end blot de motivationsfaktorer, der er skitseret i modellen – og at nogle af de motivationsfaktorer, der er skitseret i modellen, er mere motiverende for nogle generationsmotivationsarketyper end de vil være for andre.

#### **5.4. Praktisk anvendelse af modellen**

Dette afsnit har til formål at klarlægge, hvordan modellen i praksis kan anvendes. Formålet med selve projektet er at give ledere i danske virksomheder en model, der skal hjælpe dem med at fastholde og motivere deres medarbejdere til at integrere hjemmearbejde som en naturlig del af deres arbejdsliv, så de kan blive mere geografisk mobile og adaptive. Men ligeledes skal den være med til at hjælpe virksomhederne til at få forankret hjemmearbejdet som en del af deres kultur, så medarbejderen selv er villige og har lyst til at anvende hjemmearbejdet, og derfor når der ikke længere eksternt er et pålagt et krav om, at virksomhedernes medarbejdere arbejder hjemmefra, at de så stadig har lyst til at anvende læringen og hjemmearbejdet i deres arbejdsliv og derfor ikke falder tilbage i gamle vaner og rutiner. Modellen skal derfor skabe refleksion hos ledere omkring, hvordan man netop kan fastholde og motivere sine medarbejdere, selvom det er to sider af samme sag, hvorfor de så stadig er forskellige fra hinanden.

Virksomhederne kan derfor anvende modellen til at reflektere over, hvorvidt de opfylder de faktorer, der gør, at medarbejderne ikke oplever jobutilfredshed og få uddelegeret fastholdelsesopgaver til de ledere og medarbejdere, der skal rammesætte at fastholdelsesfaktorerne bliver opfyldt på individniveau, men også så visionen med forandringen bliver opretholdt og understøttet i rammesætningen. Man kan gisne om, at ledelsen ofte er tilbøjelige til at ændre på fastholdelsesfaktorerne, idet det er dem, der er de mest håndgribelige at forandre, og dem der i højere grad relaterer sig til kulturniveauernes artefakter og skueværdier. Men for at kunne forankre forandringen, så medarbejderne ikke falder tilbage til gamle rutiner og vaner, så er det vigtigt at ledelsen arbejder med de motiverende faktorer, da det er gennem disse, at medarbejderne kan opleve gentagende succes med forandringen og derfor gøre dem til en del af deres grundlæggende antagelser, for eksempelvis “at hjemmearbejde gør arbejdslivet mere fordelagtigt”. Modellen skal derfor ligeledes bidrage til, at virksomhederne bliver opmærksomme på, hvordan de kan facilitere motivation og hvad der skaber motivation hos den enkelte.

## 6. Analyse af modellens anvendelse

Dette kapitel har til formål at evaluere, hvorvidt den nu udviklede forandringsfastholdelses- og motivationsmodels anvendelighed. For at analysere dette, har vi interviewet medarbejdere, der sidder i en stilling, hvor de har muligheden for at arbejde hjemmefra samt lever op til de andre relevante kriterier jf. *Kapitel 2.2.2. Empiriindsamling*. Dette skal bidrage til en bedre forståelse af, om de faktorer, vi har analyseret os frem til, er essentielle, når en virksomhed skal forsøge at fastholde og motivere sine medarbejdere i den forandring covid-19 har medført. Ved at anvende medarbejderperspektivet kan vi bedre understøtte anvendeligheden af modellen i praksis – herunder især hvilke faktorer, der er vigtige for informanterne, hvis/når de arbejder hjemmefra. Kapitlet er derfor også inddelt i henholdsvis analyse af fastholdelsesfaktorenes og motivationsfaktorenes anvendelighed og ligeledes en analyse af, om vores udarbejdede generationsmotivationsarketyper er anvendelige.

### 6.1. Analyse af fastholdelsesfaktorenes anvendelighed

I dette delafsnit vil vi diskutere, hvorvidt fastholdelsesfaktorerne har samme betydning empirisk, som de har teoretisk.

Arbejdsforholdene har vist sig at være særligt vigtige i hjemmearbejdet for, at medarbejderne kan udføre deres arbejde ordentligt. Hvis arbejdsforholdene ikke er i orden, skaber det for flere af informanterne jobutilfredshed med hjemmearbejdet. Informant 3, der arbejder fuldtid i en HR-funktion, fortalte både om sig selv og sine kollegaer, at de havde været utilfredse med at arbejde hjemme: ”... *ift. ikke at have alle remedierne og derfor have nogle arbejdsopgaver, som de bliver nødt til at udskyde ... vores bogholder var nødt til, selvom hun arbejdede hjemme, lige at tage herud og hente nogle ting*” (Se bilag 3.3.). Informant 4, der arbejder som studenterstudievejleder på en uddannelsesinstitution, fortalte:

*”Jeg har prøvet det her med, at vi logger ind på vores telefonsystem, og at det så ikke dur ... Og så sidder vejledningssøgende og forsøger at ringe ind, men de kan ikke komme igennem til os ... Og det er trælst, når man kun har åbent i to timer til telefonmøder. Så at IT-systemet virker og at min familie ikke er hjemme, når jeg sidder og arbejder”.*

(Se bilag 3.4.)

Også i gruppeinterviewet<sup>2</sup> blev det diskuteret, og der var enighed om, at hvis arbejdsforholdene ikke er i orden, så er det demotiverende at arbejde hjemmefra: ”*Hvis ikke man har det rigtige udstyr, så synes jeg, at det er røv at arbejde hjemmefra*” (Se bilag 3.5.). Men to af dem fortalte også, at fordi de nu havde fået et kontor qua flytning, så har de fået endnu mere lyst til at arbejde hjemmefra.

Ikke desto mindre skal virksomhederne især sørge for, at det udstyrmæssige er i orden for at medarbejderne vil kunne blive fastholdt i forandringen. Dette bekræfter desuden vores argument om, at fastholdelsesfaktoren *arbejdsforhold* er demotiverende i sit fravær, og idet ingen relaterede arbejdsforholdene til et tilfredsstillende element ved deres hjemmearbejde, er det heller ikke direkte motiverende i sin tilstedeværelse, men skaber bare ingen jobtilfredshed. Der kan dog diskuteres fordele og ulemper ved, at virksomhederne skal stille det nødvendige udstyr til rådighed for deres medarbejder, der skal arbejde hjemmefra. For hvis samtlige medarbejdere skal arbejde hjemmefra, kan det blive en dyr omkostning at skulle skaffe ca. dobbelt så mange arbejdsstationer, eftersom de både skal have en arbejdsstation i hjemmet og lokalt på arbejdspladsen. Vi vurderer dog, at de fordele, det medfører og de besparelser der er ved, at medarbejderne digitaliserer deres arbejdsprocesser og deraf effektiviserer dem, vil opveje og på et senere tidspunkt indtjene de omkostninger, der har været i forbindelse med etableringen af hjemmearbejdsstationerne.

Noget af det vi dog også blev opmærksomme på i løbet af interviewene i forhold til arbejdsforholdene ved hjemmearbejdet, var det sociale element - at deres kollegaer havde styr på det digitale og muligheden for at komme i kontakt med dem. Informant 1, der arbejder som studentermedhjælper i en kontor/sekretærfunktion, fortalte: ” *... det kræver jo også, at ens kollegaer har styr på sin kalender og sådan, så man ved, hvornår de er ledige ... De skal være teknologisk med på det.*” (Se bilag 3.1.), også informant 4 sagde: ” *... det er selvfølgelig nødvendigt, at jeg kan komme i kontakt med dem, der skal hjælpe mig, hvis jeg har brug for hjælp. ... tilgængeligheden til sine kollegaer, tilgængeligheden til hjælp*” (Se bilag 3.4.). Der var også enighed i gruppeinterviewet om, at ” *Det skal være til at arbejde sammen med de andre, der er på kontoret.*” (Se bilag 3.5.). Den ene nævnte, at hans chef mangler det tekniske, hvilket specielt kan gå udover videregivelsen af information samt samspillet med kollegaerne under møder, hvor han arbejder hjemmefra og de andre er fysisk til stede ved møder. Denne del hænger i høj grad sammen med firmapolitikkerne, herunder kommunikationsveje og -muligheder. Ledelsen er derfor nødt til,

---

<sup>2</sup> Informanterne i gruppeinterviewet arbejder alle i fuldtidsstillinger og deres primære arbejdsfunktion er logistikføring, procesoptimering og modeludvikling.

hvis hjemmearbejdet ikke skal være utilfredsstillende at gøre det muligt for de hjemmearbejdende, via blandt andet firmapolitikker, at kunne kommunikere med de andre medarbejdere. Men også ved at udvikle på deres medarbejders og mellemlederes teknologiske kompetencer, så dette ikke bliver en hæmsko for arbejdsudførelsen for de hjemmearbejdende. Dertil er det også nødvendigt, at medarbejdere og ledelse anvender en mere digitaliseret arbejdsproces, hvilket firmapolitikkerne (fra organisationsniveau) ligeledes kan danne rammen for – jo mere naturligt den digitale arbejdsproces er, jo nemmere vil det alt andet lige blive at arbejde på distancen. Dette er dog nemmere sagt end gjort, og det er derfor mellemlederen får en væsentlig rolle i forandringsprocessen til at sensegive medarbejderne ude i de forskellige subkulturer (til gruppeniveau), så de også eksekverer og reframer deres arbejdsliv til at blive mere digitaliseret (på individniveau).

Som nævnt kan arbejdsforhold og firmapolitikker også hænge sammen med informationsdelingsfaktoren - hvis denne ikke er til stede, skaber det utilfredshed med hjemmearbejdet, men selvom den skulle ske at være til stede, er den dog ikke motiverende. Informant 3 nævnte i forhold til hjemmearbejdet “... jeg følte helt klart, der var information, jeg manglede” (Se bilag 3.3.), hvor det i gruppeinterviewet blev nævnt, at: “... hvis man er den eneste, der sidder hjemme, så kan det jo godt være hele afdelingen lige pludselig forsvinder til et eller andet, og så bliver man lidt glemt” (Se bilag 3.5.), hvilket igen lægger op til, at det er ledelsen, der skal facilitere denne informationsdeling og sørge for, at deres medarbejdere ikke “bliver glemt”, da denne faktor vurderes at være ude af de hjemmearbejdendes hænder. Dette er også gældende for de informanter, der er deltidsmedarbejdere. De føler især, at de misser informationer, fordi de ikke er lige så meget på arbejdspladsen som deres kollegaer: “... generelt får jeg er ikke så meget information ... fordi jeg jo primært sidder hjemme ... generel info om, hvad der sker, og hvem der forlader os og hvem der kommer ind ... ” (Se bilag 3.1.). Fuldtidsmedarbejdere kan dog vurderes til ikke at være lige så udsat for fraværet af denne fastholdelsesfaktor, idet de ofte får det meste information på de dage, de sidder på arbejdspladsen, men at de i stedet misser den hverdagssnak, som de også føler er en vigtig del af arbejdslivet, for at hjemmearbejdet ikke er utilfredsstillende:

*”Hvis der er noget vigtig information, skal man nok få det at vide, men der er meget løst snak som man ikke er en del af ... hvis vi har givet et tilbud – har vi vundet eller har vi tabt, og hvad der sådan lige sker”*

(Se bilag 3.2.)

hvilket bringer os videre til vores models antagelse om, at arbejdsrelationerne og tilhørsforholdet er vigtige faktorer, som begge er tæt forbundet, idet informant 1 også er enig i, at man ved hjemmearbejdet misser den løse snak:

*”Det kan godt være lidt svært sådan at opretholde det sociale, fordi man snakker jo ikke bare for at snakke, når man sidder derhjemme... når man går ind og henter en kop kaffe, så kan man hurtigt komme til at snakke med folk. Ja, og det gør man jo ikke på samme måde, når man er derhjemme”*

(Se bilag 3.1.)

dette nævner den anden deltidsansatte informant også *“Men det værste er nok, at jeg føler, at man ikke har så stort et tilhørsforhold til arbejdspladsen”* (Se bilag 3.4.). Samtlige informanter udtrykte altså bekymring for, at især tilhørsforholdet bliver sat på prøve, når man arbejder hjemmefra, men specielt der, hvor deres kollegaerne er på arbejdspladsen, mens de selv arbejder hjemmefra, skaber en følelsesmæssig distance: *”det er rigtigt, det der med, at man bare føler sig glemt: ej, vi (red. kollegaerne) sidder lige og får æbleskiver ude i kantinen”* (Se bilag 3.5.), hvorfor dette element særligt har sin vigtighed, når man skal fastholde og motivere sine medarbejdere i en forandring. Men det kan diskuteres, hvilken betydning disse to faktorer har, da den har vist sig at være afhængig af om medarbejderne er deltidsansat eller fuldtidsansat, har meget hjemmearbejde eller kun er hjemme få dage om ugen, om deres kollegaer også arbejder hjemmefra eller om de arbejder ude på arbejdspladsen. Her kan det ud fra besvarelsene vurderes, at der er indbyrdes afhængighed mellem de førnævnte muligheder: Hvis fuldtidsmedarbejderne blot er hjemme et par dage om ugen, kan der argumenteres for, at fastholdelsesfaktoren bliver mindre vigtig end hvis de havde været hjemme alle dage. Men hvis så de er de eneste, der arbejder hjemmefra i deres afdeling, og resten er ude på arbejdspladsen, så bliver den vigtigere end hvis kollegaerne ligeledes arbejdede hjemmefra. Det kan derfor argumenteres, at virksomheden skal være opmærksom på, hvordan det er ude i de enkelte subkulturer, så de kan rammesætte disse fastholdelsesfaktorer, så de bliver opfyldt i rette omfang. Dette kan dog være svært fra at vurdere fra subkultur til subkultur, hvorfor det igen må være mellemlederens rolle at få rammesat, så det understøtter individniveauet.

I forhold til rammesætningen, der bidrager til fastholdelsesfaktorerne *arbejdsrelationer* og *tilhørsforhold*, bliver sensegiving ligeledes et vigtigt element, idet vi i løbet af interviewene stødte på en antagelse hos samtlige informanter om, at man er mere forstyrrende, når man forstyrrer sin kollega ved at ringe til dem, end hvis man forstyrrer dem ved at stikke hovedet indtil dem på



kontoret. Informant 1 nævnte: “ ... man opnår flere muligheder for sparring, når man sidder derude, fordi man hurtigt lige kan stikke hovedet ind til folk” (Se bilag 3.1.), og to af informanterne i gruppeinterviewet nævnte følgende: “... det bare rart og nemmere at være på kontoret, fordi så har man nogle, man lige hurtigt kan spørge i stedet for at skulle ringe op på teams hver gang” og “Oftest skal man have noget hjælp, eller whatever, diskutere noget med nogen, og så er det rarere at sidde på kontoret” (Se bilag 3.5.). Hvis man ser objektivt på selve handlingen, så kan det argumenteres for, at en forstyrrelse er en forstyrrelse, uanset om den kommer ved fysisk tilstedeværelse eller om den kommer på computeren via et opkald. Men det at ringe til en kollega er dog, hvis ikke man sidder ved siden af hinanden, mere tidsbesparende, idet man ikke skal rejse sig fysisk og gå hen til kollegaen, men kan ringe direkte fra sin arbejdsstation, og ligeledes forstyrrer man ikke andre kollegaer ved at gå fra sin plads. Det er derfor selve meningsskabelsen omkring det at forstyrre via opkald, der vurderes til at være den største barriere for dette, hvorfor de diskursive sensegivingaktiviteter på tværs af subkulturerne gennem mellemledere kan påvirke denne barriere. Men det er noget, der skal opleves som succesfuldt gentagende gange, da lige præcis denne antagelse kan sidde dybt iboende medarbejderne, hvilket den også gjorde hos medarbejderne ved Clienti, jf. *Kapitel 4.1.3. Differentieringsperspektivet*.

Tilhørsforholdet til organisationen kan ligeledes komme på prøve, hvis nogle af de medarbejdere, der sidder derhjemme, gør det for at kunne fordybe sig, heller ikke selv søger kontakten til sin arbejdsplads og kollegaer. Ligeledes vil andre medarbejdere, der måske godt kunne bruge sparring eller blot en snak, føle at de forstyrrer, fordi de måske ved, at den pågældende medarbejder arbejder hjemmefra for at kunne koncentrere sig. Her kommer det især til udtryk, hvor essentielt det er, at ledelsen rammesætter nye vaner og rutiner for anvendelsen af deres digitale samtalsystemer. Det skal gøres til en del af hjemmearbejdet, at man anvender de systemfunktioner, der kan fortælle, om man er ledig eller ikke ønsker at blive forstyrret. Dette gælder ligeledes for dem, der sidder på arbejdspladsen, da det kan afhjælpe den udfordring med, at det ikke er til at komme i kontakt med sine kollegaer. Der skal skabes en mening om, at det ikke er forstyrrende, at man kontakter sine kollegaer, selvom man arbejder hjemmefra, hvis blot man anvender statusfunktionerne i samtaleprogrammerne. Dertil skal der så være en form for retningslinjer for, hvornår man kan bruge de forskellige statusmuligheder, så det bliver anvendt på den mest brugbare måde. Dette vil resultere i, at man kan få minimeret nogle af de udfordringer, flere af informanterne ser i hjemmearbejdet – men samtidig få faciliteret, at der er mulighed for at fordybe sig uden at blive forstyrret ’unødvendigt’.

Efter gruppeinterviewet blev modellen vist til én af deltagerne for at få hans uforbeholdne mening omkring design samt forståelse af den. Informanten gav udtryk for, at modellen gav mening og så overskuelig ud. I forhold til indholdet af modellen var han skeptisk i forhold til især ét af elementerne i modellen, hvilket var delen med, at ledelsen er dem, der rammesætter de nye vaner og rutiner. Fra hans synsvinkel kan det godt give problemer i organisationen – især hvis han tager udgangspunkt i sin egen arbejdsplads, hvor han selv og mange af hans kollegaer nyder friheden ved at kunne arbejde hjemmefra, og de muligheder det giver for at kunne løbe en tur eller tage til frisøren og så arbejde lidt ekstra bagefter - hvilket kan tyde på, at rammesætning i sig selv derfor også kan skabe demotivation. Dette kan især understøttes af én af besvarelserne under gruppeinterviewet, hvor en af informanterne i et tidligere job havde oplevet, at han fik rammesat daglige møder omkring fremgangen for dagen, hvilket han udtrykte gav en følelse af uretfærdighed og *”lidt som om, at de ikke stolede på, at man lavede det, man skulle derhjemme og som om, at man måske var mere tilbøjelig til at køre ud ad en tangent, eller sådan noget.”* (Se bilag 3.5.). Men dette lægger også op til at ansvar, som i modellen er en motivationsfaktor, som også kan være demotiverende, hvis man får frataget ansvaret, dette element kan derfor argumenteres for både at være en fastholdelsesfaktor og en motivationsfaktor. Modsat havde vi i et af interviewene en informant, der udtrykte, at hun godt kunne bruge mere ’ledelse’ omkring det at strukturere sin hverdag:

*”Det kunne være fedt, hvis man havde nogle der kunne være med til at strukturere den arbejdsdag, man havde til de arbejdsopgaver, der er lidt mere fluffy... når der ikke er struktur på min arbejdsdag fra arbejdets side, så smelter det fuldstændig sammen. Så kan jeg sidde om aftenen og lave det og lidt om dagen, og hvornår har jeg pauser og sådan noget ...”*

(Se bilag 3.4.)

Det er måske derfor mere relevant, at ledelsen sørger for at understøtte muligheden for, at man kan få hjælp til at strukturere sin hverdag – enten ved møder med mellemledere eller noget helt andet – uden at det er påtvunget. Dette vil imødekomme de medarbejdere, der helst vil strukturere deres egen arbejdsdag, men ligeledes imødekomme dem, der har brug for lidt mere hjælp til den strukturelle del af hjemmearbejdet. Der var dog flere, der havde udfordringer i forhold til at strukturere sin arbejdsdag med pauser eller blev let distraheret af de hjemlige vaner. Informant 2, der arbejder fuldtid i en kontorfunktion, fortalte *“Der er mange andre ting, der frister, når man er derhjemme, synes jeg... rydde lidt op eller støvsuge ...”* (Se bilag 3.2.), hvilket alle i gruppeinterviewet også oplevede. Den ene nævnte: *“...er min kæreste og søn nu hjemme, så er*

*jeg tilbøjelig til at få lavet noget mindre, fordi jeg måske synes, det er hyggeligt lige at gå ned til dem”, den anden nævnte: “Jeg synes nogle gange, at det flyder lidt sammen. Nogle gange så starter jeg tidligere... og så kører man på og efter fem timer, så er man helt smadret, fordi man ikke holder nogle pauser”* (Se bilag 3.5.). Så fordelene ved at rammesætte fastholdelsesfaktorerne er, at man kan sikre, at de er til stede, hvor ulempen ved det er, at det kan ende med at blive for påtvunget og det kan fratage ansvaret, kreativiteten og følelsen af medbestemmelse, hvis rammesætningen bliver for stram. Det handler derfor om for ledelsen og mellemlederne at få rammesat arbejdsgangene på de rigtige præmisser og understøtte de rigtige fastholdelsesfaktorer, så det ikke bliver bureaukratisk. Her vurderes det særligt at være i forhold til at få videregivet informationer og få udarbejdet firmapolitikker, der understøtter hjemmearbejdet. Derudover få rammesat så arbejdsforholdene er i orden og så der er mulighed for at udvikle og vedligeholde arbejdsrelationer med de andre kollegaer og tilhørsforholdet til virksomheden.

I forhold til fastholdelsesfaktorerne *jobsikkerhed* og *løn*, kan det ligeledes vurderes, at ingen af dem er motiverende i deres tilstedeværelse, da ingen af informanterne lagde yderligere positiv vægt på deres betydning for hjemmearbejdet. De kan dog vurderes, at det skaber jobtilfredshed, hvis ikke de er til stede, men dog kun udelukkende på baggrund af den teoretiske analyse, idet informanterne ikke fortalte om negative tilfælde, hvor deres jobsikkerhed og løn havde været udsat for mindre tilstedeværelse.

De af informanterne, der blev adspurgt, når de omtalte deres leder, hvorvidt det så var deres nærmeste leder eller øverste leder, var der for samtlige af dem tale om den nærmeste leder, hvorfor dette også understøtter vores argumenter for, hvor vigtigt det er for ledelsen, at de anvender mellemledere, når de skal forsøge at rammesætte nye vaner og rutiner i medarbejdernes hverdag. Dette skyldes, at det kan antages, at medarbejderne, fordi informanterne selv nævner den nærmeste leder først, især føler et tillidsforhold til dem frem for den øverste ledelse, hvilket alt andet lige vil betyde, at mellemlederne har større indvirkningskraft på medarbejderne og deres daglige arbejdsliv. Vi interviewede også en enkelt informant, der var i en så lille virksomhed, at der ikke fandtes mellemledere i den forstand, hvilket giver os grund til at klarlægge i modellen, at mellemleder-delen bliver knap så vigtig i en lille virksomhed, netop fordi ledelsen i forvejen er tæt på medarbejderne i en sådan organisationsstruktur. Dermed bliver det, der er under modellens gruppeniveau og det, der er mellemlederes opgaver derfor rykket ud til organisationsniveauet, så sensegiving og rammesætningsopgaven ligger hos den øverste ledelse, hvis der ikke er nogen gruppe- eller mellemledere i virksomheden.

Alt i alt kan det derfor vurderes, at de empiriske besvarelser analyseret overfor de enkelte fastholdelsesfaktorer, bekræfter at denne del af den teoretiske forandringsfastholdelses- og motivationsmodel også er anvendelig.

## 6.2. Analyse af motivationsfaktorenes anvendelighed

I dette delafsnit vil vi diskutere, hvorvidt motivationsfaktorerne har samme betydning empirisk, som de har teoretisk.

Når medarbejderne blev adspurgt, hvad det bedste ved at arbejde hjemmefra er, var der bred enighed om, at det især er fleksibiliteten og det den medførte i forhold til deres privatliv (work-life-balance), der er det mest motiverende. Informant 1 forklarede ”*Det synes jeg er fleksibiliteten i forhold til selv at kunne bestemme, hvornår jeg kan arbejde... jeg tænker især, når man har børn, at det er rart, at man sådan kan planlægge sin dag efter det.*” (Se bilag 3.1.), hvilket informant 2 også forklarede. To af informanterne i gruppeinterviewet nævnte både “*... at kunne vælte ud af sengen og så kan man arbejde et par timer, og så kan man måske tage morgenmad efter det ... Man styrer det lidt mere selv på en eller anden måde*” og “*... selvfølgelig ikke lave alt muligt andet, men lige tage en halv time eller en time, hvor man lige kan få ordnet nogle dagligdagsting*” (Se bilag 3.5.). Informant 3, 4 og én fra gruppeinterviewet havde et større fokus på, at det var den tid de sparede på transport, som de så i stedet kunne bruge på deres fritid.

I forhold til understøttelsen af dette i modellen, har vi advokeret for, at ledelsen især skal sørge for at rammesætte den arbejdsmæssige fleksibilitet, hvilket også betyder, at hvis der er et ønske om, at organisationen skal være mere hjemmearbejdsbaseret, skal de også anerkende, at flere medarbejdere ønsker den fleksibilitet, der følger med – herunder at kunne lave andre småting i arbejdstiden, såsom at dyrke motion eller tage til frisøren, for så at ’catche up’ på deres arbejde senere på dagen. Flexibiliteten kan dog argumenteres for at gå ud over den rammesætning, der er i fastholdelsesfaktorerne, idet medarbejderne måske ikke er til stede, når der er rammesat de foretag, der skal bidrage til at udvikle og fastholde arbejdsrelationer til kollegaer og tilhørsforhold til virksomheden. Det er derfor vigtigt, at når ledelsen skal rammesætte den ønskede fleksibilitet, at de gør sig klar over, hvilke retningslinjer der skal være, så de ikke går på kompromis med de faktorer, der i deres fravær skaber demotivation.

Disse motivationsfaktorer leder også op til frigivelse af ansvar til medarbejderne, der ligeledes er motiverende for informanterne. Informant 2 fortalte “*Det her frihed under ansvar er fedt. Det der med, at hvis man ikke lige kan være der til kl. 15 en eller anden dag, så tager man bare den der time på et andet tidspunkt*” (Se bilag 3.2.), hvor informant 1 også fortalte, at hun følte, at den

frihed hendes nærmeste leder giver hende i opgaveløsningen og arbejdsudførelsen faktisk også gør, at hun kan forberede sig bedre, hvilket alt andet lige også har positiv indflydelse på motivationsfaktoren præstation. Dette kan vurderes alt andet lige til at skabe tilfredshed og motivation for hjemmearbejdet, som så kan medføre succesfulde erfaringer, hvilket skaber større sandsynlighed for at få hjemmearbejdet forankret som en naturlig del af arbejdslivet i virksomhederne. Men for meget frihed under ansvar, kan dog resultere i, at medarbejderne kan blive fristet til at gøre andre ting i hjemmet, som ikke er arbejdsrelaterede, idet de bare kan gå til og fra deres arbejde. Både informant 2 og én i gruppeinterviewet bliver fristet til at foretage enten huslige pligter og/eller holde flere pauser med dem derhjemme.

Motivationsfaktoren ansvar forekommer, som nævnt i ovenstående afsnit, dog også med negativt fortegn, og kan derfor vurderes at være demotiverende, hvis man oplever mistillid og får fratrækket ansvaret fra ledelsens side. Dette erklærer én af de andre informanter sig enig i: *“... hvis jeg skulle holde møder hver dag for at tjekke op på, hvad jeg har lavet og hvad jeg har udrettet en hel dag. Helt sikkert, så gider jeg sgu ikke arbejde hjemmefra.”* (Se bilag 3.5.).

Da informanterne blev spurgt om, hvorvidt de følte, at de kunne præstere og udvikle sig på samme vis hjemmefra som på arbejdspladsen, gav nogle af medarbejderne – især dem der primært arbejder en del med ad hoc – at de udviklede sig bedst, når de sad på arbejdspladsen og kunne sparre med sine kollegaer. I forbindelse med dette, fandt vi ud af, at den faktor i overvejende grad ikke kun er betinget af medarbejderens egen arbejdsindsats i forhold til arbejdsopgavens udførsel, den er også særligt betinget af blandt andet arbejdsforholdene, firmapolitikken og informationsdelingen for hjemmearbejdet. Som informant 3 nævnte: *“Ja, jeg føler, at jeg bedre kan præstere, når jeg er på arbejdspladsen. Det er både i forhold til at have de remedier, jeg skal bruge. Men også i forhold til sparring med kollegaer”* (Se bilag 3.3.). Men for deltidsmedarbejderen var det også (mellem)ledelsesbetinget i forhold til den opgave, de fik tildelt af den nærmeste leder, der afgjorde hvorvidt de kunne udvikle sig. De gav desuden udtryk for, at de løbende blev bedre i deres arbejde – og det var uanfægtet, om de sad derhjemme eller på arbejdspladsen: *“Det føler jeg faktisk lidt er, hvorvidt min leder har nogle spændende opgaver til mig. Jeg kan lige så snildt arbejde med svære opgaver derhjemme, som jeg kan på arbejdet”* (Se bilag 3.4) og *“... jeg kan udvikle mig lige så meget ved at sidde med tingene selv og undersøge dem i bunden”* (Se bilag 3.1.). Hvorimod det især var de fuldtidsmedarbejdere i gruppeinterviewet, der arbejdede mere med processer, der følte, at de i nogle tilfælde bedre kunne præstere hjemmefra, hvor de havde muligheden for at fordybe sig i opgaven og ikke bliver forstyrret i samme grad, som man indimellem kan gøre på arbejdspladsen: *“... hvis man virkelig skal fordybe sig i et eller*

*andet, så kan det også være distraherende at være på arbejdet ... så synes jeg godt, det kan være en fordel at sidde derhjemme”* (Se bilag 3.5.). Men hvis præstationsfaktoren er betinget af andre forhold end kun individet selv, kan disse faktorer, hvis man ikke har muligheden for at præstere og vækste qua fraværet af de førnævnte fastholdelsesfaktorer, pludselig skabe demotivation. Hvilket understøtter især vores argument om, at man ikke udelukkende kan motivere medarbejderne, hvis ikke forandringsfastholdelsesfaktorerne er understøttet, da det ikke vil være motive-rende i samme grad.

Da vi spurgte indtil informanternes arbejdsglæde og hvad der var det, de var mest motiveret af eller bliver mest tilfredsstillende af ved deres arbejde, var de generelt rigtig glade og tilfredse med deres arbejde, hvilket kan antages ligeledes at have betydning for, hvorvidt de kan føle sig motiveret i at arbejde hjemmefra. Hvis man er motiveret af sit arbejde, bliver det alt andet lige nemmere at være motiveret i arbejdet i hjemmet også. Både informant 1 og 2 forklarede, at de i høj grad blev motiveret af at arbejde hjemmefra, fordi det giver dem bedre mulighed for at få deres familie- og arbejdsliv til at hænge sammen. En af informanterne fra gruppeinterviewet nævnte, at han især blev motiveret af at udvikle noget nyt og at resultatet bliver godt:

*”For mig er det meget det her med at udvikle noget nyt og så også slutproduktet, ... Noget man også synes er fedt, at man får i sidste ende. Og så er det sådan set bare meget vejen derhen. Altså at man får lov til at prøve at sidde og undersøge lidt og lave nogle prototyper og se hvad der virker og ikke virker. Den der vej og udvikling derhen, hvor man ligesom bliver klogere undervejs.”*

(Se bilag 3.5.)

Informant 3, 4 og de to andre i gruppeinterviewet blev i højere grad motiveret af at gøre en forskel for andre, og bliver derfor også motiveret af motivationsfaktoren et kald, hvilken er mere generationsmotivationsarketypebetinget. Informant 3 nævnte til det motiverende ved hans arbejde:

*”Jamen... udviklingsmuligheder i forhold til både at digitalisere noget, men også i forhold til efteruddannelse og kompetenceudvikling... Det kan jeg godt mærke motiverer mig meget, at der er nogle medarbejdere, der bliver virkelig glade for...”*

(Se bilag 3.3.)

Hvor informant 4 nævnte: *”Jeg fik også udvist taknemmelighed af en vejledningssøger, og det var da vildt motiverende.”* (Se bilag 3.4.) - at hun faktisk havde gjort en forskel for vedkommende gennem hendes arbejdspraksis.

De to andre informanter fra gruppeinterviewet nævnte, at når deres arbejdsudførelse gjorde en forskel for enten kollegaerne:

*”At gøre mine kollegaer glade. Lave noget fedt til dem. De er så utekniske, de kollegaer, jeg har, så hver gang jeg lige kan lave et eller andet. Automatisere et eller andet for dem, så bliver de glade... Så for mig er det fedt.”*

eller arbejdspladsens vækst: *”Jeg kan godt lide mit arbejde. Jeg bliver satme udfordret ... man får lov til at bruge skallen ... Det fylder meget på min arbejdsplads, det vi laver, så det er jo fedt at bidrage til det.”* (Se bilag 3.5.).

Dette lægger derfor op til næste afsnit, hvor de forskellige informanter bliver evalueret i forhold til den udarbejdede generationsmotivationsarketypermodel, jf. *Kapitel 4.3.3.1 Generationsmotivationsarketyper*.

### **6.3. Passer informanterne på generationsmotivationsarketyperne?**

I forhold til, hvordan informanterne passer ind i generationsmotivationsarketyperne, kan informant 1 og informant 2 placeres under en pragmatiker fra generation Y, fordi det især blev udtrykt, at det at kunne balancere familielivet med arbejdslivet var vigtigt for dem. Her viste det sig ligeledes, at de begge blev motiveret af en arbejdsmæssig fleksibilitet, hvor de havde muligheden for at arbejde hjemmefra – især, hvis deres børn er syge og familien generelt har brug for, at de er hjemme og dermed få en bedre work-life-balance.

Informant 3 og 4 (begge født i 1995) kan placeres som primadonnaer med overlap fra både generation Z og Y, i det de i høj grad motiveret af et kald om at gøre en forskel for andre. Informant 3 bliver motiveret i forhold til generation Z' ønske om at skabe håb og mening i forhold til bæredygtighed og miljø qua hans ønske om at mindske coronasmitte og ønsket om digitalisering af arbejdsprocesser (nedsikring af papirarbejde), men også generation Ys ønske om at gøre en forskel i organisationsudviklingen, idet han bliver motiveret af at kunne gøre en forskel for sine kollegaer i forhold til efteruddannelse og kompetenceudvikling. Informant 4 bliver motiveret i forhold til generation Z' ønske om at skabe håb og mening, og generation Ys ønske om at gøre en forskel i organisationsudviklingen, idet hun vejleder individer i samme organisation, som hun selv er en del af.

Ligeledes kan to af informanterne fra gruppeinterviewet placeres under primadonnaer fra generation Y i og med, at de også bliver motiveret af at kald om at gøre en forskel for deres kollegaer og arbejdsplads: *"De er så utekniske, de kollegaer, jeg har, så hver gang jeg lige kan lave et eller andet. Automatisere et eller andet for dem, så bliver de glade"* og *"Det fylder meget på min arbejdsplads, det vi laver, så det er jo fedt at bidrage til det."* (Se bilag 3.5.)

Den sidste af informanterne i gruppeinterviewet kan placeres under præstationstripper fra generation Y, idet bliver motiveret af at udføre den bedste arbejdsudførsel han kan *"at udvikle noget nyt og så også slutproduktet, ... et spændende slutprodukt. Noget man også synes er fedt, at man får i sidste ende. Og så er det sådan set bare meget vejen derhen"*. Han vurderes derfor at blive motiveret af at sammenligne nye resultater med tidligere resultater.



## 7. Evaluering og diskussion

Dette kapitel har til formål at evaluere og diskutere, hvordan de danske virksomheder kan motivere og fastholde deres medarbejdere i en forandringsmæssig kontekst samt at evaluere modellen og de findings, vi har gjort os.

### 7.1. Forandringsfastholdelses- og motivationsmodellen

Som tidligere belyst, er der et behov for at fastholde og motivere medarbejdere i danske virksomheder til fortsat at integrere og anvende hjemmearbejdet som en del af deres arbejdsliv, da det skaber fordele som ressourcebesparelse og gør virksomhederne mere resiliente, herunder geografisk mobile. Det har den udarbejde model vist sig at kunne. En model der kan bruges i forandringer. Den indeholder både faktorer, der er vigtige for, at virksomhederne kan fastholde deres medarbejdere – de faktorer der skal sikre, at virksomhedernes medarbejdere ikke oplever utilfredshed med forandringen, når den skal forankres i kulturen. Men også faktorer, der kan medvirke til at øge jobtilfredsheden og tilfredsheden med forandringen, så den også opleves som positiv for den enkelte.

Ved at anvende tidligere teorier i en ny forandringskontekst har det vist sig, at dele af Herzbergs (1959) to-faktor teori selv i 2021 holder vand på trods af, at den er kritiseret for at være forældet og for simpel, men alligevel har været en god ramme i samspil med de andre analyserede teorier til udviklingen af forandringsfastholdelses- og motivationsmodellen<sup>3</sup>. jf. *Kapitel 5. Modeludvikling*. Herzberg er dog i dette tilfælde betragtet i et nutidigt perspektiv og i en forandringskontekst, hvilket er tilføjelser til to-faktor teorien, da denne ikke tager højde for blandt andet de kulturelle forskelligheder og lag, der er i organisationer, samt hvordan motivationsfaktorerne i højere grad er afhængig af det enkelte individ og generation.

Modellens bidrag kan skabe refleksioner omkring, hvad virksomhederne skal være opmærksomme på, når de ønsker, at deres medarbejdere skal tage del i en forandringsproces, samt hvad der er med til at understøtte og forankre forandringsprocessen som en del af kulturen. Forandringsfastholdelses- og motivationsmodellen er både aktuel, men er udarbejdet, så den også kan anvendes til fremtidige kriser, hvori forandring såsom hjemmearbejde er essentiel at fastholde og motivere medarbejdere til at indgå og tage del i, for at skabe vedvarende konkurrenceevne og

---

<sup>3</sup> Forandringsfastholdelses- og motivationsmodellen vil for læsevenligheds skyld blive omtalt som modellen i bestemt form resten af afsnit 7.1 og det næste afsnit 7.2

kriseforberedelse. Modellen vurderes derfor at være anvendelig i individers daglige arbejdsliv, hvilket bidrager til en høj økologisk validitet.

Modellen er udarbejdet ud fra teorier med empirisk belæg fra fagprofessionelle og ligeledes er den primære empiri indsamlet fra informanter, der passer definitionen på fagprofessionelle, hvilket derfor yderligere forudsætter at modellen kun kan anvendes af virksomheder med fagprofessionelle medarbejdere, der skal motiveres og fastholdes i en forandring. Vi mener dog alligevel, at faktorerne holder generisk og vil kunne passe på andre individer, der falder udenfor definitionen af fagprofessionelle, idet eksempelvis industriarbejdere også er nødt til at have de rette arbejdsforhold for at kunne udføre deres arbejdsopgave. Ligeledes er de også nødt til at motive- res for at opleve jobtilfredshed og tilfredshed i en forandring. For ud fra en antagelse, så vil ingen forandringsproces blive succesfuld, hvis de medarbejdere, der skal indgå i den, er demotiverede og forandringen vil aldrig blive forankret i kulturen, hvis den ikke er oplevet som succesfuld og mere givende end før tilstanden. Modellen vurderes derfor at kunne anvendes i andre virksom- heder, hvori der ikke kun er fagprofessionelle, hvilket bidrager til en høj ekstern validitet.

Derudover er modellen udarbejdet i et forandringsperspektiv, særligt med forandringen, som covid-19 har medført, for øje. Hvorfor en forudsætning for anvendelse af modellen er, at virk- somhederne står i en forandring, der er kriseforårsaget, hvor integrering af hjemmearbejde som en naturlig arbejdsmåde er det primære forandringsformål. Dog mener vi, at modellen også er anvendelig i andre forandringskontekster, igen med samme argument som forrige: at ingen for- andringsproces vil blive succesfuld, hvis de medarbejdere der skal indgå i den er demotiverede og forandringen vil aldrig blive forankret i kulturen, hvis den ikke er oplevet som succesfuld og mere givende end før tilstanden. Hvilket igen bidrager til en høj ekstern validitet af modellen.

En yderligere styrke ved fastholdelses- og motivationsmodellen i en forandringskontekst er selve dens teoretiske belæg - at dens indhold har været analyseret og vurderet ud fra samspillet mellem flere teoriområder i bredden og flere teoriområdespecifikke teorier i dybden, hvilket har styrket den interne validitet. Dertil har vi også opholdt det teoretiske belæg med nye undersøgelser, og den udviklede model med primær empiri, hvilket også styrker den interne validitet, idet vi har metodetriangleret. Hvor ulempen kan antages at være, at den empiriske evidens er snæver, da den kun er baseret på fire interviews og et gruppeinterview - så besvarelser fra i alt syv informanter - hvilket kan antage at svække den interne validitet, men fordi vi har valgt at gå i dybden med de enkelte faktorer hos forskellige informanter, der er udvalgt på baggrund af kriterier, der også har været opfyldt i de forskellige anvendte teories empiriske grundlag, mener vi dog stadig at den interne validitet er høj, idet der er stor sammenhæng mellem de anvendte teories metoder og

den metode vi har anvendt til at evaluere, hvorvidt modellen også holder empirisk. Det lægger derfor op til, at andre studier kan teste den i et større empirisk belæg, så den opnår mere evidens til at kunne anvendes i et endnu mere generisk omfang.

## **7.2. Modellen ud fra et empirisk perspektiv**

Modellen vurderes til i overvejende grad at kunne anvendes i praksis, idet der er overensstemmelse med de empiriske resultater, men har også skabt nye erkendelser, hvilke vil blive evalueret i dette afsnit.

I analysen af modellens anvendelse vurderes fastholdelsesfaktorerne i højere grad at være generiske og gældende for alle individer - der er selvfølgelig alt andet lige nogen, der oplever mere utilfredshed end andre ved nogle af fastholdelsesfaktorenes fravær, men ud fra interviewene og analysen kan det vurderes, at alle i nogen grad og i forskellig grad bliver påvirket negativt i fraværet af fastholdelsesfaktorerne. Motivationsfaktorerne er derimod i højere grad individbetinget qua blandt andet generationsmotivationsarketyperne.

I forhold til at betydningen af fastholdelsesfaktorerne er afhængig af individerne, er dette blandt andet bestemt af medarbejderens erhverv og hvor meget hjemmearbejdet fylder for den enkelte og dens kollegaer - om medarbejderne er deltidsansat eller fuldtidsansat, har meget hjemmearbejde eller kun er hjemme få dage om ugen, om deres kollegaer også arbejder hjemmefra eller om de arbejder ude på arbejdspladsen.

Et resultat af analysen af modellens anvendelse var ligeledes, at flere af motivationsfaktorerne i nogen grad var betinget af fastholdelsesfaktorerne i en hjemmearbejds kontekst. Hvilket gør fastholdelsesfaktorerne endnu vigtigere, fordi de handlinger og erfaringer, som individer gør sig skal være succesfulde gentagende gange for at kunne lagres i deres grundlæggende antagelser. Så hvis manglen af fastholdelsesfaktorerne også medfører manglende motivation, så vurderes utilfredsheden med hjemmearbejdet alt andet lige at stige, hvilket yderligere mindsker muligheden for at forankre hjemmearbejdet som en del af arbejdskulturen. Ydermere højner dette risikoen for, at den læring, som covid-19-hjemsendelsen har medført, bliver glemt, og medarbejderne vil i så fald alt andet lige falde tilbage til det de kender - til deres gamle rutiner og vaner.

Endvidere er et resultat af analysen af modellens anvendelse, at motivationsfaktoren ansvar og frigivelse af ansvar kan være demotiverende, hvis ledelsen fratager medarbejderens ansvar og medarbejderen får en følelse af, at ledelsen ikke har tillid til vedkommende, hvilket medfører en følelse af at blive overvåget. Hvor et af resultaterne fra modeludviklingen har vist, at fraværet af motivationsfaktorerne ikke var lig med demotivation, men derimod blot, at der ingen motivation

var. Derfor er vi rent empirisk blevet klar over, at motivationsfaktorer i visse tilfælde også kan være med omvendte fortegn.

Men noget af det, der blandt andet er væsentligt, som modellen og problemstillingen lægger videre op til er, i hvilket omfang hjemmearbejdet er fordelagtigt – om for meget hjemmearbejde i en virksomhed kan resultere i, at det faktisk bliver ufordelagtigt. Vi kan allerede nu konstatere, at betydningen af fastholdelsesfaktorerne bliver påvirket af, hvor meget hjemmearbejdet fylder for den enkelte. En ulempe ved for meget hjemmearbejdet er distancering fra kulturen – at for meget hjemmearbejde kan medføre for mange fragmenteringer blandt individerne omkring arbejdsudførelse, arbejdsrutiner og ”den rigtige måde at gøre tingene på”. Hvor det positive ved delvis hjemmearbejde er, at medarbejderne og lederne får integreret nye rutiner og vaner og implementeret og forankret den læring, covid-19-hjemsendelsen har medført, så de på sigt opnår ressourcebesparelser og får skabt en endnu mere resilient og geografisk omstillingsparat kultur, hvor arbejdsudførelsen fra medarbejdernes side bliver mindre lokationsbetinget. Men for lidt hjemmearbejde – eksempelvis et par gange om måneden – kan også gøre, at den kulturelle forankring af læringen ikke sker, fordi de gamle vaner og rutiner fylder størstedelen af arbejdslivet, så hjemmearbejdet netop ikke formår at få muligheden for at blive en selvfølgelighed. Det vurderes derfor at være en vigtig opgave for virksomhederne, at de får skabt en god balance mellem hjemmearbejdet og arbejdet lokalt på arbejdspladsen.

### **7.3. Generationsmotivationsarketypermodellen**

Generationsmotivationsarketyperne er en model, vi ligeledes har udarbejdet til at understøtte vores argumenter for, at der er forskel på, hvordan individer bliver motiveret. Fokuset for empiriindsamlingen har primært været at finde ud af, om vores udarbejdede forandringsfastholdelses- og motivationsmodel er anvendelig. Efter indsamlingen af interviewene blev vi dog klar over, at vi ligeledes kan placere informanterne i vores udarbejdede generationsmotivationsarketyper. Den primære empiri til analysen af anvendeligheden har derfor været indsamlet på baggrund af forandringsfastholdelses- og motivationsmodellen, hvorfor det lige netop gør det endnu mere spændende, at den også passer på generationsmotivationsarketyperne.

Der er derfor ligeledes hold i vores argumentationer om, at der er forskel på, hvad der motiverer individer fra en bestemt generation, men med forskellige arketyper. Vi er klar over, at det kan diskuteres, hvorvidt vores findings kan kobles på alle generationsmotivationsarketyperne, da de informanter, vi har anvendt til analysen, udgør to ud af i alt fire generationer. Vi mener dog alligevel, at vi kan antage, at det gør sig gældende, fordi vi netop kan se, at informanterne passer

lige præcis ind i generationsmotivationsarketypemodellen for lige netop deres generation og ikke passer ind i de andre generationsmotivationsarketyper for generationen, der er ældre eller yngre. Ligeledes har nogle af de undersøgelser, vi har analyseret i kapitel 3.1. undersøgt de tre ældste generationers holdning til hjemsendelsen, eftersom de har informanter med i alderen 26-65 år. Disse undersøgelser har vi anvendt til at understøtte elementerne/faktorerne i vores generationsmotivationsarketypemodell samt forandringsfastholdelses- og motivationsmodellen, hvorfor vi kan udlede fra analysen af vores model, at det i hvert fald er gældende for de to af generationerne, og at det derfor alt andet lige ligeledes kan antages at gælde for de andre generationer. Dette er på trods af, at vores primære empiriindsamling, som tidligere nævnt, er baseret på at kunne analysere, hvorvidt vores forandringsfastholdelses- og motivationsmodel er anvendelig og ikke anvendeligheden af generationsmotivationsarketyperne, hvorfor det kunne være spændende at lave et fremtidigt studie med flere empiriske undersøgelser af de forskellige generationer, for empirisk at kunne få bekræftet hypotesen om, at den er generisk gældende.

## 8. Konklusion

Denne afhandling har til formål at undersøge: ”*Hvordan kan danske virksomheder fastholde og motivere deres medarbejdere i den forandring, coronakrisen har medført, så de ikke falder tilbage i gamle vaner og rutiner?*”

Det kan konkluderes, at den forandring, som coronakrisen har medført, og som virksomhederne bør fastholde og motivere deres medarbejdere i, er det, de har lært af hjemmearbejdet. Hjemmearbejdet har krævet en mere teknologisk og digitaliseret arbejdsgang, hvilket ydermere har medført en række konkurrencemæssige fordele som blandt andet geografisk mobilitet, resiliens samt ressourcebesparelser, hvorfor det kan konkluderes stadig at være en fordelagtig måde at arbejde på.

Det kan konkluderes, at der er flere forskellige kulturniveauer i en organisation: organisations-, gruppe- og individniveau. Alle niveauer skal integreres og tage del i forandringen, for at opnå en mere succesfuld forankring af denne. Ud fra det medarbejderperspektiv, projektet tager udgangspunkt i, kan det endvidere konkluderes, at det er essentielt, at virksomhederne starter på individniveauet i en forandring - hvis de kulturelle fragmenteringer er for store, vil de alt andet lige skabe mindre kulturel konsensus på gruppe- og organisationsniveau. Forandringsledelse skal derfor indeholde en vision og vejvisning fra organisationsniveauet, hvorefter denne skal sesgives til medarbejderne på gruppe- og individniveau. Her kan det konkluderes, at aktører i en mellemlederfunktion kan få en strategisk rolle i meningsskabelsesprocessen, da de har indsigt i kulturel viden fra alle kulturniveauer, hvorfor de konkluderes at være dem, der er bedst til at videregive informationer på de forskellige medarbejders subkulturelle præmisser. Hvilket skal bidrage til, at det på individniveauet bliver muligt at reframe deres everyday life, så de får integreret hjemmearbejdet som en del af deres nye rutiner, vaner og arbejdsgang. Rutiner og vaner kan dog konkluderes at være udfordrende at forandre i en kultur, fordi antagelsen om måden man udfører sit arbejde på ligger så dybt forankret i medarbejderne, hvorfor forandringsprocessen bør være et samspil mellem medarbejdere og ledelse for at blive succesfuld.

Motivation og fastholdelse har en essentiel del i at forankre denne form for forandring, fordi det er forandringer i medarbejdernes vaner og rutiner, og det kan konkluderes, at hvis ikke der er en motivation og fastholdelse i forandringen, vil medarbejderne alt andet lige falde tilbage i de gamle vaner og rutiner. Det kan konkluderes, at det er individuelt, hvad der motiverer hvert enkelt individ, men at der er nogle generiske og generationsmæssige faktorer, der konstituerer hvordan og hvad mennesker er mest tilbøjelige til at blive motiveret af. Dertil kan det konkluderes,

at forandringsfastholdelsesfaktorerne skal være opfyldt, da medarbejderne ellers vil opleve utilfredshed med forandringen, hvorimod motivationsfaktorerne skal være til stede for at selve forandringen bliver forankret i organisationskulturen, så de nye vaner og rutiner, herunder anvendelse af hjemmearbejde, opleves som succesfuld for individet selv og virksomheden.

På baggrund af ovenstående er der udarbejdet en model, der indeholder både kulturniveauer, ledelsesmæssige rammesætninger for forandringen, samt de fastholdelses- og motivationsfaktorer, der er vigtige i forandringsprocessen. Den skal skabe refleksion hos ledere omkring, hvordan de netop kan fastholde og motivere deres medarbejdere til at anvende hjemmearbejde som en del af deres arbejdsliv. Modellen kan konkluderes at kunne anvendes, idet projektets empiriske undersøgelse bekræfter dens teoretiske indhold. Men virksomhederne bør dog være opmærksomme på, at de får skabt en god balance mellem hjemmearbejdet og arbejdet lokalt på arbejdspladsen, inden modellen anvendes, da det kan konkluderes at påvirke betydningen af de enkelte fastholdelsesfaktorer, herunder hvilke i deres fravær medarbejderne oplever mest utilfredshed med i forandringen.

## 9. Litteraturliste

- Adams, J. S. (1963). *Towards an understanding of Equity*. The Journal of Abnormal and Social Psychology.
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2016). *Changing Organizational Culture: Cultural Change Work in Progress*. New York: Routledge.
- Balogun, J., & Rouleau, L. (2011). *Middle Managers, Strategic Sensemaking, and Discursive Competence*. Journal of Management Studies.
- Beer, M., & Nohria, N. (2014). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*.
- BFA. (2021, April 29). *Fordele og ulemper ved at arbejde hjemme*. Retrieved from BFA - Branche, fællesskab og arbejdsmiljø: <https://www.arbejdsmiljoweb.dk/ledelse-og-organisering/hjemmearbejdspladsen/fordele-og-ulemper-ved-at-arbejde-hjemme>
- BFA. (2021, Januar 4). *Hjemmearbejdspladsen, covid-19 og arbejdsmiljø*. Retrieved from BFA - Branche, Fællesskab og Arbejdsmiljø: <https://www.arbejdsmiljoweb.dk/trivsel/covid-19-og-arbejdsmiljoe/samarbejde-og-arbejdsfaellesskab/hjemmearbejde-og-covid-19>
- Bhaskar, R. (2008). *A Realist Theory of Science - With a new introduction*. Routledge.
- Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Business Research Methods*. Oxford University Press.
- Busk, T. (2021, April 21). *Trivsel under Covid-19-pandemien: Hvad lærte vi?* Retrieved from Aalborg Universitet : <https://www.innovation.aau.dk/Nyheder/vis/trivsel-under-covid-19-pandemien--hvad-laerte-vi-.cid506842>
- Christensen, P. H. (2007). *Motivation i videnarbejde*. Hans Reitzels Forlag.
- Dahl, K., Duedahl, P., Gudiksen, S., Tanggaard, L., Varberg, J., & Wright, G. (2021). *Covid-19 i perspektiv*. LEAD, Aalborg Universitet, Designskolen Kolding, Nationalmuseet.
- Darmer, P., Jordansen, B., Madsen, J. A., & Thomsen, J. (2010). *Paradigmer i praksis - Anvendelse af metoder til studier af organiserings- og ledelsesprocesser*. København: Handelshøjskolens Forlag.
- Erhvervsministeriet og Kulturministeriet. (2000). *Danmarks kreative potentiale. Erhvervs- og kulturpolitisk redegørelse*. Statens Information. Retrieved from Erhvervsministeriet og Kulturministeriet (2000): Danmarks kreative potentiale. Erhvervs- og kulturpolitisk redegørelse 2000. Statens Information.



- Goffman, E. (1956). *The Presentation of self in everyday life*. Edinburgh: University of Edinburgh.
- Hameed, Z., Thorsen, S. E., & Olesen, J. C. (2021, Januar 19). *Ledere kan lære af faldende sygefravær under corona-krisen*. Retrieved from Djøfbladet: <https://www.djoefbladet.dk/artikler/2021/1/ledere-kan-l-ae-re-af-faldende-sygefrav-ae-r-under-coronakrisen.aspx>
- Hein, H. H. (2009). *Motivation – Motivationsteori og praktisk anvendelse*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Hein, H. H. (2017). *Primadonnaledelse – en kort introduktion til arketypemodellen*. Helle Hein.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation of Work*. New York: Riley.
- Jabri, M. (2017). *Managing Organizational Change - Process, Social Construction and Dialogue*. London: Palgrave.
- Jensen, L. B., Christensen, I. M., Andersen, D., Ghalichi, D., & Bech, A. (2020). *Mit hjem eller mit arbejde?* Aalborg: Aalborg Universitet.
- Jepsen, J. (2020, December 14). *Hold nu fast i de gode corona-vaner!* Retrieved from Deloitte: <https://www2.deloitte.com/dk/da/blog/home-blog-collection/2020/blog-Jorn-Jepsen-Hold-nu-fast-i-de-gode-corona-vaner.html>
- Krautwald, A. (2018). *Unge generationer på arbejde*. Dansk Psykologisk Forlag.
- Københavns Kommune. (2020, December). *Arbejds miljø København - Københavns Kommune*. Retrieved from Afrapportering af undersøgelse af erfaringer med hjemmearbejde i Københavns Kommune: [https://amk.kk.dk/sites/amk.kk.dk/files/afrapportering\\_undersogelse\\_af\\_hjemmearbejde\\_fra\\_amk\\_final.pdf](https://amk.kk.dk/sites/amk.kk.dk/files/afrapportering_undersogelse_af_hjemmearbejde_fra_amk_final.pdf)
- Larsen, B., Pedersen, K. M., & Aagaard, P. (2005). *Begejstring og distance. Om unge videnarbejderes motivation*. Jurist- og økonomiforbundets Forlag.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1991). Self-regulation through Goal Setting. In *Organizational Behavior and Human Decision processes*. Elsevier.

- Martin, J. (1992). *Culture in Organizations - Three perspectives*. New York: Oxford University Press. .
- Maslow, A. (1987). *Motivation and personality*. Harper & Row Publishers.
- Medarbejder- og Kompetencestyrelsen. (n.d.). *Reboarding - velkommen tilbage på arbejdspladsen*. Retrieved from Medarbejder- og kompetencestyrelsen: <https://www.medst.dk/arbejdsomraader/ledelse/reboarding-velkommen-tilbage-paa-arbejdspladsen/>
- Mikkelsen, M. R. (2021). Arbejdsliv post-covid-19 - samme team, samme ledelsesstil? *Implement Consulting Group*.
- Schein, E. (1994). *Organisation og ledelse*. København: Forlaget Valmuen.
- Schutz, A. (1972). Den fremmede – et socialpsykologisk essay. In A. Schutz, *Hverdagslivets sociologi*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Smith, D., & Sipika, C. (1993). *Back from the Brink - Post-Crisis Management*. Pergamon Press Ltd.
- Vinther, L. (2021, Maj 18). *Slip vanerne og lav den nye sti*. Retrieved from Innovationlab: <https://innovationlab.dk/blog/slip-vanerne-og-lav-den-nye-sti/>
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). *Organizational Change and Development*. Annual Review of Psychology.
- Wohlin, C. (2014). *Guidelines for Snowballing in Systematic Literature*. Sweden: Blekinge Institute of Technology.

# Bilag

## Bilag 1. Interviewguide

| Temaer        | Spørgsmål                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Introduktion  | <ul style="list-style-type: none"><li>- Spørgsmål til alder og jobfunktion</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Hjemmearbejde | <ul style="list-style-type: none"><li>- Hvad er virksomhedens/ledelsens holdning og tilgang til hjemmearbejdspladsen?</li><li>- Hvordan var det, da i lukkede ned første gang? Og hvordan er hjemmearbejdet dengang anderledes fra hjemmearbejdet nu?</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Fastholdelse  | <ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Hvad er det værste ved at arbejde hjemmefra?</b></li><li>- Hvordan er din oplevelse af at arbejde hjemmefra?</li><li>- Hvordan påvirker hjemmearbejde sammenspillet mellem hverdag og arbejdsliv?</li><li>- Hvad er nødvendigt for, at hjemmearbejdet fungerer optimalt for dig?</li><li>- Snakker du med dine kollegaer, når du arbejder hjemmefra?</li><li>- Hvordan fungerer det sociale for dig, både i jeres afdeling og i organisationen, når I arbejder hjemmefra?</li><li>- Hvordan ser din arbejdsdag ud i hjemmet kontra på arbejdspladsen?</li><li>- Har du oplevet noget, der har været uretfærdigt i forbindelse med at skulle arbejde hjemmefra? I forhold til andre brancher eller kollegaer osv.</li><li>- Har du oplevet at hjemmearbejdet har gået udover dit tilhørsforhold til arbejdspladsen?</li></ul> |
| Motivation    | <ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Hvad er det bedste ved at arbejde hjemme?</b></li><li>- Hvordan oplever du dine muligheder for at udvikle dig fagligt og personligt, når du arbejder hjemmefra?</li><li>- Hvordan sørger du for at nå det du skal, når du arbejder hjemmefra?</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

|                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Har du fået mere ansvar i forbindelse med at udføre arbejdsopgaver i hjemmearbejdet? Og måske en større mulighed for at bestemme over din egen arbejdsdag?</li> <li>- Oplever du, at du præsterer bedre, når du arbejder derhjemme kontra på arbejdspladsen?</li> <li>- Er du glad for dit arbejde? Hvad er det mest spændende ved dit arbejde?</li> </ul> |
| <b>Ledelse</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hvornår oplever du at ledelsen gør det godt/ikke så godt, når du og/eller din afdeling arbejder hjemmefra?</li> <li>- Hvad kunne ledelsen gøre anderledes, for at hjemmearbejdet blev mere fordelagtigt for dig at tilvælge?</li> </ul>                                                                                                                    |

## **Bilag 2. Beskrivelser af generationer**

Beskrivelser af generationerne baseret på Alexandra Krautwalds definitioner fra sin bog ”Unge generationer på arbejde” (2018).

### **Baby Boomers – født 1945-1960**

Generationen blev kaldt babyboomers, fordi det var en tid, hvor der generelt blev født mange børn, som havde en stor påvirkning. Ligeledes var det en tid, hvor der var mange optursperioder. 2. verdenskrig var slut, mere demokrati, kvinder kom på arbejdsmarkedet osv. Det var en velhavende tid, og generationen er derfor også kendetegnet ved, at de generelt arbejder meget hårdt, fordi de ved, det kan betale sig. Det er derfor også en generation, der tror på sig selv og dét at sætte mål, fordi det gør en forskel. De har fulgt den digitale udvikling helt fra den spæde start og til nu.

Kendetegn ved Baby Boomers: Fællesskab, autoritet, struktur, samlebånd, vaner, effektivitet, rationalitet, flid og gentagelse.

### **Generation X – født 1960-1980**

På baggrund af den store vækst og frihed, der var i Baby Boomernes tid, blev den næste generation de første individualister. De voksede op med frihed og levede i en tid, hvor der blev taget afstand til historiske og filosofiske fortællinger/sandheder, hvilket gjorde dem mistroiske overfor autoriteter. De udviklede sig på sigt til en ambitiøs og resultatorienteret generation, hvor der var fokus på forfremmelser, lønninger og udvikling. Der er i høj grad fokus på realisering af individet – og de levede højt på at de kunne klare alt. Men med teknologiens indtog gik de fra at være resultatorienterede til nærmere at blive egocentrerede, hvor ”man er sin egen lykkes smed”.

Kendetegn ved Generation X: Individ, frihed, norm/grænsebrud, selvstændighed, ironi, udvikling, forandring

### ***Millennials (Generation Y og Z)***

Generation Y og Z er begge født og opvokset i internettets tidsalder. Her begynder generationerne især at fokusere på at være individuelle mennesker frem for en gruppe af mennesker, som tidligere har været kendetegnet ved generationerne. I og med at de er digitalt indfødte, udføres næsten alt deres arbejde teknologisk. De er ligeledes kendetegnet ved, at de ikke føler sig forpligtede til deres arbejde – det handler mere om muligheden for udvikling, selvstændighed og samtidig mere feedback fra ledelsen.

## **Generation Y - Født 1980-1995**

Individer fra denne generation er født ind i en verden, hvor familielivet er i højsædet og de derfor ofte var centrum og voksede ligeledes op i en tid, hvor mange familier var økonomisk stabile. Generationen er kendetegnet ved at de er muligheds-, digitaliserings- og udviklingsorienterede, hvor de primært forsøger at fremvise den bedste side af sig selv. De har høje forventninger til sig selv, som måske kan komme sig af, at mange forældre ligeledes har store forventninger til dem. De er dog så småt ved at indse, at man måske alligevel ikke kan alt – i hvert fald ikke helt alene.

Kendetegn ved Generation Y: Selvsikkerhed, fleksibilitet, selvbranding, selvansvar, succes, tolerance, transcendens, muligheder, midlertidighed.

## **Generation Z - Født 1995-nu**

Denne generation er for alvor født ind i en digital verden. De er vant til, at der er en hurtig løsning på alt og er samtidig også kendetegnet ved at være gode til at multitaske. Generation Z har meget fokus på fællesskab, hvor de lærer og lever gennem deres fællesskaber. De gør sjældent noget for egen vinding, men er i højere grad fokuserede på at gøre gode ting – såsom at redde verden. Det er en generation som ofte søger bekræftelse og tryghed via sociale medier og fokus på miljørigtige alternativer. De bor ligeledes i længere tid hos deres forældre end tidligere generationer – primært fordi økonomien ikke er lige så god som tidligere, men også fordi de søger mere tryghed og samtidig har muligheden for at være i kontakt med andre mennesker digitalt.

Kendetegn ved Generation Z: Digital, trådløs, meningssøgning, multitasking, fællesskab, bæredygtighed, moral, acceleration, håb.

## **Bilag 3. Transskriberinger af interviews**

### **Bilag 3.1. Interview med informant 1**

Indledende spørgsmål slettet for anonymiseringens skyld. Informanten er 26 år, og har arbejdet i sin stilling i knap otte år (fuld tid i to år og deltid de seneste seks).

**Okay. Og du sidder i en position, hvor du godt kan arbejde hjemmefra?**

Ja

**Hvordan er virksomheden, du arbejder for, deres holdning og tilgang til hjemmearbejdspladsen eller med at bruge det her med hjemmearbejde?**

Altså, generelt er de meget positivt stillet over for at kunne arbejde hjemmefra. Jeg arbejder hjemmefra næsten hele tiden, fordi jeg bor lidt langt væk. Men mine kollegaer må godt arbejde hjemmefra sådan løbende. Så længe det er i aftalen med ledelsen.

**Ja, hvordan var det da i lukkede ned første gang?**

Så det er jo en offentlig arbejdsplads. Så vi var tvunget til at skulle lukke ned, og vi skulle arbejde hjemmefra. Og det fik vi det til at fungere sådan nogenlunde til at starte med.

**Hvordan er det anderledes fra dengang og så til nu?**

Jamen, nu må vi jo sådan lidt selv bestemme, hvordan vi strukturerer vores hverdag. Altså om vi vil helst være på arbejdet, eller om vi gerne vil sidde hjemme og lave lidt. Og så er det jo også bare blevet nemmere at arbejde hjemmefra, fordi man har vænnet sig lidt til det.

**Hvordan nemmere?**

Jamen, man får jo lidt mere styr på de systemer, man skal bruge, og ja, sådan nogle ting er blevet nemmere. Og så er man løbende bliver vant til at lave opgaverne derhjemme.

**Ja, hvad er det værste ved at arbejde hjemmefra?**

Jeg synes måske det værste er det der med, at man ikke sådan ser sine kollegaer hver dag. Det kan godt være lidt svært sådan at opretholde det sociale. Fordi man snakker jo ikke bare for at snakke, når man sidder derhjemme for det meste.

**Hvad gør du selv for at opretholde det sociale?**

Jeg gør ikke så meget. Jeg er nok ikke selv så god til at gøre noget ved det, og så føler jeg måske bare det er nemmere at finde andre måder at være social på – altså udenfor arbejdet.

**Hvad ville du/de kunne gøre for at kunne opretholde det?**

Det ved jeg ikke. Det vil nok være, at der blev lavet som sådan arrangementer, man kunne deltage i.

**Men hvordan er din oplevelse af hjemmearbejdet?**

Altså, jeg synes generelt, at det er meget fedt, fordi det er så fleksibelt. Jeg kan jo selv bestemme, om jeg vil arbejde om formiddagen eller arbejde om aftenen eller... jeg tænker især, når man har børn, at det er rart, at man sådan kan planlægge sin dag efter det.

**Ja, hvad synes du, der er nødvendigt for at hjemmearbejdet fungerer optimalt?**

Man skal jo have de rette forudsætninger, altså det skulle være nogle programmer der fungerer. Sådan, at når man skal kommunikere med sine kolleger. Og det kræver jo også, at ens kollegaer har styr på sin kalender og sådan så man ved, hvornår de er ledige. Sådan nogle ting, ja.. Det skal være teknologisk med på det.

**Hvordan samarbejder du med dine kollegaer?**

Altså, jeg har generelt kun samarbejde med en, hvor hun sådan sender opgaver til mig, hvor jeg tager nogle af hendes opgaver, og det er jo egentlig bare, hvor hun sender mig mails med ting, som hun gerne vil have lavet og ind imellem, hvis det er større opgaver, så afsætter vi et møde. Og nogle gange, så sidder vi også sammen og laver noget over teams.

**Hvordan, nu nævnte du det med fleksibilitet, hvordan påvirker hjemmearbejdet så det her fra fritid- til arbejdsliv?**

Jeg synes, det er dejligt, det der med, at det er så fleksibelt, men det kan også godt sætte lidt begrænsninger, når man sådan er timeansat, tænker jeg, fordi det er nemt bare at sige, at det gider man ikke lige nu i stedet for, hvis man sidder på arbejde ved man at man skal være der fra otte til to. Frem for bare at tage de opgaver, der løbende kommer ind. Men det gør jo også, at der ikke er så meget spildtid. I hvert fald for mit vedkommende, hvis jeg ikke har noget. Så kan jeg jo bare gå fra min computer og gå tilbage, når du kommer noget.

**Så hvis der skulle ændres noget i forhold til at gøre din arbejdsdag nemmere, når du arbejder hjemmefra, hvad skulle det så være?**



Det ved jeg sgu ikke.

**Hvad er det bedste ved at arbejde hjemmefra?**

Det synes jeg er fleksibiliteten i forhold til selv at kunne bestemme, hvornår jeg kan arbejde.

**Har du haft flere muligheder for at udvikle dig fagligt og personligt, når du arbejder ude på virksomheden end når du arbejder hjemmefra?**

Altså synes man opnår flere muligheder for sparring, når man sidder derude, fordi man hurtigt lige kan stikke hovedet ind til folk. Ellers føler jeg, at jeg kan udvikle mig lige så meget ved at sidde med tingene selv og undersøge dem i bunden.

**Og det er ikke det samme, når man er derhjemme?**

Nej, det synes jeg ikke.

**Hvornår oplever du at lederne de gør det godt? Eller din nærmeste leder gør det godt, når du arbejder hjemmefra?**

Jeg kan meget godt lide det der med, at hun bare sender det videre. Altså det er ikke sådan, at hun forventer, at ting bliver lavet lige med det samme ... Det der med, at dengang, hvor jeg var derude hver gang, så var det sådan, at hun havde en hel liste over ting, som jeg kunne gå i gang med, og nu sender hun det bare sådan løbende på mail, så jeg hele tiden har overblik over, hvad for nogle opgaver jeg har, i stedet for at jeg bare møder ind, og så er der bare en hel liste. Det gør også, at jeg sådan kan forberede mig lidt på opgaverne.

**Ja, så er der kommet mere struktur på det. Ja. Manglede du det før?**

Det følte jeg egentlig ikke. Men jeg synes, det er rart, efter jeg sådan har oplevet det på en anden måde.

**Hvad kunne din nærmeste leder så gøre anderledes for at dit hjemmearbejde blev endnu bedre?**

**Kan de gøre noget?**

Det synes jeg egentlig ikke. Altså det skulle jo være noget med det der sociale – facilitere noget mere socialt.

**Ja, hvad med lønnen? Er du blevet kompenseret for at skulle omlægge dit arbejde, eller får du det samme i løn?**

Jeg får det samme.

**Du får det samme. Føler du, at du fortjener mere nu hvor du arbejder hjemme?**

Nej, det gør jeg egentlig ikke. Jeg føler faktisk er blevet nemmere at arbejde hjemmefra. Jeg synes, det kræver ikke lige så meget i ens tid. Man behøver ikke at skulle sætte en hel dag af til at arbejde.

**Er du bange for at miste dit job eller usikker omkring hvorvidt du kan beholde dit job i fremtiden?**

Nej, det føler jeg egentlig ikke. Jeg tror, de er ret tilfredse med det arbejde, jeg udfører.

**Føler du, at der er nogle informationer du misser ved at arbejde hjemmefra? Er der noget du føler, der kræver, du får mere information omkring?**

Altså generelt får jeg er ikke så meget information om nye kollegaer og sådan noget, fordi jeg jo primært sidder hjemme. Det er jo ikke alle, der gør det. Men sådan generel info om, hvad der sker, og hvem der forlader os og hvem der kommer ind, havde jeg nær sagt. Især når det ikke er en kollega man snakker med til dagligt.

**Oplever du, at du får noget ud af at arbejde hjemmefra?**

Sådan fagligt?

**For eksempel fagligt, men også sådan, føler du, at din egen leder værdsætter dig mere?**

Nej, det gør sådan set ikke. Det er lidt det samme.

**Har du manglet en leder har bemærket dig mere når du arbejder hjemme?**

Nej.

**Føler du at der er nogle klare retningslinjer for det her hjemmearbejde, og hvornår man må tage hjemmearbejde, hvornår man ikke må. Altså er der nogle klare retningslinjer omkring hjemmearbejdet, målsætninger og sådan noget?**

Nej, ikke sådan for mig i hvert fald.

**Ved du om der er det for dine kollegaer?**

Nej, altså... Jeg ved, at der på et tidspunkt har været noget med, at man skulle arbejde hjemmefra to gange i ugen.

**Ved du hvad formålet med det var?**

Jeg tror det var for, at der ikke var så mange, der skulle være på arbejde på samme tid.

**Har du nogle rutiner i forhold til hjemmearbejdet?**

Nej, altså ikke andet end at jeg tager det, der kommer sådan løbende.

Når du så får en arbejdsopgave, har du så ikke en måde, du starter op på. Eller er det er forskelligt fra gang til gang. For eksempel, hvis du får en mail ind i løbet af dagen eller en arbejdsopgave. Hvordan starter du så op på arbejdsopgaverne? Er der nogle bestemte måder, du gør tingene på? Er der et bestemt sted, du sidder?

Jeg sidder da altid det samme sted og arbejder. Der, hvor min computer står - ved spisebordet.

**Hvad med i forhold til pauser, hvornår holder du pauser?**

Det gør jeg som regel bare - holder nogle normale frokostpauser, som jeg plejede på arbejdet også.

**Føler du, at du har fået færre pauser eller tager færre pauser når du arbejder hjemmefra, end når du arbejder? Eller føler, du har flere pauser eller kommer til at tage flere pauser?**

Jeg tager nok færre pauser derhjemme, fordi der ikke er så mange, altså det der med, når man går ind og henter en kop kaffe, så kan man hurtigt komme til at snakke med folk. Ja, og det gør man jo ikke på samme måde, når man er derhjemme. Der står man jo alene ved kaffemaskinen.

**Ringer I nogensinde sammen og holder pause sammen?**

Nej, altså ikke medmindre vi sidder sammen i forvejen. Vi kan jo godt nogle gange sidde og lave en opgave sammen, og så holder vi også pause sammen.

### **Bilag 3.2. Interview med informant 2**

Indledende snak er slettet for anonymiseringens skyld. Informanten er 29 og har arbejdet i sin stilling (ad hoc opgaver – fuldtid i 10 år)

**Så du sidder i sådan en stilling, hvor du godt kan arbejde hjemmefra? Altså du har muligheden for det?**

Ja.

**Den virksomhed, du arbejder for. Hvad er deres holdning til hjemmearbejdspladsen? Er det noget, de tager afstand fra? Det er noget, de sådan har det fint med?**

Nu har vi jo fået ny direktør her i foråret, og han har et meget mere afslappet forhold til det end de havde førhen. Så under corona var forholdet ikke så afslappet til det, men det er blevet meget bedre. Altså han er blevet meget mere large omkring det. Altså det skal fungere for en selv og familien.

**Okay. Så du kan godt mærke forskel på dengang og så nu?**

Ja.

**Også på dit eget arbejde? Synes du det er nemmere at arbejde hjemmefra nu, end du gjorde dengang? Har du vænnet dig mere til det, eller er det det samme?**

Det er det samme, synes jeg.

**Hvad synes du den største udfordring er ved at arbejde hjemmefra?**

Altså, nu er jeg bare ærlig. Altså koncentrationen i kun at sidde med det arbejde, man skal lave. Der er mange andre ting, der frister, når man er derhjemme, synes jeg.

**Sådan noget som at vaske tøj, og?**

Ja, og rydde lidt op eller støvsuge, eller..

**Føler du så, at du når det samme, selv om du sidder derhjemme? Eller når du mindre?**

Når jeg arbejder derhjemme, så er jeg jo lidt mere loose omkring ... jeg kan godt finde på at tænde computeren om aftenen, når børnene er puttet, f.eks. Hvor når jeg bare sidder på kontoret, så har jeg jo aldrig computeren med hjemme. Så er det meget 8 til 15. Når jeg arbejder hjemme, så er det lidt mere løst. Hvis der er noget, jeg ikke når om dagen, så tager jeg det om aftenen i stedet.

**Hvad kan du bedst lide? At det er fleksibelt, når du arbejder hjemme eller at møde op fra otte til 16? Du må også sige at du godt kan lide begge dele.**

Altså ikke for meget af det hele. Det må jo gerne være en blanding, synes jeg. Jeg kan også godt lide det sociale i at møde op på arbejdet og rutinen i at skal være deroppe.

**Ja, så det er især det sociale der mangler, når du hjemme?**

Ja, det er jeg ikke så god til i for lang tid ad gangen.

**Samarbejder du så bedre med dine kollegaer, når du sidder ude på arbejdet end når du sidder hjemme?**

Jeg ved ikke, om jeg samarbejder bedre, men jeg synes det er nemmere lige at have den der løse snak. Man ringer ikke bare for at ringe. Men man kan godt, når man er på kontoret lige gå ind og spørge om et eller andet. Som måske ikke er så vigtigt, og når jeg sidder derhjemme, så ville jeg ikke ringe efter det samme spørgsmål, f.eks.

**Nu nævnte du det der med, at du godt kan lide, når man kan gå lidt til og fra det og så sidde lidt om aftenen. Hvordan føler du sådan, at det påvirker dit arbejdsliv kontra dit privatliv? Altså stresser det dig mere eller synes du bare det er dejligt?**

Nu har jeg også, som sagt haft børnene hjemme meget af tiden, så kan jeg godt synes det er sådan lidt – så skal jeg være to steder på én gang – det er nok mere det. Hvis nu børnene havde været i børnehave, så havde det nok været nemmere for mig at gå fra 8 til 15. Så tror jeg måske, at jeg har haft dårlig samvittighed over det, fordi jeg ikke har kunnet nå det, jeg skulle nå. Og så har jeg haft den tændt senere, for ligesom at være med.

**Tror du, hvis børnene var i børnehave, at det så ville fungere for dig?**

Ja, det tror jeg. I hvert fald bedre. Man kan så sige, hvis jeg har travlt eller så har jeg også mindre tendens til at lave noget andet, men hvis jeg ikke har travlt, så ville jeg også lave alt muligt andet oppe på arbejdet. Altså hvis jeg ikke har noget at lave, så finder jeg på noget andet ligegyldigt, og så kan det jo være lige meget, om jeg sidder derhjemme eller oppe på arbejdet. Men jeg føler ikke, at jeg laver mindre ved at sidde hjemme. Jeg skal nok nå det, jeg skal nå. Men, ja. Det er bare mere løst.

**Og det føler du også at ledelsen sådan tror på? At du når det, du skal?**

Ja, det synes jeg.

**Er du bange for at miste dit job?**

Nej, det har jeg ikke lige sådan tænkt over. Vi har meget at lave.

**Hvad synes du er det bedste ved at arbejde hjemmefra? Hvis du skulle nævne nogle ting.**

Hmm... det er nok den der frihed.

**Føler du der er noget som ledelsen kunne gøre anderledes, for det blev nemmere for dig at arbejde hjemmefra? Altså jeg sådan en information eller sådan et eller andet.**

Nej

**Nej. Du er meget tilfreds.**

Ja, altså, jeg tror også, hvis jeg nu havde haft et hus, hvor jeg havde et kontor med en printer og alt det der man skal bruge.

**Ja, så det var fysisk sådan mere som et kontor derhjemme?**

Ja, sådan jeg også føler, at jeg går ind på mit kontor. Nogle gange kan jeg godt bare finde på at ligge i sengen med min bærbar ovenpå. Det tror jeg, der vil give noget andet.

**Er det noget, du tror, de ville facilitere, at du kunne få en kontorstol og sådan lidt derhjemme, hvis du havde plads til det? Eller det ved du ikke?**

Altså, så skulle det nok være her under corona, og de ville hjemme, men ellers så er det ikke noget, der vil give mening at arbejde hjemmefra, fordi jeg har jo ikke ret langt på arbejde. Men under corona har jeg haft skærm, mus og tastatur og sådan noget derhjemme. Og der kunne jeg også godt have lånt en kontorstol, hvis det var. Så hvis det var nødvendigt, ville de da godt det, men der er jo ikke rigtig nogen mening med, at jeg skal arbejde hjemmefra, når jeg har fem minutter på arbejde, så det har egentlig bare været for at få det til at fungere derhjemme.

**Føler du, at der er nogle informationer du misser, når du arbejder hjemmefra. Hvis du har arbejdet hjemmefra i sådan flere dage ad gangen?**

Ja, altså man går jo lidt glip af den der snak, der er på kontoret. Og hvordan det, hvis vi har givet et tilbud – har vi vundet eller har vi tabt, og hvad der sådan lige sker. Hvis der er noget vigtig information, skal man nok få det at vide, men der er meget løst snak som man ikke er en del af, jo, når man ikke er til stede.

**Har du nogle rutiner i forhold til hjemmearbejdet? Er der nogle bestemte måder, du gør dine ting på. Og et bestemt sted du sidder eller er bare en meget?**

Nej, det er der ikke. Hvis jeg ikke havde haft mine børn hjemme, så tror jeg, jeg havde været nødt til det. At holde ved mine pauser og sådan noget. Men det har jeg ikke gjort, når jeg har haft børnene, så har det ligesom været på deres præmisser, og så har jeg gjort i den anden ende, hvad jeg sådan følte, at jeg skyldte.

**Så du holder ligesom pause, når du sådan har brug for en pause?**

Ja. Det er jo ikke en hel dag, de gider at sidde alene.

**Så du føler, at du har flere pauser nu, når du arbejder hjemmefra end når du er på arbejdet?**

Ja, det har jeg.

**Når du arbejder hjemmefra, ringer du så nogensinde sammen med dine kollegaer og er lidt sociale, hvis der er andre, der arbejder hjemmefra?**

Jeg holder ikke decideret pauser sammen med dem, men jeg snakker da med hende, jeg arbejder sammen med, og hører, hvordan det går.

Snakker lidt løst omkring det:

**Det er mere det der med, at virksomhederne skal være mere åbne overfor, at der kan komme en mere fleksibel hverdag, hvor man også kan støtte dem, der har børn ved, at de kan få lov at arbejde hjemmefra, eller gå lidt før en dag, hvor de så kan arbejde om aftenen i stedet for.**

Det her frihed under ansvar er fedt. Det der med, at hvis man ikke lige kan være der til kl. 15 en eller anden dag, så tager man bare den der time på et andet tidspunkt.

**Og det føler du at corona har gjort, at man kan?**

Nej, det ved jeg ikke. Jeg tror mere det er min nye chef, der også selv har børn, og ved hvordan det er. Jeg tror måske ikke så meget, det er corona. Jeg er bare gået fra en ældre herre til en yngre herre. Det er meget fedt.

### **Bilag 3.3. Interview med informant 3**

Lidt indledende snak:

Vi har virkelig meget papirarbejde, så det er sådan, at hvis man er ... nu var jeg væk der i sidste uge, fordi jeg var smittet, så halvdelen af mit dueslag, det var bare fyldt op med alt muligt. De laver sådan nogle ugesedler på deres uge – den afleverer de fredag, når de går – hvor mange timer de har haft, har de afspadseret eller har de været syge eller et eller andet. Fraværssedler er også papir. Der er rigtig meget papir. Så det er sådan lidt, det kan næsten ikke lade sig gøre at være hjemme i særlig lang tid ad gangen i hvert fald før at man misser en masse. Også fordi rigtig mange af vores funktionærer også er kvalitetsmedarbejdere, som også fysisk skal ud at tjekke om tingene er i orden og skal sidde med produkterne i hånden og emballage og ja ...

**Nu ved jeg godt, du ikke var ansat på det tidspunkt, men ved du hvad de gjorde under nedlukningen, hvor man anbefalede at folk arbejdede hjemmefra?**

Langt størstedelen er jo som sagt kvalitetsmedarbejdere, som skal lave proceskontrol og ud og tjekke at tingene er i orden i produktionen – tjekke emballage og produkter (snakker igen om kvalitetsmedarbejdere og produktionsmedarbejdere). Det har primært været vores bogholder og indkøber, som har været hjemme under sidste nedlukning, men vi har bare valgt at holde op med det, fordi der var bare meget bøvl med det, så ja...

**Hvor stor er jeres administration så?**

Ja, altså administrationen er vel vores direktør og vores kommende direktør, som er ved at overtage fra sin mor, og så bogholder, indkøber, mig... ja, og så er der måske også afdelingslederne. Det ved jeg ikke, om er relevant. De er afdelingsledere for flere. Ellers er vi nok kun fem, tror jeg.

**Hvad er din oplevelse med det her med at arbejde hjemmefra? Altså hvad er det værste ved at arbejde hjemmefra – hvis du bare skal tænke kun på den funktion, du sidder i nu?**

Det er, at vi har en masse papirgang herude, som jeg ikke kommer til at se. Så der er en masse arbejdsopgaver, som jeg ikke kan lave hjemmefra. Det er sådan overordnet.

**Hvad er så det bedste ved at arbejde hjemmefra?**

Jeg kan vel ikke sige, at der er mindre risiko for at man smitter hinanden med corona? Altså det er vel derfor man gør det.

**Jojo. Du kan sige lige præcis, det du tænker.**



Okay, jamen det vil jeg så sige, er det bedste ved at arbejde hjemmefra. Det er argumentet for netop at kunne være med til formentlig at mindske smitten.

**Hvis du så skal tænke på det personlige og ikke sådan i forhold til omverdenen, hvad tænker du så er det bedste ved at arbejde hjemmefra? Er der noget i forhold til ...**

Transporten til og fra arbejde. Nu arbejder jeg jo i Hadsund, det er 40 minutter hver vej, så at have den ekstra tid på de dage er i hvert fald en god ting, og nok også det bedste ved det. Ja...

**Føler du at du bedre kan præstere eller være mere effektiv, når du arbejder på arbejdspladsen end dit hjem?**

Ja, jeg føler, at jeg bedre kan præstere, når jeg er på arbejdspladsen. Det er både i forhold til at have de remedier, jeg skal bruge. Men også i forhold til sparring med kollegaer – det er nemmere, når man sidder på kontorgang sammen og lige kan stikke hovedet ind til hinanden.

**Ved du, hvordan de andre har oplevet det her med hjemmearbejde? De to, der i hvert fald har siddet hjemme? Hvordan har de haft det med det?**

Jeg tror, de har følt det samme, som jeg siger ift. ikke at have alle remedierne og derfor have nogle arbejdsopgaver, som de bliver nødt til at udskyde. Og jeg ved også, at vores bogholder var nødt til, selvom hun arbejdede hjemme, lige at tage herud og hente nogle ting, fordi vi netop har meget fysisk stadigvæk.

**De dage, hvor du arbejder hjemme, er der så nogle bestemte måder, du arbejder på? Står du op kl. 8 eller nogle bestemte vaner, der er tilknyttet din hjemmearbejdsdag?**

Nej, det har jeg nok ikke erfaring med til at kunne svare sådan helt på. Altså udover at jeg nok ville stå op senere end normalt, som er forskellen fra en almindelig arbejdsdag til hjemmearbejdsdag. Jeg møder ind 7.30 til 16 og 7.30 til 13 om fredagen.

**Så du ville også møde ind 7.30 derhjemme?**

Ja, derhjemme, ja, der ville jeg møde samme tid. Det ville jeg.

**Også pause på samme tid?**

Nej, så ville det nok være mere blandet ind, altså, så det vil være flere korte pauser end én lang frokostpause.

**Jeg går ud fra at din leder så også, eller din direktør, er din nærmeste leder?**

Altså kommende direktør er min nærmeste leder. Det er lidt svært, fordi vi er ved at lave generationsskifte, så vores direktørdirektør er her kun to dage om ugen, men der er nogle ting, som jeg tager med hende og nogle ting jeg vil gå til min chef, Kristian, med. Altså ham Kristian, der skal overtage virksomheden, er min nærmeste leder.

**Og hvordan har han det med hjemmearbejde? Hvis det skulle integreres mere?**

Altså hans holdning til det generelt på arbejdspladsen?

**Ja.**

Jeg tror hans holdning er, at det er i yderste, yderste nødstilfælde, at han vil sende folk hjem. Han er ikke synderligt bange for corona, og er ikke, vi tager vores forbehold, men vi kræver eksempelvis heller ikke coronapas fra medarbejderne. Vi anbefaler, at de har coronapas, og vi anbefaler at de er vaccinerede, men vi kræver ikke noget. Så vi betaler heller ikke for at medarbejderne kan gå ned og blive testet i arbejdstiden, netop fordi vi ikke kræver, at de skal have en test, men egentlig bare anbefaler det. Ja...

**Da du var hjemme, følte du så, at der var noget information, du manglede, eller havde du mere behov for at skulle snakke med din leder?**

Ja, jeg følte helt klart, der var information, jeg manglede.

**Tror du, der er noget, de kunne gøre bedre for at, altså, nu tænker du jo meget i forhold til det her med smitte, hvis man nu sidder hjemme i en uge som nærkontakt. Tror du der er noget, ledelsen kunne gøre bedre for at man kunne arbejde bedre hjemme i den uge, man er i isolation?**

Ja, altså man kunne jo eksempelvis digitalisere det her med at lave ugesedler, som de skriver fysisk i hånden. Kunne vi jo godt få integreret i forhold til sådan et stemplingssystem, som jo så vil planlægge. De har vidst også ringet med tilbud om det, i forhold til, så vil det hele jo være elektronisk i forhold til de timer, de har været her, og de timer, de ikke har været her. Så sådan noget ville kunne gøre, at jeg nemmere ville kunne arbejde hjemmefra, fordi jeg ville have de oplysninger elektronisk/digitalt og ikke skulle være nødsaget til at have det foran mig i papirform.

**Så du tænker også, at det vil forkorte nogle arbejdsgange og sådan lidt, hvis de gjorde det?**

Ja, det ville det helt generelt. Så det er også noget, jeg kigger lidt ind i. Men de er meget, meget konservative her, så det tager lidt tid. Men jeg håber da, at det kommer til at kunne lade sig gøre.

**Kunne du godt tænke dig, at du havde muligheden for at arbejde noget mere hjemmefra i din jobfunktion?**

Nej, det kunne jeg egentlig ikke. Altså sådan personligt vil jeg egentlig heller ikke særlig gerne arbejde hjemmefra. Men jeg vil gerne have sådan nogle processer her nemmere og digitaliserede, og skulle der ske noget, der ville gøre at man var nødsaget til at arbejde hjemmefra, at det så kunne lade sig gøre. Men personligt, er jeg ikke interesseret i at arbejde hjemmefra. Jeg vil helst bare møde op her fem dage i ugen.

### **Og hvordan kan det være?**

Jeg tror, det har noget at gøre med, at man er ung og ny i job og egentlig også det sociale i at have kollegaer og komme lidt ud, og så ved jeg ikke, om corona har haft indvirkning i forhold til, at man i så lang tid har været hjemme – også fra studiet og alt det sociale. Man føler bare, at hvis man skal komme godt ind på sine kollegaer – i hvert fald det behov, jeg har – så er det lidt nemmere at sidde sammen og også have sådan noget som pauser sammen. Fordi, man kan sige, hvad man vil, i forhold til Teams møder og juleafslutning over Teams, men det er jo bare ikke helt det samme. Så det er sådan, ja... den største ting. Og så kan jeg egentlig også godt lide at være på arbejde. Altså når jeg er på arbejde. Jeg synes det smelter meget sammen, når man er derhjemme.

### **Er du bange for at miste dit arbejde?**

Nej, det vil jeg ikke sige, at jeg er.

### **Hvad er det, du brænder mest for ved dit arbejde?**

Jamen, det er jo nok, at jeg kan se der her udviklingsmuligheder i forhold til både at digitalisere noget, men også i forhold til efteruddannelse og kompetenceudvikling. De har ikke gjort så meget i det før. Det kan jeg godt mærke motiverer mig meget, at der er nogle medarbejdere, der bliver virkelig glade for, at man eksempelvis sender dem på noget efteruddannelse til næste år. At der sker sådan nogle ting. Og så er der selvfølgelig også meget administrativt, og det er spændende for mig at lære, men det er bare ikke helt lige så tungt og sjovt som eksempelvis kompetenceudvikling af medarbejdere.

### **Så du er glad for dit arbejde?**

Ja, det vil jeg sige, at jeg er.

### **Hvis du skal sige det værste ved dit arbejde?**

Det værste? Det er lige med at tænke, sådan, hvad der lige er det værste. Det er jo ikke det værste, men det har været svært at skulle sætte sig ind i sådan noget som ferieloven. Så det har

nok været noget af det værste, at det har været så komplekst. Ej, jeg vil faktisk sige, at det værste det er sgu nok egentlig i forhold til det her corona, i forhold til at skulle bruge så meget tid på at sætte mig ind i refusion, og så når man har sat sig ind i det, så kommer der nogle nye regler omkring det... (resten ligegyldigt). Det er lidt ærgerligt, at det tager noget af tiden fra det lidt mere spændende administrative.

### **Hvordan lærer du de her ting?**

Ja, eller nej, ikke fra min leder. Jeg får hjælp fra vores bogholder, som tidligere har siddet med meget af det og vores indkøber, som også tidligere har siddet med meget af det. Og så googler jeg selvfølgelig og læser op på de nye regler, så vi hele tiden er up to date og søger berettiget og ikke kommer i klemme i forhold til det.

#### **Bilag 3.4. Interview med informant 4**

Indledende snak er slettet for anonymiseringens skyld. Informanten er 26 og har arbejdet i sin stilling i fire år (deltid).

**Sidder du i en stilling, hvor du har muligheden for at arbejde hjemmefra?**

Ja, det gør jeg.

**Den virksomhed du arbejder for, hvad er deres holdning og tilgang til hjemmearbejdspladsen?**

Den er, at de faktisk ikke er så glade for, at man arbejder for meget hjemme. De vil gerne have, at der er lidt hjemmearbejde, dvs. hver anden mandag arbejder man hjemme og hver fredag, arbejder man hjemme. Men ellers så skal man møde op ude på arbejdspladsen.

**Ved du hvad årsagen er til, at de måske ikke er så vilde med det?**

De har en holdning til, at man misser for meget information og for meget videndeling. Det er meget nemmere, at man sidder på kontor sammen og så hurtigt kan afkode hinanden og få noget sparring derigennem og hurtigt lige stikke hovedet ind ad døren til den anden person, hvis man har brug for hjælp. Så det er nemmere at samarbejde.

**Kan du huske, hvordan det var første gang i lukkede ned sådan i forhold til denne her gang med almindeligt hjemmearbejde?**

Ja, første gang, der var det et kæmpe kaos, fordi man skulle have en hjemmearbejdsstation, så man skulle ud at hente sin computer og man måtte ikke være derude på samme tid med alle de andre og sådan noget. Så det var meget besværligt. Jeg sidder som deltidsansat, så der var på det tidspunkt meget mere fokus på, at man også havde det sociale, hvor at det er gået lidt i glemmebogen. Jeg oplever ikke, at jeg hører så meget fra min daglige leder.

**Okay. Altså nu i forhold til dengang?**

Ja.

**Hvad synes du det værste ved at arbejde hjemmefra er?**

Jeg tror ikke, jeg har noget, hvor jeg synes det er så slemt. Men jeg har også ... jeg kan virkelig godt lide den frihed, det giver mig. Så jeg ved ikke, hvad det værste skal være, fordi jeg synes ikke, der er noget, der er slemt ved det. Men det værste er nok, at jeg føler, at man ikke har så stort et tilhørsforhold til arbejdspladsen. Jeg føler, det er mere angstprovokerende at skulle tage på arbejde, når jeg har arbejdet hjemmefra i lang tid, så er det sværere at møde op end det er,

hvis man altid bare mødte op derude. Men jeg synes ikke, der er noget, der er sådan decideret slemt ved det.

**Nu nævnte du det her med frihed og sådan noget. Er der andre ting, du synes er godt ved hjemmearbejdet?**

Jeg elsker, at man ikke skal bruge tid på transport. Hvis jeg bare har en arbejdsopgave, der tager to timer, så behøver jeg ikke at skulle til at bruge 40 minutter hver vej på transport. Jeg ville bruge næsten dobbelt så lang tid på arbejdsopgaven, hvis jeg skulle transportere mig selv, så det synes jeg er fedt, at man får mere tid til sig selv og til sit privatliv. Og så ja... synes jeg det er en lige så fin måde for mig at kunne udføre mit arbejde herhjemme. Jeg føler, at jeg får lige så meget ud af det som på arbejdspladsen, og jeg kan lide det lige så meget, som jeg kunne før.

**Sammensmelter din fritid og dit arbejdsliv meget så? Eller er du god til at holde styr på det?**

Jeg føler, at hvis det er sådan, at, vi har jo sådan nogle åbningstider og nogle bookingtider, hvor de vejledningssøgende booker ind, og så skal man jo møde op der. Men når der ikke er struktur på min arbejdsdag fra arbejdets side, så smelter det fuldstændig sammen. Så kan jeg sidde om aftenen og lave det og lidt om dagen, og hvornår har jeg pauser og sådan noget. Der synes jeg også det bliver svært, det her med at skulle skrive ind i en timeseddel, hvor lang tid, jeg arbejder. Fordi der skriver jeg f.eks. på timesedlen, at jeg arbejder fra 8-16, og så er det 8 timer, du har haft i alt. Hvor at nu, hvor man så pludselig selv skal bestemme, hvornår man vil arbejde, så længe man får arbejdet fuldført, så kan man jo godt arbejde fra 8-9 og så igen fra 12-14 og så fra 21-22 om aftenen. Det er besværligt at skulle holde styr på, hvor mange timer, man har arbejdet.

**Men du trives i selv at kunne bestemme over din tid?**

Det gør jeg. Men jeg nyder, at der er struktur i arbejdsopgaverne. Jeg kan godt lide, at jeg ved at jeg skal møde ind, og så har jeg de her møder med vejledningssøgende, og derfor så skal jeg møde ind fra det her tidspunkt til det her tidspunkt frem for at jeg ikke har noget struktur. Eller at jeg selv skal strukturere det – det synes jeg er træls. Det er jeg ikke så god til.

**Hvad synes du er nødvendigt for at hjemmearbejdet fungerer optimalt for dig?**

Det er nødvendigt, at jeg har det rigtige udstyr. At der er webcam på min computer f.eks., så når vejledningssøgende booker et videomøde, at jeg så også har mulighed for at kunne vise mig selv på video. Derudover så synes jeg også, at det er væsentligt, at mine IT systemer de virker på computeren. Ellers går det ud over udførelsen af mit arbejde. Jeg har prøvet det her med, at vi logger ind på vores telefonsystem, og at det så ikke dur, og så sidder man derhjemme, og man

sidder i telefonkø ved IT. Og så sidder vejledningssøgende og forsøger at ringe ind, men de kan ikke komme igennem til os, fordi vores telefonsystem er nede. Og det er trælst, når man kun har åbent i to timer til telefonmøder. Så at IT systemet virker og at min familie ikke er hjemme, når jeg sidder og arbejder.

**Så hvis der er noget, der skulle ændres for at gøre din arbejdsdag nemmere derhjemme, hvad skulle det så være? Har du noget, du tænker kunne forbedres?**

Det kunne være fedt, hvis man havde nogle der kunne være med til at strukturere den arbejdsdag, man havde til de arbejdsopgaver, der er lidt mere fluffy, som ikke er så bookingbettinget. Det kunne være dejligt.

**Føler du at du har flere muligheder for at udvikle dig fagligt og personligt, når du arbejder ude på arbejdspladsen i forhold til når du arbejder hjemme? Eller er det det samme?**

Det er det samme. Det føler jeg faktisk lidt er, hvorvidt min leder har nogle spændende opgaver til mig. Jeg kan lige så snildt arbejde med svære opgaver derhjemme, som jeg kan på arbejdet. Men det er selvfølgelig nødvendigt, at jeg kan komme i kontakt med dem, der skal hjælpe mig, hvis jeg har brug for hjælp. Så det er selvfølgelig også én af de ting, det kræver, når man arbejder hjemme: tilgængeligheden til sine kollegaer, tilgængeligheden til hjælp.

**Føler du, at der er nogle informationer du misser, når du arbejder hjemmefra?**

Ja, det føler jeg. Helt bestemt. Specielt, når man også er deltidsansat. Hvis man kun arbejder hjemme og alt den information der er ude på virksomheden, f.eks. så har vi fået ansat nogle nye, det har jeg ikke fået noget at vide om før to uger efter, fordi der var ikke nogen, der lige havde sagt det til mig, fordi jeg arbejdede hjemmefra. Så det gør jeg helt sikkert.

**Føler du dig bemærket af din leder, når du arbejder hjemmefra? Eller føler du godt, at de kunne bemærke dig mere?**

Jeg synes ikke som sådan, at min arbejdsudførelse bliver bemærket, men vi får sådan en, når man møder ind, er der typisk en back-up. Når det er sådan, at vi har de her faste telefonvagter, så har man altid en back up på. De er fastansatte, og de fastansatte de skriver lige en mail eller hurtigt på skype, at det er mig, der er back-up i dag, så du kan kontakte mig, hvis du får brug for hjælp, men det gør de ikke medmindre man har telefonen. Så der er ikke en back-up, hvis du har en anden opgave, du sidder med.

**Føler du, at du har klare retningslinjer for hjemmearbejdet? Altså hvornår man må tage hjemmearbejde og hvornår man ikke må?**

Nej. Kun det her med, at man selvfølgelig kun må arbejde hjemmefra hver anden mandag og hver fredag. Men der er ikke som sådan, hvis du har en arbejdsopgave ved siden af, som ikke kræver at du sidder derude eller hvor din leder ikke forventer, at du sidder derude. Der er der ikke nogen retningslinjer for hvornår, hvordan eller noget som helst.

**I forhold til pauser, holder du det, når du har lyst eller er det det samme, som når du er ude på arbejdet?**

Jeg holder faktisk ikke så mange pauser, når jeg sidder herhjemme. Jeg er mere tilbøjelig til at gå ud og hente en kop kaffe eller kakao, når jeg er på arbejdspladsen eller falde i snak med mine kollegaer.

**Okay. Så du ringer heller ikke sammen med dine kollegaer og holder sammen med dem?**

Nej.

**Har du nogle rutiner i forhold til dit hjemmearbejde? Nogle bestemte måder, du gør ting på?**

Jeg gør det oftest om morgenen, hvis det er arbejdsopgaver, der ikke er bookingbetinget. Så starter jeg altid op lige så snart, jeg står op. Så snart jeg har lavet den første kop kaffe, så sidder jeg og arbejder. Men ikke som sådan faste rutiner ellers. Jeg sidder altid næsten i min sofa eller ved mit spisebord.

**Oplever du, at du præsterer bedre, når du arbejder hjemme fra i forhold til når du er på arbejdet?**

Nogle gange. Men det er meget opgavebetinget. Men ja, altså, nu har jeg jo arbejdet meget hjemme, og jeg synes, det kan selvfølgelig også bare være mig selv, der bliver bedre og ikke som sådan har noget at gøre med, at man arbejder hjemme at gøre, men jeg synes jeg gør det endnu bedre. Jeg kan mærke, jeg udvikler mig i arbejdet. Jeg fik også udvist taknemmelighed af en vejledningssøger, og det var da vildt motiverende.

**Snakker du med din leder, når du arbejder hjemmefra?**

Nej. Ikke sådan.

**Så det er primært, når du sidder derude?**

Ja.



**Kunne du godt tænke dig at snakke mere med ledelsen, når du arbejder hjemmefra?**

Nej, ikke som sådan. Det er mere den, man får givet en opgave fra, at det er den person, man skal snakke med, og ikke så meget ledelsen.

**Har du nogen interaktion med den øverste leder?**

Nej. Det har jeg ikke, jeg har faktisk kun snakket med hende én gang, og det var da jeg blev ansat for fire år siden.

**Okay, så du refererer primært til en afdelingsleder?**

Ja. Det er også den eneste, jeg snakker med.

**Er du bange for at miste dit arbejde?**

Nej.

### **Bilag 3.5. Gruppeinterview**

Samtlige informanter i gruppeinterviewet er fuldtidsmedarbejdere.

#### **Hvad synes i om hjemmearbejde?**

Det er dejligt at have muligheden for at arbejde hjemmefra. Jeg vil helst på kontoret, fordi det føler jeg bare, at jeg får meget mere ud af, men det er da dejligt med noget fleksibilitet. Også lige, hvis man skal et eller andet i løbet af dagen, så er det rart at kunne tage hjemmefra og så lige lave lidt igen senere.

Altså jeg er enig. Nu arbejder jeg jo langt væk, så det der med at kunne have muligheden for at have to dage hjemme om ugen eller en dag hjemme om ugen, det gør sgu meget, så man ikke kører for mange km. Men det der med at have muligheden for det, det er sgu lækkert.

Jeg er også til dels enig. Muligheden, det er det eneste, jeg sådan synes. Hvis ikke man har det rigtige udstyr, så synes jeg, at det er røv at arbejde hjemmefra. Men ellers, så vil jeg også helst på kontoret. Men det kommer også lidt an på, hvad man skal lave af opgaver, for skal man nu lave et eller andet, hvor det bare er at slå hjernen fra og sidde og dokumentere et eller andet og bare gøre noget, så synes jeg det er mega fedt bare at kunne sidde herhjemme. Man bliver mindre forstyrret, og ja. Oftest skal man have noget hjælp, eller whatever, diskutere noget med nogen, og så er det rarere at sidde på kontoret.

#### **Så det, der er nødvendigt for at arbejde hjemmefra, er blandt andet arbejdsudstyret?**

Ja.

#### **Er der mere, hvor i sådan tænker – for at det skal fungere optimalt at arbejde hjemmefra, så er det nødvendigt?**

Det skal være til at arbejde sammen med de andre, der er på kontoret. Problemet er, at hvis man er den eneste, der sidder hjemme, så kan det jo godt være hele afdelingen lige pludselig forsvinder til et eller andet, og så bliver man lidt glemt. Altså, det skal jo også passe ind i en afdeling, hvor folk de er tilbøjelige til at arbejde hjemmefra – eller er indstillet på, at de arbejder hjemmefra.

Jeg er nærmest faktisk den eneste, der arbejder hjemmefra af mine kollegaer. De bor i Århus og de vil alle sammen bare kunne køre på kontoret, så det er rigtigt, det der med, at man bare føler sig glemt: ej, vi sidder lige og får æbleskiver ude i kantinen – vi stiller bare telefonen over til (navn fjernet) Det vil jeg faktisk godt give dig ret i, (navn fjernet).

### **Så det påvirker meget det sociale?**

Ja, det gør det helt sikkert. Helt sikkert.

Men samtidig, så vil jeg også sige, arbejder man nu hjemmefra, i hvert fald for mit vedkommende, er min kæreste og søn nu hjemme, så er jeg tilbøjelig til at få lavet noget mindre, fordi jeg måske synes, det er hyggeligt lige at gå ned til dem. Fordi ellers, er der nu ikke nogen hjemme og jeg bare sidder, så er jeg noget mere effektiv.

### **Har i nogle rutiner i forhold til, når i arbejder hjemmefra? Altså møder i ind ligesom i gør, når i er på arbejde, eller flyder det lidt sammen hverdag og arbejde, når man arbejder hjemmefra?**

Jeg synes nogle gange, at det flyder lidt sammen. Nogle gange så starter jeg tidligere og så glemmer man egentlig bare, at man sidder derhjemme og der er ikke noget der forstyrrer, og så kører man på og efter fem timer, så er man helt smadret, fordi man ikke holder nogle pauser, og man ikke har rejst sig op. Så det handler også lidt om, lige at sætte sig lidt op efter at holde nogle pauser og lige gå ned og lige strække benene en gang imellem. Og måske heller ikke have dårlig samvittighed over at tage en pause engang i mellem. Det var måske lidt det, jeg havde problemer med til at starte med. Det der med, at jeg følte, at jeg skulle lave noget hele tiden. Men når jeg er på kontoret, bruger jeg alligevel tid på lige at hente noget kaffe og snakke med mine kollegaer og sådan noget, så det er jo ikke fordi, jeg er produktiv hele tiden.

Jeg havde faktisk også en snak med min chef om, at den unødige tid, man bruger på kontoret til at snakke med sine kollegaer eller hente kaffe. At man så lige sætter en vask over herhjemme eller sådan noget, altså det er jo det samme.

Helt enig.

Så, men jeg synes stadig, jeg har svært ved at holde de pauser, jeg skal. Jeg holder jo en halv time, når jeg er på arbejdet nede i Århus, men det gør jeg sgu ikke, når jeg er herhjemme. Det tager jo fem minutter at spise, når man sidder herhjemme og spiser ved computeren, ikke?

### **Så du sidder og spiser ved computeren?**

Ja.

### **Hvad med dig?**

Det er meget det samme. Men jeg kommer også tit til at arbejde lidt om eftermiddagen og lidt om aftenen, fordi jeg sætter jo tit nogle kørsler over nogle programmer og sådan noget. På arbejdet, der tager jeg jo hjem og får lukket det ned, men hvis jeg er herhjemme, så sætter jeg det lige

op at køre, og så går jeg lige op og kigger på det, og så kan jeg se nogle fejl og så begynder jeg lige at sidde og rette lidt på det, og så går der lige en halv time hist og her.

Jeg synes, jeg er rimelig god til at stå op samme tid og lukke ned samme tid, så det er ikke så meget et problem for mig egentlig. Så er jeg måske også mere tilbøjelig til at jeg lige går ned og snakker med (navne fjernet) i et kvarter og lige sidder og ... så holder jeg de pauser den vej igennem.

**Men du sørger for meget at have de samme rutiner, som du har på arbejdspladsen?**

Ja, det synes jeg.

Men jeg synes også det er lækkert, at man kan være fleksibel. Hvis du lige har et eller andet, så man lige kan gå over og handle eller få en coronatest eller ... det er forhåbentlig snart slut, men altså, det kan altså også et eller andet en gang imellem. Altså selvfølgelig ikke lave alt muligt andet, men lige tage en halv time eller en time, hvor man lige kan få ordnet nogle dagligdagsting.

**Det her, det er et lidt svært spørgsmål. Men har i oplevet noget, der har været uretfærdigt i forbindelse med at arbejde hjemme i forhold til f.eks. at skulle være på arbejdspladsen? Altså det her med, at man sidder fem timer ikke og holder pause. Det kan også være, at man ikke har oplevet at det var uretfærdigt. Det kan også være noget, hvor i tænker: Årh, det har været træls eller uretfærdigt.**

På min gamle arbejdsplads – altså ikke der, hvor jeg er nu – der, hvis man arbejdede hjemmefra, så skulle man have ... normalt havde man tre scrum-møder om ugen, tror jeg. Og hvis man arbejdede hjemmefra, så skulle man have ét minimum hver dag oveni. Så det var lidt som om, at de ikke stolede på, at man lavede det, man skulle derhjemme og som om, at man måske var mere tilbøjelig til at køre ud ad en tangent, eller sådan noget. Altså det var lidt som om de prøvede at sætte lidt en stopper for at arbejde hjemme.

**Så det der med at man selv kan bestemme, eller at de udviser en eller anden tillid til at man selv kan tage ansvar for sin arbejdsudførelse, det er vigtigt?**

Ja, det synes jeg. Altså det skal ikke være sådan, at der er forskel på, når man arbejder hjemme og når man arbejder på kontoret. Selvfølgelig skal man lave det, man nu skal. Selvfølgelig skal lederen gøre noget ved, hvis de kan se, at man ikke laver noget. Men hvis man får lavet det man skal, så skal det jo bare være som om, at man var ude på kontoret.

**Hvad tænker i andre?**

Enig.

Jamen, jeg har ikke rigtig noget. Jeg er sådan meget selvstændig i det, jeg laver. Og det tror jeg også min chef, hun tænker: you go ahead. Gør hvad du vil – vi ved godt, hvad du står for og hvad du laver.

**Hvis du så fik lagt bånd omkring dig, ville det påvirke din arbejdsdag?**

Ja, hvis jeg skulle, som (navn fjernet) siger, hvis jeg skulle holde møder hver dag for at tjekke op på, hvad jeg har lavet og hvad jeg har udrettet en hel dag. Helt sikkert, så gider jeg sgu ikke arbejde hjemmefra. Det gider jeg ikke.

Også især fordi ens leder kommer jo ikke hen, hvis man sidder på arbejdet, og kigger: hvad har du lavet og hvad sådan og sådan. Hvorfor skulle han så gøre det, når man sidder derhjemme?

**Det er rigtigt. Hvad er det bedste ved at arbejde hjemme så?**

Kaffen. Haha.

Man sparer noget kørsel, transporttid.

Jeg tror helt klart, for mig er det køretiden, men også det der med, hvad fanden skal man sige. Nogle gange er det lidt rart, det der med bare at vælte ud af sengen og så ind og tænde computeren. Man skal ikke ind og gøre sig klar og have skjorte på og ikke tænke på, at der kan komme kunder og sådan noget. Det er bare at sætte sig ind foran computeren. Men helt sikkert, for mig er det kørslen.

Jeg er egentlig meget, at det er det der med at kunne vælte ud af sengen og så kan man arbejde et par timer, og så kan man måske tage morgenmad efter det, altså whatever sådan. Man styrer det lidt mere selv på en eller anden måde.

**Hvad så med, føler i, at I kan udvikle jer fagligt derhjemme eller er det bedst, når man arbejder på arbejdspladsen eller?**

Det er svært. Man har ikke nogen at sparre med. Nu sidder jeg i et team med to personer, så der er det lidt svært, når man arbejder hjemmefra, at man ikke har nogle at sparre med. Der er nogle, jeg synes også man udvikler sig bedre, når man sidder sammen med nogle flere. Fagligt vil jeg ikke mene, i hvert fald for mig, at det er det bedste at være hjemme hele tiden. Der er jeg nødt til at skulle have noget feedback fra mine kollegaer, når de sidder lige ved siden af mig.

Nogle gange, så de der diskussioner, får man virkelig meget ud af, når man sidder på arbejdspladsen. Men hvis man virkelig skal fordybe sig i et eller andet, så kan det også være distraherende at være på arbejdet, fordi så kommer der alt muligt og så de der diskussioner hen over bordet, de kan godt stjæle fokus lidt en gang imellem, hvis man virkelig skal sidde og nørde med et eller andet, så synes jeg godt, det kan være en fordel at sidde derhjemme, ikke? Og så kan man sætte sig ind i stoffet, og så kan man tage på arbejde og tage diskussionerne derefter. Så det er sådan lidt både og.

Ja, jeg vil også sige, at det afhænger meget af opgaven, man sidder og laver.

**Okay. Så det er også, i forhold til om man præsterer godt, det er også afhængigt af opgaven?**

Ja, det synes jeg. Jeg havde f.eks. her den anden dag, hvor jeg også skulle undersøge nogle nye ting ift. vores platform, og det var det bare rart og nemmere at være på kontoret, fordi så har man nogle, man lige hurtigt kan spørge i stedet for at skulle ringe op på teams hver gang. Men sidder jeg nu og skal lave et eller andet, som jeg bare har gjort hundrede gange før og ved, at det er bare lige ud af landevejen, så er det jo fint nok at sidde derhjemme. Så får jeg ikke de der forstyrrelser, der er ude på en arbejdsplads, men jeg har heller ikke behov for den der sparring.

Jeg sidder meget med procesoptimering, så det der med at sidde og lave tingene og gøre det nemt for folk, der er det virkelig bare, så skal jeg helst være inde i en bobbel, hvor jeg bare sidder og koncentrerer mig om mit eget og skal ikke forstyrres af nogle. Men når jeg så skal vise det, så er det rart, at jeg sidder derude for at få det der feedback, så jeg ikke skal til at sende en mail eller lave en video af, hvad der er sket og sådan noget. Så på den måde har jeg et behov for feedback. Så jeg... 50 % vil jeg gerne være derude og 50 % vil jeg gerne være derhjemme.

**Hvad med jer andre? Hvordan er procentdelen der?**

Nu bor jeg jo så tæt på, så nu vil jeg bare gerne afsted. Men en gang imellem er det rart nok med en enkelt dag derhjemme eller sådan noget. Det kan også være nogle dage, at man bare lige arbejder hjemmefra, fordi man lige trænger til det. Men igen - det er dejligt at have muligheden, og nogle gange giver det noget godt - men når man har fem minutter på arbejde, så giver det bedst lige at komme ud ad døren.

Ja, altså jeg er også mest for at møde op på arbejdet. Men som sagt, kommer der nu lige en stofamand, eller skal man til lægen, eller skal man nu lige et eller andet, så er det meget rart at kunne arbejde dagen hjemme eller starte dagen hjemme om ikke andet, og så måske møde ind lidt senere på kontoret. Det er mest den fleksibilitet, jeg synes, er nice.

### **Hvad kunne jeres nærmeste leder gøre for at hjemmearbejde blev mere fordelagtigt?**

Specifikt for mit vedkommende, så synes jeg ikke, de kan gøre så meget mere, fordi min leder sidderovre i København. Halvdelen af mine kollegaer sidder på distancen, så i mange tilfælde, så er det, om jeg sidder hjemme eller om jeg sidder på kontoret, hvis jeg skal have et møde med nogle fra København, så er det ét fedt.

### **Hvad kunne de så gøre anderledes for at det blev bedre? Kunne de gøre noget der, eller fungerer det?**

Nej, de kommer til Aalborg en gang imellem, så jeg ved det ikke.

Altså, som minimum, det man skal sørge for er, at man har mere eller mindre samme setup derhjemme som man har på arbejdet, hvis det skulle være mere fordelagtigt at arbejde hjemme. Nu har jeg selv to skærme, fordi jeg har en computer herhjemme. Men jeg ved i hvert fald, at der er nogle kollegaer, når de har siddet hjemme, så har de siddet udelukkende med deres bærbare. Og så er man bare 30 % effektiv i forhold til, hvad man plejer, fordi man har sådan en lille 24 tommer skærm - ikke engang - 17 tommer at arbejde på i stedet for to 27 tommer og tastatur og mus og alt sådan noget. Så, det er sådan set det vigtigste for, at jeg kan få en produktiv arbejdsdag derhjemme - det er set-uppet.

Jeg er fuldstændig enig. Og det var egentlig også det krav, hun satte til mig, at jeg havde de ting for, at jeg kunne arbejde hjemmefra. Og det var egentlig også de krav, jeg havde til hende. At det skal jeg have, for hvis jeg sidder derhjemme, så skal jeg have to skærme og en computer og det hele, så det fik jeg.

### **Hvad så i forhold til samspillet mellem?**

Jamen, min chef mangler lidt det tekniske der. Nu sidder vi og snakker på teams, og vi har mange af sådan nogle ugemøder, hvor hun skal give en eller anden briefing, så der kunne man måske godt lige smække mig op på storskærmen dernede og jeg kunne sidde på et webcam, når hun skal give sådan noget. Der mangler måske den tekniske del fra min chef der, fordi hun vil rigtig gerne have, at alle er der, når hun skal give sådan en information. Så go with the proces, det mangler hun lige lidt.

**Ja, og i andre nikker. Ja. Dejligt. Ja. I forbindelse med den første hjemsendelse under corona, er der så noget, der har været anderledes nu her, hvor i arbejder hjemmefra qua corona igen?**

Nyt arbejde.

Også ved mig.

Nej, for jeg tror bare sådan lidt, sidste år, da vi blev sendt hjem i december der, der var det sådan "åh nej, kan det fungere?" – og nu er det bare sådan, de ved det kan fungere. Vi har gjort det før, så vi gør det bare igen.

De er måske ikke så bange for at arbejde hjemmefra, fordi de netop ved det fungerer.

Præcis.

Men jeg vil sige, på mit gamle arbejde, var der rigtig mange, der havde svært ved at arbejde hjemmefra, fordi at man havde brug for rigtig meget udstyr til det vi lavede, og man havde brug for at komme på de rigtige netværk, og det var bare ikke lige sådan noget, man lige satte op derhjemme. Så på den måde var det svært at arbejde hjemmefra på mit gamle arbejde. Men her hvor jeg er ny er det lidt mere cloudbaseret, så her handler det egentlig bare om at have en internetforbindelse et eller andet sted, og så en VPN, så jeg kan komme ind på mit arbejdes IP, og så er det sådant det. Så det har nok mest været jobændringen, der har gjort, at det er noget nemmere at arbejde hjemmefra nu, end det var sidste gang.

**Har i så fået mere lyst til at arbejde hjemmefra nu end i havde dengang? Eller havde i lige så meget lyst til at arbejde hjemmefra dengang?**

Jeg har nok fået noget mere lyst til at arbejde hjemmefra. Også fordi nu har jeg fået kontor, og ikke sidder inde i stuen, så jeg kan lukke en dør. Det er også ret vigtigt.

Det er det samme. Sidste år i december, der sad jeg i stuen. Og så at man, som (navn fjernet), at man har et kontor. Det gør en væsentlig forskel.

**Er i glade for jeres arbejde?**

Ja

Ja

Ja, det må man sige.

**Hvad brænder i for på jeres arbejde?**

At gøre mine kollegaer glade. Lave noget fedt til dem. De er så utekniske, de kollegaer, jeg har, så hver gang jeg lige kan lave et eller andet. Automatisere et eller andet for dem, så bliver de glade. Så de kan snakke endnu mere og bruge endnu mindre tid på at arbejde. Så for mig er det fedt.



Jeg kan godt lide mit arbejde. Jeg bliver satme udfordret. Jeg kommer ikke, altså, man får lov at bruge skallen. Det er ikke, ja og så nogle milepæle. Det fylder meget på min arbejdsplads, det vi laver, så det er jo fedt at bidrage til det. Et projekt, der forhåbentlig kan spare en masse penge, så ja...

### **Hvad med dig, (navn fjernet)?**

For mig er det meget det her med at udvikle noget nyt og så også slutproduktet, synes jeg, er vigtigt, at det er et slutprodukt, man kan forholde sig til, og det er et spændende slutprodukt. Noget man også synes er fedt, at man får i sidste ende. Og så er det sådan set bare meget vejen derhen. Altså at man får lov til at prøve at sidde og undersøge lidt og lave nogle prototyper og se hvad der virker og ikke virker. Den der vej og udvikling derhen, hvor man ligesom bliver klogere undervejs.