

Kontrol og ansvar i hybridarbejde

En undersøgelse af psykisk sundhed i en virksomhed i Danmark

Af Julie Seltoft

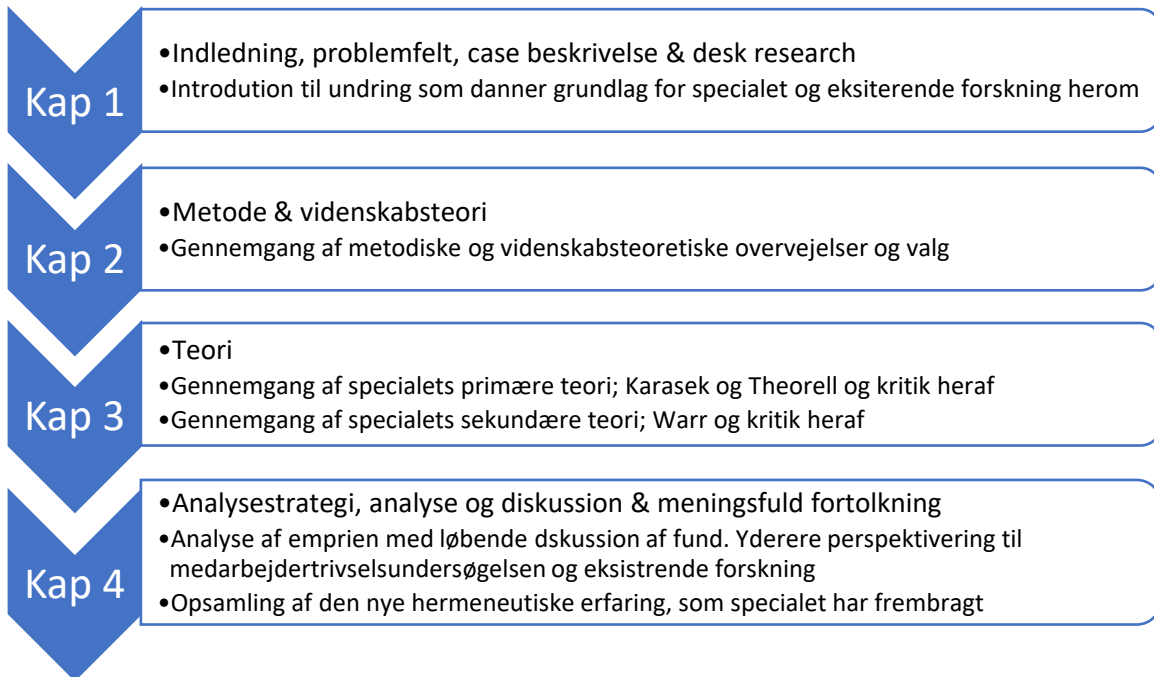


AALBORG UNIVERSITET

Specialet er udarbejdet af:
Julie Seltoft, (20201532)

Uddannelsessted:	Aalborg Universitet, CPH
Studieretning:	Læring og Forandringsprocesser Master of Arts (MA) in Learning and Innovative Change
Prøvens form:	Specialeundersøgelse, inklusive artikel
Semester:	10. semester
Fag:	Speciale
Vejleder:	Mette Pless
Antal tegn:	Projekt: 129,246 Artikel: 10,463 Samlet antal: 139,709

Læsevejledning



Forord

Dette speciale er udarbejdet af Julie Seltoft på Læring- og Forandringsprocesser ved institut for kultur og læring, Aalborg universitet. Specialets fokus udspringer af en undring omhandlende medarbejdertrivsel efter Corona-pandemien, hvor flere vælger at arbejde nogle af arbejdstimerne hjemmefra.

Dette speciale er skrevet på den anden side af Jorden fra både uddannelsesstedet (AAU) og samarbejdsvirksomheden. Kreative løsninger og hjælp fra mennesker hjemme i Danmark har derfor været en stor del af denne proces. Derfor er det vigtigt at rette en tak til dem, der har skabt dette speciale sammen med mig!

Tak til Pernille Heinecke og venner, uden jer var det her speciale aldrig blevet til.

Tak til Pernille Olesen og Bitte Asbjerg for fagligt input og sparring, lange telefonsamtaler og for aldrig at lade mig springe over hvor gærdet var lavest!

Tak til Jette Lauridsen fra KVUC for at være en fantastisk støtte og for at vejlede og hjælpe mig videre, når jeg var gået i stå og for at svare døgnet rundt.

Tak til min tålmodige vejleder Mette Pless for en enorm fleksibilitet ift. til møder og e-mails på mærkelige tider af ugen og døgnet.

Kæmpe tak til min støttende og tålmodige mand! Tak fordi du har affundet dig med møder midt om natten, lange kaffesamtaler og for altid at tro på mig, især når jeg ikke selv gjorde det.

Indholdsfortegnelse

Læsevejledning	2
Forord	3
Bilagsfortegnelse	6
Abstract	7
Kapitel 1	9
1 Indledning	9
1.1 Problemfelt	10
1.1.1 Problemformulering.....	10
1.1.2 Arbejdsspørgsmål.....	10
2 Case beskrivelse	11
2.1 Virksomheden	11
2.2 Medarbejdertrivselsundersøgelse	12
3 Desk research	13
3.1 Motivation i arbejdsfællesskabet	13
3.1.1 Fællesskab gør forskel (2017).....	14
3.1.2 Virksomhedens sociale kapital (2008).....	14
3.2 Forskning forud for nedlukningen	15
3.3 Forskning under nedlukningen	16
3.3.1 Coronatrivsel.....	16
3.3.2 Aalborg Universitets forskningsprojekt.....	17
3.4 Forskning efter nedlukningen	18
Kapitel 2	19
4 Metode	19
4.1 Adgang til virksomheden	19
4.2 Interviews	20
4.2.1 Ethiske overvejelser.....	20
4.2.2 Forberedelsen til interviewene.....	21
4.2.3 Gennemførelsen af interviewene.....	23
4.3 Transskribering	24
5 Videnskabsteori	25
5.1 Videnskabsteoretiske overvejelser	25
5.2 Introduktion til filosofisk hermeneutik	25
5.3 Den hermeneutiske spiral	26
5.3.1 Brugen af hermeneutik	27
Kapitel 3	28
6 Teori	28

6.1	Præsentation af teorien.....	28
6.2	Teoretiske overvejelser.....	29
6.3	Definition af psykisk sundhed.....	29
6.4	Karasek og Theorell	32
6.4.1	Skabelsen af modellen	32
6.4.2	Krav- og kontrolmodellen.....	33
6.4.3	Psykosociale arbejdsmiljø model	36
6.5	Kritik af teori.....	38
6.5.1	Magt	38
6.5.2	Karasek og Theorell i et videnspræget samfund.....	38
6.6	Peter Warr's 12 trivselsvariabler.....	39
6.7	Kritik af teorien.....	42
Kapitel 4	42
7	Analysestrategi	42
7.1	Forholdet mellem empiri og teori	43
7.2	Kvalitetskriterier.....	44
7.3	Informanter	45
8	Analyse og diskussion.....	47
8.1	Introduktion til analysen og diskussionen	47
8.2	Overordnede perspektiver i hybridarbejde.....	48
8.2.1	Udfordringer og negative konsekvenser ved hybridarbejde	48
8.2.2	Positive aspekter.....	51
8.2.3	Rutiner i hybridarbejde.....	55
8.2.4	Opsamling.....	56
8.3	Dobbelthed i medarbejderindflydelse	56
8.3.1	Tillid er afgørende.....	56
8.3.2	Dobbeltheden.....	58
8.3.3	Opsamling.....	59
8.4	Social kontakt.....	60
8.4.1	Revurdering og tilpasning af målsætninger.....	60
8.4.2	Gensynsglæde.....	62
8.4.3	Opsamling.....	65
9	Meningsfuld fortolkning.....	66
Kildeliste	67
10	De gode huskeregler til hybridarbejde.....	73
Kildeliste	80

Bilagsfortegnelse

Bilagene til dette speciale er ikke gennemlæst af ordblindevejleder med godkendelse fra AAU og AAU-vejledere.

Bilag 1: Transskribering 1 - Lone

Bilag 2: Transskribering 2 - Lis

Bilag 3: Transskribering 3 - Peter

Bilag 4: Transskribering 4 - Hans

Bilag 5: Transskribering 5 - Randi

Bilag 6: Anonymiseret spørgeskema

Bilag 7: NFA, seks gode råd: Medarbejder der arbejder hjemme + Medarbejder der møder ind
+ Arbejdsfællesskabet

Bilag 8: NFA, kommunikations værktøj

Bilag 9: Logbog (uddrag)

Bilag 10: Medarbejder interview guide

Bilag 11: Chef interview guide

Bilag 12: Warr 12 trivselsvariabler

Abstract

After the Covid pandemic reached Denmark at the beginning of 2020, many employees started working some days from their homes. This places the companies in a new situation with new issues and opportunities, which is the purpose of this thesis to investigate.

The thesis has been written in cooperation with a mid-size Danish company with three branches in the greater Copenhagen area. Five semi-structured interviews have been conducted with three employees and two managers. This comprises the thesis' empirical foundation. In addition, access to the latest employee survey has been provided.

The thesis aims to answer the following issue:

How can we, based on Karasek & Theorell's theory (1990), understand the influence of hybrid work on the mental health seen from the perspective of employees in company X?

The thesis attempts to answer this from an analytical perspective; primarily based on partly, Karasek & Theorell's theory on the demands and control model, and, partly based on a subsequent theory by Karasek & Theorell model of the psychosocial work environment. Secondly, Warr's theory on the definition of mental health will be used, including his 12 parameters for well-being in a work context. Further, the analysis will draw on perspectives from research made prior to the thesis.

The issue will be analyzed from three angles:

1. Social contact
2. Overall perspectives on working from home (positive and negative experiences)
3. The duality in employee influence (trust)

It is seen that the employees experience less distractions and calmer surroundings, and thus increased immersion to obtain new skills when working from home. It can also be identified that the daily breaks, which however may disappear when employees work from home, are important and support mental health. Further, the daily breaks may well comprise something social or include something from the employee's leisure activities.

Because all employees making up the empirical foundation for this thesis work more or less in teams it is not an option to quit the community. Quite the contrary, the community should be prioritized since it contributes to upholding a high level of social capital and thereby supports mental health.

The last perspective is that there exists a mutual trust among employees and managers which makes the employees dare to experiment. This experimental approach is experienced positively by the employees, and it also benefits the managers.

Although the trust is something positive, employees also experience a need for guidance and work/leisure separation. This duality is complex to handle for both the employees and managers and therefore requires attention. It is consequently not beneficial for the employees to have completely unrestricted frameworks and choices.

Kapitel 1

1 Indledning

Det er den 11. marts 2020, det er aften, og udenfor ligger gaderne øde hen. Inde i stuerne og værelserne er de fleste tv'er slået over på det samme; statsminister Mette Frederiksen har indkaldt til pressemøde omhandlende den nye coronavirus (Covid-19), som er kommet til landet - særligt drevet af de mange danskere, der i uge 7 rejste på skiferie til Østrig og Italien og herefter tog Corona-virusset med hjem (Thinkeuropa, 2022). Regeringen melder ud at *“Alle offentligt ansatte, der ikke varetager kritiske funktioner, sendes hurtigst muligt hjem [...]”* og at *“Alle private arbejdsgivere opfordres til at sikre, at flest muligt arbejder hjemmefra [...]”* (Regeringen, 2020).

Pludselig startede en helt ny hverdag med hjemmearbejde for mange danskere, hvor arbejdsdagen skulle derfor ses i et helt nyt perspektiv, og der måtte tænkes i kreative løsninger. For en del betød dette en mere kaotisk hverdag præget af dårligere arbejdsstrivsel, men for andre gav hjemmearbejdet bedre mening, end at skulle møde ind på kontoret (Altinget, 2020).

Det var ikke kun på det danske arbejdsmarked, at hjemmearbejde pludselig blev normen, også folkeskoler, gymnasier og universiteter blev lukket ned, og de studerende sendt hjem. Dette gjaldt også for AAU, hvor opstarten på Læring og Forandringsprocesser var påvirket af afstand, afspritning og begrænsede sociale aktiviteter. Denne forandrede hverdag skabte en undring, som blev grundlaget for den første opgave, jeg var med til at skrive på AAU. Opgaven var et miniprojekt, der undersøgte, hvordan medarbejdere skaber mening i hjemmearbejde under Corona-nedlukningen. Projektet anvendte Peter Weicks meningsskabelsesteori til at analysere problemstillingen, og følgende blev konkluderet:

“Coronanedlukningen har konkret ændret Karens arbejdspraksis ved, at hun ikke har kunnet møde fysisk op på arbejdet, men derimod har været tvunget til at arbejde hjemmefra. Da Karen har været vant til at facilitere workshops og have dagligt samarbejde med sine kolleger, har det derfor været en udfordring.” (Seltoft et al. 2020, s. 13)

Projektet havde ikke til formål at undersøge, hvad denne ændring og udfordring betød for Karens arbejdspraksis, men konklusionen dannede grundlag for en helt ny undring, for hvad betyder den nye arbejdspraksis med hjemmearbejde for medarbejdernes psykiske sundhed? Hvordan

påvirker det arbejdspladsens sociale fællesskab, at nogle arbejder hjemme, mens andre møder ind? Det er undringer som disse, der danner grundlag for påbegyndelsen af dette speciale.

Miniprojektet blev gennemført og udfærdiget i 2020, så arbejdsmarkedet har gennemgået en ændring siden, men det ses nu, to år efter Danmark lukkede ned, at selvom arbejdspladserne igen er åbnet, vil flere danskere fortsætte med at arbejde hjemme. En undersøgelse, gennemført blandt mere end 6.000 europæere viser, at tre ud af fire forventer at tilbringe i gennemsnit tre dage på kontoret og de sidste to hjemme. Hver femte i undersøgelsen regner med kun at tilbringe en enkelt dag fysisk på kontoret (Dansk HR, 2021). Undersøgelsen viser også, hvilke problematikker der kan følge med hjemmearbejde. Blandt andet mener 58 procent, at den nye flydende arbejdsform gør, at de ikke kan holde fri, men konstant skal være tilgængelige, og 52 % mener, at dem, der arbejder hjemme, kan blive diskrimineret i forhold til dem, der er fuld tid på kontoret (Dansk HR, 2021).

Ovenstående perspektiver og problematikker har ført frem til specialets problemfelt.

1.1 Problemfelt

1.1.1 Problemformulering

Hvordan kan man, ud fra Karasek & Theorells teori (1990), forstå, hvilken betydning hybridarbejde har for den psykiske sundhed set ud fra et medarbejderperspektiv i virksomhed

X?

1.1.2 Arbejdsspørgsmål

1. Hvordan oplever og håndterer medarbejderne i virksomhed X krav og øget indflydelse i hybridarbejde?
2. Hvordan påvirker hybridarbejde medarbejderne i virksomhed X's psykiske sundhed?
3. Hvordan kan virksomhed X og cheferne bedst understøtte medarbejdernes psykiske sundhed i hybridarbejde?

Præcisering

Den psykiske sundhed: Definitionen af psykisk sundhed vil i dette speciale være Peter Warr's udlægning, eftersom denne er udviklet ud fra psykisk sundhed i en arbejdsmæssig kontekst (Warr, 1987, s. 25). Warr definerer psykisk sundhed ud fra fem komponenter:

1. Psykisk velbefindende

2. Kompetencer
3. Autonomi
4. Aspiration (håbet om at opnå noget)
5. Helhedsfølelse (Warr, 1987, s. 25-26). Dette udfoldes yderligere i afsnit 6.3.

Karasek & Theorells teori (1990): Dette speciale vil som teoretisk grundlag benytte Karasek & Theorells teori omhandlende krav og indflydelse i en arbejdsmæssig sammenhæng. Teorien præsenteres og udfoldes i afsnit 6.4.

Virksomhed X: Specialet er blevet udarbejdet i samarbejde med en større dansk virksomhed. Virksomheden ønsker at være anonymiseret og vil derfor blive betegnet som Virksomhed X. Virksomheden præsenteres i afsnit 2.

Hybridarbejde: En ny arbejdstendens, der er opstået efter corona-pandemien, hvor der på mange arbejdspladser opstår en ny blanding mellem hjemmearbejde og fysisk tilstedeværelse, defineret som "hybridarbejde" (Bredgaard, Hansen, Kylling, Jørgensen, Ibsgaard, 2021, s. 60).

2 Case beskrivelse

2.1 Virksomheden

Specialets empiriske grundlag er udviklet i samarbejde med en dansk virksomhed som ønsker at være anonymiseret. Derfor vil der ikke være kildehenvisninger i dette afsnit til virksomhedens hjemmeside, hvor information om virksomhedens kerneopgaver, historik samt organisatoriske og strukturelle opbygning er indhentet fra. Virksomheden, som i resten af denne opgave vil blive betegnet som virksomhed X¹, er en koncern med 400.000 andelshavere i form af private husstande og virksomheder i Nordvest-, Midt- og Sydsjælland, Lolland-Falster og Øerne; virksomhed X har derudover syv datterselskaber. Firmaet har i 2019 undergået en større fusion. En anden større dansk virksomhed solgte et specifikt felt fra, eftersom virksomheden ville specialisere sig inden for et andet, hvorefter en mindre og mere lokal virksomhed opkøbte det specifikke feltet.

¹ Står for virksomhed X

Til dette speciale blev to chefer og tre medarbejdere interviewet. Medarbejderne og cheferne benævnes anonymiserede navne. Informanternes køn og alder er ligeledes anonymiseret. Transskriberingerne er vedlagt som bilag 1-5.

Virksomheden har ikke udstedt specifikke retningslinjer for hybridarbejde og har lagt op til, at det er noget der internt skal findes nogle retningslinjer på i de enkelte afdelinger.

For et lettere overskueligt speciale er yderlige præsentation af informanterne indsat i afsnittet, der redegør for den anvendte analysestrategi.

2.2 Medarbejdertrivselsundersøgelse

Som en del af samarbejdsaftalen fik jeg indsigt i virksomhedens nyeste medarbejdertrivselsundersøgelse (MTU). En anonymiseret version af MTU'en er blevlagt som bilag 6. Denne præsenteres herunder og vil efterfølgende blive perspektiveret til i afsnit 8. To opmærksomhedspunkter skal fremhæves omhandlende MTU'en, og det første er, at MTU'en er fra oktober 2021, hvilket betyder, den er 10 måneder gammel ved dette speciales aflevering. Der er derfor en formodning om, at visse aspekter, som fremgår af MTU'en, har ændret sig. Det andet perspektiv er, at virksomhed X under udarbejdelsen af MTU'en var i gang med en renovering og flytning, hvilket man ligeledes kan formode har påvirket resultatet. MTU'ens opbygning vil herunder kort blive gennemgået.

Resultaterne af MTU'en er indhentet via et spørgeskema delt på virksomhed X's interne medarbejderplatform. Denne type spørgeskemaer over nettet kaldes CAWI² eller webbaserede surveys (Bjarnøe & Hansen, 2020, s. 308). Undersøgelsen er delt ind i to overordnede emner, der spørger ind til psykiske og fysiske trivselsparametre på arbejdspladsen. I delen der omhandler psykisk trivsel, er der tre kategorier med 12 spørgsmål, der besvares med procentuel enighed/uenighed, efterfulgt af syv spørgsmål, som besvares ved afkrydsning i boks. Delen omhandlende fysisk arbejdstrivsel har 18 spørgsmål med besvarelse ved afkrydsning. Afslutningsvis er der et åbent spørgsmål, der lægger op til en mere kvalitativ stillingtagen fra respondenterne:

"Hvad gør vi godt og skal fortsætte med? Og hvad skal vi fokusere på for at udvikle virksomhed X til et endnu bedre sted at arbejde?" (Bilag 6, s. 7)

² computer assisted web interviewing (Bjarnøe & Hansen, 2020, s. 308)

Fordi spørgeskemaerne primært omfatter lukkede spørgsmål, der derfor er hurtige at udfylde, kan det resultere i en høj svarprocent. Spørgsmålene er delt efter kategori, hvilket også gør det mere overskueligt for deltagerne at besvare (Hansen, Marckmann, Nørregård-nielsen, 2011, s. 61-65). Baggrundsspørgsmål som alder og køn er ikke en del af spørgeskemaet, men der er faktuelle spørgsmål om afdelingstilhørsforhold, da man gerne vil undersøge, om eventuelle trivselsproblematikker er specifikke for særlige afdelinger (Hansen & Andersen, 2010, s. 106). De resterende spørgsmål er en kombination af handlings- og holdningsspørgsmål (Hansen, et al, 2011, s. 71-75).

Svarprocenten i undersøgelsen ligger på 88%, 1214 ud af 1381. Dette er en høj svarprocent, hvilket er vigtigt for troværdigheden i denne type undersøgelse (Bjarnøe & Hansen, 2020, s. 311) og derfor udgør den høje svarprocent et vigtigt argument for brug af MTU'en i dette speciale. Svarene blev kodet for at kunne genereres til data som blev brugt i et elektronisk dataark (Bjarnøe & Hansen, 2020, s. 232).

3 Desk research

Dette afsnit præsenterer eksisterende forskning inden for feltet. Der vil blive præsenteret udvalgt forskning, som er genereret før, under og efter nedlukningen af danske arbejdspladser, grundet Corona-pandemien. Der vil i dette afsnit blive henvist primært til dansk forskning, eftersom virksomhed X er en dansk virksomhed, sekundært suppleret med forskning fra andre europæiske lande og USA.

Det er vigtigt at pointere, at dette afsnit ikke har til hensigt at besvare, hvorvidt hjemmearbejde har positive eller negative effekter på det psykiske arbejdsmiljø, men afsnittet præsenterer forskellige holdninger til emnet - hvor nogle argumenterer positivt om arbejde hvor man delvis arbejder på kontoret og delvis arbejder hjemmefra, mens andre argumenterer negativt herom. Argumentationerne og begrundelsen bag vil herefter blive taget op i afsnit 8; analyse- og diskussionsafsnittet.

3.1 Motivation i arbejdsfællesskabet

Under gennemførelsen af de kvalitative interviews, som er dettes speciales empiriske grundlag, var der et emne, som alle informanterne bragte op. Det blev italesat, hvordan den sociale uformelle kontakt for mange af informanterne var en stor motivation ift at møde fysisk ind. Derfor

omhandler den første del af dette afsnit eksisterende forskning omhandlende motivation i arbejdsfællesskabet.

3.1.1 Fællesskab gør forskel (2017)

I rapporten *Fælleskab gør forskel - En APL III-forskningsrapport om lønmodtagerinteresser og værdier belyst ud fra interviews* af Emmett Caraker i samarbejde med Aalborg Universitet, undersøges det, hvordan lønmodtagere udviser interesser og værdier inden for kollektivitet og solidaritet i en fagforeningskontekst (Caraker, 2017 s. 11). Undersøgelsen omfatter 2831 gennemførte spørgeskemaer, som blev fulgt op af 53 interviews (Caraker, 2017 s. 23). Undersøgelsen afdækker flere aspekter af lønmodtagerinteresser, hvoraf der er blevet udvalgt dem, der har mest relevans for dette speciale. Der bliver konkluderet at:

”Dette skal ses i forhold til, at lønmodtagere på mange arbejdspladser forstår sig som et kollektiv, og at lønmodtagerne gerne vil fællesskaber, også de fagpolitiske, hvis der gives mulighed herfor. [...] at kollektive bevidstheder og ønsket om at danne fællesskaber er udbredt på de fleste arbejdspladser, [...] at mange efterlyser, at fællesskaberne gives bedre betingelser.”
(Caraker, 2017 s. 181).

I arbejdsfællesskabet eksisterer der, ifølge rapporten, en vigtig solidaritet som påvirker medarbejderne positivt og understøtter motivationen blandt medarbejderne. Det fremgår at fællesskabet er noget som har en stor betydning på arbejdet og derfor er noget, som lønmodtagerne efterspørger mere af. Det er derfor noget man ikke må spare væk eller skære ned på (Caraker, 2017 s. 181).

3.1.2 Virksomhedens sociale kapital (2008)

I bogen *Virksomhedens sociale kapital* af Arbejds miljørådet og Det Nationale Forskningscenter for Arbejds miljø (NFA) bruges følgende definition af social kapital:

“[...] Bourdieu (1986): ”Social kapital er summen af aktuelle eller potentielle ressourcer som afhænger af ens deltagelse i varige netværk af mere eller mindre institutionaliserede relationer med fælles anerkendelse.” [...] Putnam (1993): ”Social kapital er de træk ved en organisation, fx netværk, normer og tillid, som fremmer koordinering og samarbejde til det fælles bedste”.”
(Olesen, Thoft, Hasle, Kristensen, 2008, s. 28)

Herefter henviser forfatterne til, at den sidstnævnte definition er den korrekte, når det omhandler virksomheders sociale kapital (Olesen et al, 2008, s. 39). For at opnå en høj social kapital i virksomhedskontekst er det nødvendigt med tre komponenter; samarbejdsevne, tillid og retfærdighed. Hvori der menes at; *"for kunne løse denne kerneopgave [red. virksomhedens kerneopgave] er det nødvendigt at medlemmerne evner at samarbejde og at samarbejdet er baseret på et højt niveau af tillid og retfærdighed."* (Olesen et al, 2008, s. 8).

Det fremgår, at virksomheder med en høj social kapital har et bedre psykisk arbejdsmiljø på en række områder og at medarbejderne i virksomhederne med lav social kapital har et væsentligt lavere mentalt helbred og vitalitet og højere forekomst af somatisk og kognitiv stress (Olesen et al, 2008, s. 102). Dette er relevant eftersom dette speciales teori omhandler psykisk sundhed på arbejdspladsen.

3.2 Forskning forud for nedlukningen

Medarbejderne og cheferne der er interviewet til dette speciale, sidder i stillinger, der kan betegnes som vidensjob, eftersom medarbejdernes arbejde kræver en høj uddannelse og/eller et højt niveau af viden (DDO, u.å). En undersøgelse fra 2010, kaldet *Videnstress projektet*, er udarbejdet af Vibeke Andersen, daværende lektor i teknologi, organisation og arbejde på DTU. Projektet er skabt i samarbejde med seks forskellige virksomheder, og bygger bl.a. på forskellige former for workshops, interviews med ledere og medarbejdere samt observationer.

Projektet undersøger, hvorfor stress i vidensarbejde bliver mere udbredt, og henviser til, at anerkendte og hyppigt brugte modeller til bedømmelse af psykisk arbejdsmiljø, som fx Karaseks og Theorells krav- kontrolmodel og NFA's "de seks guldkorn", argumenterer for, at netop de stillinger, der har høj grad af indflydelse, ansvar og fleksibilitet, burde modvirke stress (Andersen, 2010, s. 7). Resultatet af undersøgelsen viser, at der er en dobbelthed i, at det, som begejstrer og motiverer medarbejderne, også kan belaste medarbejderne.

Projektet konkluderer derfor, at for at forebygge stress er nødvendigt, at organisationerne ikke kun forholder sig til de belastende forhold, men også til dem, der umiddelbart fremstår som motiverende og positive (Andersen, 2010, s. 13-14). Projektet fremhæver, at hvis denne forebyggelse finder sted, er det muligt at forhindre stress i at opstå (eller i hvert fald, at stress i mindre grad opstår), hvilket fører til lavere sygefravær og bedre ledelse (Andersen, 2010, s. 4).

3.3 Forskning under nedlukningen

I dette underafsnit blive fremhævet noget af den forskning, der blev genereret under Corona-nedlukningerne.

3.3.1 Coronatrivsel

Tilbage i 2020 begyndte Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) i samarbejde med Aalborg Universitet et forskningsprojekt, der omhandlede mental sundhed og arbejdsfællesskaber under Corona-pandemien (C.T1 u.å). Eftersom dette projekt er så nyt, er processen med at få godkendt og udgivet peer review artikler stadig igangværende, mens dette speciale bliver udarbejdet. NFA oprettede en hjemmeside: coronatrivsel.dk, hvor virksomheder kunne finde vejledning og råd ift. hjemmearbejde, hvilket derfor også er den primære kilde til dette afsnit.

Undersøgelsen omfattede 116 interviewpersoner, hvoraf 57 var ledere og 59 medarbejdere. Der blev gennemført 116 semistrukturerede interviews over telefon i perioden 22/04-04/06-2020. Hjemmesiden er delt ind i forskellige arbejdes emner men eftersom denne undersøgelse har fokus ud fra et medarbejderperspektiv, vil der primært blive refereret til de pointer og værktøjer, der omhandler dette.

NFA har ud fra ovenstående udviklet seks gode råd til medarbejdere, der arbejder hjemme, seks råd til medarbejderne der møder fysisk ind samt seks råd til arbejdsfællesskabet (Bilag 7). NFA har ligeledes udviklet forskellige dialogredskaber til organisationerne, som virksomhederne kan bruge til at tale ud fra, så de bedre kan forholde sig til den nye arbejdssituation, se bilag 8 for uddybelse. Derudover fremhæver NFA, at trivsel på arbejdspladsen er et fælles ansvar, og at der ikke er en løsning, der passer alle.

Nogle af ovenstående perspektiver er mindre relevante i denne undersøgelseskontekst, eftersom de til dels er forældede. Punkterne omhandlende smitte og sygdom er ikke en så vigtig faktor i dette speciales interviews, som det fremgår at være i NFA's empiri.

Herudover henviser NFA til andre danske studier omhandlende trivsel under Corona, og i den forbindelse fremgår det, at:

- *“Studier peger på, at distancearbejde indeholder både fordele og ulemper i forhold til medarbejderes trivsel. Nogle studier finder, at medarbejdere føler sig mere ensomme, mere stressede og mindre tilknyttet til organisationen, når de arbejder hjemme. Andre*

undersøgelser finder, at hjemmearbejde øger medarbejderes trivsel, autonomi og effektivitet”.

- *”Distancearbejde kan give nogle medarbejdere en oplevelse af bedre work-life balance mens andre oplever en negativ grænseløshed, konflikter i hjemmet og følelsen af aldrig at have fri. [...]” (C.T4 u.å)*

Ovenstående er særligt relevant, eftersom teorien, der understøtter dette speciales forståelse af psykisk sundhed, omhandler, hvordan autonomi og den frihed, der kan ligge heri, kan føre til en højere effektivitet.

Afslutningsvis fremhæves syv perspektiver som ifølge NFA's forskning henviser til understøtter individets trivsel: - fx at komme ud i naturen, bevæge sig og fastholde daglige rutiner (C.T3 u.å). Disse råd vil blive taget op og blive perspektiveret over til empirien i analyseafsnittet.

3.3.2 Aalborg Universitets forskningsprojekt

Aalborg universitets department of politics and society udviklede i perioden april 2020 til juni 2021 tre forskningsrapporter omhandlende trivsel i hjemmearbejde. Det empiriske datagrundlag er 100 respondenter fra henholdsvis ansat i dagligvarebutikker, sygeplejersker, skolelærere (0-6 klasse), liberale erhverv (ejendomsmæglere, advokater m.v) og ansatte i hotel- og restaurationsbranchen. Der bliver undersøgt, hvilken betydning Corona-nedlukningen havde ud fra tre jobmæssige livssituationer; udearbejdende, hjemmearbejdende og hjemsendte.

I den første rapport fra juni 2020 konkluderes det, at nogle af medarbejdergrupperne (sygeplejerske og lærer) oplever, at online-møde eller en telefonsamtale ikke kan erstatte det fysiske rum. Der lå også en større arbejdsbyrde for disse to arbejdsgrupper forbundet med Corona-nedlukningen. For ansatte i dagligvarebutikker var der ikke samme opfattelse. For dem var der ikke den store ændring, andet end de skulle agere som Corona-politibetjent ift retningslinjerne. I det liberale erhverv havde de fleste i forvejen erfaringer med hjemmearbejde og oplevede det derfor ikke som en stor ændring af deres arbejdsliv. For den sidste gruppe, de hjemsendte, afstedkom hjemsendelsen forskellige reaktioner. Nogle oplevede hjemsendelsen som frustrerende, utryk og stressende, imens andre havde nydt friheden fra arbejde og tiden til at reflektere over arbejdslivet (Bredgaard, Hansen, Kylling, Jørgensen, 2020, s. 50-51).

I den anden rapport fra januar 2021 konkluderes, at der på tidspunktet for undersøgelsen ikke havde været den store forandring i arbejdslivet og den mentale sundhed for de fem faggrupper, men at der havde været en forstærkning af eksisterende tendenser.” (Bredgaard, Hansen, Larsen, Jørgensen, 2021, s. 63)

I den sidste rapport fra juni 2021 konkluderes på de ovenstående tre arbejdsmæssige livssituationer; udearbejdende, hjemmearbejdende og hjemsendte, hvoraf der her kun vil blive præsenteret det konkluderede for hjemmearbejde. Heraf fremgår det at:

“[...] Da vi gennemførte interviews i februar-marts 2021, var skolelærerne på vej tilbage på skolerne og udøvere af liberale erhverv kunne i højere grad selv bestemme, om de ville arbejde hjemme eller på arbejdspladsen. På den måde kan de siges at foregribe tiden efter corona-pandemien, hvor der på mange arbejdspladser vil opstå en ny blanding mellem hjemmearbejde og fysisk tilstedeværelse, såkaldt ”hybridarbejde”.” (Bredgaard, Hansen, Kylling, Jørgensen, Ibsgaard, 2021, s. 60)

Det er derfor heller ikke korrekt at kalde det hjemmearbejde, eftersom medarbejderne i denne undersøgelse, ikke udelukkende arbejder hjemme. Der vil derfor fremadrettet blive brugt benævnelsen hybridarbejde ud fra ovenstående definition af denne arbejdsform.

3.4 Forskning efter nedlukningen

Afslutningvis vil der blive præsenteret en artikel fra 2020 af Randy D. Martin. I denne artikel definerer Martins hybridarbejde på følgende måde:

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

Direkte oversat betyder telecommuting: fjernarbejde. Denne definition understøtter derfor forståelsen af, at hybridarbejdere (fjernarbejdere) er medarbejdere der gennemfører en del af deres arbejdsopgaver uden for arbejdspladsens fysiske lokation, derfor primært fra hjemmet med understøttelse af digitale kommunikationsplatforme. En konsekvens af dette er, at medarbejderen kan føle sig ekskluderet i de igangværende processer og afskåret fra de øvrige medarbejdere. Med dette følger også en mangel på *“den uformelle samtale”*³. Følger for den enkelte medarbejder kan også være, at man føler sig afskåret eller ekskluderet i de organisatoriske processer eller sociale relationer på arbejdspladsen, social isolation og mangel på uformel,

³ I den uformelle samtaler kan chefen og medarbejder åbent diskutere opgaverne og samarbejdet. Samtalens uformelle karakter gør, at medarbejderen taler mere frit, og dermed giver et mere nuanceret indblik i medarbejderens arbejdssituation (Leder, 2012)

arbejdsrelateret social interaktion. Martin understreger også at fjernarbejde isoleret set var en nødvendighed at gennemføre på arbejdspladserne i USA under Corona-pandemien (Martin, 2020, s. e114).

Kapitel 2

4 Metode

I dette afsnittet vil der blive redegjort for metodiske overvejelser, herunder hvordan empirien er blevet indsamlet og behandlet til dette speciale. Undersøgelsen anvender primært kvalitative interviews som empirisk grundlag, men der vil også perspektiveres til MTU'en præsenteret i afsnit 2.2. Herom er der en opmærksomhed på, at eftersom MTU'en ikke er genereret af mig (forskeren bag undersøgelsen), men af nogle andre (virksomhed X), kan den ikke indgå som empirisk grundlag for analysen. MTU'en vil derfor kun anvendes til perspektivering ift. i analysen. Specialet tilstræber derfor brug af mixed-methods, kaldet triangulering og komplementaritet (Frederiksen, 2015, s. 200-201). Begrundelsen for valget er at ved at bruge kvalitative interviews som grundlag for analysen og derefter kvantitative data til en perspektivering, giver det mulighed for at opnå en mere sikker og komplementær viden om fænomenet (Emmenegger & Klemmensen, 2020, s. 502). Derudover har begge metoder forskellige svagheder, men delvis brug af sekundær empiri og komplementaritet muliggør, at svaghederne i en vis udstrækning elimineres og giver anledning til en mere dækkende viden. (Frederiksen, 2015, s. 200-201). MTU'en er desuden en mulighed for at få en større berøringsflade med flere medarbejdere, eftersom den har 1214 respondenter ift. de fem medarbejdere der er blevet interviewet til specialet.

4.1 Adgang til virksomheden

Eftersom det oprindelige undersøgelsesformål var forkastet, og der netop var igangsat en ny undersøgelse, da kontakten med virksomhed X blev igangsat, blev specialet i langt højere grad bygget op på de problematikker, de stod med på daværende tidspunkt. Om dette skrives der i logbogen:

“Vi brugte det første møde til at afstemme forventninger og tale om de behov og udfordringer, virksomheden aktuelt havde, og som jeg kunne bidrage med at få belyst. [...] Jeg syntes, det var en helt unik case, jeg stod med, og jeg var meget positiv omkring udsigten til et specialesamarbejde med virksomheden.” (Bilag 9, s. 3)

Medarbejderen, jeg havde en dialog med i ovenstående, er anonymiseret og vil blive kaldt Mia i specialet. Kontakt til Mia blev skabt via en tidligere samarbejdspartner, jeg havde på 7. semester, og som var bekendt med, at Mia stod over for visse udfordringer på sit job i forhold til hybridarbejde. Mia blev derfor gatekeeperen ind i virksomheden og bindeleddet mellem virksomheden og mig (Rytter & Olwig, 2018, s. 188). Mia lagde på mine vegne en mail op, hvori der blev efterspurgt deltagere blandt medarbejderne, der havde lyst til at udtale sig om emnet *at arbejde hjemme fra*. Det betød, at de deltagende medarbejdere, der blev interviewede, ikke var udvalgt af gatekeeperen, men frivilligt valgte at deltage i interviewet og udtale sig om emnet. Forinden var det blevet aftalt, at minimum tre medarbejdere og to chefer skulle deltage i interviewene. Det var målsætningen at få forskellige perspektiver i spil inden for de rammer, der var praktisk ladsiggørige i undersøgelsen. Herunder var målsætningen at undersøge, hvordan medarbejderne har det med hybridarbejde og hvilke tiltag organisationen/ledelsen gør for at understøtte hybridarbejde. Derfor var det nødvendigt både at interviewe medarbejdere og ledelse.

4.2 Interviews

4.2.1 Ethiske overvejelser

Det første led i forberedelserne til interviewrunden var en række etiske overvejelser, der skulle tages stilling til:

- For hvem gavner denne undersøgelse?
- Hvordan præsenterer man informanten og indhenter dennes samtykke?
- Hvem får adgang til interviewene?
- Hvilken konsekvenser kan det have for deltagerne at medvirke?
- Hvordan påvirker forskerrollen undersøgelsen? (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 107-108)

Eftersom denne undersøgelse er foregået i samarbejde med virksomhed X, blev alle ovenstående etiske opmærksomhedspunkter diskuteret igennem, og ved det indledende møde med Mia blev der skabt konsensus herom. Det blev besluttet, at for at dette speciale kan publiceres, skal virksomheden og deltagerne anonymiseres. Virksomheden får adgang til specialeafhandlingen og, hvis ønsket, adgang til de transskriberede interviews, hvilket informanterne blev gjort opmærksom på i starten af interviewet. Dette betød, at selvom de forblev anonymiserede, kunne organisationen internt finde frem til, hvad der var blevet sagt. Informanterne fik inden interviewet udleveret en samtykkeerklæring, hvoraf det fremgik, at interviewene ville blive optaget. Informanterne fik ikke sendt spørgsmålene forud for interviewet, men fik sendt en kort præsentation af, hvad interviewene skulle bruges til og en overordnet beskrivelse af, hvilke emner der ville blive omdrejningspunkt for samtalen.

Det var vigtigt for virksomhed X og mig, at virksomheden fik noget ud af specialesamarbejdet. Mia kunne se en klar fordel i at undersøge hybridarbejde ift trivsel i virksomheden, men der blev understreget fra starten, at det ikke kunne garantere, hvilket resultat der ville komme ud af undersøgelsen. Med dette menes, at der ikke kunne siges noget om, hvor undersøgelsen ville ende, eller om den ville bringe resultater, der kunne bruges i virksomhedens videre udvikling. Undersøgelsen blev derfor ikke rettet mod et specifikt resultat, som kunne gavne virksomhed X, hvilket Mia var indforstået med.

Undersøgelsen bliver tilgået hermeneutiske, hvilket vil blive uddybet i afsnit 5. I forlængelse af det hermeneutiske udgangspunkt valgte jeg at tilgå interviewet fænomenologisk, hvilket betyder, at jeg indtog en fænomenologisk forskerrolle. I dette ligger at tilsidesætte forudgående ideer, stereotyper og forforståelser og ikke tage noget for givet ift informanternes holdninger og opfattelser. At tilgå interviewene fænomenologisk gav mulighed for at undersøge, hvordan fænomenerne udfoldede sig (Jacobsen, Tanggaard, Brinkmann, 2015, s. 218). Det er vigtigt at pointere, at der udelukkende arbejdes fænomenologisk i den konkrete interviewsituation; generelt er undersøgelsen tilgået hermeneutisk, der netop har hævder, at man bliver nødt til at inddrage sin forforståelser som del af forskningsprocessen.

4.2.2 Forberedelsen til interviewene

Interviews blev valgt ud fra et sigte om at opnå en dybere forståelse for informantens oplevelse af et specifikt fænomen (hybridarbejde). Der blev i alt gennemført fem interviews i bestræbelsen på at opnå en dybere forståelse for de eksisterende mikroprocesser inden for emnet (Olsen, 2018, s. 179).

Det blev valgt at forberede og gennemføre semistrukturerede interviews, hvori dialogen foregik ud fra en forinden forberedt interviewguide. I interviewet var det mig som interviewer, der stillede spørgsmålene og styrede dialogen om emnet (Rytter & Olwig, 2018, s. 182).

Interviewene blev foretaget i overensstemmelse med, hvornår der passede interviewpersonen, og afholdt over Zoom grundet renovationsarbejde i virksomheden. Et opmærksomhedspunkt ved at gennemføre de semistrukturerede interviews online er, at det kan være sværere at aflæse kropssproget og atmosfæren under interviewet. Et andet opmærksomhedspunkt er, at det kan være svært at opbygge en tillid og relation, når man ikke er fysisk sammen, hvilket kan være med til at påvirke informanternes svar (Albris & Wahlberg, 2018, s. 270). Omvendt erfarede jeg også, og har tidligere på uddannelsen erfaret, at den mere uformelle setting i online-interviews betyder, at folk optræder mere afslappede og komfortable. Dette kan til dels skyldes, at det ikke er lige så grænseoverskridende at skulle møde et nyt menneske (mig i dette tilfælde) online, og at mange af interviewene blev foretaget fra interviewpersonernes eget hjem. Et positivt aspekt ved at gennemføre interviewene i en setting, som interviewpersonen vælger (f.eks. hjemme), er, at de ikke har samme bekymring for, om kollegaer kan høre, hvad de siger. Interviewene blev optaget med henblik på senere i processen at blive transskriberet.

Forud for interviewene blev der udarbejdet to interviewguides (Bilag 10 & 11) en til de to lederinterviews og en til de tre medarbejderinterviews, eftersom der var fokus på forskellige perspektiver fra de to grupper. Interviewguiden blev udarbejdet med udgangspunkt i specialets problemformulering og suppleret med specialets teoretiske udgangspunkt. For at sikre, at der ikke opstod blinde vinkler i interviewdata, blev alle 12 af Peters Warr's trivselsvariabler inddraget i interviewguiden. Dette førte frem til følgende overordnede emner:

1. Indledning og afslutning
2. Mulighed for (egen) kontrol
3. Mulighed for brug og udvikling af færdigheder
4. Målsætninger og generelle mål
5. Variation
6. Miljøets aflæsning (klarhed) + Fysisk sikkerhed + Støttende tilsyn
7. Mulighed for social kontakt
8. Anerkendt social position + Tilgængeligheden af penge (penge til rådighed)
9. Kultur (Warr, 1987, s. 3-7)

For at interviewene startede roligt og overskueligt ud, indledte jeg med en briefing, hvor jeg kort præsenterede mig selv og hvad interviewet skulle bruges til. Efterfølgende kom nogle generelle spørgsmål, der havde til formål at etablere en relation, og på samme vis blev interviewene afsluttet med nogle afrundende spørgsmål (Tanggaard & Brinkmann, 2015, s. 41). Interviewguiden til cheferne indeholdt 41 spørgsmål under de ovenstående emner, mens interviewguiden til medarbejderne indeholdt 47 spørgsmål under de samme emner (Bilag 11 & 12). Det var ikke alle spørgsmål der blev slavisk gennemgået, eftersom dialogen tog den retning, informanten rettede den hen. Dette gjorde også, at det blev fem forskellige interviews.

Eftersom denne undersøgelse er udarbejdet af en enkelt studerende, var jeg primær interviewer på alle fem interviews. Dette skabte en mere konsistent interviewform.

4.2.3 Gennemførelsen af interviewene

Som præsenteret tidligere, blev interviewsituationen tilgået fænomenologisk og jeg indtog derfor primært en opinions-interviewer-position og sekundært den undersøgende position (Jacobsen, Tanggaard, Brinkmann, 2015, s. 133) hvilket betyder jeg kun var interesseret i høre om informanternes mening og oplevelse af de forskellige problematikker i en ubesmittet form. Informanterne blev udfordret minimalt, men nok til at interviewet kunne komme ind under overfladen, hvilket gav mulighed for at udforske de dybere lag. En opmærksomhed her er, at man som interviewer ikke må stille ledende eller for lukkede spørgsmål, men at viden skal blive afdækket og stå alene, for at det er autentisk (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 77). Selvom dette var hensigten, kan det efterfølge i transskriberingerne ses, at jeg har stillet et par ledende spørgsmål, hvor interviewpersonen giver mig ret. Dette er derfor ikke autentisk data og kan derfor ikke bruges i specialet.

Interviewet blev yderligere tilgået med følgende spørgsmål typer:

1. Sonderende spørgsmål fx
2. Specifikke spørgsmål
3. Projektive spørgsmål
4. Tavshed (Tanggaard & Brinkmann, 2015, s, 41-42)

Som forsker havde jeg et medansvar for, hvordan interviewene foregik og hvor brugbart den endelige data er i forhold til at undersøge det ønskede fænomen i feltet (Olsen, 2018a, s. 179). Jeg blev igennem interviewene mere konkret, ift. hvilke informationer der var relevante for emnet, og skarpere på, hvordan spørgsmålene skulle stilles og hvordan. Det første interview var derfor

også 18 min. længere end det sidste og med betydeligt flere gentagelser. Ifølge Kvale og Brinkmann er interview et håndværk, hvilket betyder, jeg igennem processen dygtiggør mig inden for dette håndværk, som forsker (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 98).

Eftersom interviewpersonerne ikke forinden var blevet præsenteret for de konkrete spørgsmål, men kun for det overordnede emne for specialets problemstilling, blev interviewet mere dialogbaseret, og samtalen kredsede derfor om interviewpersonens umiddelbare tanker og holdninger til emnet.

4.3 Transskribering

Efter gennemførelsen af de fem interviews var næste fase at behandle dem ved at omdanne de eksisterende lydfiler til skriftlig form via transskribering (Bilag 1-5). Transskribering er nødvendig for at kunne behandle det skriftlige resultat videre i analysedelen og tydeliggør samtidig de mikroprocessor, der var til stede i interviewene (Tanggaard & Brinkmann, 2015, s. 44). Dette er især vigtigt i dette tilfælde, hvor jeg arbejder alene, eftersom jeg anvendte denne del af processen som interviewgennemgang. Ved gennemgangen blev informanter og virksomheden anonymiseret, og væsentlige pointer, som fx overraskelser og undringer og modsigelser, blev understreget - både informanterne imellem og informanterne og teorien imellem.

I transskriptionsprocessen kan information som kropssprog og stemmeføring gå tabt (Tanggaard & Brinkmann, 2015, s. 44), og derfor valgte jeg at transskribere alt og sætte noter ind, hvis der var latter eller lignende, og skrive brudsætninger og uafsluttede sætninger ned.

Transskriberingerne gennemgik derefter en analytisk kodning ud fra specialets sekundære teori; Warr's 12 trivselsvariabler som er interviewguidens teoretiske grundlag (Warr, 1987, s. 3-7).

Gennem den analytiske kodning blev der understreget citater, som havde nogle overordnede tematikker, som gik igennem i flere af interviewene, og som kunne trækkes tilbage til teorien.

Dette førte frem til tre overordnede tematikker:

1. Social kontakt
2. Overordnede perspektiver i hybridarbejde (positive og negative oplevelser)
3. Dobbelttheden i medarbejderindflydelse (tillid)

De tre ovenstående tematikker fik efterfølgende hver deres farve og udvalgte citater indenfor hvert emne blev overstreget herefter. Citater blev ikke taget ud, og indsat i et separat dokument omhandlende samme emne, men blev stående i det samlede interview, så det er muligt at forholde sit til citaterne i deres fulde kontekst.

5 Videnskabsteori

5.1 Videnskabsteoretiske overvejelser

Der er til dette speciale valgt at gå hermeneutisk til emnet. Valget er taget på det grundlag, at processen startede med nogle undringer omhandlende hybridarbejde, som jeg som forsker ønskede at blive klogere på. Afsnittet vil uddybe denne hermeneutiske proces og hvordan der blev arbejdet heri.

5.2 Introduktion til filosofisk hermeneutik.

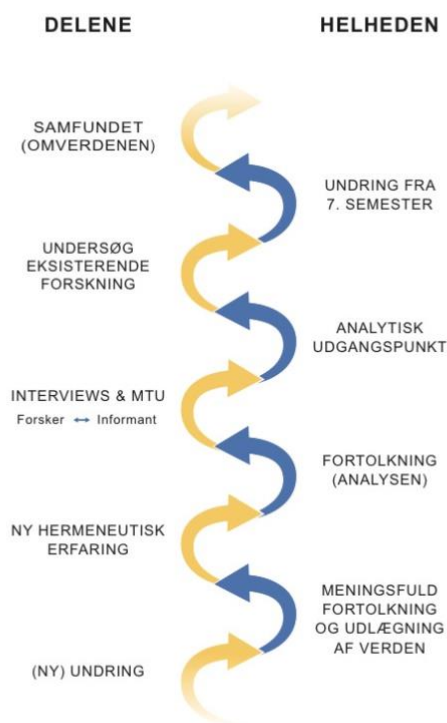
I starten af hermeneutikken opdelte man problemfeltet i en *subtilitas intelligendi* (forståelsen) og en *subtilitas explicandi* (fortolkningen), hvorefter et tredje led, *subtilitas applicandi* (anvendelsen/applikation), blev tilføjet i 1700-tallet af fx J.J. Rambach (Gadamer, 2004, s. 292-293). I det 20. århundrede blev begrebet *den filosofiske hermeneutik* skabt af Martin Heidegger (1889-1976) og Hans-Georg Gadamer (1900-2002), hvilket adskiller sig fra de to foregående tolkninger ved ikke kun at anerkende, at mennesket er et forstående og fortolkende væsen, men også *hvorfor* mennesket har behov for at fortolke (Højberg, 2014, s. 300). Gadamer beskriver denne proces som:

“Forståelsen viste sig selv at være en hændelse, og filosofisk set består hermeneutikkens opgave i at spørge, hvad det er for en forståelse, og hvad det er for en videnskab, som selv bevæges fremad af den historiske forandring.” (Gadamer, 2004, s. 295).

Processen, Gadamer beskriver i ovenstående citat, vil i denne undersøgelse udspringe af undringen, der opstod på 7. semester som præsenteret i indledningen. Denne undring er opstået i den historiske og samfundsmæssige kontekst, der siden 2020 har været præget af Coronapandemien. Det har derfor været ambitionen at opnå en dybere forståelse for denne undring ved hjælp af den primære empiri bestående af kvalitative, semistrukturerede interviews samt anvende medarbejdertrivselsundersøgelsen (MTU) til en bredere forståelse.

5.3 Den hermeneutiske spiral

Ifølge Gadamer kan individet ikke undgå at være en del af den hermeneutiske spiral. Spørgsmålet er derfor ikke, hvordan man fortolker det, der præsenteres (del), men den menneskelige erkendelsesproces, som man er en del af (hæthed) (Højberg, 2014, s. 300). Derfor bliver jeg som forsker nødt til at arbejde med erkendelsesprocessen for at tilegne mig ny viden; dette sker gennem fortolkning af det præsenterede. Denne cirkulære bevægelse kaldes også meningscirklen, eftersom den er set ud fra et individperspektiv (Gadamer, 2004, 125). Den meningsskabende proces er visualiseret herunder i model 1:



Model 1, Den hermeneutiske spiral

I ovenstående model er der forskellige aspekter i spil, hvilket uddybes i det følgende. Pilene, der går ind og ud igen af spiralen, symboliserer, at processen ikke har en tydelig begyndelse eller en endelig afslutning.

Med underrubrikken forsker ↔ informant menes, at jeg som forsker er en aktiv medspiller i den meningsdannelsesproces, der er til stede i interviewet. I det kvalitative semistrukturerede

interview styres dialogen ud fra nogle tematikker, jeg er interesseret i at kunne forstå bedre, og derfor sættes der en ramme for interviewet (informanten kan ikke tale om alt, hvad han/hun vil), men samtidig forholder jeg mig åbent for og interesseret i informantens oplevelser/erfaringer (fænomenologien). Alligevel kan jeg ifølge Gadamer ikke undgå at påvirke informanten og dermed også resultatet (Højberg, 2014, s. 300).

Den sidste ting, der skal uddybes, er den ontologiske strukturfortolkning, som ligger rundt om hele spiralen, hvori alle ovenstående faktorer indgår i den fortolkning, der udspiller sig i processen. Subtilitas applicandi er nævnt ovenfor og er anvendelsen af forståelsen og fortolkningen - at fortolkningen er påvirket gennem sprog og historie.

5.3.1 Brugen af hermeneutik

Ifølge Gadamer er mennesket et forstående, historisk, sprogligt og endeligt væsen (Højberg, 2014, s. 308), og Gadamer har i forbindelse hermed udviklet forskellige teoretiske begreber, som her vil blive anvendt i uddybelse af ovenstående hermeneutiske spiral.

Erkendelse og konstruering af verden består af en række komponenter, og der vil altid gå noget forud for den nuværende forståelse. I ovenstående *Samfundet (omverdenen)* menes der derfor det, der er gået forud for den *undring*, der ligger til grund for ideen til dette speciale. Dette forudgående samfundsmæssige perspektiv er et historisk og traditionspræget perspektiv (Gadamer, 1989, s. 295). I undringen har jeg som forsker/studerende taget mine fordomme og vil fortolke og forstå verdenen herudfra. Fordomme betyder, ifølge Gadamer, de domme, man allerede har gjort sig på forhånd (Højberg, 2018, s. 301). Disse fordomme var eksempelvis, at medarbejdere, der arbejder hjemme, er mere ensomme, og at det er skadeligt for det kollegiale fællesskab, når nogen arbejder hjemmefra.

Herefter sker der en horisontsammensmeltning i dels *Udforsker området* og dels i *Interviews og MTU*. Med dette menes, at ved at undersøge eksisterende forskning og dermed udfordre fordommene, der er i *Undring*, bliver forståelseshorizonten rykket. Det samme sker i *Interviews og MTU*, hvor fordomme gennem dialog med informanterne, udfordres, og derved sker der en horisontsammensmeltning. Dialogen med informanterne var meningsfuld og havde sandhedsværdi, hvilket betyder, at informanterne blev set som jævnbyrdige, og derfor blev det, de fortalte, taget alvorligt. Dialogen var derfor styret af sproget, hvilket er grundlag for samtalen, hvilket ifølge Gadamer betyder at hermeneutik heri skal forstås dialogisk (Højberg, 2018, s. 309). Det er derfor heller ikke nødvendigt at opnå enighed med informanterne, men at begribe og forstå det, de forklarer omhandlende overstående undring (Højberg, 2018, s. 303). I denne

horisontsammensmeltning opstår forståelse og mening (Gadamer, 1989, s. 306), som herefter bliver taget med videre til *Fortolkning*, hvori flere forståelser vil blive anvendt og analyseret. Det teoretiske udgangspunkt for dette speciale, Karaseks og Theorells krav/kontrol (1990), vil derfor ikke blive brugt til at komme frem til en endegyldig konklusion, mht. hvor virksomheden ligger i forhold til deres model, men vil i stedet blive brugt til en måde at forstå og fortolke krav og kontrol i hybridarbejde.

Der vil herefter blive dannet en *ny hermeneutisk erfaring*, eftersom de tidligere forståelser er blevet overskredet (Højberg, 2018, s. 304). Disse ny hermeneutiske erfaringer vil kunne være med til at fortolke og dermed også præge verden. Der vil derfor heller ikke fremgå en konklusion i dette speciale, men i afsnit 9 vil der være en opsamling af den *Meningsfulde fortolkning og udlægning af verdenen*, som der skabes i processen ved udformningen af specialet.

Kapitel 3

6 Teori

6.1 Præsentation af teorien

En central forudsætning for udvælgelsen af teori til dette speciale var, at den skulle være baseret på nyere forskning, skabt ud fra arbejdsmarkedsrelaterede forhold. Grunden til dette er, at specialet udspringer af en undren, der omhandler nyligt opståede arbejdsmarkedstendenser post Corona-pandemien, og teorien skal derfor være tilsvarende aktuel og arbejdsmarkedstilgængelig. Efter et grundigt litteraturstudie med henblik på udvælgelse af teori kommer denne underøgselse til at benytte Robert Allen Karasek & Töres Theorells teori omhandlende indflydelse på egen arbejdsituation og de omgivelsesmæssige forventninger (1990) og i forlængelse af dette Peter Warr's teori omhandlende 12 trivselsvariabler (1987). Til at præsentere disse to teorier anvendes primær litteratur fra Karasek & Theorells udgivelse *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life* (1990) og sekundært teori fra Warrs bog; *Work, unemployment, and mental health*, suppleret med aktuelle artikler, udgivet af Warr (1987). Der vil i dette afsnit også blive henvist til bogen; *Psykisk arbejdsmiljø* af John Graversgård⁴ (2011).

⁴ John Graversgård er arbejdspsykolog og tilsynsførende i Arbejdstilsynet. Dette er hans tredje udgivne bog.

6.2 Teoretiske overvejelser

Konceptet *at arbejde hjemmefra* er ikke en ny måde at arbejde på, men det er til gengæld måden, hvorpå individet skal forholde sig til dette i en arbejdsmæssig kontekst. Post Corona-konteksten giver helt nye muligheder og udfordringer mht. måden at bruge de nye arbejdsstrukturer på. Til de nye arbejdsstrukturer er der ikke udviklet konkret teori kun forskellige opmærksomhedspunkter, der er præsenteret i desk research. Der har derfor forud for specialets start fundet en litteratursøgning sted, hvori der er blevet læst op på forskellige teorier omhandlende perspektiver på generel arbejdsstrivsel. På baggrund af dette er de to ovenstående teorier udvalgt, fordi begge omhandler frihed vs kontrol på arbejdspladsen, hvilket er et relevant perspektiv, eftersom specialet arbejder ud fra en tese om, at der i hybridarbejde må ligge en stor frihed og egenstyring, som ledelsen og medarbejderne skal forholde sig til. Karasek & Theorell fremskriver en måde at analysere på det fænomen; at visse former for stress kan opleves positivt og udviklende, derfor er stress kun sundhedsskadeligt under bestemte vilkår (Graversgård, 2011, s. 49). Ligeledes er Warrs teori en måde at rumme den kompleksitet, der ligger i undersøgelsen af miljøpåvirkning og den psykiske sundhed ift trivsel på arbejdspladsen (Graversgård, 2011, s. 15). Begge disse forskellige perspektiver komplementerer hinanden teoretisk og vil derfor blive brugt til at analysere ovenstående problemstilling. Yderligere argumentation for kombinationen af teorierne vil blive gennemgået i afsnittet; *Karasek og Theorell i et videnspræget samfund*.

6.3 Definition af psykisk sundhed

I dette afsnit vil Peter Warr først blive præsenteret og herefter vil hans definitionen af psykisk sundhed i en arbejdskontekst blive gennemgået.

Peter Warr har en PhD fra University of Sheffield og forsker i *Factors influencing happiness and unhappiness, Motivation, personality and behaviour and Age differences in employment* (Management School, u. å). Warr begyndte at forske, eftersom han mente, at store dele af den eksisterende forskning i arbejdsstrivsel udelukkende fokuserede på aspekter i miljøet, der kunne påvirke individet negativt og medføre stress, hvilket Warr fandt som forsimpning af feltets kompleksitet. Warr arbejder i dag som professor emeritus på The Australian National University (Crawford, u.å).

Undersøgelsen vil anvende Warr's definition af psykisk sundhed, eftersom han har udviklet denne med henblik på at forstå psykisk sundhed i en arbejdskontekst. Warr definerer psykisk

sundhed med inspiration af Strupp og Hadlet (1977). Warrs teori adskiller sig fra denne teori eftersom han ikke arbejder inden for den medicinske/behandlingsorienterede del af mental sundhed. Warr har i forlængelse af Strupp og Hadlet (1977) teori, fokuseret yderligere på fysisk sundhed i en betalt arbejds- eller arbejdsløshedssituation, hvor han henviser til fem komponenter.

De fem komponenter er:

1. Psykisk velbefindende
2. Kompetencer
3. Autonomi
4. Aspiration (håbet om at opnå noget)
5. Helhedsfølelse (Warr, 1987, s. 25-26).

Psykisk velbefindende

Warr anvender modellen; *a two dimensional view of affective well-being* til at definere individets psykiske velbefindende. Der er forinden dette speciale udgivelse blevet søgt om tilladelse til at bruge modellen, men eftersom dette speciale ikke fik godkendelse til at bruge modellen fra forlaget, er den kun beskrevet. Modellen er en cirkel med 16 humøritilstande på den ene side og ligeledes 16 humøritilstande på den anden side. Den ene side er primært behagelige tilstande som; glad, calm, full of energi, mens den anden side er primært ubehagelige tilstande som; tense, bored, sad. I modellen fremgår det, at der er identificeret to separate dimensioner af psykisk velvære, som defineres som nydelse på den ene side og ophidselse på den anden. Et individ, der placeres i modellen, kan blive påvirket af forskellige udefrakommende faktorer, men Warr påpeger, at der er et tæt samspil mellem individets egen selvopfattelse og individets placering i modellen. Individets tilstand i modellen er heller ikke konstant, men kan variere (Warr, 1987, s. 27-28).

Kompetencer

Warr definerer et kompetent menneske på følgende måde:

“The competent person is one who has adequate psychological resources to deal with experienced pressures” (Warr, 1987, s. 29).

Med dette menes, at individet dels skal have passende kognitive, problemløsningsorienterede og/eller psykomotoriske færdigheder. Dels er det en afspejling af følelsesmæssige egenskaber,

såsom passende grænser over for en forvrængning af opfattelsen - samt en vilje til at teste individets overbevisninger og følelser i virkeligheden. Denne opfattelse af kompetence kan igen ses som 'objektiv' (hvad et individ faktisk kan) eller 'subjektiv' (individets egen opfattelse). Afslutningvis forklarer Warr, at det vil være forkert at se alle typer af mangel på kompetence som bevis på lav psykisk sundhed; alle er inkompetente i nogle henseender (Warr, 1987, s. 29-30).

Autonomi

Autonomi betyder i denne sammenhæng vigtigheden af et individs evne til at modstå miljøpåvirkninger og derved danne sig egne meninger og udføre egne handlinger. Til dette henviser Warr til Angyal (1965), som hævder, at tendensen til at stræbe efter selvstændighed og selvregulering er et grundlæggende kendetegn ved den sunde organisme. Warr fremhæver imidlertid, at for meget autonomi kan være skadende for den mentale sundhed. Autonomi dækker således over to træk. For det første i hvor høj grad en person er et uafhængigt individ, der handler ud fra miljøet, stoler på egne vurderinger og føler sig ansvarlig for sine handlinger. For det andet i hvilken grad et individ er indbyrdes afhængig af andre mennesker, bidrager til deres følelser og holdninger samt søger sin egen tilfredsstillelse i situationen (Warr, 1987, s. 30-31).

Aspiration (håbet om at opnå noget)

Warr påpeger, at en psykisk sund person ofte er en, der har en interesse i og engagerer sig i det omliggende miljø. Individet opstiller mål og gør en aktiv indsats for at indfri dem. Et forhøjet aspirationsniveau afspejles i motiveret adfærd, opmærksomhed over for nye muligheder og bestræbelser på at overkomme udfordringer. Til uddybning af dette refererer Warr til Kornhauser (1965), som især er optaget af den mentale sundhed i en jobrelateret situation og argumenterer for, at motivationsniveauet nogle gange kan være for højt såvel som for lavt, hvilket også ses i Karasek og Theorells teori (Warr, 1987, s. 31-32).

Helhedsfølelse

Warr henviser til, at mental sundhed bygger på en helhedsforståelse af alle fire komponenter i et samspil. Warr argumenterer for, at man som medarbejder kan opleve at trives i de fire ovenstående komponenter, men at helhedsfølelsen også er en nødvendighed. Han skriver:

“The importance of this component arises from the fact that people who are psychologically healthy exhibit several forms of balance, harmony, and inner relatedness. Indeed, the original meaning of 'health' was 'wholeness', with 'to heal' meaning 'to make whole'.” (Warr, 1983, s. 33)

Komponenten helhedsfølelse adskiller sig fra de fire ovenstående ved at have en mere kvalitativ tilgang til undersøgelsesfeltet. Den psykiske sundhed skal derfor afslutningsvis ses som en strukturel faktor på tværs af alle ovenstående komponenter (Warr, 1987, s. 33-34).

6.4 Karasek og Theorell

I dette afsnit vil de to teoretikere bag undersøgelsens primære teori blive præsenteret. Robert Allen Karasek fik en master Degree i Architecture hos University of Pennsylvania i 1968 og har efterfølgende arbejdet som forsker i forskellige institutioner (KU, u.å). Blandt andet har Karasek fungeret som professor på Department of Work Environment, Massachusetts Lowell (Boston) og har været direktør hos JCQ Center. Han arbejder i dag som professor emeritus på Københavns Universitet (Øresund Synergy u.å)

Töres Theorell har en PhD fra Karolinska Institutet, Stockholm, omhandlende psykosociale faktorer i relation til myokardieinfarkt. Theorell har efterfølgende arbejdet som forsker, professor og læge. Han arbejder i dag som konsulent på Stress Research Institute, Stockholm University (Academia Europaea, u.å)

6.4.1 Skabelsen af modellen

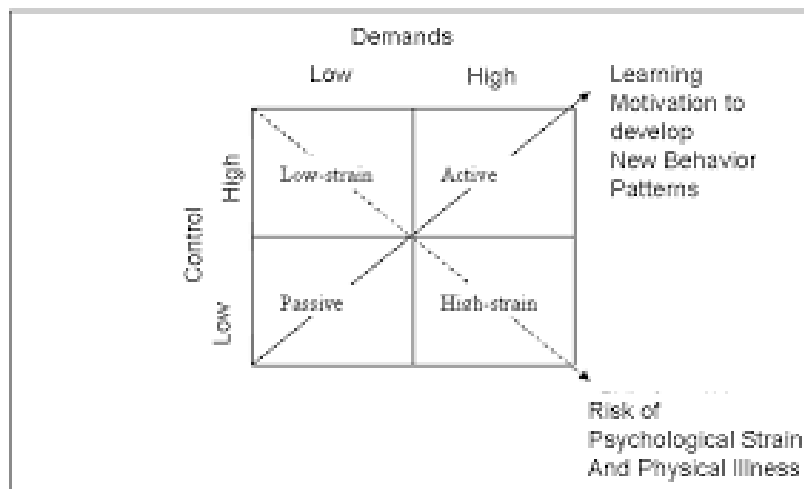
I 1977 foretog Michigans Univisety i USA en undersøgelse, der skulle undersøge forholdet mellem belastninger i arbejdsmiljø og de ansattes psykisk sundhed. Målet var at skabe metoder, hvormed man kunne reducere arbejdsbetinget stress eller gøre individet bedre egnet til stressbelastende arbejdsforhold (Graversgård, 2011 s. 45). Ud fra denne undersøgelse fik forskerne en opmærksomhed på betydningen af medarbejdernes indflydelse på deres arbejde. Graversgård skriver om opdagelsen:

“Psykisk stress på arbejdspladsen kan være forårsaget af mange forskellige forhold, men graden af udfordring og handlefrihed i arbejdet viste sig at være en afgørende faktor, som bidrog til forringet psykisk og fysisk helbred.” (Graversgård, 2011 s. 46)

Den amerikanske forsker Robert Allen Karasek valgte i 1979 at forske videre i forlængelse af denne opdagelse, hvori han kunne bekræfte, at det ikke kun er arbejdsbyrden, men i lige så høj graden af indflydelsen på arbejdet, der påvirker medarbejderens psykiske velbefindende. Efterfølgende udviklede Karasek sammen med den svenske læge Theorell en side meget anvendte teori, hvori de beskriver sammenhængen mellem arbejdsmiljø og medarbejderens psykiske sundhed, i bogen *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life* (1990). Teorien blev udarbejdet med fund fra både den amerikanske undersøgelse og en svensk undersøgelse og er derfor underbygget af stratificerede stikprøver, som forsøger at dække alle jobkategorier, dog er nogle jobfunktioner kun svagt repræsenteret (Sørensen, Buch, Christensen & Andersen. 2007, s. 46). Ud fra denne forskning udviklede Karasek og Theorell teorien omhandlende krav og kontrol på arbejdspladsen, hvilket de opsætter i en model kaldet *The demand/control model*.

6.4.2 Krav- og kontrolmodellen

Modellen skitserer, hvordan medarbejderens psykiske sundhed kan blive påvirket af to overordnede dimensioner: jobkrav og indflydelse på eget arbejde (Karasek & Theorell, 1990, s. 32). Herunder ses, at de fire forskellige former for psykosocial tilstand genereres af samspillet mellem høje og lave niveauer af psykologiske krav og beslutningsfrihed: højt belastede job, aktive job, lavt belastede job og passive job.



Model 3: Krav- og kontrolmodellen; *Healthy Work* by Robert Karasek and T. Theorell, copyright © 1990. Reprinted by permission of Basic Books, an imprint of Hachette Book Group, Inc.

I det følgende udfoldes de fire ovenstående tilstande, samt hvordan medarbejderne agerer heri. De enkelte kategoriers indhold vil blive benævnt som medarbejdertilstande, eftersom det kan indbefatte samme medarbejder og samme jobtyper men i forskellige tilstande.

Aktive (active jobs)

Medarbejderne, som befinder sig i denne kategori, er præget af en hverdag med høje krav (højt præstationsniveau) og tilsvarende høj grad af indflydelse. Disse medarbejdere er udsat for udfordrende situationer, men uden den negative psykologiske belastning ved ikke at have indflydelse (Karasek & Theorell, 1990, s. 35). Til dette refererer Karasek og Theorell til eksempler funderet i forskning med kirurger, der udfører svære operationer samt bjergklatrere og basketballspillere, der konkurrerer mod nogen, der lige så gode som dem selv. Der er i disse situationer et stort krav til, at medarbejderne skal bruge alle deres kompetencer og færdigheder, hvilket de også har frihed til at gøre.

Karasek og Theorell har valgt at kalde denne tilstand for *Active*, eftersom de kunne konstatere, at i henholdsvis den amerikanske og svenske undersøgelse var folk i denne tilstand er mest aktive i deres fritid, på trods af at de også havde det mest krævende arbejde. Karasek og Theorell mener, at medarbejderne i denne tilstand har bedst mulighed for læring og udvikling, hvilket understøtter den høje produktivitet. Der er alligevel en øvre barriere, hvori medarbejderne ikke kan blive mere produktive.

Der vil i denne tilstand være god tid til at løse opgaver og opleve minimale distraktioner. Ydermere har medarbejderne i kraft af deres store medbestemmelse en mulighed for at afprøve handlingsforløb og har mulighed for at forbedre dem løbende. Karasek og Theorell stiller sig skeptiske over for denne kategori, eftersom medarbejderne ligger under et konstant stort pres (Karasek & Theorell, 1990, s. 35-36).

Lavt belastede (Low-strain jobs)

I denne tilstand er der en høj indflydelse, men et lavere krav til medarbejderne. Dette mener Karasek og Theorell “[...] lyder idyllisk afslappet for arbejdspladsen, næsten for godt til at være sandt [...]” (Karasek & Theorell, 1990, s. 36). Medarbejdere i denne tilstand har muligheden for selv at styre arbejdsgangene og dermed også ændre i dem, uden at de er underlagt en stor arbejdsbyrde - i modsætning til den aktive tilstand. Dette medfører ifølge Karasek og Theorell en mindre risiko for sygdom, eftersom medarbejderne ikke bliver udsat for særlig mange

udfordringer, og de, der kommer, har medarbejderne optimal mulighed for at løse (Karasek & Theorell, 1990, s. 36).

Passive (passive jobs)

I den næste tilstand arbejdes der under lave krav, men ligeledes lav indflydelse. Medarbejderne er så passive, at en formindskning eller forværring af indlærte færdigheder og evner kan forekomme. Medarbejderne i denne kategori er derfor også så demotiverede, at der kan ske en passivering, som fører til, at de bliver syge og får det psykisk dårligt.

Hos medarbejdere i denne tilstand er der store arbejdsmæssige udfordringer, men også afvisninger på alternative løsninger herpå. Dette kan fx være medarbejdere, der ønsker at ændre en proces, fordi de møder udfordringer i processen, men ændringen bliver afvises af ledelsen (Karasek & Theorell, 1990, s. 37). Karasek og Theorell ser denne gruppe som under samme mængde pres som medarbejderne i den aktive tilstand (active jobs), og ligesom hos dem, er det ikke en jobtype mennesker kan varetager længerevarende tidsperiode. Forskellen mellem disse mennesker og dem i den aktive tilstand er, at folk i denne tilstand er meget lidt aktive i deres fritid. Dette kan tolkes som, at passiviteten bringes med fra arbejdspladsen og ind i privatlivet (Karasek & Theorell, 1990, s. 36-37).

Højt belastede (High-strain jobs)

denne tilstand er medarbejderen underlagt stort arbejdsmæssigt pres og har ingen muligheder for indflydelse herpå (Karasek & Theorell, 1990, s. 31). Denne psykiske belastning, påpeger Karasek og Theorell, kan resultere i træthed, angst, depression og fysisk sygdom.

Karasek og Theorell eksemplificerer denne usunde todimensionelle situation; en mand er på vej over gaden i en storby, han orienterer sig efter lastbiler. Hvis han ser en lastbil komme imod ham, kan dette sammenlignes med den nye, meget højt prioriterede psykologisk efterspørgsel eller stressfaktor, hvilket resulterer i, at han går i høj effekt, altså bliver stresset. Den anden dimension kommer nu i spil ved at omgivelserne (miljøet) sætter stramme begrænsninger på hans handlemuligheder. Dette kunne fx være, at hans fod sidder fast i et hul, eller en cyklist blokerer ham.

Denne meget belastende situation står i kontrast til og er af meget længere varighed end den normale ophidselsesreaktion. De medarbejdere, der arbejder i denne tilstand, lever i en "kamp/flugt-tilstand" uden mulighed for hverken at kæmpe eller flygte. I denne højt belastede

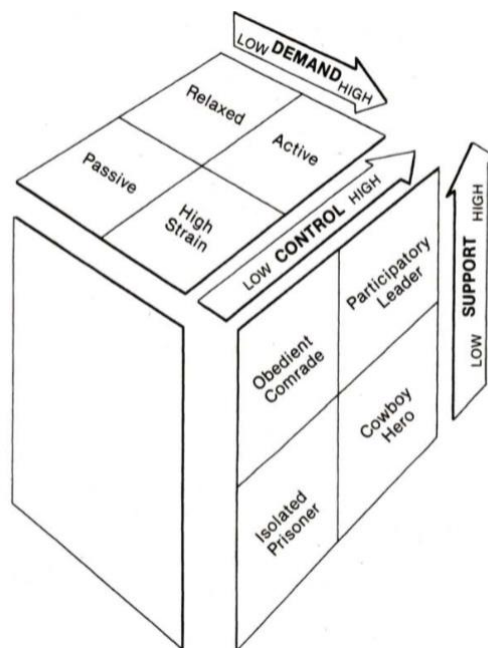
tilstand ophober medarbejderen skadelig energi på grund af de miljømæssige begrænsninger (Karasek & Theorell, 1990, s. 31-33).

6.4.3 Psykosociale arbejdsmiljø model

Efter udviklingen af ovenstående model, udviklede Karasek & Theorell ydermere et yderligere perspektiv; det sociale perspektiv. Dette valg blev taget ud fra følgende begrundelse:

“Since the Hawthorne experiments in the 1920s, it has been obvious that social relations with coworkers and supervisors determine productivity directly through “” norms of fair performance,”” as Homans described them in 1950.” (Karasek & Theorell, 1990, s. 68)

Ydermere har en del nyere amerikansk forskning (Quinn og Staines 1979; U.S. Department of Health, Education and Welfare 1973) bevist, at der er en sammenhæng mellem den sociale støtte, arbejdsglæde og lav psykologisk belastning. Til dette påfører de derfor et yderligere dimension af ovenstående krav og kontrol-model, som ses nedenfor:



Model 4: Psykosociale arbejdsmiljø model; Healthy Work by Robert Karasek and T. Theorell, copyright © 1990. Reprinted by permission of Basic Books, an imprint of Hachette Book Group, Inc.

Det vil herunder kort blive udfoldet, hvad der menes med de overstående fire kategorier.

Participatory leader

I denne medarbejdergruppe er der en stor mængde indflydelse på arbejdet og en stor social støtte. I dette ligger der en dobbelthed, eftersom det blev bevist, at for at kunne have en stor indflydelse på arbejdet, kræver det social støtte og omvendt. Selvom betegnelsen for denne gruppe har ordet leder i sig, skal det ikke forstås som, at alle medarbejdere i denne gruppe er ledere i traditionel forstand. Det er mennesker med generel magt, som har indflydelse i organisation eller som minimum har mulighed for at påvirke kollektive beslutninger (Karasek & Theorell, 1990, s. 72-73).

Cowboy / Hero

I denne medarbejdergruppe er der høj indflydelse men lav social støtte. Til dette har Karasek & Theorell valgt at bruge betegnelser *cowboy* og *helt*, eftersom benævnelsen illustrerer, hvor betydningsfuld udøvelse af kontrol, uhæmmet af social autoritet, er i amerikansk kultur. Det er derfor medarbejdere, der muligvis arbejder med det, som de virkelig brænder for (fx kunstnerne) men det er også det, der kan isolere dem (Karasek & Theorell, 1990, s. 74).

Isolated prisoner

Om denne medarbejdergruppe, hvor der er lav indflydelse og lav social støtte skriver Karasek & Theorell:

“These groups more clearly than any other in the society represent the automated, machine paced worker on the assembly line. [...] However high their wages are, the psychosocial nature of their work is undesirable in the extreme” (Karasek & Theorell, 1990, s. 74).

Der er derfor en klar opfattelse af, at de medarbejdere, der agerer i denne betegnelse, ikke arbejder under optimale forhold. Der bliver også argumenteret for, at det er direkte unaturligt at arbejde sådan og det derfor repræsenterer en klar sociobiologisk mistilpasning med menneskelige fysiologiske evner.

Obedient comrade

Den sidste gruppe er mennesker der har lidt indflydelse, men høj social støtte. Denne gruppe omfatter de mennesker, der arbejder med mange sociale ressourcer “bag kulissen”. I denne gruppe befinder sig derfor lavstatus-servicearbejdere, der holder samfundet kørende, men som, modsat cowboy- /helteidealene, er lydige og pligttopfyldende (Karasek & Theorell, 1990, s. 74).

6.5 Kritik af teori

Undervejs i arbejdet med teori afsnittet er visse perspektiver blevet synliggjort, som teorien ikke forholder sig til. De perspektiver, der udgør den største mangel i denne undersøgelses kontekst, er magt og det vilkår, at vi lever i et samfund, hvor vi arbejder mere med hjernen og mindre med kroppen (vidensarbejde). Disse to manglende perspektiver vil blive præsenteret i de følgende afsnit.

6.5.1 Magt

Det første perspektiv, magt, har Theorell selv arbejdet videre med i forlængelse af den ovenstående teori. Theorell udgav i 2003 bogen *Psykosocial miljö och stress*, hvori han uddyber definitionen af kontrol. I denne nye teori argumenterer han for, at der er to forskellige typer kontrol, som er underlagt den magtfordeling, der eksisterer i virksomheden. Han argumenterer for, at der skal være en lige magtbalance mellem medarbejderne og ledelsen. Hvis al magten ligger hos ledelsen, er hans hypotese, at der vil opstå problematikker på alle niveauer i virksomheden (Graversgård, 2011, s. 50).

I forlængelse af dette mener flere teoretikere, at magt er i alt når ens forskning omhandler mennesker, og at det derfor altid er noget, man skal forholde sig til. Her kan drages paralleller til Foucault, der mener er magt et fænomen, der gennemsyrrer alle aspekter af vores adfærd og handlinger (Foucault, 1994).

Der er to overvejelser, der ligger til grund for det bevidste fravalg af dette perspektiv. Det første er ønsket om udelukkende at bruge Karasek's og Theorell's fælles teori og ikke den teori Theorell har lavet efterfølgende alene. Den anden er en bestræbelse på at arbejde mere dybdegående med deres fælles teori, ved kun at arbejde med denne.

6.5.2 Karasek og Theorell i et videnspræget samfund

I artiklen *Indflydelse i vidensarbejdet – kan man få for meget af det gode?* fra Tidsskrift for arbejdsliv (2007) argumenteres for, at modellen mangler et opmærksomhedspunkt i forhold til medarbejderne i vidensarbejde, som fx højtuddannede akademikere. Artiklen argumenterer blandt andet for, at vidensarbejde har skiftet karakter siden krav-kontrol-modellen blev udviklet. Fx er funktionærer på offentlige arbejdspladser i dag underlagt et meget større pres, end hvad der lå til grund for modellens oprindelige empiri (Sørensen et al. 2007, s. 46-47). Dette er et

relevant perspektiv, eftersom det argumenterer for, at modellen ikke kan forstås så firkantet, som den er opsat. En opmærksomhed på, at arbejdsmarkedet og jobtyperne heri har været igennem ændringer siden 1990, hvor modellen blev offentliggjort, er nødvendig for at kunne arbejde med teorien i en aktuell kontekst.

Artiklen argumenterer ligeledes for, at vidensarbejde bør eksistere i medarbejdergruppen med de aktive jobs, og dermed bør disse medarbejdere ikke, have tendenser til stress. For at imødekomme denne problematik tilføjer skribenterne bag artiklen følgende:

“Tilsvarende overvejelser om, at for høje niveauer af indflydelse kan være belastende, findes i vitaminmodellen (Warr 1994). Disse argumenter peger på, at ved høje niveauer af krav og indflydelse bliver en balancegang mellem krav og kontrol meget vanskelig.” (Sørensen et al. 2007, s. 51)

Ovenstående argumentation for, at Warrs model kan anvendes til at nuancere Karasek og Theorells teori og derved tilpasse teorien til nutidens arbejdsmarked, udgør grundlaget for, at specialet gør netop dette.

6.6 Peter Warr's 12 trivselsvariabler

Teorien er udviklet med fokus på betalt arbejde eller arbejdsløshed, eftersom Warr mener, at psykisk sundhed i begge disse positioner er bestemt af samme miljømæssige egenskaber. Teorien er ydermere udviklet med den hensigt, at den skal fungere både “top down” og “bottom up”, der kombinerer holdninger fra generelle udsagn og brede antagelser med specifikke induktioner fra kendte fakta og begrænsede generaliseringer (Warr, 1987, s. 1-2). Warrs teori er fundet i empirisk forskning af blandt andet Crawford, LePine og Rich (2010), Humphrey, Nahrgang og Morgensen (2007), Luchman og Gonzales-Morales (2013). Derudover er teorien funderet på Warrs egen empiriske forskning (Warr, 2017, s. 3).

Warr præsenterede i 1987 teorien, som omfattede ni trivselsvariabler. Warr udpeget disse variabler, som væsentlige for den psykiske sundhed (Graversgård, 2011, s. 14). Warr erfarede efterfølgende, at teorien primært blev benyttet inden for organisationsverdenen til at undersøge arbejdstrivsel i virksomheder, og han har derfor efterfølgende videreudviklet teorien ved at tilføje modellen yderligere tre variabler (Warr, 2009, s. 62).

De 12 trivselsvariabler er som følgende;

1. Mulighed for kontrol
2. Mulighed for brug og udvikling af kompetencer
3. Målsætninger og generelle mål
4. Variation
5. Miljøets aflæsning (klarhed)
6. Mulighed for social kontakt
7. Tilgængeligheden til penge
8. Fysisk sikkerhed
9. Anerkendt social position
10. Støttende tilsyn
11. Karriereudsigter
12. Retfærdighed (Warr, 1987, s. 3-7; Warr, 2009, s. 62)

I dette speciale vil der ikke blive arbejdet ud fra en rigid opdeling af ovenstående variabler eller alle variablerne. Udvælgelsen af variabler er baseret på pointer fra den primære teori (Karasek og Theorell). Herunder vil derfor kun blive gennemgået de seks variabler der bliver anvendt i analyseafsnittet. Alle 12 variabler vil være gennemgået og uddybet bilag 12.

Mulighed for kontrol

Medarbejdertrivsel påvirkes af medarbejdernes muligheder for personlig kontrol eller indflydelse. Kontrol skal i denne sammenhæng forstås på to måder:

1. Mulighed for selv at beslutte og handle derefter
2. At kunne forudsige resultatet af ens handlinger

Der ligger derfor en stor forventning om autonomi (defineret i afsnit 6.3) til medarbejderne (Warr, 2017, s. 5; Warr, 1987, s. 4).

Mulighed for social kontakt

Feltforskning i virksomheder viser, at alenearbejde hæmmer udviklingen hos medarbejderne, eftersom mennesket fra naturens side er skabt til at være sociale. Forskning viser ligeledes, at selvom medarbejderne har mulighed for at tilegne sig ny viden, kan det sociale på arbejdspladsen være det bærende for arbejdstrivslen. I dette ligger derfor også et ønske om team-samarbejde og

sparring med andre fra virksomheden, hvilket kan virke fremmende for arbejdsstrivlsen (Warr, 2017, s. 6; Warr, 1987, s. 7).

Variation

Det er vigtigt, at medarbejderen har en varierende hverdag, både i opgave/arbejdsindholdet og i de sociale kontakter (Warr, 2017 s. 7). Et overvejende rigtigt og gentagende arbejde kan have negativ indflydelse på arbejdsstrivlsen og være skyld i fysisk og psykisk nedslidning i løbet af en relativ kort tidsperiode (Graversgård, 2011, s. 17)

Miljøets aflæsning (klarhed)

I denne sammenhæng skal miljø ikke kun forstås som de fysiske rammer, men i lige så høj grad de sociale rammer. Hvis medarbejderen bliver positivt mødt, får feedback og får den opmærksomhed, personen ønsker, kan dette være med til at fremme arbejdsstrivlsen, fordi medarbejderen oplever miljøet overskueligt og kontrollerbart (Graversgård, 2011, s. 17). I dette er derfor en forventning til ledelsen om at opstille klare krav, rolleklarhed og opgave-feedback. Dette sikrer også medarbejderen i hans/hendes arbejde og bevirker, at der er en forudsigelighed i, hvordan ledelsen vil reagere på ens handling og arbejdspræstation. Dette kan ydermere være med til at understøtte den personlige og faglige identitet (Warr, 2017, s. 7).

Mulighed for social kontakt

Feltforskning i virksomheder viser, at alenearbejde hæmmer udviklingen hos medarbejderne, eftersom mennesket fra naturens side er skabt til at være sociale. Forskning viser ligeledes, at selvom medarbejderne har mulighed for at tilegne sig ny viden, kan det sociale på arbejdspladsen være det bærende for arbejdsstrivlsen. I dette ligger derfor også et ønske om team-samarbejde og sparring med andre fra virksomheden, hvilket kan virke fremmende for arbejdsstrivlsen (Warr, 1987, s. 7).

Støttende tilsyn

Med dette menes, at medarbejderne ikke bør arbejder uden støtte eller tilsyn fra en overordnet. Warr mener her, at det er vigtigt at chefen indtager en sympatisk rolle i sin feedback og det er vigtigt at medarbejderen har en følelse af, at vejledningen foregår retfærdigt. I denne faktor ligger også chefens ansvar i forhold til at have en opmærksomhed på medarbejdernes velfærd (Warr, 2017, s. 7).

Retfærdighed

Den sidste faktor, som Warr beskriver, er retfærdighed; ikke kun for den enkelte medarbejder internt i virksomheden men også for alle arbejdere i samfundet (Warr, 2017, s. 6).

6.7 Kritik af teorien

Ligesom krav og kontrol-modellen, bygger ovenstående model grundlæggende på en mere modernistiske forståelser, som er meget udbredt inden for en mere klassisk arbejdsmiljøtilgang, hvor verden opdeles i enkeltfaktorer, hvorved kompleksiteten, foranderligheden let forsvinder.

Kapitel 4

7 Analysestrategi

For læsevenligheden skyld vil der her blive gennemgået, hvilken analytisk strategi, der er anvendt i nedenstående analyse. Begrundelse for, at analysestrategien indgår her og ikke under metode, er, at analysestrategien vil benyttet ovenfor præsenterede teoretiske ramme, og det var derfor en nødvendighed først at få denne præsenteret for læseren.

Der er i nedenstående analyse taget afsæt i informanternes forståelse og fortolkning, og denne danner grundlag for den objektive virkelighed (Bitsch Olsen et al., 2018, s. 134). Denne virkelighed er grundlaget for analysen med henblik på at besvare ovenstående problemstilling. Det har derfor været informanternes erkendelse af oplevelsen med hybridarbejde, der har været genstand for analysen (Halkier, 2015, s. 141).

For at kunne analysere på informanternes oplevelsen med hybridarbejde er empirien blevet analyseret og diskuteret ud fra ovenstående tre tematikker, som blev synliggjort gennem den analytiske kodning (Bundgaard & Mogensen, 2018, s. 78-77). Analysen er derfor startet forud for interviewene, i designfasen, eftersom denne strategi gør det muligt at kunne analysere ud fra specialets primære teori (Tanggaard & Brinkmann, 2015 s, 46). De tre tematikker er:

1. Overordnede perspektiver i hybridarbejde (positive og negative oplevelser)
2. Døbeltheden i medarbejderindflydelse (tillid)

3. Social kontakt

Analysen skal derfor ikke læses som en sammenhængende analyse, den måde forstået, at afsnittene fortsætter i forlængelse af hinanden, men analysen skal derimod læses som forskellige blokke, der komplementerer hinanden og tilsammen belyser den fulde kompleksitet af følgende problemstilling:

Hvordan kan man, ud fra Karasek & Theorells teori (1990), forstå, hvilken betydning hybridarbejde har for den psykiske sundhed set ud fra et medarbejderperspektiv i virksomhed X?

Specialets arbejdsspørgsmål; *Hvordan oplever og håndterer medarbejderne i virksomhed X krav og øget indflydelse i hybridarbejde? Hvordan påvirker hybridarbejde medarbejderne i virksomhed X's psykiske sundhed? og Hvordan kan virksomhed X og cheferne bedst understøtte medarbejdernes psykiske sundhed i hybridarbejde?* vil derfor understøtte og operationalisere den overordnede problemstilling.

Det er vigtigt at fremhæve, at det er medarbejdernes holdning til hybridarbejde og ikke deres oplevelse under hjemsendelsesperioden der er fokus for analysen. Selvom denne periode vil blive nævnt, er det ikke den, der er det primære fokus.

7.1 Forholdet mellem empiri og teori

Dette speciale har en abduktiv tilgang, hvilket betyder at empirien for undersøgelsen er hentet i en eksisterende, og derfor ikke fiktiv virksomhed, som understøtter at kunne begribe og fortolke problemformuleringen. Denne fortolkning påvirker herefter virkeligheden (virksomheden) tilbage (Olsen, 2018b, s. 391). Det er derfor tilstræbt ud fra problemformuleringen at arbejde med de tendenser, som fremgår af empirien og derved komme under de umiddelbart observerbare overflader og afdække strukturer og mekanismer, som er til stede hos virksomhed X.

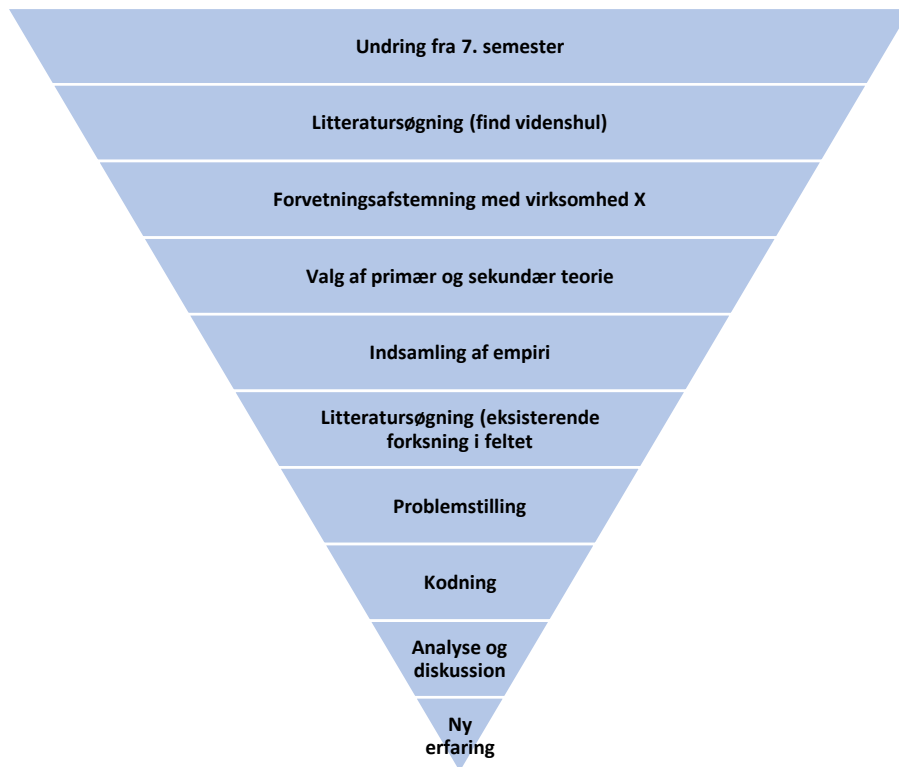
Problemformuleringen er derfor blevet ændret og specificeret yderligere gennem denne proces, hvori der er skabt en bedre forståelse for kontekst og teori (Olsen, 2018b, s. 391).

7.2 Kvalitetskriterier

Afslutningsvis til denne analysestrategi vil der blive argumenteret for, hvordan dette speciale opfylder målene og ambitionerne for kvalitativ forskning (Tanggaard & Brinkmann, 2015, s. 523). Til grundlag for denne argumentation vil der blive benyttet Elliott, Fischer og Rennie's syv kvalitetsindikator guidelines, som er som følgende:

1. Du skal specificere dit perspektiv.
2. Du skal situere din deltagere.
3. Du skal give eksempler.
4. Du skal foretage troværdighedstjek.
5. Du skal opnå kohærens.
6. Du kan sondre mellem generelle og specifikke formål.
7. Du skal tilstræbe at skabe resonans i læseren (Tanggaard & Brinkmann, 2015, s. 524-526).

Det bestræbes at opnå ovenstående kriterier gennem hele undersøgelsen. Specificering af emnet er sket gennem forskellige runder som i brede overordnede træk er visualiseret i nedenstående figur:



Figur 1: Specialeprocessen

Som nævnt indledningsvist startede processen med en undring på 7. semester, hvorefter emnet er blevet specificeret første gang igennem en litteratursøgning, der havde til formål at afklare eksisterende forskning på feltet. Herefter er der gennem dialog med virksomhed X blevet gennemført en yderligere specificering, ved også at rette undersøgelsens fokus yderligere ind efter deres problematikker. Efter en endnu mere specifik litteratursøgning, med et fokus på at finde et videnshul i feltet, er den endelige problemformulering blevet udarbejdet.

Ved gennemlæsning af afsnit og gennemlæsning af specialet løbende er det blevet skabt en mere ensartet skriveproces, der har skabt kohærens i dette speciale. Der har været en overvejende bestræbelse på, at specialet er fagligt og teoretiske fundret, ud fra den primære og sekundære teori. Der er derfor flere gange i processen blevet søgt tilbage til henholdsvis afsnit 4; metode- og teoriafsnit for at sikre, at problemstillingen bliver analyseret derudfra.

I afsnittene 2 casebeskrivelse og 4.2 interview bliver informanterne situeret og der bliver beskrevet hvordan empirien bliver skabt og på hvilket grundlag. Den færdigbehandlede empiri vil blive inddraget som citater (derved eksempler) i analysen, hvilket giver læseren en mulighed, for selv at forholde sig til det fremanalyserede mellem empiri og teori (Tanggaard & Brinkmann, 2015, s. 525).

Der har igennem hele skriveprocessen været et fokus på at skabe resonans for læseren. Dette er skabt ved at henvise frem og tilbage i specialet, for at synliggøre en sammenhæng og ved at starte hvert afsnit med en brødtekst, der præsenterer læseren for indholdet i det forestående afsnit.

7.3 Informanter

Herunder vil de 5 informanter blive præsenteret. Som det fremgår, er alle fem informanter, forskellige steder i deres karriere. Dette betyder, at informanterne har meget forskellige job erfaringer – både ift ansvar, anciennitet og erfaring med hjemmearbejde, hvilket vil påvirke informanternes svar i interviewene. Virksomheden har ikke udstedt specifikke retningslinjer for hybridarbejde. Det er derfor noget, der internt skal udarbejdes retningslinjer for i de enkelte afdelinger. Det fremgår herunder, hvad de enkler chefer har udstedt af retningslinjer.

1: Medarbejder 1, Lone

- HR-konsulent, arbejder med det administrative og sammenlægningen.
- Ansat i 20 år.
- Kommer fra det lille firma.
- Foretrækker at arbejde fra kontoret (Bilag 1: Transskribering 1 - Lone).

2: Medarbejder 2, Lis

- Kontorelev i HR-afdelingen, arbejder primært i rekruttering.
- Laver LinkedIn, sætter jobopslag op, mailflow til chefer, der er i gang med rekruttering og lignende.
- Ansat siden oktober 2021 som studentermedhjælper (Bilag 2: Transskribering 2 - Lis).

3: Medarbejder 3, Peter

- Arbejder med drift, planlægning og vedligeholdelse af stationer.
- Ansat i 36 år.
- Startede i det lille firma.
- Er positiv indstillet til hybridarbejde - er vant til at skulle møde på kontor og glad for selv at kunne bestemme (Bilag 3: Transskribering 3 - Peter).

4: Chef 1, Hans

- Chef for køb af produkterne på markedet.
- Har været ansat i virksomheden i et år, men har arbejdet i den større virksomhed førhen.
- Har et team med 11 medarbejdere.
- Mener, det er chefens/organisationens valg, om medarbejderen kan arbejde hjemme.
- Har udarbejdet et skema for sit team, der viser, hvornår de skal være på arbejdspladsen (Bilag 4: Transskribering 4 - Hans)

5: Chef 2, Randi

- Chef for salg af slutproduktet mod kunderne.
- Har været ansat i 1½ år, efter 11 år i den store virksomhed.
- Har et team af 16 mennesker fordelt på fire afdelinger.
- Er generelt positivt stemt for hybridarbejde og har ikke udstedt retningslinjer til sine medarbejdere (Bilag 5: Transskribering 5 - Randi)

8 Analyse og diskussion

8.1 Introduktion til analysen og diskussionen

I dette afsnit vil der ud fra de præsenterede interviews blive analyseret på virksomhed X's psykiske arbejdsmiljø i hybride arbejdssituationer. I forlængelse af det hermeneutiske udgangspunkt er målet for analysen ikke at sætte medarbejderne ind i de kategorier som fremgår af Karasek & Theorell's model 3 (Krav- og kontrolmodellen) og model 4 (Psykosocial arbejdsmiljømodel), men at få en forståelse for, hvad det betyder for medarbejderne at befinde sig i det forskellige tilstande i kategorierne og hvordan det påvirker deres psykiske trivsel. Der vil derfor blive argumenteret for, at man ikke kan bruge model 3 og model 4 til at "putte medarbejderne ind i kasser", da dette er en forsimpning af kompleksiteten af undersøgelsesfeltet. Analysen vil derfor undersøge medarbejdernes oplevelser og holdninger hertil, men også have øje for, at denne oplevelse ikke er en permanent tilstand, idet der sker en konstant udvikling. Derfor vil medarbejderne bevæge sig mellem de forskellige kategorier i model 3 og model 4. Karasek & Theorell's teori vil blive suppleret med Warr's definition af psykisk sundhed og ligeledes suppleres med de udvalgte trivselsvariabler. Der er ligeledes perspektiveret over til udvalgte uddrag af MTU'en, som er præsenteret i afsnit 2.2 og udvalgte perspektiver fra desk researchen, der gik forud for denne analyse.

8.2 Overordnede perspektiver i hybridarbejde.

8.2.1 Udfordringer og negative konsekvenser ved hybridarbejde

Manglede pauser

Til at begynde dette analyseafsnit vil det først blive undersøgt, hvilke udfordringer medarbejderne oplever med at arbejde hjemmefra. Et eksempel er Lone, der beskriver hvordan hun arbejder mere effektivt, når hun arbejder hjemmefra, men også hvordan hun kan glemme at holde pauser m.m. Hun forklarer:

“Når jeg sidder med arbejdet så jeg kan altså glemme at spise og glemmer at holde pauser, ikke. [...] du skal bare gå rundt om huset og få noget frisk luft. [...] Under hele corona når vi sad hjemme. Der var jo det var bare skærmen hele tiden, nærmest, ikke, og løse opgaver.” (B. 1, L. 395-399)

Af dette citat fremgår det, at når Lone arbejder i sit eget hjem, kan hun glemme at holde pauser og derfor arbejder konstant. Hun henviser til at en pause kan være noget så enkelt som at “gå rundt om huset”, hvilket derfor kan tyde på at hun har gjort sig overvejelser om hvordan hun kan holde pauser. Hun bruger dette til at eksemplificere, hvordan hun ville kunne holde en pause, ikke at hun benytter sig af det.

Det at Lone glemmer at holde pauser, gør at hun konstant arbejder, altså at hun konstant er tilgængelig og fokusret. Denne konstante arbejdendes tilstand kan sammenlignes med Karasek og Theorell's eksempel med basketballspilleren, der er under højt pres under en kamp i den aktive tilstand (Karasek & Theorell, 1990, s. 35). Dette pres kræver derfor, at medarbejderen bruger alle sine kompetencer og færdigheder for at kunne gennemføre arbejdsdagen uden pauser ligesom basketballspilleren under kampen. Denne tilstand er derfor udfordrende og kræver meget af medarbejderne der er i den. Hvis Lone er underlagt dette pres for længe, kan det derfor påvirke hendes psykiske sundhed negativt.

Der vil derfor blive argumenteret for, at i denne periode befinder hun sig i den aktive tilstand. Som nævnt i ovenstående afsnit 6.4 forholder Karasek & Theorell sig skeptiske over for denne aktive tilstand, eftersom det ikke er sundt at være under et så stort pres i længere tidsperioder. Warr's tvivlsvariable: *Variation* understøtter også vigtigheden af at medarbejderne har en varieret hverdag, som pauser bidrager til at skabe.

Et opmærksomhedspunkt er, at det er Lone selv, der underlægger sig dette pres. Lone påpeger, at grunden til, at hun ikke får holdt pauser, er fordi hun glemmer det, ikke fordi hun ikke har mulighed for at holde pauser. Dette kan derfor tolkes, at det ikke er virksomheden (ledelsen), der har pålagt Lone ikke at holde pauser, men det er hende selv der pålægger sig dette pres af ren forglemmelse. Derfor har hun friheden til at ændre dette pres og holde sine pauser, hvis hun ønsker dette.

Den autonomi, der eksisterer i friheden til selv at vælge, forklarer Lone, at hun ikke oplevede på samme måde under Corona-nedlukningen, hvor hun var hjemsendt. Det er her vigtigt, igen at understrege at dette speciale undersøger aspekter i hybridarbejde post Corona, eftersom hjemsendelsen under den første og anden nedlukning ikke anses som en permanent ordning. Det at Lone derfor nævner at "*Under hele corona [...] Der var jo det var bare skærmen hele tiden*" (B. 1, L. 399), kan man derfor tolke som at der er sket en udvikling i virksomhed X. At arbejdspresset var betydeligt sværere for Lone at håndtere i starten af Corona-pandemien, men at hun efterfølgende har brugt sig at hendes autonomi og omlagt sin hverdag, så der ikke er "*skærm hele tiden*".

Peter udtrykker sammen oplevelser i sin hverdag; at når han arbejder hjemme er han underlagt et stort pres, men også at han oplever han har stor indflydelse herpå. Han forklarer, at han ikke finder det hensigtsmæssigt at arbejde i den aktive tilstand (som der argumenteres for at Lone oplevede under hjemsendelsen), i længere tid. Han forklarer:

"Jeg er nødt til at lave nogle pauser, jeg kan ikke sidde otte timer bag skærmen her." (B. 3 L. 251-252)

Heri udtrykker Peter at være i den aktive tilstand (at sidde otte timer bag skærmen) ikke er længerevarende holdbar løsning. Ligesom basketballspilleren Karasek & Theorell anvender som eksempel, kan Peter heller ikke være i denne tilstand i flere timer ad gangen. At sidde otte timer bag en computerskærm uden pauser eller at spille en basketball-kamp er kun muligt i et begrænset tidsrum. Ligesom det argumenteres med Lone ovenfor, er det ikke sundt for den psykiske sundhed at være i den aktive tilstand for længe og i citatet udtrykker Peter også et klart behov for pauser.

Behovet for pauser, for at komme ud af den aktive tilstand, har Peter derfor forholdt sig til og derefter gjort sig nogle overvejelser om, hvad han kan gøre for at ændre situationen. Efterfølgende har Peter taget nogle aktive tilvalg, han forklarer:

“[...] at jeg som nu her starter klokken 7, så arbejder jeg et par timer og så går jeg en tur op ad vejen og sådan lige får lidt frisk luft i hovedet og går og ser til min hest eller andet. [...]” (B. 3 L. 249-251)

Heri fremgår det, at Peter har tilstrækkelig stor indflydelse til at ændre sin arbejdssituation og selv skabe rammer og rutiner, som derved understøtter hans psykiske sundhed. Denne rammesætning vil der blive analyseret yderligere på i afsnittet; 8.2.3 *Rutiner i hybridarbejde*, da dette er en tematik som optræder i flere af interviewene.

Citatet er i denne sammenhæng fremhævet eftersom Peter forklarer, hvordan han som medarbejder skaber nogle rammer for sig selv. Derfor udtrykker Peter i ovenstående citatet stor autonomi, som både Warr og Karasek og Theorell argumenterer for er en nødvendighed for at have et optimalt psykisk arbejdsmiljø (Karasek & Theorell, 1990, s. 35; Warr, 1987, s. 30). Ifølge Warr's definition af psykisk sundhed i en arbejds kontekst, er det vigtigt at have en modstand mod miljøpåvirkninger og dermed danne sig sine egne rammer, for at opretholde autonomien (Warr, 1987, s. 30-33). Ifølge Warr's definition af fysisk sundhed i arbejds kontekst, er det vigtigt at have en modstand mod miljøpåvirkninger og dermed danne sig sine egne rammer, for at opretholde autonomien (Warr, 1987, s. 30-33). Derfor er tilstræbelse efter selvstændighed, og dermed autonomi, hos både Peter og Lone et kendetegn ved en sund psykisk sundhed. Omvendt beskriver Warr også, hvordan for meget autonomi kan være skadeligt, hvilket vil blive analyseret i afsnittet: 8.3.2 *Dobbelthed*.

Fritid og arbejde

Et andet aspekt, der er interessant, er sammensmeltningen mellem arbejde og fritid. At Peter ser til sin hest, må man formode er noget, han før hybridarbejdet kun kunne gøre i sin fritid. Ifølge de svenske og amerikanske undersøgelser som model 3 er skabt ud fra, fandt man, at medarbejderne, der var repræsenteret i den aktive gruppe, var dem, der var mest aktive i deres fritid. Derfor er denne sammensmeltning spændende, for ved, at Peter kan indpasse en fritidsaktivitet i sin arbejdstid indikerer dette, at Peter har en aktiv fritid, som han har mulighed for at inkorporere i sin arbejdstid ved brug af hybridarbejde. Peter fortsætter med at forklare:

“Det er ikke mere end det, det tog i gamle dage at stå nede ved kaffemaskinen. Så går jeg igang igen, og jeg har mere lyst til at lave tingene. [...]” (B. 3 L. 251-252)

Peter udtrykker i ovenstående citat, at han har mere lyst til at lave tingene (genoptage sit arbejde) efter han har været ude og få noget frisk luft. Denne nye motiverede tilstand han skaber for sig selv, er derfor også en mere behagelig tilstand, eftersom han ikke længere befinder sig i den højt belastende tilstand, men nu har indre motivation til at lave tingene. Denne udvikling fra aktiv tilstand til den lavt belastede tilstand er også noget, Karasek og Theorell beskriver:

“It is interesting to note that the highly desirable state just described is hardly a situation of relaxation, as necessary as the latter is. Relaxation is more closely represented by the third quadrant of figure 2–1 (model 3), situations with few psychological demands and high levels of control” (Karasek og Theorell, 1990, s. 36).

Der kan argumenteres for, at Peter gennem aktive ændringer i sine arbejdsbetingelser, opnår et optimeret psykisk velbefindende, som Karasek & Theorell præsenterer som den lavt belastede tilstand (Karasek & Theorell, 1990, s. 36). I denne tilstand har Peter derfor stadig stor indflydelse på arbejdet, men det store arbejdsmæssige pres, der udgjorde en tilstand hvori det ikke var acceptabelt at holde pauser, er her ændret.

Denne mere behagelige tilstand står beskrevet som en mere afslappende tilstand, hvilket ifølge Warrs's model: *a two dimensional view of affective well-being* på s. 31 i specialet, der definerer individets psykiske velbefindende, befinder Peter sig i en den positive del, nydelsesdelen. Dette vil der blive argumenteret for eftersom Peter er tilfreds (contented) og rolig (tranquil) i ovenstående situationen, som begge figurerer i nydelsesdelen af modellen. (Warr, 1987, s. 27-28) I denne nyopståede motivation eksisterer også en aspiration. Peter engagerer sig i sit arbejde og har derved en aspiration om at indfri målene, altså en aspiration om at færdiggøre sit arbejde, hvilket ligeledes er et element i Warr's definition af psykisk sundhed i en arbejds kontekst.

8.2.2 Positive aspekter

Tilvalg af ro'en

For at få en endnu større forståelse for den kompleksitet der ligger i den psykiske sundhed hos medarbejderne i virksomhed X, når de arbejder med hybridarbejde, er det nødvendigt yderligere at undersøge virkningen af at være i den aktive tilstand. Denne koncentrerede arbejdsform, hvor

der er *“skærm hele tiden”* (Lone’s definition på side 49) oplever ikke alle medarbejder udelukkende som noget negativt. Lis beskriver blandt andet:

“Og så også hvis man har en opgave der kræver lidt mere ro. Hvor man måske har det bedre med at sidde for sig selv og ikke blive forstyrret på samme måde.” (B. 2. L.85-87)

Heri udtrykker Lis derfor, at den koncentration, der lettere kan fastholdes, når medarbejderne arbejder hjemme, kan gøre visse opgaver lettere. Det fremgår også i MTU’en at 17% af medarbejderne ikke finder støjniveauet på arbejdspladsen acceptabelt, altså at der er for meget larm og forstyrrelser⁵.

Ifølge Karasek og Theorell har medarbejdere, der arbejder i den aktive tilstand størst mulighed for at tillære sig nye færdigheder, hvilket tolkes også at indbære fordybelse heri (Karasek & Theorell, 1990, s. 35). Denne fordybelse, som Lis derfor oplever i hendes aktive tilstand, når hun arbejder hjemme, er derfor positiv for hende, fordi hun derved har bedre mulighed for kompetenceudvikling, eftersom der er mulighed for fordybelse. Hertil skal det nævnes, at Karasek og Theorell henviser til en øvre barriere, hvorefter medarbejderne ikke kan blive mere effektive eller udvikle sig yderligere (Karasek & Theorell, 1990, s. 36). Dette betyder ikke, at Lis’s udvikling er komplet, men det betyder, at Lis i den givne situation ikke har mulighed for at lære yderligere, end personen allerede gør i situationen.

I ovenstående citat vælger Lis selv, at hun vil arbejde hjemmefra, heri ligger derfor også en indflydelse på hendes arbejde. Hun har derfor mulighed for at vælge det til, når hun mener det er gavnende, og når hun ikke finder det nyttigt at arbejde hjemmefra, benytter hun sig af at møde ind på kontoret. Hun forklarer:

“Det er superrart at man kan få lidt støtte og spørge om hjælp lige ved siden af i stedet for man skal ringe hen og høre ad, ikke.” (B.2 L. 97-98)

Heri beskriver Lis, hvordan hun kan få hjælp af sine kollegaer på en mindre kompliceret måde når de sidder sammen. Ovenstående citat indikerer, at Lis oplever, at det at sidde sammen med hendes kollegaer påvirker hende positivt, og det er derfor noget hun prioriterer at gøre.

⁵ Det er ikke muligt at anføre en reference til MTU’en, da virksomhedens dokumenter ikke må blive offentligtgjort.

Warr henviser ligeledes i trivselsvariablen; *Mulighed for brug og udvikling af kompetencer*, til at det er lige så vigtigt at give medarbejderne plads til at udvikle nye kompetencer, som det er at give medarbejderne mulighed for at arbejde med nye kompetencer (Warr, 1987, s. 4). Derfor er den ro og plads, som medarbejderne udtrykker de oplever, når de arbejder hjemme, vigtig denne udvikling der understøtter medarbejderne positivt.

Chefernes understøttelse af medarbejderne

En vigtighed, som fremgår i alle tre medarbejders udtalelser, er, at det er deres chefer som har givet dem indflydelse til selv at bestemme. Medarbejderne har friheden i deres medbestemmelse, fordi deres chef/virksomhed ikke har opsat nogle overordnede retningslinjer op, som medarbejderne skal følge. Tværtimod udtrykker Randi, som er chef for sit team og derfor kan udstede retningslinjer for dem, en positiv holdning til medarbejdernes frihed i hybridarbejde. Randi forklarer om sin tilgang til denne nye arbejdsform, hvor medarbejderen i langt højere grad må afprøve nye arbejdsmetoder, som kan få det at arbejde hjemmefra til at fungere, (fx ved nye IT-løsninger) på følgende måde:

“Så har jeg jo meget af den her eksperimenterende test-and-learn-tilgang til alt hvad jeg laver. Altså idéteste, konceptteste, nogle streger på en serviet, få noget feedback finde ud af om det virker, lave en prototype. Få noget feedback. Så Jeg har egentlig haft den samme tilgang, altså eksperimenterer.” (B. 5 L. 426-429) “De [red. medarbejderne i hendes team] har fuldstændig styr på det, så jeg har egentlig bare [kunnet] læne mig tilbage og se begejstret til.” (B. 5 L. 440-441)

Heri forklarer Randi, at hun har givet sine medarbejdere en stor indflydelse på deres arbejde og derfor givet dem mulighed for at teste nye koncepter. Denne frihed er med til at påvirke medarbejderne til at opholde sig i den aktive tilstand, eftersom det heri er en nødvendighed, at medarbejderen bruger alle sine kompetencer og færdigheder. Hvis medarbejderne ikke får denne frihed fra Randi og ikke får mulighed for at afprøve nye arbejdsmetoder, kan det påvirke dem negativt. Denne negative påvirkning vil kunne opleves ved, at de, ifølge Karasek & Theorell's studier, føler, de har mindre indflydelse som ville kunne påvirke deres oplevelse hen imod at være i den højt belastede tilstand i stedet.

Dette betyder, at medarbejderen underlagt stort arbejdsmæssigt pres og minimale muligheder for indflydelse på andre måder at løse arbejdsopgaverne på. Denne tilstand sammenligner Karasek og Theorell med at være i en kamp/flugt-tilstand, men uden at kunne kæmpe eller flygte (Karasek

& Theorell, 1990, s. 32). Denne tilstand er derfor ikke gavnende for det psykiske velbefindende under løsning af arbejdsopgaverne. Derfor er Randi's eksperimenterende tilgang vigtig ift medarbejdernes psykiske sundhed. Dette understøtter, medarbejderne i at kunne udfolde sig og tillære nye færdigheder og derfor afholde dem fra en oplevelse af ikke at kunne kæmpe eller flygte (som Karasek & Theorell udtrykker det).

At medarbejderne får lov til at eksperimentere, hvor Randi stoler fuldt ud på dem og *"bare læner sig tilbage"* (B. 5 L. 409) giver også mulighed for et andet aspekt. Det kan tolkes som at Randi giver sine medarbejdere plads og ikke styrer deres arbejdsprocesser, og herved distraherer Randi heller ikke sine medarbejdere. Det at Randi heller ikke distraherer dem ved fx at forvente, at de skal have nye processer godkendt eller vende det med hende inden start, giver også medarbejderne yderligere muligheder for at igangsætte og udvikle nye arbejdsmetoder. Dette er ifølge Karasek og Theorell, vigtigt eftersom de medarbejdere der oplever færrest mulige distraktioner også har bedre mulighed for at løse opgaver (Karasek & Theorell, 1990, s. 35). Det er derfor en positiv spiral, Randi bidrager til når hun *"læner sig tilbage"* eftersom dette giver hendes medarbejder bedre muligheder for at lære og derved forbedre sig, som på sigt gør hendes team stærkere, hvilket også er positivt for hende. Det er i dette tilfælde vigtigt at understrege at denne spiral, kun er understøttet af Randi's egen oplevelse. Et opmærksomhedspunkt på, at hendes medarbejdere nødvendigvis ikke oplever helt samme proces, er derfor nødvendig. Hun oplever, at hendes medarbejdere har en bred kompetenceramme, som de kan benytte sig af. Dette er også en del af Warr's definition på psykisk sundhed, nemlig, at man ikke kun besidder kompetencer, men også kan bringe dem i spil, når det er nødvendigt (Warr, 1987, s. 29-30).

Et andet perspektiv omhandlende chefens rolle ift medarbejderne er hybridarbejdets kommunikations påvirkning. Selvom medarbejderne arbejder delvis hjemmefra, har de medarbejdere, der har haft behov for det, henvendt sig til Randi. Hun forklarer:

"Men jeg har egentlig gjort virkelig en dyd ud af at sige, at jeg er tilgængelig for alle kanaler, og det er også den der hårfine balance mellem at være rollemodel også. Jeg har egentlig gjort en dyd ud af at du kan kontakte mig på alle kanaler, og hvis det er vigtigt, så skriver du det, så tager jeg fat i dig." (B. 5 L. 605-607)

I denne interaktion er det vigtigt, ifølge Warr's trivselvariabel; *Støttende tilsyn*, at medarbejderne bliver mødt med sympati og får den vejledning, medarbejderne har behov for, fra deres overordnede (Warr, 2017, s. 60). Det fremgår også i MTU'en at hele 80 % ud af 100 % mener deres chef er tilgængelig i løbet af arbejdsdagen, hvilket kan tyde på at Randi ikke står alene med denne opfattelse.

Den frihed, som Randi ønsker at give til sine medarbejdere, har også visse praktiske udfordringer, hvilket fører os videre til det afsluttende punkt i denne tematik (overordnede perspektiver i hybridarbejde), som omhandler rutiner i hybridarbejde.

8.2.3 Rutiner i hybridarbejde

Medarbejderne nævner, hvordan de selv har prøvet at skabe nogle faste rammer, på trods af, at der sker en sammensmeltning af de fysiske rammer i hjemmet med arbejdsrammerne. Cheferne nævner også, hvordan de gennem dialog har haft drøftelser omhandlende dette med deres medarbejdere, Randi siger blandt andet:

"Det flød for meget sammen, fordi muligheden var der og fordi computeren stod der. [...] Så kunne man lige gå en tur midt på dagen, og så skulle man lige kompensere om aftenen. Og så blev det lidt mere, fordi nu var man i gang. Så jeg prøvede virkelig at italesætte det dér med at få lukket computeren ned, altså, og vi snakkede faktisk også meget om det her, prøv at lad være med at tage joggingbukserne på [...] og prøv alligevel at sætte dig op til, at du skal på arbejde for at få det afgrænsninger mellem fritid og arbejde, så det ikke flyder for meget sammen" (B. 5 L.495-503).

I ovenstående fortæller Randi om tiltag som der er blevet nævnt i dialogen med medarbejderne. Disse rammer og tiltag er ikke noget, der er taget højde for i henholdsvis model 3 eller model 4, som er arbejdet med ovenfor. Der er en formodning om, at dette skyldes, at teorien er fra 1992, hvor hybridarbejde ikke var udbredt i samme grad. Det derfor udfordrende at analysere på, men det skal alligevel inddrages i denne analyse, eftersom det er noget der går igen i alle fem interviews. Ved ikke at have det med, ville det være en form for mangelfuld videnskabelighed eller en negligering af vigtige synspunkter fra informanterne. Det fremgår dog af Warr's trivselvariabel; *Miljøet's klarhed*, at det understøtter medarbejdernes arbejdstrivsel at have en oplevelse af et overskueligt og kontrollerbart miljø (Graversgård, 2011, s. 17).

Randis udtalelser kan også perspektiveres til NFA's 6 råd til medarbejdere der arbejder hjemmefra. Heri fremgår det, at et af deres råd er:

"Find nogle gode grænsemarkører, der hjælper dig med at adskille arbejde og privatliv. Det kan fx være at tage arbejdstøj på, når du arbejder og skifte til ""hjemmetøj"", når du har fri." (Bilag 7, s. 1, punkt 2)

Heraf fremgår det, at ifølge forskerne der står bag undersøgelsen, er det vigtigt at have nogle tydelige grænsemarkører. Dialogen og pointerne i Randi's samtale med medarbejderne tydeliggør derfor værdien ift trivsel i hjemmearbejde.

8.2.4 Opsamling

At Lone ikke holder pauser, er en uholdbar måde at arbejde på over længere tid, og det påvirker hende negativt. Peter har forholdt sig til og brugt sin autonomi til at ændre dette og har derfor indført pauser, der understøtter hans psykiske sundhed. Dette sker blandt andet ved, at han besøger sin hest, og således inddrager han fritidsaktiviteter i sine pauser. I forlængelse heraf fremgår det også, at det er vigtigt at skabe nogle rutiner og lave nogle grænsemarkører.

Det er positivt for medarbejderne, at de kan arbejde hjemmefra, hvor de bedre har mulighed for fordybelse og derved kompetenceudvikling. Det er her vigtigt, at cheferne, som Randi gør, understøtter den kreative proces. Det er ydermere vigtigt, at medarbejderne kan få hjælp fra hinanden og cheferne, selvom ikke alle er fysisk inde på kontoret. Det kræver derfor en overvejende tilgængelighed.

8.3 Dobbeltthed i medarbejderindflydelse

8.3.1 Tillid er afgørende

Der er et ord, der er gennemgående for alle fem interview med både cheferne og medarbejderne; tillid. Det fremgår tydeligt i alle interviewene, at der er en generel tillid mellem medarbejdere og ledelsen. Til dette er det vigtigt at understrege, at undersøgelsen tager udgangspunkt i et medarbejderperspektiv, derfor vil undersøgelsen ikke omhandle, hvorfor ledelsen har denne tillid til medarbejderne; dette ville bero på spekulationer, eftersom der ikke er empiri fra den vinkel.

Lone forklarer hvordan tilliden er repræsenteret i virksomhed X på følgende måde:

*“Vi skal have en tillidsbaseret ledelse. Vi har også tillidsbaseret arbejdstid og sådan noget, [...]”
(B. 1, L. 281-282)*

Hvad der ligger i denne tillid og hvordan det påvirker medarbejderne er der forskellige aspekter på, hvilket vil blive udfoldet i dette afsnit.

Tillidsaspektet bliver præsenteret i Karasek & Theorell's Model 4; Psykosociale arbejdsmiljø model, hvori det også fremgår, at der er en sammenhæng mellem den sociale støtte, medarbejderne oplever og den psykiske sundhed. Den sociale støtte vil der i dette speciales sammenhæng blive argumenteret for optræder, blandt andet ved, at cheferne har tiltro til, at medarbejderne laver deres arbejde, når de arbejder hjemmefra. Til dette svarer Lis:

“Jeg skal ikke rapportere ind til nogen og sige; nu er jeg på kontoret, og jeg møder fra det til det. Det styrer man selv, så det er meget tillidsbaseret med det hele. Sådan er det for alle i virksomheden.” (B. 2 L. 109-111)

Der kan derfor argumenteres for, at Lis oplever den tillidsbaserede ledelse, som Lone hævder, at virksomhed X arbejder ud fra. Lis oplever derfor, at hun har mulighed for selv at tage beslutninger og handle derefter. Netop det aspekt; selv at kunne agere og planlægge uden mistillid fra ledelsen, er en af Warr's pointer i trivselsvariablen *Mulighed for kontrol*. Heri fremgår det, at det ikke nok at medarbejderne har frihed, men medarbejderne skal også have mulighed for at agere frit herefter (Warr, 1987, s. 4).

Det har også betydning ift hvor Lis oplever at være i forhold til model 4. I ovenstående afsnit bliver der argumenteret for, at medarbejderne i virksomhed X har en stor indflydelse på deres arbejde. Lis nævner ydermere i ovenstående citat, at hun også oplever en stor social støtte. Dette ses ved, at hun ikke skal tjekke ind med en chef, men at frit kan bestemme. Der kan derfor ud fra dette argumenteres for at Lis oplever sig selv i medarbejdergruppen som Karasek & Theorell kalder *Participatory leader*. Hvad dette betyder for hendes psykiske sundhed vil blive uddybet herunder.

8.3.2 Dobbeltgheden

I denne umiddelbare positive og ligetil definition (*Participatory leader*), eksistere der også en dobbeltghed. Det betyder, at selvom medarbejderen har en høj indflydelse på arbejdet og høj social støtte, er dette kun muligt, så længe medarbejderen kan håndtere det arbejdspress, som den frihed og forventning, der ligger i dette, medfører. Med forventning menes, at cheferne eksempelvis ikke tjekker op på medarbejderne, når de arbejder hjemme, fordi der er en forventning om, at medarbejderne kan varetage et passende antal arbejdsopgaver selvstændigt. Denne kompleksitet i dobbeltgheden er en, som de to chefer er opmærksomme på, men som de ikke nødvendigvis ved, hvordan de bedst skal arbejde med. Randi forklarer dobbeltgheden på følgende måde:

"[...] Så når det er i kraft af fleksibilitet, så hylder jeg det. Men det er den der hårfine balance og have fornemmelsen for, hvornår er det en udnyttelse af fleksibilitet, som jeg hylder, og hvornår det er et udtryk for, at du er presset og arbejder alt for mange timer?" (B. 5 L.526-529)

I citatet fremgår det, at Randi gerne vil fremme den fleksibilitet, hun anerkender, der er i hybridarbejdet, men hun har også en bekymring for, hvad de grænseløse arbejdstider kan gøre for medarbejderen. Af ovenstående analyse fremgår det, at medarbejderne i visse tilfælde befinder sig i en aktiv tilstand, hvori de er underlagt et stort arbejdsmæssigt pres og kan glemme at holde de nødvendige pauser (jævnfør model 3). Det konstante pres (og den skepsis Karasek & Theorell har herom) der eksisterer i denne tilstand, kan der argumenteres for kan sammenlignes med den dobbeltghed, der tilsyneladende eksisterer i hybridarbejde. Det fremgår derfor, at det at have høj indflydelse, høje krav og høj social støtte umiddelbart er positivt og understøttende for medarbejdernes psykiske sundhed. Dog kan det ud fra analysen argumenteres, at der ligger en kompleksitet heri. Denne kompleksitet tyder derfor på, at det umiddelbart positive ikke nødvendigvis understøtter medarbejdernes psykiske

En medarbejder, der er opmærksom på kompleksiteten i dobbeltgheden er Peter. Peter har tidligere i sin karriere fået konstateret stress, som følge af sit arbejde. En grund til dette var, at han ikke kunne holde fri, hvilket han forklarer på følgende måde:

"[...] vi havde nogle projekter, der nogle gange var ved at brænde sammen, eller et eller andet, så kunne jeg finde på at sidde og arbejde. Så det gjorde faktisk, at jeg fik stress. Den læring, jeg fik [...] har gjort, at jeg siger til mig selv, at jeg må lave de her ting inden for den arbejdstid, som jeg bliver betalt for." (B. 3 L. 389-392).

Peter er derfor blevet tvunget til at forholde sig til dobbeltheden i hybridarbejdet, fordi den gik direkte ind og påvirkede hans psykiske sundhed så negativt, at han fik stress. Ud af Warr's fem komponenter, som definerer psykisk sundhed i en arbejds konteksten, er autonomi og kompetencer to af dem. Det er derfor ikke fyldestgørende at konkludere, at en helt stringent tidsramme for medarbejderne vil være en løsning, eftersom medarbejderne har brug for autonomi i deres arbejde og muligheden for at arbejde problemløsningsorienteret. Dette ville også svække tilliden og den sociale støtte, der er i virksomhed X og (måske) påvirke medarbejder til en tilstand, hvor de ikke mere ville føle de har lige så stor indflydelse på deres arbejde.

Undringen omhandlende denne dobbelthed er medarbejderne og ledelsen i virksomhed X ikke alene med. Dette kan perspektiveres til afsnit: 3.3.1 *Coronatrivsel* på side 16. NFA's studier tyder på, at der bliver skabt en bedre work-life balance for nogle, mens samme arbejdsform giver andre medarbejdere følelsen af aldrig at have fri.

8.3.3 Opsamling

Det fremgår i ovenstående, at de fem informanter oplever en tillid, både medarbejderne imellem og imellem chefer og medarbejdere. Dette medfører en større frihed til medarbejderne. Denne frihed indeholder en kompleks dobbelthed, som både medarbejderne og cheferne finder udfordrende. Dobbeltheden fremgår fx, når medarbejderne arbejder uden for de normale arbejdstider. Det kan både være et udtryk for, at medarbejderen har valgt at benytte sig af fleksibiliteten, der er i hybridarbejde, men det kan omvendt også være et udtryk for, at medarbejderen ikke kan færdiggøre arbejdet inden for de givne tidsrammer.

8.4 Social kontakt

8.4.1 Revurdering og tilpasning af målsætninger

I interviewene med medarbejderne fremgår det, hvordan hybridarbejde har påvirket deres mulighed for at udføre deres arbejde på forskellige måder. Eksempelvis siger Lone:

“Det er mere det her med at få spurgt ind til tingene, og når man får meget på mails fra vores kollegaer, også i forbindelse med kontrakter og ansættelser. Hvor at, hvis det at vi lige kan stå og tale sammen, så kan vi få mange misforståelser ryddet af vejen i stedet for vi skal skrive sammen” (B.1 L. 369-372)

Heraf fremgår det, at Lone har oplevet, at der har været udfordringer i ikke at sidde sammen. Ifølge hende er der derfor visse ting som fx kontrakter og ansættelser, der har taget længere tid at gennemføre, når de ikke sidder fysisk sammen inde på kontoret, men arbejder hjemmefra. Til at få en bedre forståelse for, hvordan det kan indgå i samme tilstand, når det ovenfor er blevet fremanalyseret, at medarbejderne har mere ro og derfor kan arbejde mere effektivt, når de sidder hjemme, er det nødvendigt at inddrage model 4.

I ovenstående citat udtrykker Lone, at ved at arbejde hjemmefra, kan der forekomme en mangel på kommunikation, som skaber misforståelser. Der kan argumenteres for, at denne manglende kommunikation er et udtryk for lav social støtte, som i dette tilfælde skal tolkes som manglende social kontakt. Dette påvirker i denne situation ikke Lones indflydelse på hendes arbejde; hun har stadig en høj indflydelse på udførelsen af sit arbejde. Det at Lone har høj indflydelse med lav social kontakt fremgår i model 4 som den medarbejdergruppe, som Karasek og Theorell har kaldt *cowboys/heros* (Karasek & Theorell, 1990, s. 74). Konsekvenserne ved at befinde sig i denne medarbejdergruppe, der har manglende social kontakt, er, at *cowboys/helte* er enspændere, der agerer uden for fællesskabet og arbejder på egen hånd. Problematikken med dette er, at det ikke er en mulighed at melde sig ud af medarbejdergruppen eller teamet i virksomhed X.

Lone sidder i det administrative team som er en del af et større HR-team. Hun har derfor ikke mulighed for at melde sig ud af teamet og løse opgaverne, som hun har lyst til. Hertil skal det tilføjes, at det ud fra ovenstående citat ikke fremgår, at Lone ønsker at stille sig udenfor fællesskabet, men det er en konsekvens af at splitte medarbejdergruppen op, hvor nogle arbejder hjemmefra, mens andre arbejder på kontoret. Dette kan derfor være en forklaring på, hvorfor

visse ting som fx kontrakter og ansættelser kan tage længere tid, eftersom det er nødvendigt for Lone at inddrage sin sociale kontaktgruppe.

Ny medarbejder

Et andet eksempel på, hvordan hybridarbejde påvirker medarbejdernes arbejdsindsats er, når det omhandler de konkrete mål, medarbejderne skal opnå. Et af spørgsmålene i interviewguiden til medarbejdere under temaet *Målsætninger og generelle mål* var: *Har du måttet justere dine målsætninger på grund af hjemmearbejde? (Bilag 11, s. 3)*⁶. Informanterne udtalte, at det ikke var nødvendigt med en ændring i målsætningerne. Det fremgik dog at der opstod nye udfordringer, som medarbejderne skulle forholde sig til, især under første hjemsendelse. Lis, som er den nyeste medarbejder, forklarer blandt andet:

“Jeg har heller ikke noget imod at prøve mig frem. Jeg kan godt se, hvis man er ny elev og ikke har, hvordan skal jeg forklare det, ikke, ikke har den der selvdisciplin eller hvad man skal sige, med at skulle sidde og spørge om flere opgaver, hvis man bliver færdig eller man ikke tør ringe og spørge om hjælp, eller hvad det nu end kan være, så kan det godt være lidt svært at sidde for sig selv derhjemme” (B. 2 L. 133-138).

Heri udtrykker Lis en distancering. Dette er den samme distancering som Lone også udtrykker i hendes ovenstående citat på side 60. Lis har et yderligere perspektiv, at dette, måske kan være ekstra hårdt, når man er ny og ikke kender medarbejderne og arbejdskulturen. I dette eksisterer derfor også det sociale i det kollegiale fællesskab. Dette fællesskab har ifølge rapporten *Fællesskab gør forskel (2017)* og bogen *Virksomhedens sociale kapital (2008)* som er præsenteret i desk research afsnittet 3.1.2, en stor betydning for medarbejdernes motivation. Det kan derfor være en overvejelse, hvorvidt nye elever kan have sværere ved at ringe til deres kollegaer og spørge om hjælp, fordi de ikke *“tør ringe og spørge om hjælp”*, hvori der kan eksistere en opfattelse af ikke at være inkluderet i fællesskabet endnu.

De svære samtaler

Det fremgår flere steder i interviewene, at medarbejderne og cheferne mener, at hvis det omhandler svære emner, er det mindre konfliktfyldt at have samtalen, når man sidder fysisk sammen. Dette perspektiv kræver især en opmærksomhed fra cheferne. Dette fremgår i Warr's

⁶ Udarbejdet på Peter Warr's trivselsvariabel; Målsætninger og generelle mål. Dette er uddybet yderligere i metodeafsnittet.

trivselsvariabel; *Retfærdighed*, hvor det er vigtigt, at medarbejderne oplever en retfærdighed i virksomhedens håndtering af dem (Warr, 2017, s. 60). Det fremgår også i interviewene med de to chefer, at der allerede eksisterer en opmærksomhed omkring ligeværdig behandling af medarbejderne, selvom medarbejderne arbejder med hybridarbejde. Om dette udtaler Hans:

“[...] Nej det gør det ikke, det vil ikke være rart. Det ville ikke være rart i en situation med nogle konflikter i teamet at arbejde hjemmefra. Det tror jeg altså ikke. Der skal man mødes face to face”. (B. 4, L. 323-325)

Som citatet ovenfor indikerer, synes Hans, at det nogle gange er en nødvendighed at mødes fysisk. Både for at der ikke opstår misforståelser, som der lettere gør i den skriftlige kommunikation, men også fordi visse samtaler ikke er rare for medarbejderne at have på skrift eller over online-møder. Ud fra dette kan det derfor argumenteres for, at Hans har en opmærksomhed på dette, hvilket også fremgår i MTU'en at virksomhed X generelt har. Heri fremgår det at 81 % ud af 100 % mener, at den nærmeste leder er god til at håndtere konflikter. Dette kan derfor betyde at virksomhed X allerede har en opmærksomhed på at behandle deres medarbejdere retfærdigt på tværs af organisationen.

Dette perspektiv kan ydermere understøttes af Aalborg Universitets forskningsrapport, præsenteret i desk researchen. Heri fremgår det i den første rapport fra juni 2020, at nogle af medarbejdergrupperne (sygeplejerske og lærer) oplever, at online-møde eller en telefonsamtale ikke kan erstatte det fysiske rum (Bredgaard, Hansen, Kylling, Jørgensen, 2020, s. 50-51).

8.4.2 Gensynsglæde

Som afrunding på dette analyseafsnit er det sidste perspektiv virksomhed X's sociale kapital. I de ovenstående afsnit bliver der analyseret, at medarbejderen i virksomhed X har en høj social støtte ud fra Karasek & Theorell's psykosociale arbejdsmiljø-model (model 4). Som det også er fremanalyseret i ovenstående afsnit, ligger der en kompleks dobbelthed i dette umiddelbart positive aspekt.

Det fremgår i Warr's trivselsvariabel; *Mulighed for social kontakt* at mennesket fra naturens side skabt til at være sociale, hvorfor dette derfor skal det prioriteres og understøttes i virksomhed X (Warr, 2017, s. 60). Det fremgår i MTU'en at hele 88 % ud af 100 % af medarbejderne har det godt med deres nærmeste kollegaer, hvilket derfor også kan tyde på at medarbejder også gerne vil det sociale, på tværs af organisationen.

Det sociale fremgår også flere steder i interviewene som en motivationskilde. Lis beskriver blandt andet glæden, hun ser hos hendes kollegaer, når de mødes fysisk på følgende måde:

”Det er jo bare sådan, ej det godt at se jer alle sammen. Man bliver i sådan et godt humør, og der er ikke nogen, der sidder og siger, skal vi nu sidde til møde igen, eller noget. Jeg føler, altså, også rigtig god stemning, når vi ser hinanden”. (B. 2, L. 383-385)

I citatet udfoldes, hvordan Lis oplever, der er en glæde, både hos hende selv og blandt hendes kollegaer over at mødes fysisk. Denne glæde, Lis udtrykker, omkring det at se sine kollegaer igen, vil der her blive argumenteret for i virkeligheden er udtryk for, at Lis er glad for at være en del af et arbejdsfællesskab. Denne glæde er hun ikke alene med - cheferne oplever den også blandt deres medarbejdere, når de mødes.

Hans, som generelt er fortaler for at møde fysisk op inde på kontoret, forklarer, hvordan han oplever sine ansatte, når de mødes inde på kontoret, på følgende måde:

”Ja ja, det er tungt [red. at sidde hele dagen uden at have interaktion med andre] altså, så jeg mangler det. [...] Så der er også det sociale i en vis grad, men det er jo langt større, når man mødes fysisk. Ja altså jeg ringer jo ikke op til en kollega eller medarbejder for at snakke om om fodbold. Det gør jeg ikke, men når jeg henter kaffe og, og går forbi hans skrivebord så snakker vi om fodbold eller lignende”. (B. 4, L. 466-471)

Heri beskriver Hans, hvordan han nemmere kan gå i dialog om uformelle emner, når han mødes med sine kollegaer. Også hvordan Hans mangler den sociale kontakt, og hvordan arbejdsdagen bliver *”tung”*, hvis det sociale aspekt ikke er eksisterende. Denne uformelle samtale⁷, i dette tilfælde omhandlende fodbold, hjælper derfor Hans med at holde motivationen høj gennem arbejdsdagen.

Denne uformelle samtale vil der heri argumenteres for - udover at den måske giver Hans en lille uformel pause i arbejdsdagen - også er eksempel på en situation, der får ham til at opleve, at han er en del af arbejdsfællesskabet. Det fremgår i rapporten *Fællesskab gør forskel (2017)* at denne fællesskabsfølelse, er noget som de fleste lønmodtagere efterspørger, hvilket rapporten

⁷ I den uformelle samtaler kan chefen og medarbejder åbent diskutere opgaverne og samarbejdet. Samtalens uformelle karakter gør, at medarbejderen taler mere frit, og dermed giver et mere nuanceret indblik i medarbejderens arbejdssituation (Leder, 2012)

tydeliggør, at der er forskellige grunde til. Det, der er særligt relevant ift. ovenstående citatet, er, at rapporten viser, at mange efterlyser, at fællesskabet skal have bedre betingelser. Det, at Hans derfor giver sig selv lov til at stoppe op og tale med en kollega om fodbold, er derfor med til at understøtte fællesskabet. Yderligere med det perspektiv i betragtning, at Hans er en chef, så når han er med til at understøtte fællesskabet i uformelle rammer, sætter han også et forbillede for sine medarbejdere.

Social kapital

Et andet perspektiv omhandlende det sociale i virksomhed X, er den sociale kapital der eksisterer i virksomheden. Definitionerne på social kapital er allerede præsenteret i afsnittet; 3.1.2 *Virksomhedens sociale kapital* (2008), men der vil i denne analyses sammenhæng blive benyttet Putnam's definition (1993):

“Social kapital er de træk ved en organisation, fx netværk, normer og tillid, som fremmer koordinering og samarbejde til det fælles bedste” (Olesen, Thoft, Hasle, Kristensen, 2008, s. 28)

Ud fra denne definition vil der herunder argumenteres for, hvorvidt virksomhed X har en høj social kapital. For at have en høj social kapital skal man som virksomhed have tre komponenter; samarbejdsevne, tillid og retfærdighed (Olesen et al, 2008, s. 102).

I virksomhed X er der en tillidsbaseret tilgang til arbejdet (som fremanalyseret og uddybet ovenfor), hvormed de gennem denne tillid løser udfordringer lettere. Lis nævner i ovenstående citat, at hun oplever, at hendes kolleger ønsker at mødes, og som hun udtrykker det: *“der er ikke nogen, der sidder og siger, skal vi nu sidde til møde igen, eller noget” (B. 2, L. 358)*, hvilket kan være et udtryk for, at normen i virksomhed X er, at man overvejende gerne vil mødes og have fysiske møder. Af dette kan der argumenteres, at der eksisterer et godt grundlag for at udvikle og opretholde godt samarbejde i teamene. Hvis der ikke var denne evne til at arbejde sammen, ville medarbejderne ikke nødvendigvis have samme motivation til at mødes og arbejde sammen.

Den sidste komponent, retfærdighed, er det mest udfordrende at synliggøre og derfor fremanalyseret. Et eksempel på denne udfordring er da Hans bliver spurgt ind til, om han favoriserer folk som er fysisk inde på kontoret versus folk som arbejder hjemme. Til dette svarer han:

"[...] jeg vil mene jeg er opmærksom på det, men jeg mener også at, det er jo ikke mig der kan vurdere det. Det er måske andre, der kan vurdere det bedre?" (B. 4, L. 485-486)

Hans mener derfor ikke, det er muligt for ham at sige, om han favoriserer nogle frem for andre. Han ser ikke sig selv som den, der kan bedømme om hans arbejdsteknikker skaber retfærdighed for medarbejderne i hans team. Det er det samme, som Randi giver udtryk for, nemlig at hun ikke kan bedømme, hvordan hun opfattes som chef.

Medarbejderne udtrykker sig generelt kun positivt omkring, hvordan de oplever retfærdighed i virksomhed X. Peter udtrykker blandt andet, hvordan virksomhed X generelt ønsker deres medarbejdere det bedste. Han siger blandt andet:

"Sådan opleves det, men det er også set ud fra en den side, at de vil os det gerne, og derfor så vil de jo gerne sikre sig at vi sidder godt. Sådan oplever jeg det, at de gerne vil os, så det er jo positivt. [...] Det tror jeg er afgørende for, at man har det godt med at sidde og arbejde hjemme."
(B. 3, L. 377-382)

Selvom det ikke fremgår direkte, kan det flere steder tolkes, som fx i ovenstående citat, at medarbejderne er positive omkring at være i virksomhed X, og det fremgår omvendt ikke noget sted, at medarbejderne er negative omkring problematikker i virksomhed X. At Peter oplever, at virksomhed X gerne vil medarbejderne det bedste kan tolkes som, at der eksisterer en retfærdighed i virksomhed X. Ud fra de tre ovenstående analyse punkter; samarbejdsevne, tillid og retfærdighed, kan det argumenteres for, at virksomhed X har en høj social kapital.

Det fremgår i bogen *Virksomhedens sociale kapital (2008)*, at der er en direkte sammenhæng mellem det at have en høj social kapital og det at have et godt psykisk arbejdsmiljø. Der vil derfor argumenteres, at eftersom virksomhed X har en tilstrækkelig høj social kapital, understøtter dette derfor også den psykiske sundhed blandt medarbejderne.

8.4.3 Opsamling

Selvom der er en langt større individbaseret arbejdstilgang for medarbejderne, når de arbejder hjemmefra, har de ikke mulighed for at melde sig ud af arbejdsfælleskabet. Lone kan derfor ikke indtage en *hero/cowboy* position overfor de andre i sit team. Det fremgår, at medarbejderne generelt gerne vil fællesskabet, og det er yderlige fremanalyseret, at virksomhed X har en høj social kapital, som understøtter den psykiske sundhed.

Ydermere fremgår det, at visse samtaler er nødvendige at tage fysisk sammen, for at medarbejderne bliver retfærdigt behandlet. Det kan også være sværere at arbejde hjemmefra, når man er ny, eftersom man ikke indgår i fællesskabet på niveau med de andre medarbejdere.

9 Meningsfuld fortolkning

Som tidligere nævnt tilskriver den hermeneutiske tilgang, at der ikke konkluderes, men derimod fremlægges en ny fortolkning af verden, baseret på den gennemførte undersøgelse.

Der kan ud fra forrige analyseafsnit om rutiner i arbejdet opsummeres, at medarbejderne ikke kan arbejde i den aktive tilstand for længe, men at der i den aktive tilstand er bedre muligheder for ro og fordybelse til at opnå nye færdigheder. Det kan konstateres, at pauserne, der kan mangle i den aktive tilstand, er nødvendige for at understøtte den psykiske sundhed blandt medarbejderne. Pauserne må ydermere gerne indeholde noget socialt eller inddrage medarbejderens fritidsaktiviteter. Endelig er det vigtigt at have en opmærksomhed på rutiner i den aktive tilstand for at synliggøre, hvor arbejdsdagen starter og slutter.

Fordi alle medarbejdere i virksomhed X arbejder mere eller mindre i teams, er det ikke en mulighed at melde sig ud af fællesskabet, selvom de arbejder delvist hjemmefra. Fællesskabet er tværtimod noget, bør prioriteres fra ledelsen og virksomhed X, eftersom det er med til at opretholde en høj sociale kapital, som understøtter medarbejdernes psykiske sundhed.

Endelig eksisterer der en gensidig tillid blandt medarbejdere og ledelse, som gør, at der eksisterer en tillid blandt medarbejderne og cheferne i virksomhed X, som gør, at medarbejderne tør eksperimentere med nye arbejdsformer, som er nødvendige for at opnå en tilsvarende høj produktivitet i hybridarbejdet som på kontoret. Denne eksperimenterende tilgang opleves af informanterne positivt og gavner medarbejderne, der får mulighed for at udvikle og bruge nye kompetencer, hvilket virksomheden også kan profitere af.

Selvom denne tillid, der udvises fra ledelsens side, er positiv, ligger der også en dobbelthed, der er kompleks at håndtere for både medarbejdere og ledere, og som derfor kræver opmærksomhed. I dette ligger en opmærksomhed på rutiner og flydende grænser mellem arbejde og fritid, hvilket skal skabes i samarbejde mellem medarbejdere og cheferne i teamene. Det gavner derfor ikke medarbejderne psykiske sundhed at have uendeligt med frihed.

Kildeliste

Academia Europaea, (u.å) Robert Allen Karasek. Lokaliseret d. 23. maj 2022 på:

https://www.ae-info.org/ae/Member/Theorell_T%C3%B6res/CV

Albris, Kristoffer & Wahlberg, Ayo (2018). I: Bundgaard, Helle., Mogensen, Hanne Overgaard., Rubow, Cecilie., (red). Antropologiske projekter: en grundbog Frederiksberg: Samfundslitteratur

Altinget (2020) Lektor: Hjemmearbejde risikerer at reducere vores arbejdsmotivation. Lokaliseret d. 28. maj 2022 på:

<https://www.alinget.dk/arbejdsmarked/artikel/lektor-hjemmearbejde-risikerer-at-reducere-vores-arbejdsmotivation>

Andersen, Vibeke (2010) Viden stress projektet. Forebyggelse af stress i Viden arbejdet – mellem begejstring og belastning. København: DTU management

Angyal, Andras (1965). Neurosis and treatment I: A holistic theory. New York: Wiley.

Loevinger, Jane (1980). Ego development: Conceptions and theories. San Francisco: Jossey-Bass

Bjarnøe, Camilla & Hansen, Kasper Møller (2020) I: Andersen, Lotte Bøgh & Hansen, Sune Welling (red) Metode i statskundskab (3 udgave, 1 oplag) København: Hans Reitzels forlag

Bredgaard, Thomas., Hansen, Claus., Kylling, Anne-Birte., Jørgensen, Jens Hørby., (2020) NEDLUKNINGEN- CORONA-KRISEN, ARBEJDSLIVET OG DEN MENTALE SUNDHED. Aalborg: Aalborg universitet

Bredgaard, Thomas., Hansen, Claus., Kylling, Anne-Birte., Jørgensen, Jens Hørby., Ibsgaard, Estrid., (2021) DEN ANDEN NEDLUKNING COVID-19, ARBEJDSLIVET OG DEN MENTALE SUNDHED. Aalborg: Aalborg universitet

Bredgaard, Thomas., Hansen, Claus., Larsen, Jeppe Fuglsang., Jørgensen, Jens Hørby., (2021) ARBEJDSLIVET MED CORONA COVID-19, ARBEJDSLIVET OG DEN MENTALE SUNDHED. Aalborg: Aalborg universitet

Bundgaard, Helle., Mogensen, Hanne Overgaard., Rubow, Cecilie., (red). Antropologiske projekter: en grundbog Frederiksberg: Samfundslitteratur

Caraker, E. (2017). Fællesskab gør forskel: En APL III-forskningsrapport om lønmodtagerinteresser og værdier belyst ud fra interviews. FTF og lokaliseret d. 18. juni 2022 på:
<https://doi.org/10.5278/vbn.266335748>

Clausen, Thomas., Madsen, Ida., Christensen, Karl Bang., Bjørner, Jakob., Poulsen, Otto., Maltesen, Thomas., Pedersen, Jesper Møller., Borg, Vilhelm & Rugulies, Reiner (2017) Dansk Psykosocialt Spørgeskema - Et spørgeskema om psykosocialt arbejdsmiljø: Dokumentationsrapport. København: Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA)

Crawford (u.å) Peter Warr. Lokaliseret d. 18. maj 2022 på:
<https://crawford.anu.edu.au/people/visitors/peter-warr>

C.T1 Corona Trivsel (u.å) Om forskningsprojektet. Lokaliseret d. 27. maj 2022 på:
<https://nfa.dk/sites/coronatrivsel/omProjektet.html>

C.T2 Corona Trivsel (u.å) Forside. Lokaliseret d. 27. maj 2022 på:
<https://nfa.dk/sites/coronatrivsel/index.html>

C.T3 Corona Trivsel (u.å) Medarbejder - møder primært ind. Lokaliseret d. 27. maj 2022 på:
<https://nfa.dk/sites/coronatrivsel/medarbejderOffice.html>

C.T4 Corona Trivsel (u.å) Medarbejder - møder primært ind. Lokaliseret d. 27. maj 2022 på:
<https://nfa.dk/sites/coronatrivsel/medarbejderDistance.html>

C.T6 Corona Trivsel (u.å) Kollegafællesskabet - møder primært ind. Lokaliseret d. 27. maj 2022 på:
<https://nfa.dk/sites/coronatrivsel/kollegaOffice.html>

C.T6 Corona Trivsel (u.å) Kollegafællesskabet - arbejder primært på distancen. Lokaliseret d. 27. maj 2022 på:

<https://nfa.dk/sites/coronatrivsel/kollegaDistance.html>

Dansk HR (25. oktober 2021) Rapport: 8-16 er død – Flertal regner med højst 3 dage på kontoret om ugen. Lokaliseret d. 7. marts 2022 på:

<https://www.danskhkr.dk/insights/rapporter/rapport-8-16-er-doed-flertal-regner-med-hoejst-3-dage-paa-kontoret-om-ugen/>

DDO Den Danske Ordbog (u.å) vidensmedarbejder eller videnmedarbejder. Lokaliseret d. 30. maj 2022 på:

<https://ordnet.dk/ddo/ordbog?query=videnmedarbejder>

Emmenegger, Patrick & Klemmensen, Robert (2020) I: Andersen, Lotte Bøgh & Hansen, Sune Welling (red.) Metode i statskundskab (3 udgave, 1. oplag) København: Hans Reitzels forlag

Foucault, Michel. (1994). *Viljen til viden*. København: Det lille Forlag

Frederiksen, Morten (2015) I: Brinkmann, Svend & Tanggaard, Lene (red) Kvalitative metoder - en grundbog (2 udgave, 1. oplag) København: Hans Reitzels forlag

Gadamer, Hans-Georg (2004) Sandhed og metode - Grundtræk af en filosofisk hermeneutik (1 udgave, 1. oplag) Århus: Systime, 2004. (Systime Academic)

Graversgård, John (2011) Psykisk arbejdsmiljø - en brugervejledning. (4. udgave) Frederiksberg: Frydenlund

Halkier, B., (2015) I: Brinkmann, S., & Tanggaard, L.(red). *Kvalitative metoder: en grundbog* (2rd ed.), Kapitel 6: Fokusgrupper, (137-151). Hans Reitzel

Hansen, Erik Jørgen & Andersen, Bjarne Hjorth (2010) Et Sociologisk værktøj - introduktion til den kvantitative metode (2. udgave, 2. oplag) København: Hans Reitzels forlag

Hansen, Niels-Henrik., Marckmann, Bella., Nørregård-Nielsen, Esther (2011) spørgeskemaer i virkeligheden - målgrupper, design og svarkategorier (1. udgave, 2. oplag) Frederiksberg: Samfundslitteratur

Højberg, Henriette (2014) I: Fuglsang, Lars., Olsen, Poul, Bitsch., Rasborg, Klaus., (red) Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne - På tværs af fagkulturer og paradigmer (3. udgave, 2. oplag) Frederiksberg: Samfundslitteratur

Jacobsen, Bo., Tanggaard, Lene., Brinkmann, Svend., (2015) I: Brinkmann, Svend & Tanggaard, Lene (red) Kvalitative metoder - en grundbog (2. udgave, 1. oplag) København: Hans Reitzels forlag

Karasek, Robert & Theorell, Töres (1990) Healthy work - Stress, productivity, and the reconstruction of working life. Boston: Basic books

Kornhauser, Arthur. W. (1965). Mental health of the industrial worker: A Detroit study. New York: Wiley

KU, (u. å). Robert Allen Karasek. Lokaliseret d. 23. maj 2022 på:

[https://research.ku.dk/search/result/?pure=en%2Fpersons%2Frobert-allen-karasek\(06075270-2e49-48cd-8722-962b70a40dc3\)%2Fcv.html](https://research.ku.dk/search/result/?pure=en%2Fpersons%2Frobert-allen-karasek(06075270-2e49-48cd-8722-962b70a40dc3)%2Fcv.html)

Kvale, Stenar & Brinkmann, Svend (2015) Interview - Det kvalitative forskningsinterview som håndværk (3 udgave) København: Hans Reitzels forlag

Leder (2012) Få det bedste ud af dine samtaler - både formelle eller uformelle. Lokaliseret d. 2. juli 2022 på:

<https://www.lederweb.dk/artikler/faa-det-bedste-ud-af-dine-samtaler-baade-formelle-eller-uformelle/>

Management School, (u.å) Emeritus Professor Peter Warr. Lokaliseret d. 18. maj 2022 på:

<https://www.sheffield.ac.uk/management/people/emeritus-honorary-and-visiting-staff/peter-warr>

Martin, Randy, D., (2020) Leveraging telecommuting pharmacists in the post–COVID-19 world. *Journal of the American Pharmacists Association*. 60 (6). (E113-E115)

McGuire, W. J. (1983). A contextualist theory of knowledge: Its implications for innovation and reform in psychological research. In L. Berkowitz (ed.), *Advances in experimental social psychology* (vol. 16). New York: Academic Press

Olesen, Kristian Gylling,. Thoft, Eva,. Hasle, Peter,. Kristensen, Tage Søndergård (2008) *Virksomhedens sociale kapital - Hvidbog*. København: Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA)

Olsen, Poul Bitsch (2018a). I: Olsen, Poul Bitsch & Pedersen, Kaare (red) *Problemorienteret projektarbejde: en værktøjsbog* (5 udgave) Frederiksberg: Samfundslitteratur

Olsen, P. B., (2018b) I: Fuglsang, L., Olsen, P. B., & Rasborg, K. (red) *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne: på tværs af fagkulturer og paradigmer* (3rd ed.). Frederiksberg: Samfundslitteratur

Regeringen (11. marts 2020) Statsministeren: Der bliver brug for, at vi hjælper hinanden. Lokaliseret d. 7. marts 2022 på:

<https://www.regeringen.dk/nyheder/2020/pressemoede-11-marts-i-spejlsalen/>

Rytter, Mikkl & Olwig, Karen fog (2018) I: Bundgaard, Helle., Mogensen, Hanne Overgaard., Rubow, Cecilie., (red). *Antropologiske projekter: en grundbog*. Frederiksberg: Samfundslitteratur

Schaubroeck, J.M. (2012). Faldgruber ved at tilegne prestigefyldte teorier til at ramme begrebsmæssige argumenter. *Organizational Psychology Review*, 3, 86-97

Seltoft, Julie., Jacobsen, Alberte., Grønning, Caroline., Jensen, Jacob & Knudsen, Rikke (2020) *Hjemmearbejde i corona-tider - Miniprojekt på Læring- og Forandringsprocesser på AAU København*. København: Aalborg universitet

Strupp, H. H. and Hadley, S. W. (1977). A tripartite model of mental health and therapeutic outcomes. *American Psychologist* 32, s. 187-196

Sørensen, Ole Henning., Buch, Anders., Christensen, Peter Holdt & Andersen, Vibeke (2007) *Indflydelse i videns arbejdet – kan man få for meget af det gode?* Tidsskrift for arbejdsliv (9 årgang, 2 udgave) København

Tanggaard, Lene & Brinkmann, Svend (2015) I: Brinkmann, Svend & Tanggaard, Lene (red) *Kvalitative metoder - en grundbog* (2 udgave, 1. oplag) København: Hans Reitzels forlag

Thinkeuropa (17. februar 2022), TIDSLINJE OVER CORONAKRISEN: HVAD SKETE DER OG HVORNÅR? Lokaliseret d. 7. marts 2022 på:

<http://thinkeuropa.dk/politik/tidslinje-over-coronakrisen-hvad-skete-der-og-hvornaar>

Warr, Peter (1987) *Work, Unemployment and Mental Health*. New York: Oxford University press

Warr, Peter (2009) *Environmental “vitamins”, personal judgments, work values, and happiness*. Oxford: The oxford handbook of organizational well being

Warr, Peter (2017) *Happiness and Mental Health - A framework of vitamins on the environment and mental processes in the person*. New Jersey: John Wiley & sons, Ltd

Øresund Synergy, (u.å) Robert Allen Karasek. Lokaliseret d. 23. maj 2022 på:

<https://www.oresundsynergy.com/robert-karasek/>

10 De gode huskeregler til hybridarbejde

Efter Corona-pandemien kom til Danmark i 2020 er mange medarbejdere begyndt at arbejde hjemme fra deres private bolig (Altinget, 2020). Denne type arbejde, er der defineres som *hybridarbejde* i forskningsprojekt; Arbejdslivet med Corona Covid-19, arbejdsliv og mentalt sundhed, ved Aalborg universitets department of politics and society (Bredgaard, Hansen, Kylling, Jørgensen, Ibsgaard, 2021, s. 60). Den hybride arbejdsform giver virksomhederne helt nye muligheder, men også nye problematikker, som ledelsen og medarbejderne skal forholde sig til. Netop hvad disse udfordringer er og hvordan de kan håndteres, danner grundlag for specialet med titlen; *Kontrol og ansvar i hybridarbejde- En undersøgelse om psykisk sundhed i en virksomhed i Danmark (2022)*.

Det er væsentlige pointer fra dette speciale og hvordan man som virksomhed konkret kan håndtere problematikker ved hybridarbejde, der er omdrejningspunktet for denne artikel.

Om specialet

Specialet er udarbejdet i samarbejde med en mellemstor virksomhed i Danmark, som efter ønske fra virksomheden er anonymiseret.

Der er blev foretaget fem interviews med tre medarbejder og to chefer til undersøgelsen. Der er også blevet perspektiveret til den nyeste medarbejdertrivselsundersøgelse (MTU) som er forestået af i virksomheden selv.

Det var ambitionen med specialeundersøgelsen at besvare; *hvilken betydning hybridarbejde har for den psykiske sundhed set ud fra et medarbejderperspektiv*, som blev analyseret ud fra; henholdsvis Karasek & Theorell's (1990) teori omhandlende krav og kontrol i arbejde og henholdsvis deres teori der er

udarbejdet i forlængelse, omhandlende social indflydelse på krav og kontrol. Sekundært blev Peter Warr's teori (1987) omhandlende definitionen af psykisk sundhed og 12 trivselsvariabler, udarbejdet ud fra en arbejdskontekst brugt i analysen. Der er i ydermere brugt perspektiver fra forskning, der er gået forud for specialeundersøgelsen.

Specialets fund

Af undersøgelsen fremgår det, at medarbejderne har bedre muligheder for ro og dermed fordybelse til at lære nye færdigheder, når de arbejder fra hjemmet. Det kan også konstateres, at pauserne, der kan mangle når medarbejderne arbejder hjemme, er vigtige og understøtter den psykiske sundhed. Pauserne må ydermere

gerne indeholde noget socialt eller inddrage noget fra medarbejderens fritidsaktiviteter. Fordi de informanter, der udgør grundlaget for empirien til dette speciale, arbejder mere eller mindre i teams, er det ikke en mulighed for dem at melde sig ud af fællesskabet. Fællesskabet er tværtimod noget, der fortsat bør prioriteres eftersom det er med til at opretholde den høje sociale kapital og dermed understøtte den psykiske sundhed. Det sidste fund er, at der eksisterer en tillid blandt medarbejderne og cheferne i virksomheden, som gør, at medarbejderne tør eksperimentere. Denne eksperimenterende tilgang opleves positivt af medarbejderne, gavner ligeledes cheferne. Selvom denne tillid er positiv, ligger der også en dobbelthed, der er kompleks at håndtere for både medarbejdere og cheferne, og som derfor kræver opmærksomhed. Det gavner derfor ikke medarbejderne at have uendeligt med frie rammer og egne valg.

Brug af specialet fund

Dette afsluttende afsnit af artiklen omhandler hvordan man kan tage ovenstående teoretiske og akademiske fund og ud fra disse generere en række konkrete råd, som vil kunne blive brugt i virksomhederne. Dette sker på baggrund af ønsket om at udfolde fundene ud fra

Blooms syvende taksonomiske niveau *kritisk vurdering* ved at tage ovenstående fremanalyserede udsagn og gøre dem anvendelige i forhold til mål (Pedersen, 2018, s. 19). Det er derfor ikke med den hensigt at bringe nye analytiske fund i spil, men at oversætte de eksisterende fund til et anvendeligt design.

For at kunne gennemføre denne oversættelse vil afsnittet blive bygget op ved brug af artiklen; At arbejde med forandringsteori af Christensen, og Krogstrup (2017). Disse trin er:

1. Beskriv udfordringen
2. Beskriv forventede effekter
3. Lav aktivitetsplan
4. Beskriv de virkningsfulde mekanismer
5. Oplis de kontekstuelle betingelser
6. Sæt i gang
7. Evaluerer indsatsen (Christensen & Krogstrup, 2017, s. 3)

Forandringsdesignet vil ydermere tage udgangspunkt i de to perspektiver, der er indbefattet i hybridarbejde; at arbejde fra sit eget hjem og at arbejde fra kontoret på arbejdspladsen.

Forandringsdesignet vil tage form af seks råd og/eller huskeregler til medarbejdernes hjemmekontor og til kontoret, som vil fremgå til sidst i artiklen.

Forandringsdesignet

Beskriv udfordringen

Specialet arbejder ud fra følgende problemstilling:

Hvordan kan man, ud fra Karasek & Theorells teori (1990), forstå, hvilken betydning hybridarbejde har for den psykiske sundhed set ud fra et medarbejderperspektiv i virksomhed X?

Beskriv forventede effekter

Målet med dette forandringsdesign er at give medarbejderne og cheferne i virksomheder et håndgribeligt værktøj, der kan være med til at understøtte medarbejdernes psykiske sundhed og hjælpe med at danne fælles retningslinjer for hybridarbejdet.

Lav aktivitetsplan

Dette afsnit vil omhandle de enkelte anvisninger. De vil blive skabt ud fra udvalgte af Peter Warr's trivselsvariabler, eftersom de er udviklet mod netop at understøtte medarbejdertrivsel. Værktøjerne vil i dette afsnit fremstå som kortfattede 'gode råd' til medarbejderne, som vil blive udfoldet i det endelige produkt.

Hjemmekontoret:

Mulighed for kontrol: Det fremgår af interviewundersøgelsen, at dele af medarbejdergruppen underlægger sig selv

et unødvendigt stort arbejdspress, som gør, at de ikke får holdt pauser, hvilket kan udgøre en risiko for deres psykiske sundhed. Dette kan derfor blive oversat til det første råd: *Husk at holde pauser i løbet af dagen og husk at lægge arbejdet helt væk, når arbejdsdagen slutter.*

Variation: Til dette fremgår det i specialet, at det er vigtigt at sætte sig op til at skulle på arbejde, også selvom man er derhjemme. Et punkt herfra vil derfor være: *Husk rutinerne.*

Mulighed for social kontakt: Selvom medarbejderne arbejder hjemme, ved vi fra undersøgelsen, at de ikke kan melde sig ud af fællesskabet. Tværtimod ved vi fra undersøgelsens primære empiri, at fællesskabet er en vigtig del af den psykiske sundhed, og det er derfor noget, der ikke må blive glemt, selvom medarbejderne ikke sidder fysisk sammen. Warr understreger også, at arbejdsfællesskabet er et lige så bærende aspekt i den psykiske sundhed som fx muligheden for at tillære sig nye kompetencer (Warr, 1987, s. 7). Dette fører derfor frem til næste punkt: *Du er stadig en del af et arbejdsfællesskab selvom du sidder hjemme.*

Mulighed for brug og udvikling af kompetencer: Den ro og plads, som medarbejderne i specialet udtrykker, at de oplever når de arbejder hjemme, ses vigtigheden af. Vi ved ydermere, at

virksomheden og cheferne støtter op omkring de kreative processer, som medarbejderne arbejder med, når de eksperimenterer med at afprøve nye jobkompetencer. De fører derfor frem til to nye punkter: *Nyd og brug roen til at fordybe dig og Eksperimenter og vær ikke bange for at prøve nye ting.*

Støttende tilsyn: Selvom medarbejderne arbejder hjemme, har de medarbejdere, der havde behov for det, henvendt sig til deres chef. I denne interaktion er det ifølge Warr vigtigt, at medarbejderne bliver mødt med sympati og får den vejledning, medarbejderne har behov for (Warr, 2017, s. 60). Dette viser undersøgelsen at de adspurgte medarbejdere oplever. Derfor vil det sidste punkt til medarbejdere, der arbejder hjemmefra, være: *Ræk ud og gå i dialog, når du er tvivl, din chef er der stadig.*

På arbejdspladsen:

Muligheder for kontrol: Undersøgelsen viser at mange medarbejdere sætter pris på den ro, der er i hjemmearbejde. Det at kunne sidde uden at blive forstyrret, støtter også op om Warr's punkt omhandlende selv at kunne beslutte og handle derefter (Warr, 1987, s. 4). At medarbejderne på samme måde kan skabe den uforstyrrede ro på kontoret, som de finder derhjemme, ville understøtte deres trivsel.

Ydermere viser den gennemførte undersøgelse, at visse arbejdsopgaver tager længere tid at gennemføre, når man ikke sidder fysisk sammen. Dette vil også betyde at medarbejderne ikke kan forudse resultatet af deres handling, hvilket er den anden den af Warr's perspektiv i kontrolvariablen (Warr, 1987, s. 4). Disse to ovenstående opmærksomhedspunkter kan sammenfattes til to råd: *Giv hinanden ro og Lav arbejdsopgaverne, der kræver teamsamarbejde, når i er fysisk sammen*

Mulighed for social kontakt: Mennesket er fra naturens side skabt til at være sociale, derfor er dette ifølge Warr også noget, der skal prioriteres og understøttes (Warr, 2017, s. 60). Undersøgelsen viser ligeledes, at der er en stor gensynsglæde i teamene, når der afholdes fysisk møde, og at den uformelle samtale understøtter motivationen i arbejdet. Det sociale er derfor vigtigt, hvilket kan oversættes til følgende råd: *Prioriter arbejdsfællesskabet.*

Mulighed for brug og udvikling af kompetencer: At medarbejderne har måttet være kreative, tillære sig nye kompetencer og eksperimenter, viser undersøgelsen ligeledes. Disse kompetencer behøver ikke kun at gavne den enkelte medarbejder, der har tillært sig dem. Ved at vidensdele i teamsne gør at virksomhed udvikler sig og blive stærkere understøtter virksomheden

som helhed. Derfor er fjerde råd til kontoret:
Vidensdel i teamet og på tværs af teamene.

Målsætninger og generelle mål og

Muligheder for kontrol: I dette forandringsdesign rettet mod kontoret, kommer trivselsvariablen; *Målsætninger og generelle mål og Muligheder for kontrol*, til at omhandle det samme.

Warr fremhæver, at medarbejderen lærer gennem sociale interaktioner med andre, og derfor bliver vigtigheden af gruppearbejde og team-projekter igen her tydeliggjort (Warr, 2017 s. 60). Vi ved også fra undersøgelsen, at rutiner er afgørende for at balancere hybridarbejde. Derfor bliver rådet: *Arbejdet i grupper og indlæg faste dage, hvor I er på kontoret sammen.*

Støttende tilsyn og Retfærdighed:

Ifølge Warr er det vigtigt at medarbejderne føler en retfærdighed i virksomhedens behandling af dem (Warr, 2017, s. 60). Det fremgår også i undersøgelsen, at medarbejderne og cheferne mener, at hvis det omhandler svære emner, er det mindre konfliktfyldt at have samtalen fysisk sammen. Dette bliver derfor til det afsluttende råd: *Tag de svære samtaler, når I er fysisk sammen.*

Alle ovenstående anvisninger danner grundlag for forandringsdesignets endelige produkt:

6 RÅD

TIL AT FREMME MEDARBEJDERTRIVSEL I HJEMMEKONTORET.

Til dig som medarbejder, der veksler mellem at arbejde hjemmefra og på kontoret. Dette er 6 råd, som vil kunne hjælpe dig med at understøtte din egen trivsel, når du arbejder hjemmefra.

- 1** Husk at give dig selv pauser i løbet af dagen, det kan fx være at gå en lille tur eller tale med nogen - enten fysisk eller over telefonen. Husk også at lægge arbejdet helt væk, når arbejdsdagen slutter .
- 2** Prøv at skabe nogle arbejdsrutiner for dig selv , selvom du sidder derhjemme. Det kan fx være, at din arbejdsdag starter på et fast tidspunkt, at du holder møder og/eller pauser på faste tidspunkter , og at du får fri på et fast tidspunkt.
- 3** Hvis det nogle gange føleles ensomt at sidde derhjemme, så husk at du er stadig er en del af et arbejdsfællesskab. Du må gerne ”prikke din kollega” på skulderen, selvom personen ikke sidder fysisk ved siden af dig.
- 4** Nyd den ro du kan opleve derhjemme til at fordybe dig i dine arbejdsopgaver .
- 5** Hvis du sidder med nye arbejdsprocesser eller prøver at lave nye hjemme-arbejdsvenlige løsninger, så skal du ikke være bange for at eksperimentere og prøve nye ting, tværtimod.
- 6** Husk at din chef stadigvæk er der for dig, så ræk ud og gå i dialog hvis du har behov for dette.

Disse råd kommer fra specialet, **Kontrol og ansvar i hybridarbejde**, af Julie Seltoft fra Aalborg universitet.



**AALBORG
UNIVERSITET**

6 RÅD

TIL AT FREMME MEDARBEJDERTRIVSEL PÅ KONTORET.

Til dig som medarbejder, der veksler mellem at arbejde hjemmefra og på kontoret. Dette er 6 råd, som vil kunne hjælpe dig med at understøtte din egen trivsel, når du arbejder på kontoret.

1

Prøv at være opmærksom på at give dine kollegaer ro. Vær også med til at skabe ro om dig selv på kontoret.

2

Udnyt når du er sammen med dine kollegaer. Lav de arbejdsopgaver, der enten kræver, eller bliver lettere når, I arbejder i teams, når I er inde på kontoret.

3

Husk at prioritere arbejdsfælleskabet, når du er sammen med dine kollegaer. Spis fx frokost sammen, eller mød ind før et møde.

4

Hvis du har lært eller opdaget nogle nye spændende og/eller kreative løsninger så del gerne din viden i teamet. Husk at dine kollegaer formodentlig også nogle gange har de samme udfordringer, når de arbejder hjemmefra.

5

Hvis det er muligt så indlæg faste dage hvor du mødes med dine kollegaer på kontoret, gå eventuelt i dialog med din chef om dette. Det vil også gøre det lettere at arbejde på fællesprojekter.

6

Hvis der opstår konflikter eller lignende så tag samtalen, når I er fysisk sammen. Husk at visse ting let kan misforstås over skrift.

Disse råd kommer fra specialet, **Kontrol og ansvar i hybridarbejde**, af Julie Seltoft fra Aalborg universitet.



Kildeliste

Altinget (2020) Lektor: Hjemmearbejde risikerer at reducere vores arbejdsmotivation. Lokaliseret d. 28. maj 2022 på:

<https://www.altinget.dk/arbejdsmarked/artikel/lektor-hjemmearbejde-risikerer-at-reducere-vores-arbejdsmotivation>

Christensen, Nanna Limskov Stærk & Krogstrup, Hanne Kathrine (2017) At arbejde med forandringsteori: Praktikeres guide til brug af forandringsteori i projektudvikling og evaluering (2. udgave) Institut for Læring og Filosofi, Aalborg Universitet

Karasek, Robert & Theorell, Töres (1990) Healthy work - Stress, productivity, and the reconstruction of working life. Boston: Basic books

Pedersen, K. (2018). Kapitel 1 Problemstilling og problemformulering. I P. B. Olsen & K. Pedersen, *Problemorienteret projektarbejde* (5. udg.). Frederiksberg: Samfundslitteratur

Warr, Peter (2009) Environmental “vitamins”, personal judgments, work values, and happiness. Oxford: The oxford handbook of organizational well being

Warr, Peter (2017) Happiness and Mental Health - A framework of vitamins on the environment and mental processes in the person. New Jersey: John Wiley & sons, Ltd

Warr, Peter (1987) Work, Unemployment and Mental Health. New York: Oxford University press