

HYBRIDARBEJDE OG DETS PÅVIRKNING PÅ MEDARBEJDERES MOTIVATION OG PSYKOSOCIALE TRIVSEL

En undersøgelse blandt medarbejdere i AUBO, Holbæk
Kommune



Kandidatafhandling

cand.it.

it, læring og organisatorisk
omstilling

Ibrahim Saleh (20231305)

Aalborg Universitet

Vejleder: Martin Trandberg Jensen

174.769 anslag



**AALBORG
UNIVERSITY**

Abstract

In this present assignment, I explore how hybrid work, being a mix of working from home and physically present at the office, affects employee motivation and psychosocial well-being. The focus is on the administrative staff working in the AUBO department of Holbæk Municipality. Based on six qualitative interviews, I investigate how the employees experience flexibility, social connection, work-life balance and support in their everyday work lives.

In order to comprehend these experiences, I use three theoretical perspectives: Self-Determination Theory, the Job Characteristics Model and Peter Warr's vitamin model. These help me analyse how hybrid work influences basic psychological needs, such as autonomy, competence and a sense of belonging. The interviews are analysed thematically by using a combination of deductive and inductive coding. Some themes have been predefined, based on the theory at hand, whilst others, such as physical work conditions and blurred boundaries between work and home, emerge progressively during my analysis.

These results show that hybrid work strengthen motivation and well-being for some employees, especially when they feel trusted, entail much flexibility and the focus is better at home. It creates opportunities for more individualised work routines and enhanced concentration. However, the findings also show that hybrid work may present challenges, such as reduced social contact, lack of feedback and difficulties in maintaining a structure and balance in everyday lives. For some, the physical working environment at home becomes a barrier to effective and satisfying work.

My findings suggest that hybrid work does not affect everyone in the same way, and that support from leaders, clear communication and a healthy work culture all play a pivotal part in whether or not employees thrive. At the end of this thesis, I reflect critically on the methods and theoretical choices, as well as the public sector context.

Indholdsfortegnelse

Abstract.....	1
Indledning	4
Problemfelt.....	5
Problemformulering.....	6
Rammesætning	6
Forskning og arbejds spørgsmål	7
Forskningsoversigt	8
Afgrænsning	10
Holbæk Kommune/AUBO	11
Begrebsafklaring og præcisering	11
Hybridarbejde	11
Motivation.....	12
Work-life-balance.....	12
Mental sundhed	13
Metode.....	14
Hermeneutikken som videnskabsteoretisk afsæt	14
Adgang til AUBO	15
Informantudvælgelse	16
Informanterne	16
Interviewet.....	18
Gennemførelse af interviews.....	18
Observationer	19
Kvalitativ dataindsamling.....	21
Interviewguide	21
Det semistrukturerede interview	22
Analysemetode	23
Eksempler på kodninger.....	24
Analysestrategi: kombination af deduktiv og induktiv tilgange	26
Teori	28
Ryan & Decis motivationsteori.....	28
Job Characteristics Model.....	33
Peter Warrs vitaminmodel.....	36
Operationalisering af den teoretiske ramme	37

Analyse	39
Del 1: autonomi	40
Del 2: kompetence	53
Del 3: Tilhørsforhold	64
Del 4: work-life-balance i en hybrid kontekst	73
Diskussion	79
Konklusion	83
Litteraturliste	85

Indledning

Hybridarbejde har på rekordtid forvandlet sig fra en midlertidig nødløsning til en ny norm i arbejdslivet. Denne fleksible arbejdsform, der kombinerer hjemmearbejde og fysisk fremmøde, er ikke et nyt fænomen. Rødderne kan spores tilbage til 1970'erne, men de seneste år har teknologiske fremskridt og samfundsmæssige forandringer accelereret udviklingen markant. Ifølge Peter Holdt Christensen, lektor på CBS og ekspert i hybridarbejde og motivation, er denne arbejdsform nu en uundværlig del af fremtidens arbejdsliv (CFL, 2022).

Virksomheder, der tilbyder fleksibilitet, har ifølge Microsoft (2021) en væsentlig konkurrencefordel, særligt når det gælder rekruttering og fastholdelse af medarbejdere. Den moderne arbejdsplads er derfor under forandring, ligesom hybridarbejde spiller en central rolle i transformationen af organisationskulturen.

En afgørende katalysator for denne udvikling var Covid-19-pandemien, som tvang organisationer til hurtigt at omstille sig til virtuelle arbejdsformer (Iqbal et al., 2021). I dag tilbringes det dobbelte af arbejdstimer på hjemmekontoret end før Covid-19 (Finans). Siden da har teknologiske fremskridt muliggjort en effektiv og hybrid arbejdsmodel, hvor arbejdet kan udføres uafhængigt af tid og sted. Danmark er blandt de mest digitaliserede lande i EU (DESI, 2022), og hele 94 % af virksomheder tilbyder i dag hjemmearbejde en eller flere dage om ugen (DI, 2022). Derfor kan det udledes, at coronakrisen har ændret arbejdsvanerne, ligesom langt de fleste foretrækker en højere grad af hjemmearbejde nu (Finans).

Hybridarbejde forbindes med en række fordele, blandt dem er øget fleksibilitet og autonomi. Derudover peger forskning på sundhedsmæssige gevinster, såsom mere søvn, øget fysisk aktivitet og lavere stressniveau (Davies, 2024). Derudover rapporterer mange medarbejdere om øget effektivitet og færre forstyrrelser, når de arbejder hjemmefra (DM, 2021). Disse faktorer understreger, hvorledes hybridarbejde potentielt kan fremme både individuel trivsel og organisatorisk præstation.

Selvom hybridarbejde rummer mange fordele, rejser det samtidig væsentlige spørgsmål om, hvordan denne arbejdsform påvirker medarbejdernes motivation, oplevelse af tilhørsforhold og generelle trivsel. Det er immervæk disse aspekter, der danner udgangspunktet for dette speciale.

Specialet tager udgangspunkt i følgende teoretiske rammer: Ryan & Decis selvbestemmelsesteori, der anvendes til at belyse de grundlæggende psykologiske behov, der driver engagement og motivation; Hackman & Oldhams Job Characteristics Model, som bidrager til forståelsen af, hvordan motivation og arbejdsindhold påvirker oplevelsen af meningsfuldt arbejde i en hybrid kontekst; Peter Warrs vitaminmodel, som anvendes til at analysere medarbejdernes trivsel og velbefindende på arbejdspladsen.

Afslutningsvis belyser jeg, hvordan balancen mellem arbejde og fritid påvirkes i en hybrid hverdag, samt hvilken betydning dette har for den enkelte medarbejders livskvalitet og arbejdsengagement.

Ved at kombinere disse teoretiske perspektiver søger specialet at skabe en dybdegående forståelse af, hvordan hybridarbejde former medarbejderoplevelsen i AUBO, og hvilke faktorer der understøtter eller hæmmer motivation og trivsel.

Problemfelt

Hybridarbejde har i stigende grad ændret det traditionelle arbejdsmarked og er ifølge Peter Holdt Christensen (CFL, 2022) kommet for at blive. Denne arbejdsform skaber nye muligheder, men rejser samtidig væsentlige spørgsmål om, hvordan den påvirker medarbejdernes motivation, trivsel og tilhørsforhold til arbejdspladsen.

Flere undersøgelser peger på, at hybridarbejde kan øge fleksibiliteten og give medarbejdere større kontrol over deres arbejdsliv, hvilket i nogle tilfælde styrker både motivation og produktivitet (Goodstein, 2021; Iqbal, 2021). Når medarbejdere i højere grad selv kan tilrettelægge deres arbejdsdag og arbejdsmiljø, kan det skabe øget arbejdsglæde og balance mellem arbejde og privatliv.

Samtidig medfører hybridarbejde også en række udfordringer. Mangel på daglig fysisk kontakt med kolleger kan svække tilhørsforholdet og den faglige sparring, som mange trives med i et traditionelt kontormiljø. Dette kan i sidste ende påvirke både medarbejdernes trivsel, motivation og tilknytning til arbejdspladsen negativt (Allen et al., 2015; DI, 2022).

En undersøgelse fra Microsoft (2021) viser, at mens nogle medarbejdere oplever mindre stress som følge af reduceret transporttid og bedre mulighed for at forene arbejde og privatliv, rapporterer

andre om øget stress. Denne stress er ofte relateret til længere arbejdsdage og udfordringer med at skabe en tydelig grænse mellem arbejde og fritid. En problematik, der ligeledes fremhæves af Allen (2015). Dette peger på, at hybridarbejde har en blandet effekt, afhængigt af den enkeltes arbejdsvilkår, behov og præferencer.

Derudover viser en undersøgelse fra DM (2021), at medarbejdere, der arbejder hjemmefra, ofte oplever færre forstyrrelser og dermed højere effektivitet, men samtidig føler sig mindre støttet af både ledere og kolleger. Dette kan skabe udfordringer i forhold til kommunikation, samarbejde og oplevelsen af ledelsesmæssig nærhed.

På baggrund heraf er det relevant at undersøge, hvordan medarbejderne i AUBO oplever og håndterer de muligheder og udfordringer, der følger med hybridarbejde, hvilket leder frem til specialets centrale problemstilling: Hvorledes påvirker hybridarbejde medarbejdernes motivation og trivsel?

Problemformulering

Jeg har med afsæt i ovenstående problemfelt udarbejdet følgende problemformulering, som vil danne grundlaget for nærværende speciale:

"Hvorledes påvirker hybridarbejde medarbejdernes motivation i AUBO, og hvilken betydning har psykosociale faktorer i denne kontekst?"

Rammesætning

Formålet med dette speciale er at undersøge, hvordan balancen mellem arbejde og fritid, sociale relationer og motivationsfaktorer formes og påvirkes i en hybrid arbejdsmodel. Med særligt fokus på psykosociale faktorer som autonomi, fællesskab, kompetence, arbejdsmiljø og work-life-balance sigter analysen mod at identificere, hvordan disse elementer enten kan styrke eller udfordre medarbejdernes motivation og trivsel i AUBO (Arbejdsmarked, Uddannelse og Borgerservice) i Holbæk Kommune.

Specialet tager udgangspunkt i tre centrale motivationsfaktorer: autonomi, kompetence, tilhørsforhold. Disse begreber analyseres med afsæt i to supplerende teoretiske perspektiver: *Self-Determination Theory* (Ryan & Deci) og *Job Characteristics Model* (Hackman & Oldham). Ved at integrere disse teorier etableres en analytisk ramme, der gør det muligt at forstå overgangen fra traditionelt kontorarbejde til hjemmearbejde, samt hvordan denne overgang påvirker medarbejdernes motivation, oplevelse af mening og basale psykologiske behov. Herudover inddrages Peter Warrs vitaminmodel samt begrebet *work-life-balance* for at skabe en dybere forståelse af, hvordan hybridarbejde spiller sammen med medarbejdernes oplevelse af trivsel.

I denne sammenhæng er det væsentligt at præcisere, at specialet fokuserer på offentligt ansatte i en kommunal kontekst. Forståelsen af hybridarbejdets betydning for motivation og trivsel kræver, at man tager højde for de særlige rammevilkår, der gør sig gældende i det offentlige. Arbejdspladser som Holbæk Kommune er underlagt politisk og lovgivningsmæssig styring samt kollektive overenskomster, hvilket adskiller dem markant fra private virksomheder (IDA, u.å). Det betyder, at hybridarbejde i denne sektor implementeres på andre præmisser, præget af både strukturelle begrænsninger og udvidede rettigheder med fokus på sociale hensyn.

Samtidig har offentligt ansatte i gennemsnit 20 flere betalte fraværsdage årligt end deres privatansatte kolleger, bl.a. i form af seniordage, omsorgsdage og betalte pauser (DA, 2014). Disse strukturelle forhold kan bidrage til øget trivsel og mindre belastning.

Interessen for emnet udspringer både af hybridarbejdets stigende udbredelse og en faglig nysgerrighed omkring, hvordan mennesker tilpasser sig en arbejdsverden i forandring. Eftersom hybridarbejde udfordrer traditionelle arbejdsnormer, er det relevant at undersøge både de muligheder og dilemmaer, det skabes for den enkelte medarbejder.

Forskning og arbejdsspørgsmål

Dette speciale søger at besvare følgende overordnede forskningsspørgsmål:

Hvorledes påvirker hybridarbejde medarbejdernes motivation og trivsel i AUBO?

For at undersøge dette spørgsmål nærmere, arbejdes der med følgende arbejdsspørgsmål:

1. Hvorledes påvirker hybridarbejde medarbejdernes motivation og generelle trivsel?
2. Hvorledes oplever medarbejderne balancen mellem arbejdsliv og privatliv i en hybrid arbejdsform?
3. Hvorledes kan fleksibiliteten i hybridarbejde både fremme og udfordre medarbejdernes psykiske sundhed?
4. Hvilken betydning har hybridarbejde for medarbejdernes oplevelse af produktivitet og performance?

Disse spørgsmål vil guide den empiriske undersøgelse ved hjælp af kvalitative metoder til at afdække de underliggende dynamikker i hybridarbejde.

Forskningsoversigt

Med afsæt i specialets problemformulering er det væsentligt at skabe et forskningsbaseret overblik over, hvorledes hybridarbejde påvirker medarbejdernes motivation og psykosociale trivsel. Formålet med dette er at etablere et teoretisk og empirisk fundament for analysen af medarbejderoplevelserne i AUBO samt at identificere centrale temaer og tendenser i den eksisterende forskning, der kan belyse specialets arbejdsspørgsmål.

Specialet bygger på både national og international litteratur og omfatter studier, der belyser hybridarbejdets betydning for motivation og den psykosociale trivsel. Særligt har jeg søgt at inddrage forskning med fokus på offentlige og kommunale arbejdspladser, endskønt udbuddet af relevante danske studier er begrænset. Det har derfor været nødvendigt at supplere med international forskning, som trods forskellig kontekst vurderes metodisk og tematisk relevante. De anvendte kilder er identificeret via systematiske og strategiske søgninger i databaser såsom Google Scholar og Primo (AAU) og dækker primært nyere studier fra perioden 2015-2024. Der indgår både kvalitative og kvantitative undersøgelser samt enkelte systematiske reviews.

Blandt de centrale kilder er *offentligt ansattes motivation* (Danske Regioner et al., 2022), der giver et indblik i motivationsfaktorer i offentlige organisationer, og *Telework in Public Organizations: A Systematic Review and Research Agenda* (Mele et al., 2023), som præsenterer et overblik over

international forskning i distancearbejdet i den offentlige sektor. På trods af forskelle i konteksten tilbyder Mele (2023) vigtige indsigter i hybridarbejdets mekanismer og konsekvenser.

Derudover inddrages litteratur, som undersøger trivsel og psykosociale dynamikker i hybride arbejdsmiljøer, herunder *Vidensrapport om hybride arbejdsformer* (Edwards et al., 2023) og *Impact of Remote Work on Employee Well-Being: A Conceptual Perspective* (Madhukar, 2024), som hver især bidrager med analyser af både udfordringer og muligheder i hybridarbejde. Perspektiver på ledelse i hybride teams belyses i Lundahls rapport (2023), der gennem kvalitative interviews med ledere fokuserer på engagement og relationer i en hybrid kontekst.

Afslutningsvis spiller Self-Determination Theory (SDT) en central rolle i analysen af motivation og trivsel, idet mit analyseafsnit tager udgangspunkt i teoriens tre grundlæggende psykologiske behov. I den forbindelse er artiklen *Distance Makes the Heart Grow Fonder: An Examination of Teleworkers' and Office Workers' Job Satisfaction Through the Lens of Self-Determination Theory* (Brunelle & Fortin, 2021) inddraget, da den anvender SDT som teoretisk ramme og dermed bidrager til forståelsen af, hvorledes hybridarbejde påvirker oplevelsen af autonomi, kompetence og tilhørsforhold. Samt *Make it possible for more people to work at home!" representations of employee motivation and job satisfaction in Danish and Norwegian newspapers during the COVID-19 pandemic* (Sonnenschein et al., 2022)

Afslutningsvis skal det bemærkes, at den enkelte litteraturs indhold og specifikke fund ikke uddybes i dette afsnit. Dette er et bevidst valg, eftersom de teoretiske og empiriske perspektiver i stedet anvendes analytisk i specialets senere dele, hvor de sammenkobles direkte med undersøgelsens data og casekontekst.

Afgrænsning

Efter at have præsenteret arbejdsspørgsmålene og specialets tilgang afgrænses undersøgelsens rammer således:

Specialet vil ikke fokusere dybdegående på organisatoriske eller ledelsesmæssige strategier for implementeringen af hybridarbejde, selvom disse aspekter immervæk kan påvirke medarbejdernes oplevelser. I stedet rettes fokus mod de enkelte medarbejderes erfaringer og perspektiver.

Ligeledes vil teknologiske løsninger og deres indvirkning på hybridarbejde ikke blive undersøgt i detaljer, selvom teknologien udgør en væsentlig forudsætning. Teknologi vil derfor alene blive omtalt som værende en understøttende faktor i relation til hybridarbejdet.

Specialets empiriske fokus afgrænses til ansatte i afdelingen for Arbejdsmarked, Uddannelse og Borgerservice i Holbæk Kommune. Formålet er at belyse deres erfaringer med hybridarbejde og undersøge, hvorledes arbejdsformen påvirker deres motivation og trivsel. I specialet omtales konsulenterne for enkeltheds skyld som 'medarbejdere' eller 'informanter'.

Metodisk baserer specialet sig primært på en kvalitativ tilgang, bestående af dybdegående, semistrukturerede interviews. Disse interviews danner fundamentet for besvarelsen af problemformuleringen.

Kvantitative data inddrages som supplement fra anerkendte og pålidelige kilder, som bygger på spørgeskemaundersøgelser med flere hundrede til tusindvis af respondenter og udgør således værdifuld sekundærdata.

På baggrund af det eksisterende omfang af statistiske rapporter og undersøgelser er det valgt ikke at indsamle yderligere kvantitative data gennem fx spørgeskemaer.

Det anerkendes, at de bredt sammensatte og geografisk spredte respondentgrupper i de sekundære undersøgelser kan indebære en vis grad af generalisering, især når der sammenlignes med medarbejderne i dette speciale. Ikke desto mindre vurderes disse data som værende relevante og anvendelige, eftersom de bidrager med et overordnet perspektiv på hybridarbejde samt understøtter den kvalitative analyse.

Holbæk Kommune/AUBO

Holbæk Kommune beskæftiger cirka 4.500 ansatte og er organiseret i syv kerneområder (Holbæk Kommune). Dette speciale fokuserer på AUBO-afdelingen, som dækker områderne Arbejdsmarked, Uddannelse og Borgerservice under Fagsekretariatet.

Specialets empiriske fokus er primært afgrænset til økonomi- og udviklingskonsulenter i AUBO, som beskæftiger sig med opgaver inden for budgetlægning, borgersager, regnskabsføring og udviklingsprojekter. Teamet består af cirka 15 medarbejdere (bilag).

Begrebsafklaring og præcisering

Dette afsnit har til formål at afklare og præcisere de centrale begreber, der danner grundlaget for specialets analytiske fokus: hybridarbejde, motivation, work-life-balance og mental sundhed. Begreberne defineres og perspektiveres i forhold til opgavens overordnede problemformulering.

Hybridarbejde

Ifølge Lex.dk beskrives hybridarbejde som *"en arbejdsform, der er uafhængig af sted. Det vil sige, at arbejdet kan udføres på arbejdspladsen, hjemmefra eller et andet sted, hvor faciliteterne til at udføre arbejdet er tilgængelige"* (Lex.dk).

Denne arbejdsform er særligt relevant for administrative funktioner, hvor computere og internetadgang er centrale redskaber. Covid-19-pandemien samt den teknologiske udvikling har været centrale drivkræfter i overgangen til mere fleksible arbejdsformer, hvilket har medført, at hybridarbejde i dag anses som værende en varig forandring i arbejdslivet (Iqbal et al., 2021).

I denne opgave anvendes begrebet hybridarbejde primært i betydningen af fleksibel arbejdsplacering, hvor arbejdet varetages dels fra hjemmet og dels fra arbejdspladsen.

Motivation

Motivation er et veludviklet forskningsområde, der strækker sig over mere end et århundrede (Christensen, 2020). Ordet motivation har sine rødder i de latinske ord *motio*, *moveo*, *movus* og *motivus*, som kan oversættes til bevægelse, sætte i bevægelse eller en bevægende årsag. Disse begreber genfindes i ord som mobilitet, motion og motor (Christensen, 2020).

Motivation er et flerlaget begreb, der refererer til de indre og ydre drivkræfter, som påvirker individets handlinger og adfærd. I arbejdskonteksten anvendes ofte betegnelsen arbejdsmotivation til at beskrive de forhold, der fremmer engagement og præstation hos medarbejdere (Christensen, 2020).

Peter Holdt Christensen definerer motivation som:

"Motivation handler om, at noget sætter os i bevægelse, og fordi vi bevidst eller ubevidst ønsker at opnå dette noget, bruger vi energi på at udvise en adfærd, vi ellers ikke ville have udvist" (Christensen, 2020, s. 10).

Locke og Latham (2004) uddyber dette med, at motivation er: *"mere end en hensigtserklæring - det er også adfærd, der giver arbejdsindsatsen retning, intensitet og vedholdenhed"* (s. 388).

Begrebet er centralt i denne opgave, da det bidrager til at belyse, hvordan hybridarbejde påvirker medarbejdernes arbejdsglæde og engagement.

Work-life-balance

Work-life-balance defineres som følgende:

"We define work-life balance as a high level of engagement in work life as well as nonwork life with minimal conflict between social roles in work and nonwork life" (Sirgy & Lee, 2017, s. 232).

I denne kontekst forstås work-life-balance som en oplevet harmoni mellem arbejds- og privatliv, hvor grænserne mellem de to sfærer ofte udfordres af hybridarbejde. Konstant tilgængelighed og utydelige grænser kan føre til stress og udmattelse, men for nogle muliggør det også en mere fleksibel og personligt tilpasset hverdag.

Mental sundhed

Mental sundhed dækker således over både sociale og psykologiske forhold, der har betydning for medarbejdernes trivsel og mentale velbefindende. I en hybrid arbejdsform bliver disse forhold særligt relevante, da fysisk distance kan udfordre basale, psykosociale behov. Omvendt kan øget fleksibilitet bidrage positivt til trivslen, såfremt medarbejderne oplever tillid, tydelig kommunikation og ledelsesmæssig støtte.

I dette speciale anvendes begrebet *psykosocialt arbejdsmiljø* som en analytisk ramme til at forstå, hvorledes sociale relationer, arbejdsorganisering og følelsen af tilknytning påvirker motivation og trivsel blandt administrative medarbejdere i en hybrid arbejdsform.

Metode

Efter at have præsenteret specialets problemfelt og afgrænsning har jeg til hensigt i følgende afsnit at præsentere specialets videnskabsteoretiske ståsted og dernæst redegøre for de metodiske valg og overvejelser, herunder undersøgelsesdesign og strategier, som er anvendt til at besvare specialets problemformulering.

Hermeneutikken som videnskabsteoretisk afsæt

Dette afsnit præsenterer specialets videnskabsteoretiske grundlag, som tager afsæt i hermeneutikken. Hermeneutikken er en tilgang, der fokuserer på fortolkning og forståelse af menneskelig adfærd og vores interaktion med verden (Gadamer, 2004). Ifølge Gadamer er al kommunikation og handling præget af fortolkning; vi tolker derfor konstant vores omgivelser. Vores forståelse af verden formes af subjektive erfaringer og perspektiver, hvilket betyder, at analyser altid vil være påvirket af vores forudindtagne opfattelser (Schmidt, 2022).

Et centralt begreb hos Gadamer (2004) er forforståelse, dvs. den erfaring, vi bærer med os, og som er formet af kulturelle og samfundsmæssige traditioner. Menneskelig erkendelse er aldrig neutral, men altid præget af noget forudgående. I dette speciale viser det sig blandt andet ved, at min interesse for hybridarbejde udspringer af både personlige og samfundsmæssige erfaringer. Eksempelvis havde jeg på forhånd en forestilling om, at hybridarbejde enten nødvendigvis var godt for alle, eller at hjemmearbejde kunne føre til lavere produktivitet grundet flere distraktioner hjemmefra. Gennem litteraturgennemgang og interviews med medarbejdere blev disse antagelser dog udfordret og nuanceret.

Gadamer (2004) argumenterer for, at individet aldrig kan opnå fuld objektivitet, idet forforståelser uundgåeligt former vores blik på virkeligheden. Dette understreger den subjektive dimensions betydning i forskningsprocessen.

Med afsæt i den hermeneutiske tilgang søger jeg i dette speciale at opnå en dybere forståelse af, hvordan medarbejderne i AUBO oplever, at hybridarbejde påvirker deres motivation og trivsel. Gennem en fortolkende tilgang til deres udsagn undersøger jeg både de psykosociale forhold og de fordele og udfordringer, der knytter sig til den hybride arbejdsform. Hermeneutikken muliggør her

det, Gadamer kalder en horisontsammensmeltning, hvor informanternes perspektiver og mine egne forforståelser mødes, udfordres og skaber nye indsigter. Denne proces udspillede sig løbende gennem interviewene. Horisontsammensmeltningen sker, når disse forskellige perspektiver mødes og skaber grundlag for ny erkendelse og fælles forståelse (Gadamer, 2004).

Formålet med interviewene var at forstå informanternes perspektiver på deres egne præmisser (Højberg, 2014). De semistrukturerede interviews tog udgangspunkt i udvalgte temaer, som jeg ønskede at udforske i dybden. Interviewguiden gav en vis ramme, men samtidig lagde jeg vægt på at bevare en åben og nysgerrig tilgang til informanternes erfaringer og synspunkter.

For at besvare specialets problemformulering blev der gennemført seks semistrukturerede interviews med det formål at indfange informanternes individuelle oplevelser og fortolkninger. Under interviewene blev forskellige aspekter af deres perspektiver afdækket og analyseret med henblik på at opnå en dybere forståelse af deres samlede syn på hybridarbejdets betydning. Denne fortolkningsproces afspejler Gadamers pointe om, at forståelse opstår i mødet mellem horisonter.

Adgang til AUBO

Jeg havde kontakt til Holbæk Kommunes presse- og kommunikationskonsulent, hvor vedkommende blev informeret om formålet med interviewet samt den overordnede kontekst for undersøgelsen, og om hun dertil kunne sende min anmodning videre til de forskellige afdelinger, som har hybride arbejdsstillinger. Henvendelsen blev sendt fra en e-mailadresse, knyttet til Aalborg Universitets studiemail med det formål at sikre troværdighed og seriøsitet. Dertil videresendte presse- og kommunikationskonsulenten mailen på mine vegne til de forskellige afdelinger. Fem dage efter fik jeg svar fra afdelingslederen i AUBO, som ønskede at stille op med seks frivillige interviewpersoner.

Antallet af informanter vurderes som værende passende for en kvalitativ undersøgelse, hvor mit formål er at opnå dybdegående indblik frem for bred repræsentativitet. Brinkmann (2013) fremhæver ligeledes, at det ikke er datamængden i sig selv, men forskerens evne til at skabe meningsfulde forbindelser mellem empiri og teori, der er afgørende.

Ved semistrukturerede interviews med en nogenlunde ensartet målgruppe, som det er tilfældet her med et hermeneutisk udgangspunkt, vurderes seks interviews som en analytisk afbalanceret

størrelse, der giver mulighed for både variation og dybdegående fortolkning. Dette understøttes af Morgan (2012), der fremhæver, at forskningsdesignet bør tage udgangspunkt i, hvad der giver mest mening i forhold til undersøgelsens mål og den ønskede form for indsigt.

Informantudvælgelse

For at kunne besvare problemformuleringen bedst muligt har det været nødvendigt at foretage en grundig udvælgelse af informanter. Udvælgelsen er baseret på følgende tre kriterier:

1. Informanterne skal arbejde i samme afdeling

Dette sikrer et fælles organisatorisk udgangspunkt, hvilket muliggør en mere sammenlignelig analyse af, hvordan hybridarbejde påvirker arbejdsmotivation og psykosociale faktorer. Da informanterne opererer under samme ledelse, kultur og rammebetingelser, skabes der et ensartet grundlag for fortolkningen.

2. Informanterne skal have forskellige oplevelser med hybridarbejde

Ved at inkludere forskellige erfaringer og perspektiver skabes der et mere nuanceret grundlag for at undersøge, hvorledes hybridarbejde relaterer sig til arbejdsmotivation. Denne variation er med til at belyse både fordele og udfordringer i det hybride arbejdsliv.

3. Informanterne skal arbejde under samme hybride arbejdsform

Dette kriterium er valgt for at sikre, at informanternes oplevelser udspringer af ensartede strukturelle og organisatoriske rammer. En fast fordeling mellem fremmøde og hjemmearbejde skaber sammenlignelighed og øger undersøgelsens validitet, idet det reducerer variationer, der ellers kunne skyldes forskellige arbejdsordninger.

Informanterne

Alle informanter i denne undersøgelse er ansat i samme type stilling i afdelingen for Arbejde, Uddannelse og Borgerservice (AUBO) i Holbæk Kommune. De varetager primært administrative opgaver, herunder budgetlægning, regnskabsføring, udviklingsprojekter og borgersager. Medarbejderne i AUBO har som udgangspunkt ret til to faste hjemmearbejdsdage om ugen med mulighed for flere efter aftale.

Det var ikke mig, der udvalgte de konkrete informanter, omend jeg formidlede en række ønsker til afdelingslederen i AUBO, som blev imødekommet på bedste vis. Jeg ønskede blandt andet, at informanterne skulle være i parforhold eller have børn, da dette kunne bidrage med indsigter i, hvordan work-life-balance opleves blandt personer med familiemæssige forpligtelser. Jeg efterspurgte desforuden en bred aldersspredning, hvilket dog kun delvist kunne imødekommes, da størstedelen af informanterne var i nogenlunde samme aldersgruppe. Jeg stillede ikke krav til informanternes køn, da dette vurderes som irrelevant i forhold til undersøgelsens formål.

Det er væsentligt at reflektere over, hvordan disse sociodemografiske karakteristika ikke blot fungerer som baggrundsoplysninger. Carter og Bolden (2012) understreger, at informanterne i interviewet trækker på forskellige identiteter, eksempelvis som forældre, partnere eller medarbejdere, afhængigt af konteksten og spørgsmålenes karakter. Det betyder, at en informants position som fx 'mor i et parforhold' ikke kun er et demografisk faktum, men også en kulturel position, som kan aktiveres i fortællingen og dermed farve oplevelsen af hybridarbejde.

Samtidig er det vigtigt at anerkende, at informanterne selv vælger, hvordan de ønsker at præsentere sig i interviewet. En informant kan for eksempel vælge at nedtone sin forælderrolle og i stedet fremhæve en professionel identitet. Dette viser, at selvom sociodemografiske data kan danne grundlag for udvælgelsen, er det gennem selve interaktionen, at kulturelle betydninger skabes og forhandles (Carter & Bolden, 2012).

Jeg vil i nedenstående figur præsentere de seks interviewpersoner, som jeg har adspurg:

Interviewperson	Køn	Alder	Civilstatus	Transporttid
Informant 1	Kvinde	63	Enke med barn	5 min.
Informant 2	Kvinde	36	Gift med tre børn	8 min.
Informant 3	Kvinde	35	Gift med to børn	5 min.
Informant 4	Kvinde	42	Skilt med to børn	25 min.

Informant 5	Kvinde	38	Gift med to børn	29 min.
Informant 6	Kvinde	29	Bor med kæreste	20 min.

Interviewet

Forud for interviewene blev informanterne tilsendt interviewspørgsmålene via deres arbejdsmail. Formålet med dette var at give dem mulighed for at forberede sig og dermed skabe bedre forudsætninger for refleksive og dybdegående svar, da informanterne får tid til at overveje deres oplevelser og perspektiver i relation til emnet. Samtidig kan det medvirke til at øge trygheden i interviewsituationen, da informanterne møder interviewet med en vis grad af forberedelse.

Jeg er dog opmærksom på, at denne tilgang også kan have metodiske begrænsninger. Når spørgsmålene fremsendes forud for interviewet, kan det potentielt reducere den spontanitet og autenticitet. Der er desuden en risiko for, at informanterne tilpasser deres svar ud fra, hvad de antager, interviewerens ønsker at høre, eller at samtalen bliver mere struktureret og dermed mister noget af sin åbne og undersøgende karakter.

Gennemførelse af interviews

Interviewene blev gennemført i to runder på informanternes arbejdsplads. Selvom det havde været muligt at afholde samtalerne telefonisk eller via Teams, valgte jeg bevidst at mødes fysisk med hver informant. Denne beslutning handlede om at skabe en mere nærværende dialog og et trygt rum, hvor tillid kunne opbygges. Den fysiske tilstedeværelse gjorde det desuden muligt at opfange kropssprog og andre nonverbale signaler, som i flere tilfælde bidrog til en dybere forståelse af informanternes udsagn.

Inden hvert interview blev informanterne kort introduceret til undersøgelsens formål samt de overordnede temaer, som samtalen ville kredse om (Kvale & Brinkmann, 2015). Interviewene havde en åben og undersøgende karakter, hvor jeg tilstræbte at lade informanterne tale frit og i deres eget tempo. Jeg stillede opfølgende spørgsmål og udfordrede deres udsagn i det omfang, det var

nødvendigt for at få adgang til mere komplekse erfaringer og refleksioner uden at presse eller styre samtalen unødigt.

Alle informanter gav mundtligt samtykke til lydoptagelse, og deres anonymitet er blevet sikret ved at bruge betegnelserne I1 til I6 i stedet for deres navne. Dette sker af hensyn til etiske overvejelser og gennemsigtighed. Interviewene varede mellem 30 og 45 minutter og fandt sted i rolige omgivelser, hvilket understøttede en afslappet og ærlig samtale.

Under interviewene gjorde jeg en indsats for at fremme dybdegående svar ved hjælp af små gestusser såsom at nikke eller ytre korte onomatopoietika som f.eks. *“mmh”* eller *“ja”*. Dette bidrog til en naturlig samtalerytme og opfordrede informanterne til at fortsætte deres fortælling. Hvis noget fremstod uklart, eller hvis svarende manglede dybde, stillede jeg opfølgende og præciserende spørgsmål med fokus på at få mere specifikke eksempler og tydeligere beskrivelser (Kvale & Brinkmann, 2015).

Observationer

Interviewene fandt sted på lederens kontor, som er et lille, intimt lokale, indrettet med et rundt bord og stole, som skabte en uformel og samtidig venlig stemning. Rummet var præget af typiske kontorfunktioner, men også af visuelle elementer, der vidnede om både lokal tilknytning og fagligt fokus. Blandt andet var væggene dekoreret med plakater, relateret til Holbæk by og beskæftigelsesindsatsen, ligesom der var whiteboard, tv-skærm og øvrigt mødeudstyr.

Lederen tog venligt imod og udviste stor opmærksomhed gennem hele forløbet. Hans nærvær og engagement kom særligt til udtryk i hans måde at introducere medarbejderne på samt ved, at han fulgte dem til og fra interviewene. Det skabte en tryk ramme og vidnede om en relationel ledelsesstil, hvor omsorg og tilgængelighed er centrale værdier. Der blev ikke observeret tegn på, at informanterne tilpassede deres svar ud fra lederens tilstedeværelse, da han ikke deltog i selve samtalerne.

Overordnet var stemningen præget af varme, venlighed og en generel hjælpsomhed fra både lederen og de øvrige ansatte.

Interviewene med de seks informanter blev generelt gennemført i en rolig og tryk atmosfære, præget af åbenhed og villighed til at dele erfaringer. Informanterne udviste forskellige grader af erfaring, refleksion og fortrolighed med interviewformen, hvilket skabte en variation i samtalerne forløb.

Nogle informanter virkede i begyndelsen mere nervøse eller tilbageholdende. Eksempelvis lænede en af informanterne sig i starten op ad sine noter og havde behov for at strukturere sine svar kronologisk, hvilket påvirkede interviewets flow. Efterhånden blev hun dog mere tryk og talte mere frit og personligt. Andre informanter fremstod fra begyndelsen afslappede og komfortable, hvilket gav en naturlig og glidende samtale.

Enkelte informanter havde begrænset erfaring i deres nuværende stillinger, hvilket påvirkede dybden af deres svar, mens andre var meget samtalelystne, omend med tendens til at afvige fra emnet eller have vanskeligt ved at forholde sig konkret til spørgsmålene. Trods disse forskelle viste alle informanter et stort engagement og var imødekommende og hjælpsomme gennem hele interviewforløbet.

Den samlede oplevelse af interviewene var positiv, og de forskellige personligheder og udtryk blandt informanterne bidrog til et nuanceret og rigt datamateriale, som danner grundlag for analysen i denne undersøgelse.

Inden hvert interview indledte jeg med en kort præsentation af undertegnede samt formålet med undersøgelsen. Herefter gentog jeg, at interviewet ville blive behandlet fortroligt og anonymt, ligesom informanterne til enhver tid kunne vælge ikke at svare på spørgsmål, som de følte sig utilpasse ved. Jeg spurgte også ind til, om de havde en eventuel tidsbegrænsning, hvorefter jeg evt. kunne tilpasse interviewets længde.

For at skabe en tryk ramme og sikre fælles forståelse gennemgik jeg centrale begreber, relateret til interviewets emne og spurgte ind til, om informanterne kendte til disse. Dette blev gjort for at sikre, at de følte sig godt forberedte og komfortable med indholdet og strukturen i samtalen. Samtidig lagde jeg vægt på, at der ikke fandtes rigtige eller forkerte svar; det var udelukkende deres oplevelser og perspektiver, der var i centrum.

Kvalitativ dataindsamling

Det kvalitative forskningsinterview bliver brugt som en metodisk tilgang, der adskiller sig fra en almindelig samtale ved at være både målrettet og struktureret. Ifølge Kvale og Brinkmann (2015) er det netop interviewerens opgave at styre samtalen inden for bestemte rammer, samtidig med at der skabes plads til refleksion og fordybelse.

Med afsæt heri har jeg valgt en kvalitativ metode til at undersøge, hvordan medarbejdere i AUBO oplever, at hybridarbejde påvirker deres arbejdsmotivation og trivsel. Den kvalitative tilgang gør det muligt at opnå en dybere forståelse for disse oplevelser gennem dialog og fortolkning og åbner dermed op for en indsigt i mere komplekse og meningsfulde aspekter af arbejdsoplevelsen af hybridarbejde (Kvale & Brinkmann, 2015).

Interviewene er som tidligere nævnt gennemført med udgangspunkt i et hermeneutisk perspektiv, hvor hensigten er at fortolke og forstå informanternes livsverden (Schmidt, 2022). Dette sker gennem deres beskrivelser af konkrete erfaringer, situationer og handlinger, som de selv har oplevet.

Interviewguide

Til gennemførelsen af interviewene anvendte jeg en interviewguide, som fungerede som en strukturerende ramme for samtalerne. Formålet med guiden var at sikre, at alle informanter blev præsenteret for de samme overordnede temaer, samtidig med at der var plads til fleksibilitet og spontane, opfølgende spørgsmål.

Interviewguiden var opdelt i syv hovedtemaer: baggrundsinformation, introduktion, arbejdsopgaver, feedback & anerkendelse, work-life-balance, motivation samt sociale relationer & kommunikation. Med inspiration fra Kvale og Brinkmann (2015) udarbejdede jeg til hvert tema et overordnet forskningsspørgsmål samt dertilhørende interviewspørgsmål.

Jeg benyttede primært åbne spørgsmål såsom *“hvad”*, *“hvornår”* og *“hvordan”* for at fremme nuancerede og spontane svar. Bevidst undlod jeg at bruge hvorfor-spørgsmål, da det ifølge Kvale og Brinkmann (2015) er interviewerens opgave at analysere og fortolke og ikke informantens.

Denne form for interviewguide gav mig mulighed for at styre samtalen i en ønsket retning uden at begrænse informanternes svar. Guidens opbygning gjorde det muligt at forfølge nye emner, som

naturligt opstod undervejs, og har dermed bidraget til at afdække flere perspektiver og nuancer i informanternes udsagn.

Det semistrukturerede interview

For at opnå en dybdegående forståelse af specialets problemformulering er der anvendt semistrukturerede interviews som den primære metode til dataindsamling. Denne tilgang kombinerer elementer fra både strukturerede og åbne interviews og gør det muligt at undersøge emnet i dybden, samtidig med at der opretholdes en vis grad af sammenlignelighed i de indsamlede data (Brinkmann & Tanggaard, 2015).

Interviewformen giver adgang til informanternes personlige erfaringer og perspektiver gennem samtaler, der er både målrettede og tematisk fokuserede, men samtidig åbne og fleksible (Kvale & Brinkmann, 2015). Ifølge Kvale og Brinkmann (2015) er denne metode særligt velegnet, når man ønsker at balancere mellem struktur og frihed, således at forskeren både kan følge en rød tråd og samtidig have mulighed for at forfølge nye, uforudsete temaer, der opstår undervejs i samtalen.

Interviewguiden fungerede som et styringsværktøj med fastlagte temaer og spørgsmål, men der blev samtidig skabt rum for spontane, opfølgende spørgsmål, afhængigt af informanternes svar. Denne fleksibilitet muliggjorde en mere åben og reflekterende dialog og har dermed bidraget til en nuanceret forståelse af hybridarbejde. Ved at lade informanterne uddybe og perspektivere deres synspunkter, gav det adgang til en mere nuanceret forståelse af deres erfaringer og perspektiver (Kvale & Brinkmann, 2015).

Analytisk set vurderes interviewene at have haft en middel grad af struktur og en lav grad af standardisering (Andersen, 2013). Den mellemhøje strukturering skyldes, at temaer og spørgsmål var planlagt på forhånd, mens rækkefølge og formulering blev tilpasset undervejs. Den lave standardisering hænger sammen med, at spørgsmålene var åbne og inviterede til fri dialog og refleksion.

Overordnet har denne tilgang vist sig særligt velegnet til at belyse informanternes subjektive oplevelser med hybridarbejde og dets indvirkning på motivationen. Metoden har både gjort det

muligt at sammenligne på tværs af interviews og givet adgang til dybere indsigter i individuelle erfaringer, hvilket har været centralt for undersøgelsens formål.

Analysemetode

Analysen tager udgangspunkt i Virginia Brauns og Victoria Clarkes (2006) tilgang til tematisk analyse, som har fungeret som den metodiske ramme for at identificere og strukturere centrale mønstre i det empiriske materiale. Tematisk analyse er en kvalitativ metode, der anvendes til at identificere, analysere og rapportere temaer på tværs af data (Nowell et al., 2017). Ifølge Braun og Clarke (2006) tilbyder denne tilgang en fleksibel, omend systematisk måde at arbejde med komplekse kvalitative data, hvilket gør den velegnet til forskningsprojekter.

Analysen er inspireret af Braun og Clarkes sekstrinsmodel, men er i praksis struktureret i tre overordnede faser:

Fase 1: transskribering og gennemlæsning

De seks semistrukturerede interviews blev optaget som lydfiler via mobiltelefon og efterfølgende transskriberet med tale-til-tekst-værktøjet Goodtapes.io. For at sikre nøjagtighed blev alle transskriptioner kompareret med lydfilerne og manuelt rettet efter behov. Onomatopoietika som "øh", "hmm", pauser og latter blev udeladt, da de ikke havde analytisk relevans.

Af hensyn til informanternes anonymitet er navne blevet udskiftet med X, ligesom potentielt afslørende udsagn er udeladt i overensstemmelse med Kvale og Brinkmanns (2015) anbefalinger.

Fase 2: kodning og temaudvikling

Efter transskriberingen blev data gennemlæst systematisk, og udvalgte meningsfulde enheder blev kodet. Kodningen havde til formål at identificere centrale mønstre og udtalelser, der relaterede sig til undersøgelsens problemstilling. Denne proces skabte grundlaget for at gruppere data i foreløbige temaer.

Kodningen bidrog til at validere undersøgelsens fund og sikre en troværdig repræsentation af informanternes perspektiver (Nowell et al., 2017). Arbejdet med kodning og tematisk strukturering er grundlæggende for analysen, idet den danner fundamentet for at opbygge og styrke de færdigheder, der kræves for at kunne arbejde videre med kvalitativ forskning (Braun & Clarke, 2006).

Fase 3: temadefinition og teoretisk kobling

På baggrund af kodningen blev i alt 12 temaer identificeret og navngivet: *struktur, trivsel, motivation, fordybelse, forstyrrelser, fleksibilitet, anerkendelse og feedback, fællesskab, work-life-balance, variation, teknologi, sygdom og stress.*

For at skærpe analysen yderligere og sikre en tydelig kobling til undersøgelsens problemformulering har jeg valgt at inddrage teoretiske perspektiver fra Ryan & Decis motivationsteori, Job Characteristics Model og Warrs vitaminmodel. Gennem koblingen af de oprindelige temaer og den anvendte teoretiske ramme har jeg kunnet skærpe analysen og identificere de mest betydningsfulde perspektiver i undersøgelsen.

Denne proces resulterede i en fokuseret oversigt, der belyser centrale aspekter af medarbejdernes oplevelse med hybridarbejde og danner grundlag for den videre analyse.

Eksempler på kodninger

Den indledende kodning tog som tidligere nævnt udgangspunkt i 12 temaer, som efter en iterativ proces blev reduceret til fem overordnede hovedtemaer. De tre første af disse er yderligere opdelt i underkategorier, idet de tematiske felter viste sig at være omfattende og komplekse. Denne reduktion og omstrukturering af kodningen blev foretaget med henblik på at sikre en tæt kobling mellem empiri, teori og forskningsspørgsmål.

Analysens primære sigte er at belyse, hvorledes hybridarbejde påvirker medarbejderes motivation, trivsel og opfyldelse af grundlæggende psykologiske behov, samt hvorledes dette har indflydelse på adfærd, arbejdsglæde og præstation.

De tre teoretiske perspektiver, der ligger til grund for analysen, komplementerer hinanden og danner tilsammen en solid ramme for at forstå de komplekse relationer mellem arbejdsmiljø, motivation og trivsel i en hybrid kontekst.

På baggrund af kodningerne blev følgende fem hovedtemaer identificeret. De tre første indeholder underkategorier og vil blive behandlet særskilt i analysen. Farvekodning er anvendt i det empiriske materiale til at synliggøre de enkelte temaer. Alle temaer trækker tråde til de anvendte teorier. Det er væsentligt at fremhæve, at alle temaer blev kategoriseret ud fra henholdsvis positive og negative opfattelser. Denne differentiering muliggjorde en mere nuanceret sammenligning og kontrastering af informanternes udsagn i analysen.

1. **Autonomi, Flexibilitet & variation**
2. **Kompetence, Fordybelse og Faglig sparring**
3. **Fællesskab, Kommunikation, Feedback og støtte**
4. **Work-Life-balance**
5. **Trivsel**

Eksemplet herunder stammer fra interviewet med informant 1 og illustrerer, hvorledes kodningen blev gennemført ud fra de identificerede temaer i tråd med anbefalingerne om systematisk og gennemsigtig kodning som en del af en troværdig tematisk analyse (Nowell et al., 2017).

Informant 1: Og jeg er engang blevet ramt af stress, så for mig er det også vigtigt at man ligesom kan lære at sige fra og sådan noget. Ellers bliver man.. Og det har jeg også prøvet, sådan at man halter lidt bagud. Det bliver man sku ikke godt af... Så vågnede jeg om natten og tænkte gud den opgave har du hellere ikke lavet og det får jeg ikke når jeg ligesom har noget ro eller plads til at lave opgaven færdigt. Fordi det er ligesom det der er usundt, at man kommer bagud og så er der en overskredet deadline og så begynder der at komme nye, og hvornår skal jeg nå det og sådan ikke. Selv leder siger er der noget så kom og sig det og om vi har brug for hjælp, men vi er sådan indrettet som mennesker at det skal jeg nok selv klare du ved? Og det skal man jo lade være med... Men det giver jo noget ro og det ved jeg også mange af de andre siger når de arbejder hjemme. Altså vi når

jo mere. Altså nogle af de ting, så siger man at jeg får lavet det der og nogle har også meget skrivearbejde i borgernes sager, fordi de skal på førtidspension, flexjob eller noget. Hvor man tænker at her har jeg brug for at fordybe mig med de her ting. Fordi det kan man ikke på kontoret, fordi mange sidder i storrum. Så det er svært, men for mig, så er det sådan med mig selv. Jeg har en indre ro ved at sidde hjemme og passe mine ting. Det har jeg det godt med...og selvom jeg ikke har det store behov for ros, så betyder det faktisk noget, at han har tillid til os og anerkender, at vi passer vores arbejde. (Bilag 2, s. 20)

Dette interviewuddrag er blot et eksempel blandt mange, som blev kodet og analyseret med afsæt i de overordnede temaer.

Analysestrategi: kombination af deduktiv og induktiv tilgange

For at besvare opgavens problemformulering samt analysere, hvorledes hybridarbejde påvirker motivationen og de psykosociale faktorer i AUBO har jeg i min proces anvendt både deduktive og induktive tilgange til specialet. Denne kombination har muliggjort at udforske mine arbejdsspørgsmål på en dybdegående måde, samtidig med at jeg har kunnet lade dataene guide mig til nye indsigter.

Min analyse starter med en deduktiv tilgang, hvor jeg på baggrund af eksisterende teori og litteratur formulerer mine interviewspørgsmål. Den deduktive metode er karakteriseret ved at teste teoretiske forudsigelser mod empiriske observationer (Brinkmann, 2013). I mit tilfælde har jeg to teoretiske modeller, som jeg ønsker at teste i forhold til mine data, herunder Ryan og Decis motivationsteori og begrebet om Work-life-balance. Disse teorier danner grundlag for nogle af mine interviewspørgsmål. Brinkmann (2013) pointerer, at arbejde med data uden en teoretisk og metodologisk ramme svarer til at arbejde i blinde. Derfor vil data altid være formet og påvirket af den anvendte teori og metode.

Yderligere beskriver Brinkmann (2013), at den deduktive tilgang er særlig nyttig, når man har klare forventninger eller hypoteser, der skal testes. I mit tilfælde har jeg fokus på, hvorledes faktorer som autonomi, kompetence og tilhørsforhold påvirker motivationen, mens Work-life-begrebet belyser

fleksibilitet, trivsel og balancen mellem privatliv og arbejdsliv. Disse fokusområder danner grundlag for mine interviewspørgsmål, som dermed er blevet formuleret med henblik på at teste denne teori. På den måde har jeg en klar forståelse for de teoretiske begreber, som jeg arbejder med, hvilket bevirker, at jeg oversætter disse begreber til konkrete spørgsmål, som kan besvares empirisk (Brinkmann, 2013).

Efter transskriptionen af mine interviews skifter min analyse til en mere induktiv tilgang, idet jeg identificerer nye temaer og mønstre, som ikke er direkte relaterede til mine oprindelige, teoretiske forventninger. I den induktive tilgang styrer dataene analysen, ligesom teorier udvikles ud fra dataene (Brinkmann, 2013).

Disse temaer opstår undervejs i analysen, hvorfor jeg begynder at kode dataene, baseret på disse nye indsigter. Som Brinkmann (2013) beskriver, er den induktive tilgang særlig nyttig, når man ønsker at udforske nye eller ukendte fænomener, hvor man ikke på forhånd har klare hypoteser eller forventninger. Gennem denne proces identificerer jeg nye temaer, hvilket inddrager yderligere teorier, såsom Job Characteristics Model og Peter Warrs vitaminmodel.

Min analyseproces kan derfor beskrives som værende en iterativ proces, hvor jeg skifter mellem deduktive og induktive tilgange. I starten er min tilgang primært deduktiv, eftersom jeg tester mine teoretiske forventninger mod dataene. Efterhånden som jeg identificerer nye temaer og mønstre, bliver min tilgang mere induktiv, og jeg lader dataene guide mig til nye indsigter.

Teori

For at forstå dynamikkerne bag arbejdsmotivation og trivsel i hybridarbejde vil dette speciale anvende tre teoretiske perspektiver, som tilsammen skaber en helhedsorienteret forståelsesramme:

- Self-Determination Theory (SDT) af Ryan og Deci
- Job Characteristics Model (JCM) af Hackman og Oldham
- Vitaminmodellen af Peter Warr

Ryan & Decis motivationsteori

Indre og ydre motivation

For at forstå, hvorledes hybridarbejde påvirker medarbejdernes arbejdsmotivation, er det centralt at skelne mellem forskellige typer motivation. Begreberne indre og ydre motivation er både centrale og grundlæggende skel inden for selvbestemmelsesteorien (SDT). Teorien understreger, at mennesker ikke blot varierer i graden af motivation, men i motivationens kvalitet og drivkraft (Ryan & Deci, 2000). Følelsen, individet får ved at udføre en bestemt opgave eller arbejde, kan derfor opdeles i indre og ydre motivation.

Indre motivation

Indre motivation, også kendt som intrinsisk motivation, opstår, når vi engagerer os i en aktivitet, fordi vi oplever den som værende meningsfuld, interessant eller tilfredsstillende i sig selv. Ifølge Ryan og Deci (2000) udspringer denne form for motivation af vores naturlige trang til nysgerrighed, læring og personlige udvikling. Når vi er motiveret indefra, drives vi af egen interesse og lysten til at udfolde os som væsner (Ryan & Deci, 2000). Ydermere påpeger Ryan og Deci (2000) på, at indre motivation især trives, når tre grundlæggende, psykologiske behov bliver opfyldt: autonomi, kompetence og tilhørsforhold.

I en hybrid kontekst hvor medarbejdere har fleksibilitet til selv at strukturere sin arbejdsdag, kan disse behov ofte lettere imødekommes. For eksempel kan muligheden for at arbejde hjemmefra give ro, fordybelse og øget fokus, og netop dette kan styrke den indre motivation.

Ydre motivation

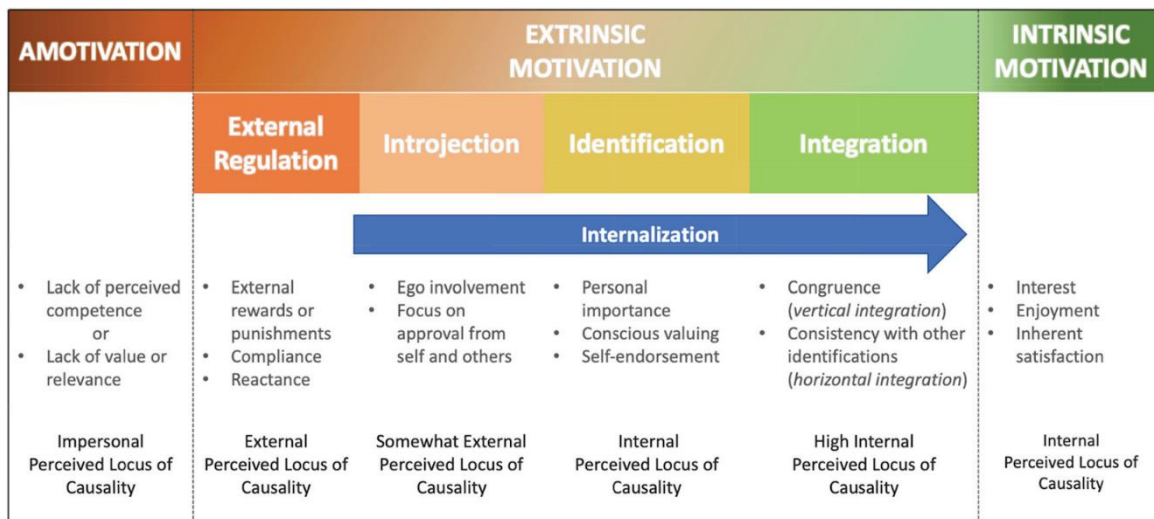
Ydre motivation, også kendt som ekstrinsisk motivation, handler om den type motivation, hvor man udfører en handling for at opnå en ydre belønning eller undgå en straf og ikke fordi selve aktiviteten er meningsfuld eller fornøjelig i sig selv (Ryan & Deci, 2000).

Her er det ikke opgaven i sig selv, der driver en, som tilfældet er ved indre motivation, men snarere det, man får ud af det, for eksempel løn, bonus, anerkendelse eller måske frygten for kritik (Ryan & Deci, 2000). Ryan og Deci (2000) understreger, at det ikke er nok kun at fokusere på den indre motivation. Det er ligeså vigtigt at forstå, hvor kompleks ydre motivation kan være, og hvordan den viser sig i forskellige former.

Organismic Integration Theory

Organismic Integration Theory er en undert teori inden for Self-Determination Theory, som har til formål at nuancere vores forståelse af den ydre motivation. Ifølge Ryan og Deci (2000) kan ydre motivation variere i graden af selvregulering og autonomi, ligesom OIT viser os, hvordan denne variation kan se ud i praksis.

Teorien opstiller en række former for motivation, som varierer fra lav til høj grad af integration og autonomi. Et menneske kan for eksempel blive introduceret til en opgave gennem ekstern motivation ligesom en belønning og over tid begynde at tillægge aktiviteten personlig værdi (Deci & Ryan, 2000). Denne udvikling kan forstås som en glidende bevægelse mellem forskellige typer af ydre reguleringer, som præsenteres herunder:



Note. From the Center for Self-Determination Theory © 2019. Reprinted with permission.

Figur 1: Self-Determination Theory's Taxonomy of Motivations (Ryan & Deci, 2021, s.99)

Figuren ovenfor illustrerer de forskellige trin i motivationsspektret, lige fra amotivation til intrinsisk motivation. Hvor **amotivation** er præget af en grundlæggende mangel på drivkraft, ofte fordi individet ikke oplever aktiviteten som meningsfuld eller føler, at indsatsen ikke gør en forskel. I den anden ende af spektret finder vi **intrinsisk motivation**, hvor personen handler fuldt autonomt, fordi selve aktiviteten opleves som værende tilfredsstillende og meningsfuld i sig selv.

Mellem disse to poler findes fire former for ydre regulering:

➤ **Ekstern regulering**

Dette er den mest kontrollerede form for ydre motivation, hvor man handler for at opnå en belønning eller undgå en straf. Her er det ikke selve opgaven, man finder værdi i, og derfor er engagementet typisk lavt (Ryan & Deci, 2000).

➤ **Introjiceret regulering**

Her begynder motivationen at blive internaliseret, men er stadig drevet af ydre pres, som fx skam eller behovet for at føle sig anerkendt. Adfærden føles derfor ikke helt frivillig, da den udspringer af et selvpålagt pres: *"Introjection represents regulation by contingent self-esteem"* (Ryan & Deci, 2000, s. 62).

➤ **Identificeret regulering**

Her ser individet en personlig værdi i aktiviteten og identificerer sig med formålet bag den, endskønt opgaven i sig selv ikke nødvendigvis er interessant: *“The person has identified with the personal importance of a behavior and has thus accepted its regulation as his or her own”* (Ryan & Deci, 2000, s. 62).

➤ **Integreret regulering**

Dette er den mest autonome form for ydre motivation. Her er handlingen fuldt ud integreret i individets værdier og selvopfattelse. Selvom formålet stadig kan være ydre, opleves adfærden som en naturlig forlængelse af, hvem man er: *“Integrated regulation shares many qualities with intrinsic motivation, being both autonomous and unconflicted”* (Ryan & Deci, 2000, s. 63).

Self Determination Theory

Self Determination Theory, på dansk kendt som selvbestemmelsesteori (herefter SDT), er en anerkendt og udbredt motivationsteori og har til formål at forklare, hvorledes menneskelig motivation og trivsel opstår og vedligeholdes (Ryan & Deci, 2017). SDT fokuserer især på menneskets psykologiske behov og deres betydning for adfærd, læring og trivsel.

Centralt i teorien er antagelsen om, at menneskelig motivation ikke udelukkende er drevet af ydre belønninger, men i høj grad formes af tre grundlæggende og medfødte psykologiske behov: autonomi, kompetence og tilhørsforhold (Ryan & Deci, 2017). Disse behov udgør fundamentet for menneskelig trivsel og motivation og er afgørende for, at individer kan fungere optimalt, både i arbejdslivet og i livet generelt.

Hvis disse behov imødekommes, vil individer ifølge Ryan og Deci (2017) typisk opleve en højere grad af indre motivation, engagement og trivsel i arbejdet. Omvendt kan fraværet af disse behov føre til en lav motivation, passivitet, udbrændthed samt nedsat arbejdsglæde (Ryan & Deci, 2017).

Autonomi

Autonomi refererer til oplevelsen af at have kontrol over egne handlinger og træffe beslutninger i overensstemmelse med egne værdier og interesser frem for at føle sig presset eller kontrolleret (Ryan & Deci, 2017). Det indbefatter ingenlunde uafhængighed, men derimod en følelse af ejerskab over egne beslutninger og adfærd (Ryan & Deci, 2000). Autonomien er et af de tre grundlæggende behov, som skal være opfyldt for at have en følelse af at være styret af sin indre motivation.

I en hybrid arbejdsammenhæng kommer autonomi ofte til udtryk gennem muligheden for at tilrettelægge sin arbejdsdag og vælge, hvornår og hvorfra man bedst bør arbejde for at kunne styrke sin indre motivation og skabe en følelse af ejerskab over sit arbejde. Denne fleksibilitet kan ifølge Ryan & Deci (2000) styrke både autonomi og trivsel.

Kompetence

Kompetence refererer til den anden fase af de tre psykologiske faktorer af motivation. Det dækker over behovet for at opleve sig selv som værende effektiv og i stand til at håndtere de opgaver og udfordringer, man møder i hverdagen (Ryan & Deci, 2017). Når det lykkes, følger der ofte en styrket tro på egne evner, en følelse af selvstændighed og en oplevelse af sammenhæng mellem det, man kan, og det, man gør. Alt sammen noget, der driver den indre motivation.

I forhold til hybridarbejde spiller kompetence en essentiel rolle. For nogle kan hjemmearbejde skabe en bedre mulighed for ro og fordybelse, hvilket styrker følelsen af at mestre sine opgaver. For andre kan det modsatte gøre sig gældende, hvor manglende sparring, uklare rammer eller mindre synlighed kan skabe tvivl og svække oplevelsen af at være kompetent.

Tilhørsforhold

Den tredje og sidste grundlæggende psykologiske faktor handler om følelsen af tilknytning, dvs. at være forbundet med andre og opleve sig som værende en værdifuld del af et fællesskab (Ryan & Deci, 2017). Ryan og Deci fremhæver desuden, at indre motivation bedst trives i miljøer, hvor der er en oplevelse af tryghed og relationel nærhed: *“Intrinsic motivation is more likely to flourish in*

contexts characterized by a sense of security and relatedness” (Ryan & Deci, 2000, s. 71). Med andre ord: uden følelsen af tilhørsforhold kan den indre motivation svækkes.

I en hybrid arbejds kontekst kan netop dette behov blive udfordret, eftersom den fysiske tilstedeværelse og de spontane sociale interaktioner bliver færre. Dette øger risikoen for, at relationer svækkes, og følelsen af tilhørsforhold forringes.

Job Characteristics Model

Job Characteristics Model (JCM) blev udviklet af J. Richard Hackman og Greg R. Oldham i 1970'erne og er i dag en central teori inden for arbejds motivation. Modellen har til formål at forklare, hvorledes selve arbejdet og måden, det er struktureret og organiseret på, kan fremme indre motivation, trivsel og jobtilfredshed. Ifølge Hackman og Oldham (1976) er det i højere grad arbejdets design end medarbejderens personlighed, der påvirker motivationen:

“Work redesign, when competently executed in appropriate organizational circumstances, generally increases the work satisfaction and motivation of employees whose jobs are enriched” Hackman & Oldham (1980, s. 449).

JCM identificerer fem centrale jobkarakteristika, der har betydning for, hvordan arbejdet opleves:

- **Skill Variety:** Handler om, hvor mange forskellige evner og færdigheder jobbet kræver. Jo mere varieret arbejdet er, desto mere meningsfuldt føles det for medarbejderen: *“The degree to which a job requires a variety of different activities in carrying out the work, which involve the use of a number of different skills and talents of the person”* (Hackman & Oldham, 1976, s. 257).
- **Task Identity:** Refererer til graden af helhed i opgaven, dvs. hvorvidt medarbejderen ser sin rolle i en sammenhæng fra start til slut. Et arbejde føles ofte mere meningsfuldt, når man kan se det samlede resultat af sin indsats: *“The degree to which the job requires completion of a “whole” and identifiable piece of work; that is, doing a job from beginning to end with a visible outcome”* (Hackman & Oldham, 1976, s. 257).
- **Task Significance:** Handler om, hvor stor betydning arbejdet har for andre mennesker. Når medarbejdere oplever, at deres arbejde gør en forskel, øges meningen og formålet: *“The*

degree to which the job has a substantial impact on the lives or work of other people, whether in the immediate organization or in the external environment” (Hackman & Oldham, 1976, s. 257).

- **Autonomy:** Beskriver, i hvor høj grad medarbejderen selv kan tilrettelægge og tage beslutninger om sit arbejde. Autonomi er tæt forbundet med følelsen af ansvar: *“The degree to which the job provides substantial freedom, independence, and discretion to the individual in scheduling the work and in determining the procedures to be used in carrying it out”* (Hackman & Oldham, 1976, s. 258).
- **Feedback:** Omhandler den information, medarbejderen får om, hvor godt arbejdet bliver udført. Direkte og tydelig feedback er afgørende for læring og motivation: *“The degree to which carrying out the work activities required by the job results in the individual obtaining direct and clear information about the effectiveness of his or her performance”* (Hackman & Oldham, 1976, s. 258).

Disse fem jobkarakteristika påvirker ifølge Hackman & Oldham (1976) tre psykologiske tilstande, der har betydning for en række ønskede resultater, såsom indre motivation, høj præstation og arbejdsglæde, hvilket illustreres i figuren herunder:



Figur 2. The job characteristics model of work motivation (Hackman & Oldham, 1976: 256).

Disse tre psykologiske tilstande er følgende:

1. Experienced Meaningfulness of the Work

“The degree to which the individual experiences the job as one which is generally meaningful, valuable, and worthwhile” (Hackman & Oldham, 1976, s. 256).

Dette er skabt gennem *skill variety*, *task identity* og *task significance*. Når arbejdet føles varieret, helhedsorienteret og vigtigt, opleves det som værende meningsfuldt og motiverende (Hackman & Oldham, 1976).

2. Experienced Responsibility for Work Outcomes

“The degree to which the individual feels personally accountable and responsible for the results of the work he or she does” (Hackman & Oldham, 1976, s. 256).

Dette opstår, når medarbejderen har en høj grad af autonomi og oplever, at egne beslutninger har betydning for resultatet. Hybridarbejde kan styrke dette, idet det ofte indebærer større frihed og ansvar.

3. Knowledge of Results

“The degree to which the individual knows and understands, on a continuous basis, how effectively he or she is performing the job” (Hackman & Oldham, 1976, s. 257).

Dette indikerer, hvorvidt individet ved, hvordan vedkommende klarer sig, dvs. hvorvidt deres præstation er god eller dårlig. I hybride arbejdsmiljøer kan den daglige, spontane feedback dog mangle, hvilket kan svække medarbejderens fornemmelse for egen præstation.

Når disse tre tilstande er til stede, øges chancen for høj indre motivation, arbejdsglæde, god præstation og arbejds kvalitet samt lavere fravær. (Hackman & Oldham, 1976). *“An individual experiences positive affect to the extent that he learns (knowledge of results) that he personally (experienced responsibility) has performed well on a task that he cares about (experienced meaningfulness).”* (Hackman & Oldham 1976, s. 256)

Peter Warrs vitaminmodel

Den afsluttende teori, er Peter Warrs vitaminmodel for *trivsel*, der anvendes som ramme for at undersøge medarbejdernes psykosociale velbefindende i en hybrid arbejds kontekst. Modellen er valgt, fordi den tilbyder en systematisk forståelse af, hvordan arbejdsmiljøets egenskaber kan påvirke individets mentale trivsel, både i positiv og negativ retning, afhængigt af mængden og karakteren af disse faktorer.

Vitaminmodellen er opbygget omkring 12 centrale trivselsfaktorer, der hver især repræsenterer elementer i arbejdsmiljøet, som har betydning for medarbejderens psykiske trivsel og velbefindende (Warr, 1999; 2017). Disse faktorer er inspireret af en metafor med vitaminer, hvor nogle faktorer har en konstant positiv effekt, uanset niveau (Constant Effect, CE), hvorimod andre kun bidrager til trivsel op til et vist punkt, hvorefter de kan medføre en negativ virkning (Additional Decrement, AD). I dette speciale arbejdes der dog ikke med samtlige 12 variabler; afgrænsningen er foretaget for at fokusere på de dimensioner, der vurderes mest relevante i en hybrid kontekst, hvor hjemmearbejde og fysisk fremmøde kombineres.

Der er derfor selekteret fem centrale variabler, som særligt belyser de udfordringer og potentialer, hybridarbejde kan medføre for medarbejdernes oplevelse af trivsel og motivation:

1. Opportunity for Personal Control

Medarbejdere trives bedre, når de har mulighed for at påvirke egen arbejdsdag og træffe beslutninger om egne opgaver. Ifølge Warr (2017) dækker kontrol både over handlefrihed og forudsigelighed. I en hybrid arbejdsform bliver denne faktor særlig central, idet mange arbejder mere selvstændigt hjemmefra, hvilket både kan fremme følelsen af autonomi eller omvendt skabe usikkerhed. Ved for højt niveau kan overdreven kontrol eller ansvar potentielt medføre belastning, hvilket illustrerer Warrs såkaldte Additional Decrement-mønster.

2. Variation

Et arbejdsliv med variation i opgaver og arbejdssituationer bidrager til oplevelsen af engagement og meningsfuldhed. Ensigtigt og monotont arbejde kan derimod føre til både kedsomhed og udmattelse (Warr, 1999). Hybridarbejde rummer muligheden for nye variationer, fx ved at skifte mellem kontor og hjem, omendskønt det også kan indebære

gentagelser, særligt hvis opgaverne bliver ensformige under hjemmearbejdsdage. For meget variation kan skabe fragmentering og stress, hvilket understøtter Additional Decrement.

3. Environmental Clarity

Denne variabel handler om, hvor tydelig og overskuelig arbejdsforholdene opleves, både i relation til rollefordeling, opgaver og forventninger. I Warrs model regnes denne faktor som en, hvor mere klarhed generelt har en stabil positiv effekt på medarbejdernes mentale velbefindende, dvs. et *Constant Effect*-mønster. I hybride miljøer, hvor spontan sparring og daglig kontakt ofte er begrænset, bliver tydelighed i kommunikation og feedback ekstra vigtig. Manglende klarhed kan skabe tvivl og utryghed, hvorimod klare rammer styrker både tryghed og trivsel (Warr, 2017).

4. Contact with Others

Da mennesker er sociale væsener, spiller relationer på arbejdspladsen en afgørende rolle for den mentale trivsel. Ifølge Warr (1999) kan manglende kontakt og faglig sparring hæmme motivation og trivsel, særligt når man arbejder hjemmefra og mister det uformelle fællesskab. Samtidig påpeger modellen, at overdreven eller påtvungen social kan virke belastende, hvilket gør denne faktor til et eksempel på Additional Decrement

5. Supportive Supervision

En nærværende og støttende ledelse er ifølge Warr (2017) essentiel for medarbejderes trivsel. Det indebærer, at lederen viser empati, giver retfærdig feedback og er opmærksom på medarbejdernes behov. Denne vitaminfaktor regnes som en Constant Effect-variabel, hvor øget støtte fra ledelsen har en stabilt positiv effekt på medarbejdernes psykiske velvære.

Operationalisering af den teoretiske ramme

Specialets teoretiske ramme er bygget op omkring Self-Determination Theory som den primære og gennemgående forståelsesramme. Teorien anvendes til at identificere og analysere de motivationstyper, der opstår i en hybrid arbejdskontekst, samt til at vurdere graden og kvaliteten af motivationen blandt informanterne i AUBO.

Operationaliseringen af SDT sker med fokus på følgende tre psykologiske behov:

- **Autonomi:** Analysen undersøger, om medarbejderne oplever reel indflydelse og selvbestemmelse i forhold til arbejdstid og arbejdssted, og hvordan dette påvirker deres oplevelse af frihed og ejerskab i arbejdet.
- **Kompetence:** Her rettes opmærksomheden mod, om medarbejderne føler sig fagligt stærke, effektive og i stand til at løse opgaverne tilfredsstillende, særligt i hjemmearbejde, hvor fraværet af sparring kan have betydning.
- **Tilhørsforhold:** Der fokuseres på, hvordan hybridarbejde påvirker relationer, fællesskab og følelsen af samhørighed, samt hvilke konsekvenser dette har for motivation, trivsel og engagement.

For at styrke og nuancere denne analyse inddrages to supplerende teorier, som bidrager med hver deres perspektiv og samtidig er teoretisk kompatible med SDT.

Job Characteristics Model tilføjer et strukturelt blik på arbejdets indhold og organisering. Hvor SDT primært fokuserer på psykologiske behov og motivationskvalitet, bidrager JCM med en forståelse af, hvordan konkrete jobdesignfaktorer – såsom opgavevariation, feedback og task identity/significance påvirker medarbejdernes oplevelse af meningsfuldhed, ansvar og viden om resultater. Disse faktorer er ikke blot relevante i sig selv, men kan samtidig ses som forudsætninger for opfyldelsen af SDT's behov for kompetence og autonomi. JCM's fokus på arbejdets udformning understøtter således SDT's behovsbaserede tilgang ved at vise, hvordan arbejdets struktur påvirker medarbejdernes mulighed for at opleve indre motivation.

Peter Warrs Vitaminmodel supplerer analysen med et psykosocialt arbejdsmiljøperspektiv. Hvor SDT fokuserer på indre drivkræfter, og JCM på opgavestruktur, bidrager Warr med forståelse for, hvordan organisatoriske og sociale faktorer – såsom støtte, tydelighed, variation og handlefrihed – fungerer som 'vitaminer' for medarbejdernes trivsel. Mange af Warrs trivselsfaktorer korresponderer direkte med SDT's psykologiske behov, hvilket muliggør en meningsfuld teoretisk sammenkobling. Eksempelvis kan støtte fra ledelsen og kolleger ses som væsentlige for oplevelsen af tilhørsforhold, mens opgavemæssig variation og kontrol er tæt knyttet til henholdsvis kompetence og autonomi.

Ved at kombinere disse tre teoretiske perspektiver skabes en sammenhængende og robust analytisk ramme. SDT fungerer som det centrale omdrejningspunkt og anvendes til at forstå medarbejdernes motivation. JCM og Warrs model bidrager med henholdsvis et strukturelt og et psykosocialt blik på de rammer og betingelser, der understøtter eller udfordrer opfyldelsen af disse behov.

Selvom SDT udgør den primære teoretiske ramme i denne analyse, inddrages som tidligere nævnt JCM og Warrs Vitaminmodel som supplerende perspektiver. Disse to teorier gennemgås derfor ikke i fuld detaljeringsgrad, men anvendes selektivt i de dele af analysen, hvor de bidrager med særligt relevante indsigter. Begge teorier understøtter dermed SDT ved at konkretisere, hvordan arbejdsudformning og det organisatoriske miljø kan fungere som betingelser for psykologisk behovstilfredsstillelse og dermed indre motivation.

Analyse

For at skabe overblik og struktur i analysen er kapitlet opdelt i fire delanalyser, som hver tager udgangspunkt i et af de centrale temaer, der er identificeret gennem arbejdet med det empiriske materiale. Den tematiske analyse udgør kernen i denne kandidatafhandling og er baseret på seks semistrukturerede interviews med medarbejdere i AUBO, Holbæk Kommune.

Som nævnt foroven bygger analysen primært på Ryan og Decis Self-Determination Theory, som udgør specialets primære teoretiske ramme. SDT anvendes særligt med fokus på de tre grundlæggende psykologiske behov: autonomi, kompetence og tilhørsforhold, som alle viser sig som værende gennemgående temaer i interviewdataene.

Da temaerne i analysen i høj grad er gensidigt forbundne, har jeg valgt at samle dem i fire overordnede analysekategorier: autonomi, kompetence, tilhørsforhold, og work-life-balance. Hver kategori rummer centrale underkategorier og nøgleord, som er struktureret omkring de indsigter, der er fremkommet i analysen.

Analysen har til formål at belyse og fortolke medarbejdernes oplevelser og erfaringer med hybridarbejde gennem koblingen af empiri og teori. Der inddrages relevante forskningsartikler for at underbygge og perspektivere resultaterne.

Del 1: autonomi

Autonomi udgør en central psykologisk drivkraft, særligt i hybride arbejds kontekster. Ifølge Ryan & Deci (2017) er behovet for autonomi sammen med kompetence og tilhørsforhold fundamentalt for menneskelig motivation og trivsel. Når medarbejdere oplever, at de har indflydelse på deres arbejdsopgaver, tidsplaner og arbejdsmiljø, fremmes deres indre motivation og psykiske velvære ifølge Ryan & Deci (2017).

Dette tema udfoldes gennem fire dimensioner: kontrol, frihed, fleksibilitet og variation, som tilsammen belyser, hvorledes autonomi manifesterer sig i praksis og påvirker medarbejdernes oplevelse af meningsfuldhed og engagement i AUBO.

Kontrol

Oplevelsen af kontrol over egen arbejdstid og arbejdsform fremstår som et centralt aspekt af autonomi blandt de interviewede informanter. Det har vist sig at have stor betydning for deres motivation og trivsel. Dette skyldes, at muligheden for selv at træffe beslutninger om, hvornår og hvordan arbejdet udføres, skaber en oplevelse af ejerskab og kompetence. Noget, der også vægtes højt i Ryan & Decis (2017) forståelse af behovet for autonomi. Når arbejdet kan tilpasses egne rytmer og behov, styrkes den indre motivation, fordi individet oplever at agere i overensstemmelse med egne værdier og ønsker.

Denne sammenhæng underbygges af Allen et al. (2015), som viser, at medarbejdere, der arbejder hybridt, generelt oplever en større grad af autonomi end dem, der udelukkende arbejder på kontoret. Det indikerer, at fleksible arbejdsformer styrker medarbejdernes oplevelse af kontrol over egen arbejds situation. Samme tendens fremhæves af Edwards et al. (2023), hvor det fremgår, at medarbejdere med to ugentlige hjemmearbejdsdage rapporterer højere niveauer af oplevet autonomi, større jobtilfredshed og en stærkere følelse af mening i arbejdet.

Dette kommer for eksempel til udtryk hos informant 2:

"... Ja, altså klart mere frihed og også mere kontrol over min egen konkrete arbejdsdag, fordi jeg selv kan bestemme, hvordan jeg vil gøre det." (Bilag 3, s. 25)

Denne oplevelse af psykologisk ejerskab genfindes i Lundahl (2023), hvor der beskrives et højere engagement og ansvarsfølelse ved kontrol over egen tid og opgaver.

Oplevelsen stemmer ligeledes overens med Sonnenschein et al. (2022), som fremhæver, at medarbejdere oplever større autonomi og øget produktivitet, sammenlignet med tidligere arbejdsmønstre: *"The newspapers in this study demonstrate that employees feel more autonomy and are more productive than before due to working from home"* (Sonnenschein et al., 2022, s. 8). Dette understreger, hvordan muligheden for at arbejde hjemmefra kan forstærke følelsen af kontrol og samtidig bidrage positivt til arbejdsindsatsen.

Dette billede af øget kontrol bør dog nuanceres. En nyere undersøgelse af Madhukar (2024) peger på, at når hjemmearbejdet fylder for meget, kan følelsen af kontrol blive udfordret. Mange medarbejdere oplever en form for 'selvvalgt tvang', hvor de arbejder længere og mere intenst for at kompensere for, at de ikke er fysisk til stede på kontoret. Det kan i sidste ende føre til udbrændthed i stedet for øget trivsel.

Informant 2 beskriver en oplevelse af beslutningsfrihed, som i SDT svarer til det at opleve psykologisk ejerskab over sin arbejdsproces, hvilket er en forudsætning for højere engagement og trivsel. Det antyder, at oplevet kontrol er tæt forbundet med psykisk velvære og et reduceret stressniveau. En pointe, der også fremhæves i Peter Warrs (1999) vitaminmodel på arbejdspladsen, hvor kontrol er en af de centrale 'vitaminer', der bidrager til mental sundhed.

Et andet eksempel herpå ses hos informant 1, der forklarer:

"Og jeg synes også, at det med, når jeg sidder hjemme, det giver jo ligesom en kontrol og en frihed til ligesom at sige, nu skal jeg i dag lave det og det og det." (Bilag 2, s. 13)

Denne oplevelse af at kunne strukturere sin dag efter egne præferencer indikerer en høj grad af fleksibilitet, hvilket ikke blot er en praktisk fordel, men også en kilde til motivation i sig selv. Den indre regulering, hvor individet selv vælger at tage ansvar for opgaverne, afspejler ifølge SDT en overgang fra ydre til mere internaliserede motivationsformer (Ryan & Deci, 2000). Arbejdet bliver ikke blot noget, man skal gøre; det bliver noget, man vælger at gøre, hvilket styrker oplevelsen af formål og meningsfuldhed. Denne oplevelse bekræfter også fundene hos Sonnenschein et al. (2022),

som påpeger, at hjemmearbejde styrker oplevelsen af autonomi og dermed øger både motivation og performance.

Der optræder dog også nuancer i forhold til kontrol. Eksempelvis nævner informant 3 følgende:

“Jeg går efter at have én (hjemmearbejdsdag, red.) om ugen, hvis det kan lade sig gøre. Men der er også uger, hvor det ikke kan lade sig gøre. (...) Så det er sådan, jeg tilpasser det efter mit program.”
(Bilag 4, s. 32)

Denne spænding mellem ønsket om kontrol og organisatoriske krav afspejler, hvad Christensen (2020) beskriver: *“(...) på den anden side risikerer regler og strukturer at fjerne individets indflydelse og dermed reducere individets mulighed for selv at kunne bestemme. Denne reduktion i autonomien kan mindske individets motivation.”* (s. 57)

Denne kompleksitet fremhæves også af Mele et al (2023) hvor det konkluderes, at offentligt ansatte ofte oplever større strukturelle barrierer for autonomi end ansatte i private virksomheder, netop fordi regler, procedurer og hierarkier er mere formaliserede i det offentlige.

Det bliver her tydeligt, hvorledes spændingen mellem ønsket om kontrol og de strukturelle krav nogle gange kan overskygge autonomien. Ifølge I3 illustrerer det, at der ikke er fuld kontrol og autonomi, da det er kontekstafhængigt og betinget af arbejdets organisering – hvor Warr (2017) beskriver kontrol som et ‘non-linear vitamin’, der kun fremmer trivsel op til et vist punkt og derefter kan have faldende effekt, hvis kontekstuelle barrierer reducerer handlefriheden.

Dette kan svække følelsen af kompetence og potentielt reducere arbejdsglæden, fordi muligheden for selvbestemmelse indskrænkes, hvilket i sidste ende kan have en negativ indvirkning på motivation og trivsel. En følelse, der ligeledes gennemgår dilemmaer og paradokser (Lund og Thomsen, 2022), dersom de strukturelle krav spænder ben for den reelle autonomi.

Samtidig ses det, at når informanter oplever tillid fra ledelsen i forhold til selv at vurdere deres behov, styrker det ikke kun deres oplevelse af kontrol, men også deres organisatoriske tilknytning og engagement. Dette stemmer overens med Allen et al. (2015), som peger på, at hybridarbejde kan øge den organisatoriske forpligtelse, især hvis medarbejderne føler, at de har fleksibilitet og støtte fra ledelsen. Når medarbejdere oplever kontrol over deres arbejdstid og form, kan dette ses som

værende en bevægelse fra ekstern regulering mod mere internaliserede former for motivation. For eksempel, når en medarbejder siger:

“Jeg har tilliden til, at jeg godt selv kan vurdere, om jeg har behov for at arbejde hjemme.” (Bilag 6, s. 59).

Denne tillid aktiverer ifølge SDT både behovet for autonomi og kompetence. Informanten oplever sig anerkendt som en ansvarlig og kompetent medarbejder, og denne form for tillidsbaseret kontrol har en positiv, selvforstærkende effekt på motivationen (Deci & Ryan, 2017). Dette styrker den indre regulering og fremmer identifikationsreguleringen, hvor medarbejderen begynder at se fleksibilitet som en personlig værdi, hvilket igen øger den indre motivation.

Det er vigtigt at påpege, at oplevelsen af frihed ikke nødvendigvis er lig med reel uafhængighed. Brunelle og Fortin (2021) viser, at hybridarbejde kan føre til nye former for usynlig kontrol, fx forventninger om konstant tilgængelighed, selvledelse og ansvarlighed. Det, der føles som frihed, kan i praksis være en ny form for normstyret selvregulering, hvor medarbejdere forsøger at leve op til implicite forventninger om synlighed og effektivitet.

Oplevelsen af kontrol påvirkes imidlertid ikke kun af organisatoriske strukturer og arbejdets tilrettelæggelse, men også af de fysiske rammer, arbejdet foregår i. Flere informanter peger på, at mangel på ergonomisk udstyr i hjemmet begrænser deres reelle mulighed for at udøve selvbestemmelse i praksis, herunder informant 2:

“Det er et helt klassisk over spisebord, og det kan faktisk også godt være (...) en af årsagerne til faktisk, at jeg vælger ofte ikke at arbejde hjemmefra, fordi det foregår på et spisebord, med helt almindelig stol.” (Bilag 3, s. 30)

Her bliver det tydeligt, at arbejdsmiljøet i hjemmet spiller en vigtig rolle for motivation og trivsel. Selvom der på papiret er frihed til at vælge arbejdssted, hæmmes oplevelsen af kontrol og handlekraft, når de fysiske omgivelser ikke understøtter arbejdet. Dette udfordrer ifølge SDT både behovet for autonomi og kompetence, da medarbejderen ikke føler sig i stand til at arbejde effektivt i hjemmet og dermed på baggrund af dette kan fravælge en ellers fleksibel ordning.

Frihed

I den indsamlede empiri fremstår frihed som et af de mest gennemgående og markante temaer. For samtlige informanter er frihed det mest centrale element i oplevelsen af autonomi. Det handler i høj grad om muligheden for at tage ansvar og tilrettelægge sit arbejdsliv i overensstemmelse med egne behov, rytmer og livsomstændigheder.

Dette understøttes af fund fra Danske Regioner et al. (2022, s.65), hvor 75 % af offentligt ansatte oplever at have stor medindflydelse på tilrettelæggelsen af deres arbejde, hvilket skaber et vigtigt grundlag for oplevelsen af frihed, hvilket informant 5 medgiver: *"Jeg har tilliden til, at jeg godt selv kan vurdere, om jeg har behov for at arbejde hjemme."* (Bilag 6, s. 59).

Denne tillid fra organisationens side afspejler præcis det, Ryan og Deci (2000) fremhæver som værende en grundlæggende betingelse for indre motivation, dvs. følelsen af at kunne handle i tråd med egne valg frem for at blive styret af ydre krav. Friheden til selv at vurdere, hvornår og hvordan man arbejder, kan derfor ses som en form for organisatorisk anerkendelse af medarbejderens dømmekraft og ansvarlighed. Det styrker både selvopfattelsen og den professionelle identitet. Dette bekræftes også af CFL (2022), som påpeger, at fleksibilitet i arbejdssted direkte øger medarbejderes motivation.

Oplevelsen af frihed hænger desuden tæt sammen med det, Peter Warr (2017) kalder *opportunity for personal control*, dvs. muligheden for at planlægge sit eget arbejde. Ifølge Warr handler det ikke kun om handlefrihed, men også om forudsigelighed. Særligt i hybride arbejdssituationer, hvor mange arbejder mere selvstændigt hjemmefra, bliver denne balance vigtig. Her kan frihed både opleves som en styrke eller som en kilde til usikkerhed, afhængigt af hvordan den er struktureret og kommunikeret.

Friheden viser sig dog ikke kun som et abstrakt ideal; den får helt konkret betydning i medarbejdernes hverdag, som informant 5 beretter om:

"Vi har stor frihed til at tilrettelægge vores tid, som vi har brug for. Min mor er syg, og i den forbindelse tager jeg med hende til lægesamtaler." (Bilag 6, s. 52).

Denne oplevelse viser, hvordan fleksibilitet i hybridarbejdet kan være afgørende for at opretholde både motivation og trivsel, særligt når arbejdet skal balanceres med personlige forpligtelser.

Madhukar (2024) fremhæver, at fleksible arbejdsdage giver medarbejdere mulighed for at tilpasse deres arbejdsrytme til hverdagslivets behov, fx lægebesøg eller afhentning af børn. Når medarbejdere oplever, at de har plads til at håndtere livsomstændigheder uden at gå på kompromis med deres arbejde, understøttes både følelsen af sammenhæng, kontrol og meningsfuldhed i arbejdslivet, samt når arbejdet ikke længere opleves som en barriere for privatlivet, men i stedet kan tilpasses og sameksistere med det, opstår der en følelse af harmoni. Dette fremmer ikke kun en bedre balance mellem arbejdsliv og privatliv, men har også en direkte positiv effekt på medarbejdernes motivation.

Denne mulighed for at tilpasse arbejdet til livsomstændigheder bekræftes også af (Lundahl, 2023), som peger på, at balancen mellem arbejds- og privatliv i høj grad styrkes, når medarbejdere har frihed til at planlægge efter egne behov, særligt i livssituationer, der kræver fleksibilitet. En undersøgelse fra DM (2021) viser yderligere, at medarbejdere oplever mindre stress og bedre balance mellem arbejde og privatliv, når de har mulighed for fordybelse og fleksibilitet i hverdagen.

Samtidig viser interviewene, at frihed ikke er en konstant eller garanteret størrelse. Den er både situeret og kontekstafhængig. Flere informanter peger på, at den frihed, de formelt har, ikke altid kan udnyttes i praksis, herunder informant 3:

"Jeg går efter at have én (hjemmearbejdsdag, red.) om ugen, hvis det kan lade sig gøre. Men der er også uger, hvor det ikke kan lade sig gøre (...) Så det er sådan, jeg tilpasser det efter mit program."
(Bilag 4, s. 32)

Udtalelsen viser, at friheden til at vælge hjemmearbejdsdage ofte er afhængig af eksterne forhold som møder, deadlines og opgavetyper. På papiret eksisterer muligheden, hvorimod den reelle autonomi kan begrænses af organisatoriske strukturer og prioriteringer. Ifølge Deci og Ryan (2000) er det et eksempel på *introjected regulation*, hvor medarbejderen handler ud fra en oplevelse af pligt eller forventning snarere end ægte frivillighed, hvilket kan mindske den indre motivation. Ifølge Dilemmaer og paradokser (Lund & Thomsen, 2022) oplever mange ansatte netop dette paradoks: At de på papiret har frihed, men at friheden reelt bliver begrænset af både organisatoriske hensyn og sociale normer i teamet, hvilket understøttes af Mele et al. (2023), som fremhæver, at offentlige organisationer ofte er præget af stærkt formaliserede procedurer og reguleringer, hvilket kan begrænse fleksibilitet og reelt selvstyre. Især i kommunale og statslige sammenhænge er

hjemmearbejde typisk underlagt godkendelse, klare rammer og kontrolmekanismer, hvilket kan gøre oplevet frihed til en betinget størrelse.

Flere informanter beskriver også, hvordan friheden til selv at vælge tid og sted for arbejdet påvirkes af implicite krav og forventninger, hvilket tydeliggøres af informant 4:

”Og nogle dage kan der være, at der kommer håndværkere, og der er alt muligt, og så har jeg måske tre den ene uge. Men så skal jeg gerne have anmode, om det er okay.” (Bilag 5, s. 42)

Citatet peger på, at selv i fleksible organisationer som AUBO er følelsen af frihed ikke nødvendigvis fuldt ud reel. Den fremstår ofte som noget, der skal forhandles, snarere end tages for givet. Friheden bliver relationel og afhænger af både ledelsesmæssige rammer og sociale dynamikker i organisationen. Dette skaber et indtryk af autonomi med forbehold, hvor medarbejderen må balancere egne behov op imod kollegiale hensyn og tavse normer. I et SDT-perspektiv svækkes den oplevede autonomi, når individet ikke føler, at beslutninger træffes ud fra egne præferencer, men snarere i forsøget på at leve op til ydre eller sociale forventninger.

Når frihed fremstår uklar, betinget eller forbundet med forventet godkendelse, risikerer det at skabe tvivl og frustration og i sidste ende potentielt mindske både motivation og trivsel. Det, der er tænkt som fleksibilitet, kan i praksis føles som kontrol i en ny form. Dermed bliver frihed ikke et entydigt begreb, men et fænomen, der konstant forhandles i praksis. Dertil kommer, at følelsen af frihed kan give bagslag, såfremt medarbejderen mangler klare strukturer og rammer i hjemmearbejdet. Madhukar (2024) fremhæver, at hjemlige forstyrrelser og manglende opsyn kan gøre det vanskeligt for medarbejdere at fastholde prioritering og fokus. I sådanne tilfælde bliver friheden ikke en styrke, men snarere en kilde til usikkerhed, der kan undergrave både motivation og trivsel. Ifølge både Warr (2017), Ryan & Deci (2017) og Hackman & Oldham (1976) er det netop denne balance mellem klare rammer, handlefrihed og anerkendelse, der er afgørende for, hvorvidt frihed opleves som motiverende og trivselsskabende.

Fleksibilitet

Fleksibilitet i arbejdet, hvad enten det handler om tid, sted eller måden, opgaverne løses på, fremstår i interviewene som en af de vigtigste faktorer for medarbejdernes oplevelse af autonomi.

Det, at fleksibilitet spiller en afgørende rolle for medarbejderes trivsel, bekræftes også i Mele et al. (2023), hvor 12 ud af 15 undersøgelser viser en positiv sammenhæng mellem muligheden for hybridarbejde og jobtilfredshed. Dette giver et tydeligt billede af, at fleksible arbejdsvilkår ikke blot opleves som praktiske fordele, men har en dokumenteret effekt på medarbejderes motivation og psykosociale trivsel.

I tråd med dette peger Edwards et al. (2023) på, at hybridarbejde giver medarbejdere øget fleksibilitet og kontrol over deres arbejdsdag, hvilket understøtter behovet for autonomi og bidrager positivt til arbejds motivation. Fælles for samtlige informanter er, at de betragter fleksibiliteten som en af de helt store fordele ved hybridarbejde, særligt når den giver mulighed for at tilpasse arbejdsdagen til privatlivet og de skiftende behov i hverdagen. Denne pointe skal også ses i lyset af AUBO's rolle som en administrativ offentlig enhed, hvor opgaver ofte indebærer både borgerkontakt og fordybelse, og dermed skiftende behov for tilstedeværelse og fleksibel tilrettelæggelse (Danske Regioner, 2022). Som en af informanterne formulerer det:

“Altså, jeg vil jo have det svært med at skulle arbejde et sted, hvor der ikke var fleksibilitet. Men for mig er fleksibiliteten til at tilrettelægge min hverdag meget vigtigere end det at kunne arbejde hjemme.” (Bilag 4, s. 37)

Denne udtalelse afspejler en bredere tendens blandt offentligt ansatte. Ifølge Mele et al. (2023) har medarbejdernes præferencer ændret sig markant siden pandemien, og mange ønsker at fortsætte med hybridarbejde. Dette ønske har betydning både for medarbejdernes motivation og for offentlige organisationers mulighed for at tiltrække og fastholde kvalificeret arbejdskraft. Fleksibilitet er dermed ikke længere blot et gode, men en central forventning.

Ydermere indikeres, at fleksibilitet i højere grad handler om friheden til selv at kunne planlægge sin dag, snarere end blot det fysiske aspekt ved at arbejde hjemme. I SDT forstås fleksibilitet som en mulig vej til at opfylde behovet for autonomi, hvor individet oplever at kunne handle i tråd med egne præferencer (Ryan & Deci, 2017). Når arbejdet indrettes efter medarbejderens liv og værdier, øges chancen for en intern regulering af motivationen, hvor opgaverne ikke længere blot udføres på baggrund af ydre krav, men fordi de opleves som relevante og meningsfulde. En proces, som OIT (Organismic Integration Theory) netop beskriver som værende en bevægelse fra kontrolleret til mere selvbestemt motivation (Deci & Ryan, 2000).

Denne oplevelse bekræftes i en undersøgelse fra DI (2022), hvor 97 % af medarbejderne rapporterer, at fleksible arbejdsforhold giver dem mere frihed, 87 % oplever færre forstyrrelser, og 74 % oplever bedre mulighed for fordybelse. Disse resultater understreger, at fleksibilitet ikke kun er praktisk, men et centralt element i arbejdsmiljøets psykologiske kvalitet. Fleksibilitet opleves i høj grad som praktisk frihed i hverdagen. Informant 4 beskriver:

“Og nogle gange holder jeg tidligt fri, tre dage på ugen og så arbejder jeg om lørdagen og sådan noget. Så jeg styrer selv, hvornår det er, jeg lægger min arbejdstid.” (Bilag 5, s. 42)

Her kommer fleksibilitet til udtryk som en tillid fra organisationen til, at medarbejderen selv kan administrere sin tid. Det er i tråd med Hackman og Oldhams Job Characteristics Model (1976), hvor autonomi beskrives som graden af frihed og selvbestemmelse i tilrettelæggelsen af arbejdet. Når medarbejdere, som informant 4 oplever, at de selv kan planlægge arbejdsugen, medfører det både øget ansvarsfølelse og større personlig investering i arbejdets udførelse. Noget, der igen understøtter en mere stabil og bæredygtig, indre motivation. I OIT udgør dette en overgang mod integreret regulering, hvor arbejdet opleves som fuldt forankret i egne værdier og mål.

Denne oplevelse understøttes ydermere af Peter Warr (1999), hvor muligheden for *personal control* anses som en af de vigtigste psykologiske ressourcer i arbejdet. Når fleksibilitet gør det muligt at forene arbejdsopgaver med privatlivets krav, styrker det ikke kun oplevelsen af kontrol og handlekraft, men har også positiv betydning for mental sundhed og psykosocial trivsel. En sammenhæng, som også belyses af Edward, et. Al. (2023), hvor fleksibilitet nævnes som en af de vigtigste faktorer for trivsel blandt kontoransatte i den offentlige sektor, forudsat at der er organisatorisk støtte og klare rammer. Dette understøtter også Warrs (1999) pointe om, at psykologisk trivsel afhænger af, at medarbejdere oplever både støtte fra organisationen og tydelighed i arbejdsforventninger og struktur.

Dette underbygges yderligere af Sonnenschein et al. (2022), som påpeger, at når ledere ikke udøver overdreven kontrol, føler medarbejdere sig mere ansvarlige og selvkørende, hvilket styrker den indre motivation. Manglende ydre kontrol giver medarbejderne en oplevelse af ejerskab over deres opgaver, hvilket igen bidrager til deres trivsel og engagement i arbejdet.

Fleksibilitet beskrives også som en måde at skabe balance og mulighed for restitution, især i en travl hverdag, hvilket informant 4 tilkendegiver:

“Hvis jeg har brug for min frokostpause, eller har brug for lige at tjekke ud et par timer midt på dagen, det kan være jeg skal løbe en tur eller et eller andet, så har jeg mulighed for at lukke ned et par timer, og så hoppe på igen senere.” (Bilag 5, s. 47)

Her ser vi, at fleksibiliteten fungerer som en tilpasningsmekanisme, der gør det muligt for medarbejderen at agere i tråd med egne behov og rytmer. Dette er ikke blot en praktisk fordel, men et tegn på dyb organisatorisk tillid og et arbejdsmiljø, der understøtter autonomi. Ifølge OIT kan denne form for fleksibilitet fremme internaliseret motivation, i dette tilfælde integreret regulering, fordi arbejdet ikke blot passer ind i livsrytmen, men bliver en del af den. Det styrker både ansvarsfølelsen og oplevelsen af mening i arbejdet.

Samtidig er det værd at fremhæve, hvorledes fleksibiliteten i sig selv fungerer som en form for psykologisk sikkerhedsventil eller mental aflastningszone, som beskytter mod stress. Det bliver tydeligt, at fleksibilitet ikke kun handler om at kunne arbejde hjemme, men om muligheden for at skrue op og ned for intensiteten, alt efter hvad ens liv og krop kræver i øjeblikket.

Fleksibilitet har til sammenligning også en bagside, som informant 1 beskriver: *“Så kan jeg godt finde på at åbne min computer en lørdag fx, og sige, nå nu så tager jeg sgu lige et par timer. Så er det overstået, og det giver mig så noget luft i den næste uge.”* (Bilag 2, s. 11)

Selvom dette citat udtrykker en oplevelse af overblik og strategisk planlægning, rummer det også en potentiel udfordring. For selvom fleksibilitet giver frihed, kan den også føre til grænseløshed. Når arbejdsugen strækker sig ind i weekenden, og pauserne bliver flydende, risikerer man, at arbejdet bliver en konstant tilstedeværelse. Dette skaber en potentiel risiko for, at fleksibilitet, som egentlig skulle fungere som en ressource, i stedet bliver en kilde til vedvarende belastning.

Dette dilemma underbygges hos Allen et al. (2015), hvor det fremhæves, at arbejdet kan komme til at dominere privatlivet, når grænserne mellem arbejdsliv og hjemmeliv udviskes. Det viser, at fleksibilitet ikke nødvendigvis er en ubetinget gevinst, men snarere et vilkår, der fordrer tydelige aftaler, forventningsafstemning og ledelsesmæssig opmærksomhed for ikke at underminere medarbejdernes trivsel. Dette perspektiv understøttes også af Warrs (2017) begreber *environmental clarity* og *supportive supervision*, som netop peger på, at frihed først bliver trivselsskabende, når den ledsages af klare strukturer og en støttende, organisatorisk kontekst. Begge faktorer klassificeres som CE-vitaminer, fordi deres positive effekt på trivsel tiltager med øget tilstedeværelse, uden at

overstimulering fører til et fald i trivsel (Warr, 2017). Warr pointerer tillige, at selv positive faktorer som kontrol og variation kun er gavnlige op til et vist punkt. Efterfølgende kan overeksponering afstedkomme den modsatte effekt, hvor fleksibilitet bliver en stressfaktor frem for en ressource.

Et perspektiv, som også er påpeget i værket: Dilemmaer og paradokser (Lund & Thomsen, 2022), som udtrykker, at det potentielt kan udvikle sig til en belastning, hvis arbejdet bliver konstant tilgængeligt.

Variation

Mens kontrol, frihed og fleksibilitet i høj grad handler om, hvornår, hvor og hvordan arbejdet tilrettelægges, handler variation om, hvad arbejdet indeholder, dvs. opgavernes forskellighed, skiftende rytmer og variation, fx mellem hjem og kontor. Forskning viser, at hybridarbejde kan modvirke såkaldt rutine træthed og skabe fornyet energi i arbejdsdagen, hvilket understøtter betydningen af variation som en central kilde til psykologisk trivsel (Iqbal et al., 2021, s. 33).

To informanter beskriver det således meget klart:

“Jeg kan også godt lide, at dagene er ret forskellige. Nogle gange sidder jeg med data, andre gange faciliterer jeg møder eller skriver notater og evalueringer, det er en ret god blanding.” (Bilag 3, s. 23)

“Det er jo meget forskelligt, hvad jeg laver i løbet af en uge. Det er nok også noget af det, jeg godt kan lide – at det ikke altid er det samme hele tiden.” (Bilag 2, s. 9)

Denne oplevelse af variation som energigivende bekræftes i Brunelle & Fortins (2021) studie, hvori de fandt, at alsidighed i arbejdsopgaver havde en direkte positiv effekt på engagement og følelsen af formål, særligt blandt medarbejdere, der selv kunne vælge opgavernes rækkefølge og kompleksitet. Det handler således ikke blot om, hvilke opgaver man har, men om muligheden for at strukturere og variere dem ud fra egne præferencer.

Dette kommer særligt til udtryk i AUBO, hvor medarbejdere typisk veksler mellem borgerkontakt, administrative opgaver og samarbejde på tværs. En opgavevariation, der naturligt stiller krav til alsidige kompetencer. Dette korrelerer med det, som Hackman og Oldham (1976) betegner som *skill*

variety, dvs. i hvor høj grad arbejdet kræver forskellige evner, færdigheder og perspektiver. Ifølge Job Characteristics Model (JCM) er dette en central faktor for, hvorvidt arbejdet opleves som meningsfuldt og stimulerende. Når medarbejdere får mulighed for at bringe flere sider af sig selv i spil, styrker det både deres oplevelse af faglig kompetence og engagement, hvilket igen fremmer den indre motivation.

Ifølge Allen et al. (2015) er jobtilfredsheden generelt højere blandt dem, der har hjemmearbejde i moderat omfang, hvilket antyder, at en vis grad af variation mellem arbejdsplads kan være gavnlig for motivationen: *"Job satisfaction is highest among individuals who telecommute a moderate amount compared to those who telecommute either a small amount or more extensively"* (Allen et al., 2015, s. 45).

Denne pointe understøttes yderligere af Brunelle og Fortin (2021), som med afsæt i tidligere studier (Gajendran & Harrison, 2007; Konradt et al., 2003) fremhæver, at den ideelle fordeling er omkring 50 %'s hjemmearbejde. Her begynder oplevelsen af hjemmearbejde at adskille sig markant fra kontorarbejde, både i forhold til struktur, social kontakt og selvopfattelse. Dog skal det bemærkes, at selv højintensivt hjemmearbejde, dvs. over 50 % af arbejdstiden, ikke nødvendigvis reducerer jobtilfredsheden. Ifølge Brunelle og Fortin (2021) er medarbejdere, der arbejder hjemme mere end halvdelen af tiden, fortsat mere tilfredse end dem, der arbejder fysisk på kontoret det meste af tiden til trods for de udfordringer, høj intensitet kan medføre. Dette betyder, at oplevelsen af tilfredshed i hybridarbejde ikke alene afhænger af antallet af timer, men også af den oplevede autonomi, opgavernes karakter og muligheden for at strukturere arbejdet i tråd med egne behov.

Samtidig bekræfter citaterne også Peter Warrs (2017) vitaminmodel, hvor variation er en af de faktorer, som i passende doser fremmer mental sundhed og forebygger kedsomhed og udbrændthed. Netop denne balance ser ud til at være til stede blandt informanterne. Der er ikke tegn på, at variation virker overvældende eller stressende; tværtimod beskrives den som værende energigivende og meningsfuld.

Variationen i opgavetyper og arbejdsformer stemmer desforuden overens med resultaterne fra Edwards et al. (2023), hvori det fremhæves, at skiftet mellem aktiviteter og miljøer har en positiv indvirkning på den mentale energi, ligesom det forebygger monotoni og udbrændthed.

En vigtig pointe i interviewene er, at variation ofte hænger sammen med autonomi, dvs. muligheden for selv at vælge, hvilke typer opgaver man løser hvornår, og under hvilke omstændigheder. Som en informant formulerer det: *“Så jeg tilpasser lidt typen af opgaver, jeg laver, når jeg er hjemme.”* (Bilag 4, s. 34)

Dette understreger, at variation ikke kun handler om opgavernes indhold, men også om konteksten for arbejdet og om den enkeltes aktive valg. Det er i disse valg og i muligheden for at træffe dem, at oplevelsen af autonomi og kompetence næres. Det matcher både SDT's forståelse af indre motivation og OIT's pointer om, hvorledes motivation bevæger sig mod en mere internaliseret og selvstyret form, når mennesker oplever reel indflydelse og ejerskab.

Endelig viser variationen sig også som en kilde til psykologisk restitution og egenomsorg, særligt i hybridarbejde, hvor medarbejderen har en mere fleksibel adgang til egne behov og rytmer. Det fremgår eksempelvis her:

“Jeg kan sidde og køre mine egne små systemer og gøre det, jeg nu har brug for. Og jeg skal ikke forholde mig til nogen. Og jeg kan løbe en tur eller lave noget træning derhjemme eller spise noget mad.” (Bilag 4, s. 38)

Denne form for arbejdsdag, hvor der både er plads til fordybelse, variation og små pauser, understøtter det, Warr kalder for *opportunity for control*. Det vil sige, at arbejdet bliver tilpasset medarbejderens aktuelle energi og behov. I SDT's optik er det netop her, at den psykologiske trivsel har de bedste betingelser for at blomstre: Når arbejdet tilpasses mennesket og ikke omvendt.

En enkelt informant peger eksempelvis på, at visse typer opgaver og i særdeleshed de, der mangler variation eller sammenhæng kan virke demotiverende:

“Altså jeg er en person, der hader rutinopgaver. Det er det værste, jeg ved.” (Bilag 5, s. 48)

Citatet udtrykker et ubetinget behov for variation i arbejdet, både i opgavetyper og i den måde, arbejdet udfordrer medarbejderen på. Ifølge Warr (2017) er variation i opgaver en af de centrale 'vitaminer' for psykologisk velvære. Mangel på variation, særligt hvis arbejdet domineres af rutineprægede opgaver, kan føre til kedsomhed, mental udmattelse og nedsat trivsel. Her markerer informant 4 tydeligt, at rutine ikke bare er kedeligt, men sågar demotiverende.

Samtidig kan det kobles til *skill variety* (JCM), som beskriver, hvordan brugen af forskellige færdigheder og kompetencer i arbejdet øger motivation og arbejdsglæde. Når medarbejderen får mulighed for at anvende og udfordre flere sider af sig selv, opleves arbejdet som mere meningsfuldt og motiverende (Hackman & Oldham, 1976). Citatet antyder, at denne variation er en forudsætning for engagement, ligesom fraværet heraf har den modsatte effekt.

Variation i arbejdet kan derfor ses som en vital dimension af trivsel, fordi den både stimulerer fagligheden, åbner for refleksion og giver mulighed for at arbejde i takt med sig selv. Når variation ikke kun er et faktum, men noget, medarbejderen direkte er med til at styre, bliver variation et udtryk for reel autonomi og meningsfuldt arbejde.

Del 2: kompetence

Kompetence er som nævnt en grundlæggende psykologisk drivkraft, der er af afgørende betydning for medarbejdernes motivation, trivsel og arbejdspræstation, især i hybride arbejdsmiljøer. Ifølge Ryan & Deci (2017) opstår der en følelse af kompetence, når individer oplever evnen til effektivt at håndtere arbejdsopgaver og opnå resultater, der validerer deres evner. Behovet for kompetence er tæt forbundet med oplevelser af mestring, ansvar og faglig udvikling, hvilket i sidste ende øger den indre motivation og psykisk velvære.

Også Hackman & Oldhams (1976) bidrager til forståelsen af kompetence, særligt gennem begreber som *skill variety*, *task identity* og *task significance*, der alle fremmer en følelse af meningsfuldhed og mestring.

I denne analyse udfoldes temaet kompetence gennem tre centrale dimensioner:

1. Fordybelse, effektivitet og mestring
2. Oplevet ejerskab og værdi
3. Læring, udvikling og faglig stimulans

Tilsammen belyser disse dimensioner, hvorledes hybridarbejde understøtter og til tider udfordrer medarbejdernes oplevelse af at være kompetente og motiverede i deres daglige arbejde i AUBO.

Fordybelse, effektivitet og mestring

En af de mest gennemgående erfaringer blandt informanterne er, hvordan hjemmearbejde skaber mulighed for fordybelse og øget effektivitet, samt hvorledes netop denne oplevelse hænger tæt sammen med følelsen af kompetence. Denne sammenhæng træder særligt tydeligt frem på hjemmearbejdsdage, hvor adgangen til uforstyrret tid gør det muligt for medarbejderne at arbejde mere fokuseret og målrettet. Flere informanter beskriver, hvordan fraværet af afbrydelser styrker både deres faglige præstation og generelle trivsel. Blandt dem beskriver informant 1 følgende:

”Jeg bliver mere lettet ved at sidde og arbejde hjemme, fordi så ved jeg, at jeg får løst nogle opgaver. Jeg tror også, at hele balancen i det – med fleksibilitet og arbejdsro – gør, at jeg trives bedre. Det hele bliver lidt mere overskueligt, og det smitter også af på ens humør.” (Bilag 2, s. 20)

Udsagnet afspejler en markant oplevelse af kompetence, forstået som følelsen af at mestre sine opgaver og lykkes i sin arbejdsindsats. Når informanten fremhæver, at de “får løst nogle opgaver”, og at det hele “bliver mere overskueligt”, peger det på en tilstand, hvor arbejdet fremstår som gennemskueligt, håndterbart og meningsfuldt. Det er netop denne oplevelse af at kunne overskue og gennemføre sine opgaver, som i SDT (Ryan & Deci, 2017) betragtes som en grundlæggende drivkraft for trivsel og indre motivation. Her er det ikke blot effektiviteten i sig selv, men følelsen af kompetent handling og kontrol over arbejdsituationen, der styrker engagement og psykologisk velvære. Denne strategiske prioritering af komplekse opgaver til hjemmearbejdsdage afspejler netop den mekanisme, Brunelle & Fortin (2021) beskriver, hvor øget produktivitet og arbejdsro gør det muligt for medarbejderen at løse opgaver rettidigt og grundigt og derved frigøre kapacitet til at håndtere mere krævende arbejdsopgaver. Set i et SDT-perspektiv er det netop denne form for effektiv og selvstyret opgaveløsning, der styrker oplevelsen af kompetence og indre motivation.

Set i lyset af Warrs vitaminmodel (2017) fremstår udsagnet også som et udtryk for to centrale faktorer i arbejdstrivsel: *environmental clarity* og *opportunity for control*. Den oplevede overskuelighed afspejler en høj grad af kognitiv klarhed og reduceret stressniveau, hvorimod fleksibiliteten i arbejdet vidner om en oplevet kontrol over egen arbejdsituation. Begge elementer er ifølge modellen afgørende for trivsel og understøtter en sund balance mellem krav og ressourcer – og klassificeres som CE-vitaminer, da deres positive effekt på trivsel øges i takt med deres tilstedeværelse uden risiko for overstimulering.

Dette underbygges yderligere af Edwards et al. (2023), som fremhæver, at hjemmearbejde øger effektivitet og produktivitet netop på grund af færre forstyrrelser.

Denne oplevelse bliver yderligere forankret i en følelse af indre motivation, hvilket også fremgår, når informant 1 tilføjer: *“Jeg har en indre ro ved at sidde hjemme og passe mine ting. Det har jeg det godt med.”* (Bilag 2, s. 21)

Dette fund stemmer overens med Madhukar (2024), som understreger, at medarbejdere, der dyrker hjemmearbejde, rapporterer om højere niveauer af engagement, glæde og meningsfuldhed end kolleger, der kun arbejder på kontoret.

Det tydeliggør, hvordan hjemmearbejde ikke blot muliggør produktivitet, men også skaber mentale og følelsesmæssige rammer for trivsel og autonomi. Ifølge OIT vil oplevelsen af at mestre sine opgaver styrke en internaliseret motivation, fordi individet oplever progression og meningsfuldhed i det, de gør (Deci & Ryan, 2000). Dette peger på en dybere, psykologisk integration af arbejdet i individets selvforståelse. Det er netop denne oplevelse af effektivitet, der ifølge SDT skaber grundlaget for indre motivation og trivsel. Hjemmearbejde understøtter informantens evne til at arbejde uforstyrret og i takt med egen rytme, hvilket styrker følelsen af mestring.

Denne oplevelse af kompetence og indre ro er ikke unik for informant 1. En lignende refleksion kommer til udtryk hos informant 2:

“Jeg tror, at jeg har færre møder, når jeg arbejder hjemmefra, og jeg arbejder mere koncentreret (...) Fordelen er, at der er mere ro, der er bedre rammer for at kunne fordybe sig og få lavet sine opgaver.” (Bilag 3, s. 24)

Her fremstår det tydeligt, hvordan fraværet af forstyrrelser og en mere rolig arbejds kontekst bidrager til bedre fokus og øget opgaveløsning. Denne oplevelse er ikke kun individuel, men bakkes op af kvantitativ forskning, hvor 77 % angiver at være mere produktive ved hjemmearbejde (Iqbal et al., 2021). Dette peger på, at hjemmearbejde generelt skaber rammer, hvor medarbejdere føler sig mere effektive og bedre i stand til at fokusere på opgaverne. Dette understreger, hvordan konteksten her i form af hjemmearbejde ikke blot påvirker produktivitet, men også den grundlæggende psykologiske oplevelse af at kunne mestre sit arbejde. Dette bekræftes ligeledes af informant 5:

“Jeg er mere fordybet, når jeg er derhjemme. Og naturligt gemmer jeg mange skriveopgaver til når jeg arbejder hjemme, fordi jeg ved, at der kan jeg holde fokus.” (Bilag 6, s. 51)

Citatet viser, hvordan hjemmearbejde skaber bedre betingelser for fordybelse og koncentration. Informant 5 udviser en høj grad af autonomi, idet hun selv tilrettelægger, hvilke opgaver der løses hvornår og hvor, hvilket afstedkommer en følelse af kontrol og frihed i arbejdet, som fremmer engagement (Hackman & Oldham, 1976).

Ved bevidst at gemme skriveopgaver til dage med ro udnytter hun arbejdets *skill variety*, dvs. muligheden for at bruge forskellige kompetencer i forskellige situationer (Hackman & Oldham, 1976). I AUBO's kontekst, hvor en stor del af arbejdet består af skriftlig dokumentation og sagsbehandling, er fordybelse ikke bare ønskværdigt, men nødvendigt for at sikre kvalitet og tage ansvar. Citatet viser, hvordan informanten ved at gemme skriveopgaver til hjemmearbejdsdage skaber bedre rammer for at få opgaverne løst, hvilket styrker følelsen af kontrol og mestring. To faktorer, der både fremmer motivation og hjælper med at mindske stress.

Lignende resultater ses i Madhukar (2024), hvor det fremhæves, at medarbejdere ofte bruger hjemmearbejde strategisk til at løse opgaver, der kræver dyb koncentration. Dette øger følelsen af kompetence og fremmer oplevelsen af ejerskab over eget arbejde, især i administrative funktioner, hvor selvledelse spiller en central rolle.

Selvsamme resultater bekræftes også af DM (2021), hvor medarbejdere, der arbejder hjemme, generelt rapporterer om øget produktivitet, bedre arbejdsflow og højere arbejdsglæde. Disse resultater styrker analysens konklusion om, at mulighed for arbejdsro, koncentration og effektivitet i hjemmearbejde spiller en afgørende rolle for medarbejdernes kompetence og motivation.

En særlig nuance tilføjes af informant 6, som ikke blot fremhæver effektivitet, men også en ændring i arbejdets rytme og kreativitet:

“Der er mere luft omkring tankerne derhjemme og jeg får flere ideer og kan tænke mere frit. Det er lidt som at få tanket op kreativt (...) Det tempo passer bare bedre til mig. Det er ikke sløvt; det er bare mere roligt og balanceret, og det giver mig bedre trivsel i længden.” (Bilag 7, s. 65).

Den mentale ro, som flere informanter beskriver, har også en konkret betydning for deres mentale sundhed. Informant 1 tilkendegiver:

“(...) at man halter lidt bagud. Det bliver man sgu ikke godt af (...) Så vågnede jeg om natten og tænkte gud den opgave har du hellere ikke lavet og det får jeg ikke når jeg ligesom har noget ro eller plads til at lave opgaven færdigt. Fordi det er ligesom det der er usundt, at man kommer bagud og så er der en overskredet deadline og så begynder der at komme nye, og hvornår skal jeg nå det og sådan ikke (...) det giver jo noget ro og det ved jeg også mange af de andre siger når de arbejder hjemme. Altså vi når jo mere. Altså nogle af de ting, så siger man at jeg får lavet det der (...) Hvor man tænker at her har jeg brug for at fordybe mig med de her ting. Fordi det kan man ikke på kontoret (...) men for mig, så er det sådan med mig selv. Jeg har en indre ro ved at sidde hjemme og passe mine ting. Det har jeg det godt med.” (Bilag 2, s. 20)

Dette citat illustrerer, hvorledes manglen på arbejdsro og overskuelighed kan skabe en oplevelse af konstant at være bagud, hvilket påvirker både søvn, motivation og trivsel negativt. Informanten beskriver en tilstand, hvor opgaverne hober sig op, og det bliver vanskeligt at følge med, dvs. en form for mental overbelastning, der ifølge Warrs (2017) opstår, når kravene overstiger individets oplevelse af kontrol og klarhed. I sådanne situationer forringes både den psykiske velvære og arbejdsmotivationen.

Hjemmearbejdet fremstår i kontrast hertil som en mulighed for at genetablere kontrol, overblik og ro. Noget, der ikke blot forbedrer opgaveløsningen, men også reducerer stress. Når informanten siger: “jeg har en indre ro ved at sidde hjemme og passe mine ting”, peger det på en oplevelse af at kunne arbejde i eget tempo og skabe flow. Det styrker ikke bare trivsel, men også følelsen af kompetence, som i SDT (Ryan & Deci, 2000) er afgørende for den indre motivation. Det er immervæk, når medarbejderen føler sig effektiv og i stand til at løse opgaver meningsfuldt, at engagementet vokser.

Samtidig vidner citatet om en høj grad af autonomi og bevidst prioritering, hvor fordybelseskævende opgaver gemmes til hjemmearbejdsdage. Dette afspejler både tillid og handlefrihed og stemmer overens med JCM (Hackman & Oldham, 1976), hvor netop autonomi og muligheden for at tilrettelægge arbejdet efter egne behov er centrale faktorer for motivation og trivsel.

Informant 5 understreger, at motivationen i høj grad afhænger af tillid: *“Det giver mig faktisk lyst til at yde mit bedste, netop fordi jeg oplever, at nogen tror på, at jeg selv kan finde ud af det. Det motiverer mere end nogen kontrol kunne gøre.”* (Bilag 6, s. 56).

Denne oplevelse er i tråd med Brunelle & Fortin (2021), som fremhæver, at selve privilegiet ved at få lov til at arbejde hjemme kan styrke medarbejdernes følelse af kompetence. Når organisationen forudsætter et vist niveau af ansvarlighed og performance for at arbejde selvstændigt, kan det i sig selv fungere som en form for anerkendelse, der aktiverer oplevelsen af at være dygtig og pålidelig. Det styrker ikke blot faglig stolthed, men også den indre motivation. Netop tilliden fra ledelsen fremstår som en afgørende forudsætning for denne type motivation. Når medarbejderen oplever, at nogle tror på hendes dømmekraft, opstår der en lyst til at yde sit bedste, ikke fordi hun skal, men fordi hun vil. Dette illustrerer, hvordan motivationen bevæger sig fra ydre regulering mod en mere internaliseret form, hvor arbejdet opleves som værende meningsfuldt og selvvalgt. Ifølge OIT (Ryan & Deci, 2000) er det netop denne type integreret motivation, der har størst betydning for engagement og vedvarende trivsel. Samtidig afspejler citatet en stærk oplevelse af ansvar, som i JCM betegnes som *experienced responsibility*, som er en følelse, der opstår, når man får frihed til at løse sine opgaver og samtidig står på mål for resultatet. Den form for autonomi og tillid skaber ikke blot højere motivation, men også en stærkere oplevelse af mening og ejerskab i arbejdet, hvilket i sidste ende styrker den psykosociale trivsel og motivation.

Til sidst forudsætter koblingen mellem arbejdsro og oplevet kompetence dog, at de fysiske forhold i hjemmet muliggør koncentration og faglig fordybelse. Flere informanter peger på, at netop manglen på funktionelle arbejdsstationer, såsom skærme og ordentlige stole, kan forringe deres evne til at udføre opgaver effektivt hjemmefra. Dette ses tydeligt hos informant 3, der aktivt vælger kontoret til på grund af adgang til udstyr, der understøtter det faglige arbejde:

“Jeg sidder med nogle ting nogle gange, hvor det kan være svært at sidde hjemmefra, fordi det er rart at have store skærme og have flere skærmer, som jeg har inde på min plads inde på kontoret, som gør, at jeg har arbejdet mindre hjemme på den her arbejdsplads, end jeg har gjort tidligere, fordi jeg har mere brug for kontorfaciliteterne.” (Bilag 4, s. 34)

Dette tydeliggør, at motivation og oplevet kompetence ikke blot afhænger af individuelle præferencer, men også af konkrete, fysiske betingelser. Når medarbejdere vælger kontoret til,

handler det ikke nødvendigvis om fællesskab, men om at sikre de optimale rammer for at kunne udføre arbejdet tilfredsstillende og derigennem opleve faglig stolthed.

Dette viser, hvordan medarbejdere selv forsøger at kompensere for manglende ressourcer i hjemmearbejdet. En pointe, der bakkes op af Christensen (2020), som fremhæver: *”Manglende motivation kan også skyldes noget i arbejdssituationen, såsom manglende eller mangelfulde ressourcer til at udføre en given arbejdsopgave”* (Christensen, s. 28). Dermed fremstår gode ergonomiske forhold som en vigtig forudsætning for motivation og trivsel i hjemmearbejdet.

Dette bekræftes yderligere i studiet af Sonnenschein et al. (2022), som viser, at manglende adgang til hensigtsmæssige, fysiske rammer i hjemmet, såsom ergonomiske møbler eller tilstrækkeligt it-udstyr, kan fungere som såkaldte *dissatisfiers*, der underminerer både motivation og jobtilfredshed.

Oplevet ejerskab og værdi

En central faktor for medarbejdernes trivsel og motivation i hybridarbejde er oplevelsen af at have et ejerskab over sine arbejdsopgaver og føle, at arbejdet bidrager til noget større, hvilket kan analyseres gennem hhv. *task identity* og *task significance* fra Hackman og Oldhams (1976). Ifølge SDT og JCM styrker det både indre motivation og trivsel, når medarbejderen oplever, at en opgave hænger meningsfuldt sammen fra start til slut (*task identity*), og når arbejdet bidrager til at gøre en forskel for andre menneskers liv eller samfundet (*task significance*).

I den indsamlede empiri fremstår det tydeligt, at mange informanter finder stor værdi i at kunne følge deres opgaver hele vejen og tage ansvar for det endelige resultat, som informant 1 fortæller:

”Og jeg kan godt lide det der med, at det er mig, der har hele opgaven – fra start til slut. Så ved jeg, det bliver gjort ordentligt, og det giver også en form for tilfredshed.” (Bilag 2, s. 18)

Denne oplevelse peger direkte på *task identity*, dvs. en oplevelse af ejerskab over arbejdet, som styrker både den faglige stolthed og følelsen af mestring. I forlængelse heraf bidrager det også til en højere grad af psykologisk velvære, idet informant 1 oplever kontrol over processen. Når medarbejderen ved, at opgaven udføres til perfektion, er det udtryk for både tillid til egne evner og

en oplevelse af at være kompetent, hvilket samtidig knytter sig til SDT's behov for at føle sig effektiv og selvbestemmende i opgaveløsningen (Ryan & Deci, 2000).

Ydermere findes værdien i selve formålet med arbejdet, særligt når arbejdet anses som betydningsfuldt og har indflydelse på andre. Informant 2 beskriver det som følgende:

“Det betyder virkelig noget for mig at føle, at jeg har styr på mit faglige. Og at det ikke bare er arbejde for arbejdets skyld, men faktisk noget, der har betydning for nogle mennesker i sidste ende (...) Men jeg tror, det er vigtigt for mig, at det er et sted, som bidrager til noget, der kan påvirke enten en gruppe af borgere eller elever (...) Så der er helt klart noget sådan (...) Der er helt klart noget (...) med at det på en eller anden måde skal gøre en eller anden form for forskel for nogen, der har brug for det.” (Bilag 3, s. 28)

Citatet illustrerer tydeligt begrebet *task significance* fra Hackman og Oldhams Job Characteristics Model (1976), hvor arbejdet opleves som meningsfuldt, fordi det har en positiv indvirkning på andre menneskers liv. Informanten lægger vægt på, at arbejdet ikke blot skal udføres for arbejdets skyld, men det skal gøre en forskel for nogle, der har brug for det. Dette understreger et stærkt behov for, at arbejdet har en højere mening og værdi.

Denne kobling mellem arbejdet og dets betydning for andre aktiverer en form for motivation, der går ud over ydre belønninger. I forlængelse af OIT, kan udsagnet forstås som et udtryk for *identificeret regulering*, hvor medarbejderen arbejder ud fra egne værdier og oplever opgaven som vigtig og personlig meningsfuldt (Ryan & Deci, 2000). Arbejdet er ikke pålagt udefra, men opleves som selvvalgt og værdibaseret, og netop denne form for motivation er ifølge Ryan & Deci den mest stabile og trivselsskabende.

Når medarbejdere føler, at deres arbejde gør en reel forskel, styrkes ikke blot deres motivation, men også deres psykologiske trivsel, hvilket medfører en oplevelse af formål, identitet og faglig stolthed. Alt sammen faktorer, der er afgørende for et bæredygtigt arbejdsliv og en stærk relation til arbejdspladsen.

I AUBO's kontekst, hvor arbejdet ofte indebærer at understøtte borgere i sårbare eller komplekse livssituationer, bliver denne form for meningsskabelse særlig vigtig. Det handler ikke blot om at udføre administrative opgaver, men om at bidrage til noget større, herunder at gøre en forskel for

andre. Når denne betydning er tydelig, styrkes både arbejdsmotivation og trivsel, eftersom arbejdet opleves som værdifuldt, nødvendigt og samfundsmæssigt relevant.

Dette korrelerer med fundene fra Danske Regioner et al. (2022), hvori det fremgår, at offentligt ansatte i højere grad motiveres af glæden ved opgaveløsning, borgernes velfærd og bidrag til den offentlige sektor frem for ydre belønninger som løn og anerkendelse. Dette understreger, at oplevet mening og formål er centrale drivkræfter for motivation og trivsel i arbejdet.

Desforuden peger selvsamme undersøgelse på, at hele 97 % af de offentligt ansatte oplever, at deres arbejde personligt giver mening (Danske Regioner et al., 2022). Dette understreger det faktum, at oplevet meningsfuldhed ikke blot er en individuel oplevelse, men en generel tendens, som kan være en stærk drivkraft for både trivsel og engagement i arbejdet.

Læring, udvikling og faglig stimulans

Læring og faglig udvikling er centrale aspekter af medarbejderes oplevelse af kompetence og trivsel. Når medarbejdere oplever, at de bliver udfordret fagligt og får mulighed for at udvikle sig, styrkes deres indre motivation og psykosociale trivsel.

Informant 5 er en af dem, der tilkendegiver, at hjemmearbejdet giver mulighed for fordybelse, som fører til en stærkere oplevelse af faglig mestring:

"Nej, jeg synes helt klart, at det udvikler færdigheder og kompetencer, og det er også klart min oplevelse fra tidligere. Jeg tror, når vi er gode til at arbejde hjemme, så bliver vi også rigtig gode til at være egen ledere, og vi bliver gode til at... Jeg tror, det bliver mere... Når man arbejder hjemmefra, så har man også chancen for lige at overveje en ekstra gang, inden man rækker ud til en kollega. Og faktisk oplever jeg også, at når jeg selv har fundet løsningen, uden at række ud, så giver det mig en særlig tilfredshed. Det føles som om, jeg er blevet dygtigere, og det styrker min tro på egne evner (...) Jeg tror også, man kan arbejde hjemme og sidde og føle sig enormt alene med opgaven. Og føle sig langt fra sine kollegaer og fra sin ledelse." (Bilag 6, s. 57).

Citatet illustrerer en unik oplevelse af kompetenceudvikling i hjemmearbejde. Informanten 5 fremhæver, hvordan det at arbejde hjemme kan fremme selvledelse og styrke troen på egne evner:

“Når jeg selv har fundet løsningen, uden at række ud, så giver det mig en særlig tilfredshed.” Dette udsagn indikerer en oplevelse af mestring, som i SDT forstås som en central komponent i behovet for kompetence. Ifølge Ryan og Deci (2000) opstår indre motivation, når individet oplever at være effektiv og kompetent i sin opgaveløsning, hvilket her kommer til udtryk gennem selvstændig og reflekterende problemløsning. Det peger også på et læringsrum, hvor medarbejderen opnår mestring uden umiddelbar ekstern støtte, hvilket kan styrke både selvværd og arbejdsglæde.

Samtidig anerkender informanten dog også bagsiden: *“Man kan arbejde hjemme og sidde og føle sig enormt alene med opgaven. Og føle sig langt fra sine kollegaer og fra sin ledelse.”* Her adresseres en potentiel negativ effekt af hjemmearbejde på faglig sparring og støtte, som kan føre til faglig isolation. I tråd med Warr (2017) kan fraværet af *supportive supervision* og *contact with others* udgøre en belastningsfaktor, der hæmmer både læring og psykosocial trivsel. Samtidig vidner udsagnet om en høj grad af autonomi og *experienced responsibility* (Hackman & Oldham, 1976), hvor medarbejderen selvstændigt reflekterer, løser problemer og tager ansvar. Når løsningen ikke blot leveres udefra, men findes selv, forankres læringen dybere, og motivationen bliver ifølge OIT mere *integreret*, fordi arbejdet forbindes med medarbejderens egne evner og udvikling.

Ikke desto mindre er erfaring meget ambivalent. Flere informanter oplever, at manglen på spontan kollegial sparring i hjemmearbejdet kan skabe en faglig distance. Informant 3 udtaler:

“Jeg synes klart, at jeg har mere udvikling, når jeg er inde på kontoret. Fordi det synes jeg det at møde med kollegaer og kunne sparrer, det er det der sket mest (...) Det er ikke nødvendigvis det, der er det mest udviklende for mig, fordi det kan være lidt stillestående fagligt, når jeg sidder hjemme. Der mangler noget impulsivt input fra andre.” (Bilag 4, s. 35)

Citatet peger på en væsentlig udfordring ved hjemmearbejde: fraværet af faglig sparring og uformelle input i hjemmearbejdet. Informantens oplevelse af, at *“det kan være lidt stillestående fagligt, når jeg sidder hjemme”*, understreger, hvordan fysisk afstand til kollegaer kan svække læringsmiljøet og påvirke både motivation og trivsel i negativ retning.

Ifølge JCM (Hackman & Oldham, 1980) er både feedback og social interaktion essentielt i opgavens udviklingspotentiale. Når den løbende, spontane dialog med kolleger forsvinder, kan det reducere både motivationen og den faglige energi i arbejdet.

Denne problematik bekræftes også af Allen et al. (2015), der fremhæver, hvordan hjemmearbejde ofte begrænser netop de uformelle samtaler, som ellers understøtter læring og videndeling: *“Telecommuters mentioned that they missed the idle conversations in the hallway and other informal conversations that result in learning and knowledge sharing”* (s. 52).

Set i lyset af SDT (Ryan & Deci, 2017) kan fraværet af faglig kontakt medføre, at behovet for kompetence ikke fuldt ud opfyldes. Hvis medarbejderen ikke føler sig stimuleret, anerkendt eller fagligt udviklet, kan den indre motivation svækkes på sigt.

Denne bekymring underbygges yderligere af en anden informant, der siger: *“Jeg tænker lidt om sparring, men det kan man jo også gøre. Der kan man jo ringe, men man kan ikke på samme måde spare med sin kollega. Man kan ikke bare lige over bordet. Forresten, der er lige den her. Så skal man ringe til dem, men man kan ikke altid få kontakt til dem. Så sparringen, der er måske lidt noget (...) Der bliver tabt måske noget på en eller anden måde.”* (Bilag 7, s. 63).

Citatet illustrerer, hvordan små praktiske barrierer i hybridarbejdet kan få betydning for både faglig udvikling og trivsel. Når informanten fremhæver, at *“man kan ikke bare lige over bordet”*, tydeliggøres det, hvordan fysisk afstand bryder med de spontane, uformelle erfaringsudvekslinger, der ofte opstår på kontoret.

Samtidig fremstår formuleringen *“der bliver tabt måske noget”* som en erkendelse af, at samarbejde og sparring mister både effektivitet og tilgængelighed, hvilket kan føre til en oplevelse af faglig fragmentering. I forlængelse heraf kan det med udgangspunkt i Warrs vitaminmodel tolkes som en udfordring i forhold til både *environmental clarity* og *supportive supervision*, idet medarbejderen oplever mindre struktur og begrænset adgang til kollegial støtte. Dette kan svække oplevelsen af faglig tryghed og føre til en forringet følelse af kompetence, som ifølge SDT (Ryan & Deci, 2000) er en central forudsætning for indre motivation og trivsel.

Fraværet af umiddelbar sparring og dialog i det hybride arbejde fremhæves også i nyere forskning som en væsentlig udfordring. Lundahl (2023) peger på, at vidensdeling og beslutningstagning bliver mere besværlig, når den spontane kontakt mellem kollegaer forsvinder. Dette bekræftes også i Brunelle og Fortin (2021), der peger på, at det netop er fraværet af spontan og uformel interaktion, som medarbejdere fremhæver som en af de største udfordringer ved hjemmearbejde. Denne manglende adgang til feedback og inspiration kan mindske følelsen af faglig fremdrift og påvirke

både motivation og opnået kompetence negativt. I AUBO's praksis kan dette medføre, at den faglige udvikling bliver mere individuel og mindre fællesskabsbåret, hvilket kan begrænse adgangen til læring og svække det kollegiale samspil.

Informant 3 bemærker: *"Til gengæld kan der hurtigt blive nogle ting, der bliver bremset, fordi jeg ikke lige har adgang til mine kollegaer."* (Bilag 4, s. 34) Udsagnet peger på, hvordan manglende tilgængelighed til kollegaer kan hæmme arbejdsflowet og skabe stopklodser i opgaveløsningen. Dette understøttes af data fra DI (2022), hvor 40 % af medarbejderne angiver, at de under hjemmearbejde oplever mindre hjælp og støtte fra kolleger. En tendens, der kan svække både læring og følelsen af kollegialt fællesskab.

Sonnenschein et al. (2022) fremhæver desuden, at risikoen for innovationstab stiger, når spontane faglige input og ideudvekslinger bliver sjældnere. Fra et SDT-perspektiv kan dette føre til en oplevelse af manglende kompetenceudvikling, hvis medarbejderen f.eks. savner bekræftelse.

Ifølge Danske Regioner et al. (2022) vurderer offentligt ansatte også faglig udvikling og den sociale kontakt med kollegaer som nogle af de vigtigste faktorer for motivation og trivsel i arbejdslivet med en gennemsnitlig vurdering på 3,9 ud af 5. Denne betydning fremgår også i følgende refleksion fra informant 4: *"Der er nogle ting, som X er sygt god til, som han skal lære mig op i (...) Der er en anden ping-pong, når du sidder over for X, så man lige kan få hjælp til at komme videre."* (Bilag 5, s. 43)

Udsagnet fremhæver betydningen af uformel sparring og fysisk nærhed i det daglige arbejde, især i forhold til læring og kompetenceudvikling. Dette er i lighed med JCM, hvor adgang til feedback og kollegial støtte anses som værende fundamentalt for udvikling, motivation og psykosocial trivsel.

Del 3: Tilhørsforhold

Endnu et gennemgående tema i den indsamlede data vedrører oplevelsen af social tilknytning og kvaliteten af kommunikationen under hybridarbejde. Flere informanter beskriver, hvordan adgangen til kollegialt fællesskab, kommunikation og faglig anerkendelse i høj grad påvirkes af graden af fysisk tilstedeværelse. Selvom hjemmearbejde rummer frihed og fleksibilitet, oplever mange, at det sociale samspil svækkes, når den daglige kontakt med kolleger foregår digitalt. Den uformelle dialog,

de små samtaler i hverdagen og følelsen af at høre til fremhæves som væsentlige faktorer for både arbejds motivation og den psykosociale trivsel.

Særligt i AUBO's praksis, hvor opgaverne i høj grad varetages i samarbejde med kolleger og ofte fordrer koordinering, vidensdeling og fælles sagsbehandling, bliver det sociale aspekt centralt for medarbejdernes oplevelse af arbejdsfællesskab og engagement. Samtidig beskrives tydelig ledelsesmæssig tilstedeværelse, klare forventninger og mulighed for løbende feedback som afgørende faktorer for oplevelsen af social forankring og tryghed i opgaveløsningen.

For at nuancere dette tema yderligere opdeles analysen i to underkategorier: *tilhørsforhold og kommunikation* samt *feedback og støtte*. Denne opdeling danner grundlag for en mere målrettet undersøgelse af, hvordan sociale og relationelle forhold påvirker motivation og trivsel blandt medarbejderne i AUBO.

Tilhørsforhold og kommunikationens betydning for motivation og trivsel

Tilhørsforhold og kommunikation spiller en afgørende rolle for medarbejdernes motivation og trivsel. Ifølge Ryan og Deci (2017) er følelsen af tilhørsforhold et grundlæggende psykologisk behov på linje med autonomi og kompetence og dermed essentiel for både indre motivation og trivsel i arbejdslivet.

Flere informanter beskriver, hvorledes relationer næres og vedligeholdes i det fysiske rum gennem uformelle møder og nærvær. Som informant 1 siger: *“Vi snakker jo sammen, når vi er her. Selvom du har været væk en dag, så når du kommer om torsdagen (...) så er jargonen der hele tiden. Vi kender hinanden.”* (Bilag 2, s. 10)

Citatet indikerer, at det kollegiale fællesskab i AUBO i høj grad bæres af kontinuerlig, fysisk tilstedeværelse, hvor jargonen og den gensidige forståelse fungerer som en fællesskabsfølelse. Det handler ikke blot om at være fysisk til stede, men om at være en del af et genkendeligt fællesskab, hvor relationerne holdes levende gennem nærvær og små uformelle interaktioner.

Set i lyset af SDT (Ryan & Deci, 2017) afspejler det et grundlæggende, psykologisk behov for tilhørsforhold. Når denne sociale forankring svækkes grundet hjemmearbejde, risikerer det at

underminere både den individuelle trivsel og den kollektive motivation, hvilket bekræftes af Allen et al. (2015), som påpeger, at: *“face-to-face interaction (is) most important for maintaining workplace friendships”* (s. 52).

I en offentlig kontekst som AUBO, hvor opgaveløsning i høj grad bygger på tillid, samarbejde og vidensdeling, bliver denne sociale sammenhængskraft ikke blot en trivselsfaktor, men en forudsætning for effektivt samarbejde og engagement. Når medarbejdere føler sig som en del af et velfungerende fællesskab, styrkes både arbejdsglæden og oplevelsen af mening i arbejdet.

Når de fysiske møder derimod udebliver, risikerer man også, at relationer svækkes. Dette beskrives tydeligt af informant 2: *“Tit kan man godt opleve at møde ind, og så har man kun én kollega at sidde sammen med. Og det synes jeg er bagsiden af medaljen. Der bliver det lidt følelsen af, at så sidder jeg bare sammen med en eller anden, og så kunne jeg måske lige så godt også bare have siddet derhjemme.”* (Bilag 3, s. 25)

Når medarbejdere møder ind til f.eks. tomme kontorer, risikerer det at skabe en oplevelse af fremmedgørelse, hvor arbejdsfællesskabet gradvist opløses. Warr (2017) beskriver dette som et fravær af *contact with others*. En faktor, der har stor betydning for det psykologiske velvære.

Denne oplevelse af manglende fællesskab og nærvær underbygges ligeledes af Madhukar (2024), som nævner, at hjemmearbejde kunne have markante følelsesmæssige konsekvenser for medarbejdere, herunder øget ensomhed, irritation og bekymring. Disse negative følelser kan forstås som et udtryk for frustration over behovet for tilhørsforhold (Ryan & Deci, 2017).

En lignende følelse beskrives af informant 3: *“Så synes jeg, at det er kedeligt at komme ind på arbejde, og der er tomme kontorer, og det giver faktisk nogle gange en lidt demotiverende følelse. Så sidder man der og tænker, hvorfor tog jeg egentlig afsted i dag?”* (Bilag 4, s. 36) Her bliver det tydeligt, hvordan fraværet af kolleger ikke blot svækker det sociale fællesskab, men også kan føre til en oplevelse af spildt indsats og manglende formål. Når medarbejdere møder ind uden at opleve et nærværende arbejdsfællesskab, risikerer kontoret at fremstå som en tom ramme uden funktionel eller følelsesmæssig værdi. Det skaber en form for demotivation, hvor selve meningen med fremmødet betvivles.

I SDT (Ryan & Deci, 2017) kan dette tolkes som en frustration over behovet for tilhørsforhold, som når det ikke opfyldes, svækker både motivation og trivsel. Warr (2017) understøtter også dette ved at hævde at, Fraværet af *contact with others* og *environmental clarity* kan svække oplevelsen af både struktur og støtte. Netop i offentlige organisationer, hvor fælles tilstedeværelse ofte understøtter både faglig sparring og organisatorisk forankring (Danske Regioner et al., 2022), fremstår denne udfordring særligt tydelig. Den demotiverende effekt forstærkes yderligere af manglende forudsigelighed i, hvem man møder, hvilket svækker oplevelsen af arbejdsfællesskab og kontinuitet.

Selvom digitale møder i teorien giver mulighed for at holde kontakt, opleves de sjældent som et reelt alternativ til fysisk nærvær. Som informant 1 siger: *“Fysiske møder, det er jo altid bedst. Der kan du bedre afkode den anden person. Det kan være svært, når vi sidder på Teams.”* (Bilag 2, s. 19) Her fremgår det tydeligt, hvordan nonverbal kommunikation i høj grad går tabt i virtuelle møder. Denne mangel kan føre til social distance og påvirke både følelsen af samhørighed og kvaliteten af kommunikationen, og når interaktionen opleves som fjern eller upersonlig, kan det svække både arbejdsglæde og engagement. I AUBO's kontekst, hvor tværgående samarbejde og borgernære opgaver kræver tillid og nuanceret kommunikation, fremstår det som en væsentlig udfordring. Når spontane reaktioner, anerkendelse og følelsesmæssig afstemning udebliver, svækkes muligheden for både støtte og feedback.

Informant 1's bekymringer stemmer også overens med Brunelle & Fortin (2021), som fremhæver, at kommunikation via tekstbeskeder og e-mails ikke er ligeså fordelagtige som ansigt-til-ansigt-interaktioner, netop fordi adgangen til nonverbale signaler er begrænset. Når medarbejdere ikke kan aflæse tone, mimik eller kropssprog, risikerer det at skabe misforståelser og svække relationernes kvalitet.

Denne udfordring bakkes op af informant 2, som oplever, at digitale samtaler sjældnere sker spontant: *“Så føles det, som om jeg skal have tænkt virkelig gennemtænkt. Jeg ringer ikke bare op og spørger (...) og det ville jeg måske gøre, hvis jeg sidder på kontoret.”* (Bilag 3, s. 26)

Dette hænger tæt sammen med Brunelle og Fortins (2021) fund, hvor det fremhæves, at digital kommunikation i hybride arbejdsformer ofte bliver mindre relationelt. Det skaber en kognitiv barriere for spontan vidensdeling og uformel kontakt, fordi kommunikation over digitale kanaler opleves som mere krævende og planlagt. Brunelle & Fortin (2021) pointerer yderligere, at

hjemmearbejde både kan forringe kommunikationen og relationerne til kolleger og ledere. Det betyder, at medarbejdere, der arbejder hjemme, i mindre grad føler sig forbundet til deres arbejdsfællesskab, hvilket kan have negative konsekvenser for både trivsel og engagement.

Når kontakten i stigende grad bliver planlagt frem for impulsiv, påvirkes oplevelsen af social nærhed og fællesskab. Dette understøttes af Allen et al. (2015), hvor 62 % af hjemmearbejdere rapporterer, at hjemmearbejde gør dem mere socialt isolerede. Ligeledes fremhæver Sonnenschein et al. (2022), at: *"the loss of social connections among colleagues due to working from home may lead to loneliness"* (s. 8), hvilket illustrerer, hvordan fraværet af uformelle interaktioner kan udfordre både den psykosociale trivsel og følelsen af tilhørsforhold i arbejdet.

Citatet viser tydeligt, hvordan den hurtige, uformelle kontakt ofte udebliver, fordi digitale interaktioner kræver mere planlægning og overvejelse. Dette skaber en usynlig barriere, som med tiden kan føre til både mindre kommunikation og en lavere oplevelse af kollegial støtte.

Set i lyset af SDT (Ryan & Deci, 2017) kan denne udvikling tolkes som en frustration af behovet for tilhørsforhold, som er afgørende for indre motivation og trivsel. Når kontakten bliver forsinket, strategisk og til tider uopnåelig, forsvinder følelsen af sammenholdet gradvist.

Ifølge Warr (1999) kan dette tolkes som en mangel på *supportive supervision* og *social contact*. Faktorer, der er centrale for både trivsel og motivation. I et offentligt perspektiv, hvor arbejdet ofte indebærer koordinering, vidensdeling og kontinuerlig, faglig dialog på tværs af funktioner, kan den manglende spontane sparring udfordre både effektivitet, trivsel og opgavens kvalitet. Når det bliver nemmere at lade være med at spørge, fordi det føles for omstændeligt at række ud digitalt, risikerer man at skabe et mere isoleret og individualiseret arbejdsmiljø, hvilket over tid kan bidrage til lavere motivation og mere ensomhed i arbejdet.

Det spontane aspekt af interaktion fremhæves yderligere af informant 3: *"Der er bare længere til telefonopkald, end der er til at stikke hovedet ind og vende et eller andet"*, og som informant 5 supplerer: *"Barrieren til at ringe til mig på en telefon eller tage fat i mig online er større, tror jeg, end når man lige kigger forbi et skrivebord."* (Bilag 6, s. 57) Disse udsagn understreger, at hjemmearbejde ofte medfører en mere formaliseret og mindre tilgængelig kommunikationsform. Den spontane, lavpraktiske dialog, som i det fysiske rum skaber både læring, feedback og fællesskab, bliver vanskeligere at opretholde virtuelt, hvilket påvirker det sociale fællesskab.

Afslutningsvis viser flere informanter at hybridarbejde i sig selv ikke nødvendigvis svækker motivation eller trivsel, men at det stiller krav til bevidst koordinering og klare rammer. Som informant 6 udtrykker det: *“Så det her med, at jeg arbejder hjemme én dag (...) det synes jeg er rigtig, rigtig rart. Det giver mig en større trivsel og også et større overskud til mine kollegaer.”* (Bilag 7, s. 61) Citatet understreger, at fleksibilitet kan fungere som en styrke, ikke blot for den enkeltes velvære, men også for relationerne i arbejdsfællesskabet. Når medarbejderen får mulighed for restitution og selvbestemmelse i arbejdets tilrettelæggelse, øges det psykiske overskud, hvilket kan gavne både arbejdsglæde og kollegialt samspil.

I dette tilfælde understøttes oplevelsen af tilhørsforhold gennem øget overskud i relationen til kollegaer. Det betyder, at balanceret hybridarbejde kan skabe en positiv synergieffekt, hvor både selvstændighed og fællesskab næres.

Feedback og støtte i et hybridt arbejdsmiljø

Støtte og løbende anerkendelse spiller en afgørende rolle for medarbejderes trivsel og engagement, særligt i hybridarbejde, hvor fysisk kontakt med ledere og kollegaer er mere sårbar qua muligheden for hjemmearbejde. Det kommer til udtryk i interviewene, hvilket ses hos informant 1:

“Jeg føler faktisk, at min leder ser mig. Altså han spørger ind på en måde, hvor man kan mærke, at det ikke bare er for at gøre det, men fordi han faktisk er interesseret i, hvordan vi har det og hvordan arbejdet går (...) Jeg er sgu glad for ham, fordi vi har en chef, der kommer og siger godmorgen, hvordan har I det, og lægger mærke til ting og kommer og spørger om noget, ikke. Det betyder noget for vores trivsel, ik’.” (Bilag 2, s. 10)

Citatet illustrerer, hvordan informant 1 oplever, at der udvises oprigtig interesse og menneskelig varme fra nærmeste leder med støtte og anerkendelse. Det skaber ikke blot en følelse af relationel tryghed, men bidrager også til oplevelsen af organisatorisk tilhørsforhold (Ryan & Deci, 2017).

Samtidig peger informantens udsagn på betydningen af *supportive supervision*, som ifølge Warr (2017) fremhæves som en af de vigtigste faktorer for psykosocialt arbejdsmiljø. Når lederen hilser, følger op og udviser oprigtig interesse, styrkes medarbejderens følelse af værdi og samhørighed, hvilket i en hybrid kontekst kan være afgørende for at modvirke oplevelsen af distance eller isolation.

I AUBO's praksis, hvor hybridarbejde veksler mellem hjemmearbejde og fysisk tilstedeværelse, er denne form for ledelsesmæssig opmærksomhed med til at bygge bro over det fysiske fravær og opretholde følelsen af relationel forankring. Det tydeliggør, at trivsel ikke kun afhænger af rammerne for arbejdet, men i høj grad af den menneskelige kontakt og anerkendelse i det daglige uanfægtet arbejdets lokation.

Denne oplevelse af tillid og anerkendelse udtrykkes også videre af selvsamme informant: *“Og selvom jeg ikke har det store behov for ros, så betyder det faktisk noget, at han har tillid til os og anerkender, at vi passer vores arbejde. Det gør, at man har lyst til at yde det lidt ekstra.”* (Bilag 2, s. 21)

Her fremgår det, at selv medarbejdere, der ikke aktivt søger ros, motiveres af den implicitte anerkendelse og tillid, som lederen udviser. Dette relaterer sig til JCM (Hackman & Oldham, 1976), hvor *knowledge of results*, dvs. viden om hvordan ens arbejde bliver modtaget, er en central komponent i at fremme indre motivation. Når ledere i hybride arbejdsmiljøer lykkes med at synliggøre medarbejderens indsats, skaber det ikke blot bekræftelse, men også lyst til at yde mere.

For medarbejderne i AUBO, hvor fleksibilitet og hjemmearbejde er en del af hverdagen, bliver netop denne tillid særlig vigtig. Når medarbejderen oplever, at præstation ikke skal bevises gennem fysisk tilstedeværelse, men anerkendes gennem relationel tillid, styrkes både motivation og trivsel. Det understreger, hvordan psykologisk tryghed og følelsen af at blive set, også på afstand, er afgørende for, at hybridarbejde opleves som værende meningsfuldt og bæredygtigt.

Tilliden fungerer dermed som et bindeled mellem autonomi og tilhørsforhold. Når lederen viser, at medarbejderen er kompetent og ansvarlig, aktiveres der ifølge Ryan & Deci (2000) en form for *identified regulation*, hvor medarbejderen begynder at internalisere værdien i sin indsats. Det er ikke længere ydre kontrol, men indre drivkraft, der skaber lysten til at yde lidt ekstra. Dette viser, hvordan ledelsens adfærd kan have en positiv effekt på både motivation og psykosocial trivsel, også i en hybrid virkelighed.

Tillid fremhæves ligeledes af informant 5: *“Hvis det handler om motivation, så kan man sige, så er det jo fordi, der er tillid til, at jeg godt selv kan finde ud af at styre min arbejdstid. Grundlæggende at styre, hvor jeg arbejder fra. Så jeg tror, motivationen kommer af følelsen af tillid.”* (Bilag 6, s. 56)

Udsagnet illustrerer tydeligt, hvordan oplevet tillid fra ledelsen fungerer som en afgørende drivkraft for motivation. Det er ikke kontrol eller styring, der motiverer, men derimod oplevelsen af frihed og anerkendelse. Når medarbejdere som i AUBO oplever, at de selv har indflydelse på, hvor og hvornår arbejdet udføres, og at denne frihed er båret af tillid frem for overvågning, styrkes både den indre motivation og den psykosociale trivsel.

Ifølge SDT (Ryan & Deci, 2017) aktiverer tillid her både behovet for autonomi og kompetence, hvor medarbejderen oplever sig selv som ansvarlig og kompetent. Samtidig fremhæver JCM (Hackman & Oldham, 1976) netop *autonomy* som en af de vigtigste faktorer for engagement og arbejdsglæde.

Flere informanter oplever dog, at det er en udfordring at opretholde den samme type spontane feedback og sociale kontakt, når man arbejder hjemme. Dette understreger en væsentlig udfordring i hybridarbejde, som også fremhæves i Sonnenschein et al. (2022), hvor det påvises, at ledere ofte har vanskeligheder med at opretholde den psykosociale støtte på afstand. Manglende støtte kan føre til lavere motivation og øget risiko for psykisk mistrivsel blandt medarbejdere.

Informant 3 udtaler: *“Det flyder bare mere naturligt, når man er fysisk til stede (Bilag 4, s. 34) ”Men jeg kan da godt nogle gange savne lidt mere spontan feedback. Du ved, det der med, at nogen lige siger godt gået. Det får man lidt mindre af, når man sidder hjemme” (Bilag 4, s. 29).*

Citatet peger på, hvordan anerkendelse og feedback ikke kun omhandler målbare resultater, men også det sociale og følelsesmæssige nærvær, der opstår i den daglige, fysiske kontakt. Informanten savner de små, uformelle tilkendegivelser, som normalt opstår spontant i et fysisk arbejdsfællesskab, og som ofte forsvinder, når man arbejder hjemmefra. Dette kan få betydning for både tilhørsforhold, faglig bekræftelse og følelsen af at være set i hverdagen. Denne udfordring med at opretholde naturlig feedback i et fleksibelt arbejdsmiljø stemmer overens med tidligere studier. Shamir & Salomon (1985) bemærker, at hjemmearbejde reducerer antallet af feedback-muligheder, da interaktionen primært sker via telefon og computer, hvor nonverbale nuancer går tabt. Hertil kommer, at 35 % af medarbejdere i fleksible setups oplever mindre støtte og dialog med deres ledere (DI, 2022), hvilket kan øge risikoen for både faglig isolation og nedsat arbejdsglæde.

Ifølge Hackman og Oldhams Job Characteristics Model (1976) er *feedback from others* en central komponent i, at arbejdet opleves som meningsfuldt og motiverende. Når denne feedback udebliver eller bliver for formaliseret, risikerer man, at medarbejderen mister følelsen af progression og

betydning. I tråd med Warr (1999) er kontakt med andre og følelsen af at blive anerkendt vigtige 'vitaminer', der skal være til stede i passende mængder for at understøtte trivsel og forhindre følelsesmæssig udbrændthed. Fraværet af den uformelle feedback kan føre til en frustration af behovet for kompetence og tilhørsforhold (Ryan & Deci, 2017).

Brunelle og Fortin (2021) fremhæver ligeledes, at følelsen af gensidig opmærksomhed og spontan ros ofte går tabt i hybride miljøer, hvor nonverbal kommunikation og kropssprog er reduceret. I deres analyse ses dette som en risikofaktor for både emotionel udbrændthed og lavere oplevet engagement, især hvis ledelsen ikke aktivt kompenserer for den reducerede tilgængelighed gennem målrettede kommunikationsstrategier.

En anden informant sætter ord på, hvordan savnet af anerkendelse kan opleves, især når man arbejder hjemme: *"Jeg savner måske nogle gange, at der er en lidt mere løbende anerkendelse – ikke fordi jeg skal roses hele tiden, men bare det der med, at nogen lægger mærke til, at man har lagt et ekstra gear i."* (Bilag 5, s. 43)

Dette er i tråd med Brunelle & Fortin (2021), der fremhæver, at reduceret social kontakt, særligt med nærmeste leder, kan mindske jobtilfredsheden. Når den relationelle støtte og uformelle ros udebliver, mister arbejdet noget af sin emotionelle belønning og bliver nemmere præget af distancering og lavere motivation.

Yderligere påpeger Lund og Thomsen (2022), at hybridarbejde stiller øgede krav til hyppig 1:1-kommunikation og målrettet, social opmærksomhed fra både ledere og kolleger, hvis følelsen af isolation og faldende engagement ikke skal forstærkes over tid. Hos informant 4 fornemmes et tydeligt behov for at blive set, ikke gennem store gestusser, men i de små, daglige udtryk for omtanke. Dette behov for anerkendelse hænger tæt sammen med SDT's forståelse af tilhørsforhold som en grundlæggende psykologisk behovsfaktor. I Warrs kontekst kan fraværet af denne opmærksomhed sammenlignes med manglen på 'vitaminer', hvor medarbejderen ikke føler sig stimuleret af sin arbejdssituation (Warr, 1999). I et fysisk kontormiljø kan anerkendelse ske spontant, herunder gennem øjenkontakt, et nik eller et skulderklap, men under hjemmearbejde kræver det, at både ledere og kolleger i højere grad udviser bevidsthed og aktivt giver eksplicit anerkendelse, også i digitale interaktioner. Dette understøttes af et udsagn fra informant 5: *"Jeg tror den største udfordring er det ledelsesmæssige fokus, der skal være på det skift. Altså, at der er tillid til, at ledelsen*

ved, at folk laver noget, når de er hjemme, så det ikke bliver sådan en glidebane, hvor folk går rundt og tænker, kan vide, om min kollega laver noget i dag.” (Bilag 6, s. 55).

Dette peger på, at tillid ikke blot er vigtigt individuelt, men også i det kollektive mindset, hvor mistillid blandt kolleger kan true både trivsel og motivation, når man arbejder hjemme. Dette fremhæver Edwards et al. (2023), som siger, at ledere i hybride organisationer skal bygge på tillid frem for kontrol for at bevare engagementet og sikre en høj motivation blandt medarbejderne.

Alligevel er der også informanter, som oplever, at deres arbejdsplads formår at kompensere for den fysiske afstand ved at tilbyde høj tilgængelighed og støtte: *”Men jeg synes, der er fint støtte til det sociale og mentale plan, at jeg er tryk i, at jeg bare kan ringe, hvis der er noget.”* (Bilag 3, s. 30)

Udsagnet vidner om, at det ikke nødvendigvis er fysisk tilstedeværelse, der i sig selv afgør trivslen, men oplevelsen af, at der er let adgang til støtte og kontakt, dersom behovet opstår. Denne tryghed i relationen til kolleger og ledelse kan fungere som et væsentligt element mod de potentielle udfordringer ved hybridarbejde. Det er følelsen af, at man ikke står alene, og at hjælpen er nær, også selvom den formidles digitalt.

I tråd med Warr (2017) peger informantens udtalelse på betydningen af både *supportive supervision* og *social contact* som centrale faktorer for psykologisk velvære. Når disse faktorer er til stede, også i et virtuelt format, kan de opretholde følelsen af tryghed, samhørighed og stabilitet.

Del 4: work-life-balance i en hybrid kontekst

I det følgende analyseafsnit undersøges, hvorledes hybridarbejde påvirker medarbejdernes oplevelse af work-life-balance i AUBO. For at kontekstualisere og nuancere analysen anvendes blandt andet Anttila et al.s (2015) komparative studie *”Working-Time Regimes and Work-Life Balance in Europe”* som et begrebsligt og empirisk ståsted. Artiklen anvendes ikke som teori i traditionel forstand, men som en analytisk ramme, der bidrager til forståelsen af forskellige former for fleksibilitet.

Anttila et al. (2015) bygger på data fra 25 EU-lande og undersøger, hvordan arbejdstidens organisering og arbejdsstedets placering påvirker medarbejderes oplevelse af balancen mellem

arbejde og privatliv. Artiklen identificerer fem fleksibilitetsdimensioner, men i denne analyse fokuseres der særligt på tre af dem, som vurderes relevante i relation til hybridarbejde:

1. *Timing*: arbejdstidens placering, herunder arbejde på usædvanlige tidspunkter som aftener og weekender, hvilket forbindes med øget risiko for work-family conflict (Anttila et al., 2015).
2. *Autonomi*: medarbejderens kontrol over egne arbejdstider, som fremhæves som en afgørende faktor for oplevet balance og trivsel (Anttila et al., 2015).
3. *Spatial flexibility*: muligheden for at arbejde uden for den fysiske arbejdsplads, især hjemmefra. Ifølge (Anttila et al., 2015) kan denne fleksibilitet både styrke friheden og skabe grænseløshed mellem arbejde og fritid, hvilket har ambivalente konsekvenser for trivslen.

Artiklen konkluderer, at især nordiske lande udmærker sig ved høj autonomi og fleksibilitet i både tid og sted, hvilket generelt bidrager til højere work-life-balance (Anttila et al., 2015. s. 718). Med afsæt i denne forståelsesramme analyseres i det følgende, hvordan AUBO-medarbejdernes oplevelser af hybridarbejde relaterer sig til disse tre dimensioner sammen med SDT og Warrs vitaminmodel, og hvilken betydning det har for deres motivation og psykosociale trivsel.

En central pointe i Anttila et al. (2015) er, at hybridarbejde kan medføre en opløsning af grænser, hvilket påvirker den psykologiske adskillelse mellem arbejdsliv og privatliv. Dette kommer til udtryk hos flere informanter, herunder informant 4, som beskriver en konstant underliggende tilgængelighed, også i fritiden:

"Det kan være virkelig svært, f.eks. når jeg har en uges ferie, ved jeg jo, at der kommer mails ind. Så jeg tror aldrig, at jeg har haft en periode, hvor jeg ikke har tjekket mine mails (...) Nogle gange føles det i hvert fald lidt som om, arbejdet aldrig rigtig stopper." (Bilag 5, s. 46)

Udsagnet illustrerer tydeligt den psykologiske belastning, der kan følge med grænseløst hybridarbejde. Informanten beskriver en indre forpligtelse til at være tilgængelig, selv under ferie, hvilket peger på en manglende adskillelse mellem arbejde og fritid. Dette korrelerer med Iqbal et al (2021), som fremhæver, at uklare arbejdsrammer under hybridarbejde kan føre til udviskede

grænser og øget risiko for stress og udbændthed. Edwards et al. (2023) bekræfter ligeledes, at fleksible arbejdsformer uden klare rammer ofte medfører en udvidet arbejdstid og en oplevelse af, at arbejdet fylder det hele.

Informantens formulering om, at *“arbejdet aldrig rigtig stopper”*, vidner om en lav grad af psykologisk frakobling, som ifølge Anttila et al. (2015) kan svække restitution og påvirke den mentale sundhed negativt. Hjemmearbejdets fleksibilitet fremstår dermed som tvetydig og veksler mellem frihed og risiko. Dette kan tolkes som *introjiceret regulering* (Ryan & Deci, 2000), hvor individet handler ud fra indre pres og internaliserede forventninger snarere end fri vilje. Det reducerer den indre motivation og kan føre til udmattelse over tid.

Samtidig kan situationen ses som et udtryk for svækket *environmental clarity* (Warr, 2017), hvor de ydre rammer og forventninger er uklare, og det overlades til medarbejderen selv at definere grænserne. Dette kan være særligt belastende i offentlige organisationer som AUBO, hvor opgaver ofte er borgerrettede og præget af ansvar. Når forventningsafstemning og organisatorisk støtte udebliver, flyttes ansvaret for balancen over på individet, hvilket risikerer at underminere både trivsel og arbejdsengagement.

I forlængelse heraf udtaler informant 5: *“Jeg har været vant til at arbejde rigtig meget, og nu arbejder jeg ikke så meget. Men jeg er samtidig sådan en, der også lige har min arbejdsmail på min telefon, fordi jeg kan godt lide at vide, hvad der sker.”* (Bilag 6, s. 53).

Det er interessant, at hun betoner sin kontrol over situationen ved at tilkendegive: *“Jeg kan godt lide”*, omend hun alligevel antyder, at det er en indgroet vane fra tidligere arbejdsliv. Hun nævner, at hendes nuværende ledere ikke har deres mail på telefonen, hvilket for hende virker som en ny verden. Dette kunne tyde på, at hun stadig er i gang med en intern tilpasning til en mindre grænseløs arbejdskultur. Set gennem Warrs *opportunity for personal control* er det centralt, hvorvidt denne adfærd er selvvalgt eller drevet af tidligere normer, idet opfattelsen af egenkontrol er afgørende for, om fleksibilitet bliver en kilde til trivsel eller belastning.

Denne indre konflikt mellem ønsket om kontrol og en latent tilgængelighed er også blevet fremhævet i nyere undersøgelser. Ifølge Edwards et al. (2023) rapporterer 54 % om øget arbejdsbelastning, hvor netop det flydende skel mellem arbejde og fritid forstærker følelsen af pres.

Ligeledes påpeger Iqbal et al. (2021), at når arbejdet flytter ind i hjemmet uden klare mentale eller fysiske grænser, øges risikoen for stress.

Informant 2 tilvejebringer en kontrast til dette: *"Ja, det kan jeg sagtens. Men det tror jeg måske har noget at gøre med, at jeg har tre børn. Så der er sådan en meget klar bagkant for, hvornår arbejdsdagen slutter."* (Bilag 3, s. 25).

Her bliver det tydeligt, hvordan livsomstændigheder og i særdeleshed børn kan skabe en ydre struktur, der støtter medarbejderen i at fastholde balancen. I Anttila et al.s begreb *timing* (2015) bliver det klart, at fleksibilitet kun er positivt, hvis det understøtter en sund rytme og muliggør klare afslutninger på arbejdsdagen. I SDT's terminologi betyder det, at hendes handlinger, fx at stoppe arbejdet kl. 15, understøttes af en ydre struktur, men er internaliseret på en måde, der ikke opleves som pres, men som en meningsfuld nødvendighed. Dette svarer til en identificeret regulering, hvor handlingen er i tråd med egne værdier og derfor fremmer motivation og trivsel.

Denne oplevelse af autonomi, selv når rammerne er givet udefra, adskiller sig markant fra den oplevelse, informant 4 giver udtryk for: *"Selvom jeg ikke er 100 % tilgængelig altid, så er jeg jo på en eller anden måde tilgængelig altid. (...) Hvis lederen ringer klokken syv om aftenen, så kan jeg ikke lade være med at tage den."* (Bilag 5, s. 47).

Dette citat illustrerer en form for ufrivillig tilgængelighed, hvor informanten føler, at arbejdet overskrider hendes personlige grænser. Dette relaterer sig til en lav grad af oplevet autonomi, og Anttila et al. (2015) beskriver netop, hvorledes fleksibilitet i praksis kan blive en ensidig fordel for arbejdsgiveren, hvis medarbejderen ikke oplever kontrol over arbejdstidens grænser. Samtidig svækkes *opportunity for personal control* (Warr, 1999), hvilket kan føre til lavere psykosocial trivsel.

Til sammenligning har informant 6 udviklet en tydelig mental strategi for at koble fra arbejdet: *Når jeg sidder i bilen på vej hjem fra arbejde, at jeg går lige dagen igennem, og så slipper det på en eller anden måde. Ligesom have den her regnfrakke på, og så tage den af, når jeg så går hjem (...) Hvis jeg ikke havde den mentale adskillelse, så ville det virkelig kunne slide på mig."* (Bilag 7, s. 62).

En af de mest markante konsekvenser ved den grænseløse arbejdskultur kommer til udtryk i Lund & Thomsen (2022), hvor en leder udtaler: *"Man kan godt være syg hos mig og så stadig arbejde"* (s. 14). Udsagnet afspejler en arbejdskultur, hvor forventningen om konstant tilgængelighed og

vedvarende produktivitet også gør sig gældende i situationer, hvor der normalt ville være plads til hvile og restitution. Det understreger, hvordan fleksibilitet, dersom den ikke balanceres med klare grænser og respekt for medarbejderens helbred, risikerer at blive en kilde til selvudnyttelse snarere end reel frihed. Set i lyset af SDT kan denne tendens tolkes som et udtryk for introjiceret regulering, hvor individet drives af en indre forpligtelse frem for ægte motivation, også når kroppen eller sindet signalerer et behov for pause. Denne form for udviskede grænser bliver det derfor afgørende at etablere mentale strategier, der muliggør en følelsesmæssig og kognitiv adskillelse mellem arbejde og fritid. Her bliver den reflektive praksis, som fx beskrevet i metaforen herover om *“at tage regnfrakken af”*, et billede på overgangen fra arbejdsliv til privatliv. Denne symbolske handling kan tolkes som en nødvendig strategi for psykologisk adskillelse, hvilket ifølge Anttila et al. (2015) er en forudsætning for at kunne drage reel fordel af den fleksibilitet, som hybridarbejde indebærer. Når denne mentale grænse aktivt opretholdes, mindskes risikoen for, at grænseløsheden tager over og forværrer balancen mellem arbejdsliv og privatliv.

Dette citat afspejler tillige en høj grad af autonomi og selvregulering. Handlingerne udspringer ikke af ydre krav eller vaner, men af en indre erkendelse af behovet for restitution og velvære, hvilket tyder på en identificeret eller integreret regulering, hvor individets adfærd er i overensstemmelse med egne værdier og trivsel. Dette styrker både motivation og psykologisk funktion.

Samlet set peger citatet på, hvorledes simple, personlige ritualer kan fungere som effektive psykosociale mekanismer, der beskytter mod udbrændthed og stress i det hybride arbejdsliv. Det illustrerer, hvordan rummelig fleksibilitet først bliver en reel ressource for trivsel og motivation, når den understøttes af indre autonomi og tydelige, mentale grænser.

I kontrast til denne mentale frakobling påpeger en anden informants erfaring de udfordringer, der opstår, når arbejdet trænger ind i hjemmets rum uden mulighed for tydelig adskillelse: *“Under corona, der startede ved at sidde inde ved spisebordet. Og der havde jeg lidt svært med, at jeg sad i den ene ende af stuen og arbejdede, og når jeg havde fri, sad jeg i den anden.”* (Bilag 2, s. 9)

Her bliver det tydeligt, hvordan hjemmearbejde uden klare, rummelige skel kan udfordre den psykologiske restitution og skabe en oplevelse af konstant arbejdsnærvær. Når arbejdet ikke blot foregår i hjemmet, men i selvsamme fysiske zone som privatlivet, bliver det vanskeligt at signalere, hvornår arbejdet slutter. Dette stemmer overens med Anttila et al. (2015), som fremhæver, at netop

spatial flexibility uden tydelige grænser kan føre til en oplevelse af udvisket balance og manglende mental afkobling.

Ifølge Sirgy & Lee (2017) bliver det markant sværere at koble mentalt af, når man ikke fysisk forlader sin arbejdsplads. Denne manglende frakobling kan føre til en vedvarende indre uro og øget risiko for stress, når medarbejdere aldrig oplever sig helt fri fra arbejdsmæssige forpligtelser, hverken mentalt eller teknologisk. Dette understreger, at hjemmearbejde uden klare grænser kan udfordre både restitution og den psykosociale trivsel (Madhukar, 2024).

Samtidig peger en undersøgelse fra 2021 dog på en anden faktor: Her angiver 58 % af deltagerne, at de oplever mindre udbrændthed ved hjemmearbejde, sammenlignet med kontorarbejde, ligesom over 70 % vurderer, at hybridarbejde generelt styrker deres work-life-balance (Madhukar, 2024, s. 102). Dette antyder, at fleksibilitet, når den understøttes af tydelige grænser og en velfungerende livsstruktur, ikke nødvendigvis er en risiko, men derimod kan fungere som en beskyttende faktor for den psykosociale trivsel.

Diskussion

Fremmer hybridarbejde motivation og trivsel i AUBO?

Hybridarbejde fremstår umiddelbart som en moderne løsning på ønsket om fleksibilitet, work-life-balance og selvledelse. Men den dybdegående analyse i AUBO afslører et langt mere nuanceret billede, hvor motivation og trivsel ikke er givet på forhånd, men i høj grad afhænger af konteksten og organiseringen af den hybride arbejdsform. Forskningen understøtter denne kompleksitet: Hybridarbejde kan både fremme og udfordre trivslen, afhængigt af hvordan det struktureres, og hvilke psykologiske behov det understøtter (Madhukar, 2024).

Flere informanter beskriver, hvordan hjemmearbejde har givet dem ro, fokus og muligheden for at fordybe sig i kerneopgaverne. Her fremstår det tydeligt, at hybridarbejdet aktiverer følelser af autonomi og kompetence. Begge begreber, der i SDT forbindes med øget motivation. Dette stemmer overens med Brunelle & Fortin (2021), der fremhæver, at muligheden for fleksibilitet og fordybelse har en direkte positiv effekt på mental trivsel og jobtilfredshed, særligt når medarbejdere oplever kontrol over egne opgaver og arbejdsgange.

Denne frihed har immervæk en bagside. Flere informanter i AUBO oplever samtidig øget afstand og mindre kontakt til kollegaer. Her opstår der et centralt paradoks: Det, der styrker motivationen gennem fleksibilitet og fordybelse, kan samtidig underminere følelsen af tilhørsforhold. Denne dobbelthed er også påvist i forskningen: Lundahl (2023) viser, at medarbejdere i hybride teams ofte føler sig afkoblet fra organisationens kultur, ligesom relationer gradvist udhules, hvis de ikke aktivt vedligeholdes. I AUBO ses det netop, hvordan trivsel i høj grad afhænger af teamets relationelle styrke og mødestrukturer, hvilket hybridarbejdet enten kan forstærke eller svække.

Kompetence opleves som værende styrket gennem mulighed for effektivt og selvstændigt arbejde, men også her fremstår billedet nuanceret. Manglende sparring, feedback og anerkendelse risikerer at underminere oplevelsen af faglig udvikling og synlighed. Allen et al. (2015) advarer mod, at manglende social interaktion og feedback kan føre til en individualiseret arbejdsform, hvor medarbejderens indsats bliver usynlig.

Det er netop dette spørgsmål om synlighed og anerkendelse, som er centralt i diskussionen. Flere medarbejdere i AUBO udtrykker, at de i højere grad selv skal kæmpe for at blive set, når de arbejder

hjemme. Dette flugter med Madhukars (2024) der viser, hvordan hjemmearbejdere ofte overses i relation til opgavefordeling og udviklingsmuligheder, ikke pga. lavere præstation, men pga. lavere tilgængelighed. Det tydeliggør en vigtig organisatorisk udfordring i hybridarbejde: Når medarbejdere ikke ses fysisk, kræver det stærkere strukturer for feedback, anerkendelse og kontakt.

Dette afstedkommer en bredere pointe om, hvordan ansvar og trivsel fordeles i en hybrid kontekst. Hvis det i stigende grad bliver medarbejderens eget ansvar at skabe struktur, opsøge kolleger og sikre synlighed, risikerer hybridarbejde at fremme en form for individualisering. Forskning viser, at offentligt ansatte i højere grad motiveres af kollektive mål og fællesskab frem for individuel synlighed og konkurrence (Danske Regioner et al., 2022). I AUBO, hvor opgaverne er komplekse og ofte kræver koordination og borgerkontakt, er dette særligt relevant.

Mele et al. (2023) pointerer, at hybridarbejde i offentlige organisationer kræver særligt fokus på ledelsesstruktur, teamkoordinering og organisatorisk kultur; ellers risikerer man ulighed i adgang til information og trivsel. Dette ses også i AUBO, hvor informanterne oplever meget forskellige grader af tryghed og fællesskab.

På baggrund af analysen kan man derfor argumentere, at hybridarbejde i AUBO hverken entydigt fremmer eller hæmmer motivation og trivsel, men i høj grad afhænger af, hvordan det bliver organiseret. Hvis medarbejdere oplever frihed, feedback og fællesskab, skaber hybridarbejde meningsfulde arbejdsvilkår. Mangler disse elementer derimod, risikerer arbejdsformen at skabe usikkerhed, isolation og mistrivsel.

Vurdering af validitet

I forlængelse af analysen og diskussionen er det nødvendigt at forholde sig kritisk til undersøgelsens validitet. Det gælder både de metodiske valg, interviewdesignet og den måde, hvorpå data er indsamlet og analyseret. Da specialet baserer sig på seks kvalitative interviews med administrative medarbejdere i AUBO, må det indledningsvis anerkendes, at resultaterne ikke har til formål at være statistisk generaliserbare. Det er ikke mængden af data, men dybden og nuanceringen i oplevelserne, der har været i fokus. Dette muliggør en kvalitativ forståelse for, hvordan

hybridarbejde opleves i en offentlig kontekst, endskønt det samtidig begrænser rækkevidden af de konklusioner, der kan drages.

En væsentlig overvejelse, der bør reflekteres over, er interviewdynamikken og interviewerens rolle. Som forsker med forhåndskendskab til hybridarbejde gennem egne erfaringer og med stærk interesse i feltet, kan der være en risiko for, at visse spørgsmål har været præget af en bekræftelsestendens. Det kan fx ske, hvis jeg ubevidst leder informanter hen imod at bekræfte antagelser om fx mistrivsel ved isolation eller motivation ved autonomi. Selvom interviewene har været semistrukturerede og åbne, er det vigtigt at erkende, at den kvalitative interviewform aldrig er neutral; den er et samspil mellem to perspektiver, og svarene formes i relationen. Særligt da enkelte spørgsmål er blevet justeret undervejs i processen på baggrund af tidligere interviews, må det overvejes, hvorvidt visse temaer har fået mere plads, fordi de passer ind i en allerede opstået analytisk ramme.

Samtidig er det vigtigt at nævne, at konteksten for undersøgelsen, herunder en offentlig, mellemstor kommune, spiller en væsentlig rolle for validiteten. Der er tale om en arbejdsplads med en stærk faglig kultur, politisk styring og et højt fokus på ansvarlighed, dokumentation og borgerkontakt. Disse rammer er ikke nødvendigvis sammenlignelige med fx private virksomheder, tech-branchen eller produktionsvirksomheder, hvor hybridarbejde kan se markant anderledes ud.

Teoretisk refleksion og supplerende perspektiver

I nærværende speciale har jeg valgt at tage udgangspunkt i tre teorier, som er følgende: Self-Determination Theory (Deci & Ryan), Job Characteristics Model (Hackman & Oldham) og Peter Warrs vitaminmodel. Denne kombination har givet mulighed for at analysere hybridarbejdets betydning for både motivation, jobdesign og psykosocial trivsel, og disse tre perspektiver supplerer hinanden på tværs af følgende tre niveauer: *individ*, *opgave* og *arbejdsmiljø*. Teorierne har især været anvendelige til at forstå behovet for autonomi, oplevet kompetence og tilhørsforhold og dermed givet en klar struktur til analysen og bidraget til at besvare min problemformulering.

Dog er det væsentligt at anerkende, at disse teorier er udviklet, førend den digitale og hybride virkelighed blev en central del af arbejdslivet. De har derfor ikke direkte blik for fænomener som

digital distance, asynkron kommunikation, virtuel synlighed eller selvledelse i hybride rum. Alle dimensioner, der netop viste sig centrale i interviewmaterialet. Her kunne nyere begreber og teorier med fordel have suppleret analysen.

Eksempelvis kunne Etienne Wengers teori om praksisfællesskaber have bidraget med værdifuld indsigt i, hvorledes læring og trivsel opstår i sociale fællesskaber med fælles praksis. I en hybrid kontekst, hvor fysisk samvær er reduceret, kunne Wengers begreber om gensidig engagement, fælles repertoire og fælles identitet belyse, hvordan kollegiale relationer og kompetencer enten opretholdes eller svækkes, når arbejdet flyttes fra kontoret til hjemmet. Dette perspektiv ville især være relevant i relation til informanternes oplevelse af tab af faglig sparring, svækkede sociale bånd og hjemmearbejde som repertoire.

Særligt kan kapitel 5 i bogen *Communities of Practice within and across Organizations* (Wenger, 2023) bringe relevant indsigt i, hvordan fællesskab, synlighed og deltagelse formes i digitale og hybride kontekster og dermed nuancere forståelsen af, hvordan AUBO som hybrid arbejdsplads kan styrke kollegial tilknytning og kompetence på tværs af platforme og lokationer.

Herzbergs Two-Factor Theory (1959) kunne tillige have været inddraget som alternativ eller supplement til Warrs vitaminmodel, da sidstnævnte i vid udstrækning trækker på Herzbergs skelnen mellem motivations- og hygiejnefaktorer. Herzberg fokuserer på, hvorledes faktorer som anerkendelse, ansvar og mulighed for vækst skaber motivation, hvorimod fravær af f.eks. tryghed og ledelsesmæssig støtte kan føre til utilfredshed. Et perspektiv, der vil kunne understøtte analysen af de psykosociale mekanismer i hybridarbejdet.

Endelig kunne Karasek og Theorells krav-kontrol-støtte-model (1990) have tilført en mere strukturel forståelse af, hvorledes balancen mellem arbejdskrav, handlefrihed og social støtte påvirker trivslen i hybride arbejdsmiljøer. Særligt i lyset af informanternes oplevelser af både øget selvstændighed og savn af kontakt og støtte kunne modellen have nuanceret analysen af, hvornår hybridarbejde skaber udvikling, og hvornår det bliver en belastning.

Tilsammen belyser disse teorier nogle af de blinde vinkler, som den anvendte teoretiske ramme ikke nødvendigvis fanger.

Konklusion

På baggrund af specialets kvalitative analyse kan det konkluderes, at hybridarbejde har en tydelig indflydelse på medarbejdernes oplevelse af både motivation og trivsel i AUBO. Det er særlig tydeligt, hvorledes muligheden for fleksibilitet, både i forhold til tid og sted, opleves som værende en væsentlig motivationsfaktor for medarbejderne. Informanterne beskriver en øget grad af autonomi i deres arbejdsdag, hvilket giver dem mulighed for at tilrettelægge arbejdet efter egne præferencer og livsomstændigheder. Dette bidrager ikke alene til en oplevelse af større frihed, men også til en følelse af tillid fra ledelsen, hvilket i sig selv har en positiv indvirkning på motivationen.

Samtidig peger analysen på, at fleksibiliteten understøtter en bedre work-life-balance, særligt blandt informanter med børn eller andre forpligtelser i privatlivet. Flere fremhæver, hvordan hybridarbejdet reducerer transporttid og muliggør mere nærvær i hjemmet, hvilket igen skaber mere overskud og balance. Begge forhold, der i sidste ende højner både trivsel og arbejdsglæde. Det er dog ligeså tydeligt, at fleksibiliteten ikke i sig selv er tilstrækkelig for at opretholde motivationen. For at hybridarbejde skal fungere optimalt, kræver det en vis grad af struktur, klare forventninger og tilgængelige støttefunktioner, herunder passende teknisk udstyr og adgang til kollegial sparring.

Et andet centralt tema i analysen er betydningen af kompetence og faglig udvikling. Flere medarbejdere oplever, at hybridarbejde giver mulighed for øget koncentration og fordybelse, særligt på hjemmearbejdsdage, hvor der er færre forstyrrelser. Dette understøtter følelsen af faglig mestring og effektivitet. Elementer, der ifølge de anvendte teorier er centrale for den indre motivation. Omvendt peger enkelte informanter på, at hjemmearbejde til tider kan hæmme læring og vidensdeling, især når spontane samtaler og kollegial feedback udebliver.

Den sociale dimension viser sig som værende mere kompleks. Nogle informanter beskriver en oplevelse af social afstand og svækket fællesskab, når den fysiske tilstedeværelse på kontoret reduceres. Dette kan udfordre den oplevede trivsel, særligt hos medarbejdere, der lægger vægt på uformel sparring og kollegiale relationer i hverdagen. Samtidig viser analysen, at flere har udviklet strategier til at opretholde kontakten online, ligesom nogle oplever, at de virtuelle møder i visse tilfælde medfører en mere fokuseret dialog frem for de fysiske møder.

Sammenfattende peger resultaterne på, at hybridarbejde i AUBO overordnet set har en positiv betydning for medarbejdernes motivation og trivsel, omend effekten er betinget af flere faktorer.

Det handler ikke blot om muligheden for hjemmearbejde i sig selv, men i høj grad om graden af autonomi, tilpasning til livssituationen, adgangen til støtte og følelsen af tilhørsforhold til både kollegaer og organisation. Hybridarbejde skaber således et potentiale for øget motivation og trivsel, men dette potentiale realiseres kun, såfremt rammerne er tilpasset både opgaverne og medarbejdernes individuelle behov.

Litteraturliste

- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68.
- Altinget. (2021, 6. april). *Peter Holdt Christensen: Hjemmearbejde risikerer at reducere vores*. Lokaliseret 18-01-25 fra <https://www.altinget.dk/arbejdsmarked/artikel/lektor-hjemmearbejde-risikerer-at-reducere-vores-arbejdsmotivation>
- Anttila, T., Oinas, T., Tammelin, M., & Nätti, J. (2015). Working-time regimes and work-life balance in Europe. *European Sociological Review*, 31(6), 713–724.
- Bach, F. P. (April 2022). *8 udfordringer ved det hybride arbejde*. Lokaliseret 19-05-25 fra <https://www.cfl.dk/artikler/8-udfordringer-ved-det-hybride-arbejde>
- Bach, F. P. (April 2022). *Medarbejderne elsker det hybride arbejde*. Lokaliseret 19-05-2023 fra <https://www.cfl.dk/artikler/hybridarbejde-medarbejderne-elsker-det-hybride-arbejde>
- Bindley, K., & Glazer, E. (15. oktober 2021). *Hybridarbejde skaber ulighed mellem de ansatte*. Lokaliseret 19/05-2025 fra <https://www.mm.dk/ledelse/artikel/hybridarbejde-oeger-forskelsbehandlingen-af-ansatte>
- Brinkmann, S. (2013). *Qualitative interviewing*. In *Oxford Scholarship Online*. Oxford University Press.
- Brinkmann, S. (2020). Unstructured and semistructured interviewing. In P. Leavy (Ed.), *The Oxford handbook of qualitative research* (2nd ed., s. 424–456). Oxford University Press.
- Brinkmann, S., & Tanggaard, L. (2015). *Kvalitative metoder: En grundbog*. Hans Reitzels Forlag.
- Brunelle, E., & Fortin, J.-A. (2021). Distance makes the heart grow fonder: An examination of teleworkers' and office workers' job satisfaction through the lens of self-determination theory. *SAGE Open*, 11(1), 1–11.
- Carter, S. K., & Bolden, C. L. (2012). Culture work in the research interview. In J. F. Gubrium, J. A. Holstein, A. B. Marvasti, & K. D. McKinney (Eds.), *The SAGE Handbook of Interview Research: The Complexity of the Craft* (s. 255–266). SAGE Publications.

Christensen, P. H. (2020). *Motivation på arbejdspladsen: Overblik, indblik og anvendelse*.

Christensen, P. H. (2022). *Hybridarbejde: Balancen mellem nye og gamle måder at arbejde på*.

Dansk Arbejdsgiverforening. (2015, 3. oktober). *Offentligt ansatte har langt mere betalt fravær og frihed end privatansatte*. Lokaliseret 19-05-2025 fra <https://www.da.dk/politik-og-analyser/overenskomst-og-arbejdsret/2015/1/offentligt-ansatte-har-langt-mere-betalt-fravaer-og-frihed-end-privatansatte/>

Dansk Industri, DI. (9. september 2022). *94 pct. giver mulighed for hjemmearbejde*. Lokaliseret 19-05-2025 fra <https://www.danskindustri.dk/arkiv/analyser/2022/9/94-pct.-af-virksomhederne-giver-mulighed-for-hjemmearbejde-en-eller-flere-dage-om-ugen/>

Dansk Industri, DI. (2023). *Fordele og ulemper ved hybridarbejde*. Lokaliseret 19-05-2025 fra <https://www.danskindustri.dk/vi-radgiver-dig/personale/hr-og-ledelse/ledelse-af-hybridarbejde/fordele-og-ulemper-ved-hybridarbejdet/>

Dansk Industri, DI. (2022). *Hjemmearbejde medfører work-life balance og bedre udnyttelse af tid*. Lokaliseret 19-05-2025 fra <https://www.danskindustri.dk/arkiv/analyser/2022/9/hjemmearbejde-medforer-work-life-balance-og-bedre-udnyttelse-af-tid/>

Danske Regioner, KL, Medarbejder- og Kompetencestyrelsen, & Finansministeriet. (2022). *Afrapportering om undersøgelsen af offentligt ansattes motivation*. Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse.

Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*.

DM. (2021). *Det akademiske arbejdsliv under og efter coronakrisen*. Dansk Magisterforening. Lokaliseret 19-05-2025 fra <https://dm.dk/media/39474/det-akademiske-arbejdsliv-under-og-efter-coronakrisen.pdf>

Edwards, K., Ipsen, C., Hasle, M., & Pedersen, A. (2023). *Vidensrapport om hybride arbejdsformer og det psykosociale arbejdsmiljø*. Branchefællesskaberne for Arbejdsmiljø & Arbejdsmiljørådet.

Europa-Kommissionen. (2022). *Danmark i Digital Economy and Society Index (DESI) 2022*. Lokaliseret 19-05-2025 fra <https://digital-strategy.ec.europa.eu/da/policies/desi-denmark>

Finans. (2020, 29. april). *Coronakrisen har fordoblet hjemmearbejde*. Lokaliseret 18-01-25 fra <https://finans.dk/erhverv/ECE14234556/coronakrisen-har-fordoblet-hjemmearbejde/>

Gardamer, H. G. (2004). *Sandhed og metode: Grundtræk af en filosofisk hermeneutik*. Viborg: Systime.

Goodstein, R. (2021). *Hjemmearbejde er permanent fordoblet efter coronakrisen*. Berlingske. Lokaliseret 19-05-2025 fra <https://www.berlingske.dk/business/hjemmearbejde-er-permanent-fordoblet-efter-coronakrisen>

Hackman, J. R. (1980). Work redesign and motivation. *Professional Psychology*, 11(3)

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*

Højberg, H. (2014). I Fuglsang, L., Olsen, P. B., & Rasborg, K. (Red.), *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne – På tværs af fagkulturer og paradigmer* (3. udg., 2. oplag). Samfundslitteratur.

Ingeniørforeningen, IDA. (u.å.). *Privat eller offentligt ansat: Få overblik over forskellene*. Lokaliseret 19-05-2025 fra <https://ida.dk/raad-og-karriere/ansaettelsesvilkkaar-og-kontrakter/privat-eller-offentligt-ansat-faa-overblik-over-forskellene>

Iqbal, K. M. J., Khalid, F., & Barykin, S. Y. (2021). Hybrid workplace: The future of work. In *Handbook of Research on Remote Work and Worker Well-Being in the Post-COVID-19 Era* (s. 37–53).

James, N., & Busher, H. (2012). Internet interviewing. In J. F. Gubrium, J. A. Holstein, A. B. Marvasti, & K. D. McKinney (Eds.), *The SAGE Handbook of Interview Research: The Complexity of the Craft* (s. 177–190). SAGE Publications.

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Interview: Det kvalitative forskningsinterview som håndværk*. Hans Reitzel.

lex.dk. (u.å.). *Hybridarbejde*. <https://lex.dk/hybridarbejde>

- Link1.dk. (2025, 17. januar). *Offentlig vs. privat sektor: En sammenligning af forskelle og ligheder*. Lokaliseret 19-05-2025 fra <https://www.link1.dk/34/uddannelse-og-karriere/9426/offentlig-vs-privat-sektor-en-sammenligning-af-forskelle-og-ligheder>
- Lundahl, E. (2023). *Hvordan engagerer og fastholder man medlemmer af hybride teams? Projekt- og teamlederes erfaringer med hybridarbejde efter Corona* (CLOU Skriftserie, Art2023 Nr. 002). VIA University College.
- Madhukar, V. (2024). Impact of remote work on employee well-being – A conceptual perspective. *International Journal of Management (IJM)*, 15(4), 134–145.
- Mele, V., Belardinelli, P., & Bellé, N. (2023). Telework in public organizations: A systematic review and research agenda. *Public Administration Review*, 83(6), 1–18.
- Microsoft. (2021). *The next great disruption is hybrid work – are we ready?* <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work/>
- Morgan, D. L. (2012). Focus groups and social interaction. In J. F. Gubrium, J. A. Holstein, A. B. Marvasti, & K. D. McKinney (Eds.), *The SAGE Handbook of Interview Research: The Complexity of the Craft* (pp. 161–174). SAGE Publications.
- Navrbjerg, S. E., & Minbaeva, D. (2021). Ny arbejdslivsbalancer under corona-krisen – muligheder og udfordringer for ledelse og medarbejdere. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 23(3), 82–91.
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1), 1–13.
- Nummela Friis Jensen, A., & Thorslund Roerholt, S. (2022). *Hjemmearbejde giver færre forstyrrelser og mindsker dialog*. <https://www.danskindustri.dk/arkiv/analyser/2022/11/hjemmearbejde-giver-farre-forstyrrelser-og-mindsker-dialog/>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.

- Ryan, R. M., Deci, E. L., Vansteenkiste, M., & Soenens, B. (2021). Building a science of motivated persons: Self-determination theory's empirical approach to human experience and the regulation of behavior. *Motivation Science*, 7(2), 97–110.
- Schmidt, C. H. (2022). *Hermeneutik*. Læremiddel, 1–4.
- Shamir, B., & Salomon, I. (1985). Work-at-home and the quality of working life. *Academy of Management Review*, 10(3), 455–464.
- Sirgy, M. J., & Lee, D.-J. (2017). Work-life balance: An integrative review. *Applied Research in Quality of Life*, 13(1), 229–254.
- Sonnenschein, K., Hagen, Ø., Rostad, I. S., & Wiik, R. (2022). “Make it possible for more people to work at home!” Representations of employee motivation and job satisfaction in Danish and Norwegian newspapers during the COVID-19 pandemic. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 972562.
- Warr, P. (1999). Well-being and the workplace. In D. Kahneman, E. Diener, & N. Schwarz (Eds.), *Well-being: The foundations of hedonic psychology*.
- Warr, P. (2017). Happiness and mental health: A framework of vitamins in the environment and mental processes in the person. In J. C. Quick & C. L. Cooper (Eds.), *Handbook of stress and health: A guide to research and practice*.