

Ledelse af hybride arbejdspladser
Metode

2022

F&U projekt

INDHOLD

Indledning.....	2
Problemformulering.....	2
Den teoretiske ramme.....	2
Leavitts diamant - en overordnet forståelsesmodel.....	3
Strukturer.....	4
Personer.....	5
Opgaver.....	8
Teknologi.....	9
Meningsskabelse - en alternativ forståelsesramme.....	10
Metode.....	12
Videnskabsteoretiske betragtninger.....	12
Projektdesign.....	13
Udvælgelse af interviewpersoner.....	14
Dataindsamling.....	15
Databehandling og kodning.....	16
Bibliografi.....	19
Bilag.....	21
Bilag 1 Interviewguide - leder.....	21
Bilag 2 Interviewguide - medarb.....	24
Bilag 3 Kodeliste.....	27
Bilag 4 Kodningskategorier.....	28

INDLEDNING

I det følgende beskrives den overordnede metodiske og teoretiske tilgang i projektet Ledelse af hybride arbejdspladser. Projektets findings er formidlet via artikler, videoer, oplæg og undervisningsmateriale.

- Artikel på Lederweb "Skal opgaven klares hjemme eller på kontoret? Tag dialogen" – [Link](#)
- Opslag på LinkedIn med video om at gøre det attraktivt for medarbejderne at møde ind på kontoret - [link](#)
- Artikel på Cphbusiness.dk om tre fælder, ledere på hybride arbejdspladser skal undgå - [link](#)
- Video i vores nye content marketing-univers om at undgå at glemme dem, der arbejder hjemme - [link](#)
- Video i content marketing-universet om, hvordan man hjælper sine medarbejder med at planlægge hjemme- og kontorarbejdet - [link](#)
- Video i content marketing-universet om at gøre det attraktivt at møde ind - [link](#)
- To opslag på Ledelse og kommunikations LinkedIn-showcase for at formidle findings og skabe opmærksomhed om projektet – [Link](#) og [link](#)
- Projektet beskrevet på Cphbusiness hjemmeside - [link](#)

Problemformulering

Hvordan kan ledere i samarbejde med medarbejdere etablere, udvikle og lede en hybrid arbejdsplads?

Projektets primære fokus er samarbejdet mellem ledere og medarbejdere i kontekst af den hybride arbejdsplads. Herunder fokuseres på forandringen fra intet eller mindre hybridarbejde til mere eller fuldstændigt hybridarbejde. Dette foregår naturligvis i en kontekst, hvor fx branche, opgaver og teknologiske løsninger også kan spille en rolle. Det er dog ikke projektets fokus, men behandles som rammevilkår, der i større eller mindre grad kan variere.

Den teoretiske ramme

I dette afsnit præsenterer vi projektets teoretiske ramme.

Vores udgangspunkt er, at indførelsen af en hybrid arbejdsplads i mindre eller større grad er en forandring. For at afdække grundlæggende aspekter i organisationen tager vi derfor udgangspunkt i Leavitts systemmodel, der er en overordnet rammemodel for forståelsen af organisationen som et system (Leavitt, 1965). Leavitt-modellen

udmærker sig til formålet ved også at rumme teknologi som et særskilt element, hvilket alt andet lige kan være relevant for forståelsen af den hybride arbejdsplads.

I kølvandet på Corona/Covid-19-pandemien er der kommet en lang række undersøgelser, der fremhæver forskellige aspekter ved hybrid- og distancearbejde, herunder ledelse, trivsel, mv. Vi har i projektet gennemført et omfattende litteraturstudie for at kortlægge de væsentligste elementer i den eksisterende viden på området. Samtidig er der tale om et forskningsområde i bevægelse, der kan derfor være kommet nuancer til, som ikke er med i dette projekt.

Vores litteraturstudie peger på, at der på projektets starttidspunkt var et videnshul omkring etablering, styring og organisering af hybrid organiserede arbejdspladser i Danmark.

For at skabe en samlet teoretiske ramme, indenfor hvilken vi kan forstå den hybride arbejdsplads, anvender vi Leavitt-modellen som en overordnet forståelsesramme. Hvert af elementerne i modellen nuanceres med perspektiver fra litteraturen om hybridt arbejde, så vi har en generel forståelsesramme for forandring i organisationer med særligt fokus på hybridt arbejde og hybrid ledelse.

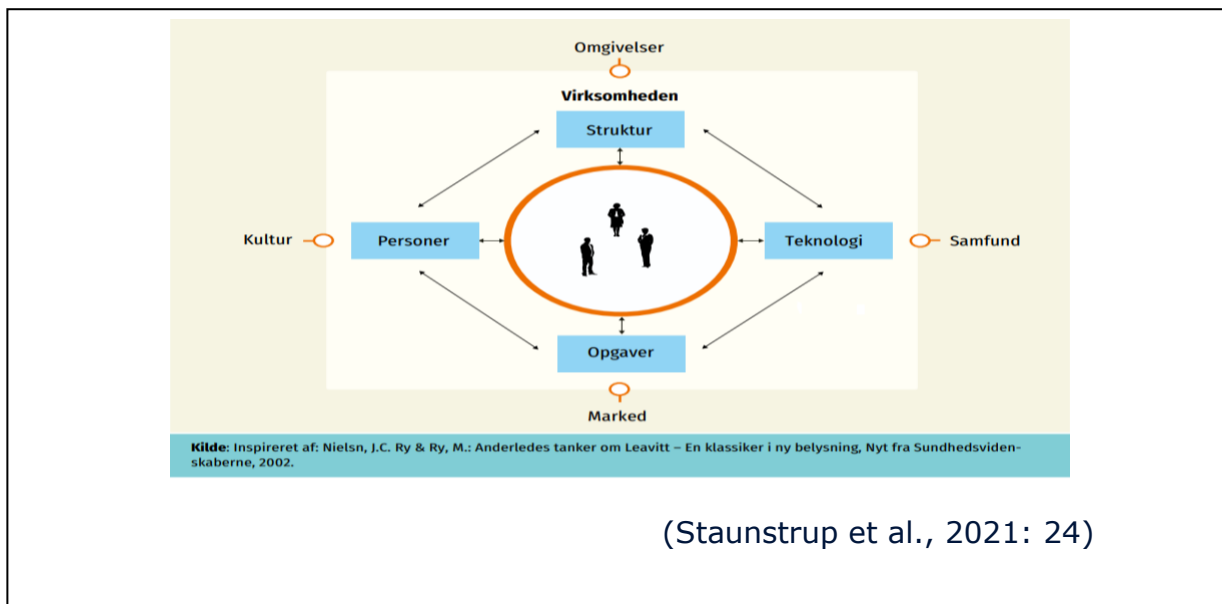
Leavitts diamant – en overordnet forståelsesmodel

En intuitiv tilgang til forståelsen af organisationer er Leavitts såkaldte diamantmodel. Her er udgangspunktet, at organisationer består af fire delsystemer og en omverden. De fire delsystemer er Strukturer, Personer, Opgaver og Teknologi. Hvert af disse delsystemer rummer en række elementer. Strukturer er fx systemer til kommunikation, arbejdsystemer, kontrolsystemer og regler og retningslinjer. Personer er – i sagens natur – primært menneskerne i organisationen. Dog, påpeger Leavitt, kan det også være menneskelige handlinger, der ikke 100% er i det menneskelige domæne (Leavitt, 1965: 1144). Dette fokuspunkt bliver ikke behandlet yderligere i denne rapport. Opgaver er fremstillingen af produkter og services og organiseringen af disse. Teknologi er både maskiner og programmering, der anvendes i organisationen (Leavitt, 1965: 1144). Det er en central pointe, at de fire delsystemer er indbyrdes afhængige, forstået på den måde at ændringer i ét delsystem påvirker de øvrige delsystemer. Eksempelvis kan vi have en forventning om, at øget hybridt arbejde (struktur) påvirker arbejdsrutiner (opgaver), nødvendige kompetencer (personer) og brug af it-systemer (teknologi). Organisationens omverden påvirkes af omverdenen. På den måde kan hændelser i omgivelser, kultur, samfund og marked påvirke organisationen via delsystemerne (Staunstrup et al., 2021: 92-93).

Leavitt-modellen er relevant for vores problemstilling, da den dels giver mulighed for at skelne mellem forskellige elementer internt i en virksomhed, og dels fordi teknologi fremhæves særskilt, hvilket giver os en analytisk fordel. Samtidig er samspillet mellem organisation og omverden væsentligt, idet en stor del af bevægelserne

omkring hybridt arbejde synes drevet af Covid-19-pandemien og hertil relaterede forhold.

Videnskabsteoretisk placerer Leavitt-modellen sig som udgangspunkt i et realistisk, positivistisk paradigme.



I det følgende præsenterer vi udvalg fra vores litteraturstudie i hver af de fire delsystemer, som findes i vores overordnede teoretiske model. Det vil være med dette teoretiske udgangspunkt, at vi analyserer vores empiri.

Strukturer

Strukturer kan vi som udgangspunkt forstå som de formelle strukturer, fx strategi, organisationsopbygning, ansvarsområder, retningslinjer, regler, rammer, osv. (Staustrup et al., 2021: 24).

I studierne om hybridt arbejde ses en række relevante temaer, som alle vedrører strukturelle forhold.

Et grundlæggende strukturelt forhold er selve forståelsen af arbejdets organisering ift. om der arbejdes hybridt, eller om der tale om hjemmearbejde, fleksibelt arbejde eller distancearbejde. Nogle studier fokuserer således eksplicit på det, der kaldes hybridt arbejde (fx Moltke et al.: 2022), der konkret defineres som arbejde, der er uafhængigt af tid og sted (REFERENCE IND HER), mens andre studier anvender definitionen distancearbejde (fx Koehne, Shih & Olson; 2012; Wang et al.; 2021). Det bliver således af væsentlig interesse at undersøge, hvordan arbejdet er organiseret i de enkelte organisationer.

Vi støtter os op ad følgende definition af en hybrid arbejdsplads: En hybrid arbejdsplads er en arbejdsplads, hvor arbejdet er uafhængigt af tid og sted. Definitionen rummer således to dimensioner: Dels tid, hvor der kan tales om at arbejde synkront eller asynkront, og sted, hvor der kan tales om at arbejde hvor som helst eller arbejde på kontoret (Gratton, efter forståelsen i Moltke et al., 2022: 23-24). En nogenlunde tilsvarende forståelse kan også findes hos Klitmøller & Lauring (2014), hvor der tales om mobilitet på arbejdspladsen, dvs. muligheden for at arbejde andre steder end kontoret, samt distribueret arbejde. Sidstnævnte forstås som arbejde, der sker på tværs af tid og/eller kulturer (Klitmøller & Lauring, 2014: 277-278).

Vi er desuden opmærksomme på, at definitionen af hybridt arbejde, eller beslægtede begreber som fx e-ledelse, fortsat er under udvikling (fx Van Wart et al. (2019)). Det er dog ikke dette studies særskilte mål at bidrage til denne begrebsudvikling, udover det bidrag vi yder ved at føje til områdets litteratur.

I forhold til strukturer kan vi også interessere os for de regler og retningslinjer, der er omkring det hybride arbejde – eller fraværet af samme. Det er en generel anbefaling, at der er klare rammer for organisationens og ledelsens forventninger til, hvordan der arbejdes på den hybride arbejdsplads. Dette kan især vedrøre forventninger til det antal dage, hvor der arbejdes på kontoret, henholdsvis andetsteds (fx Moltke et al., 2022: 147).

Mitchell (2021) fremhæver, at der skal lyttes til medarbejderne, idet deres mentale og følelsesmæssige tilstand kan variere alt efter præferencer for arbejdsformerne. Det kan fx være gennem systematiske aktiviteter som surveys, fokusgrupper, men også dialog samt guidelines og politikker (Mitchell, 2021: 16).

Desuden kan vi også se på de fysiske og virtuelle rammer. Både de fysiske rammer på arbejdspladsen, men også de fysiske rammer, muligheder og begrænsninger på den hybride arbejdsplads (typisk hjemmearbejdspladsen). Mitchell (2021) peger her på behovet for tilpasningsmulige arbejdspladser, dvs. kontorer og fysiske faciliteter, der kan tilpasses medarbejdernes og opgavernes behov (Mitchell, 2021: 15). En yderligere dimension til dette tema er, at det hybride arbejde bringer både det fysiske og det virtuelle rum sammen, hvilket kan rumme både muligheder og udfordringer (Petani & Mengis, 2021: 2-3).

Personer

Med Personer, som også kan kaldes Aktører, forstår vi organisationens ledere og medarbejdere og deres kompetencer, viden, mv. Her kan vi således være optaget af, hvordan medarbejdere eller ledere agerer og oplever det hybride arbejde.

Et centralt aspekt af ansattes oplevelse af hybridt arbejde er deres trivsel. Fx undersøger Becker et al. (2022) hvordan oplevet job control og ensomhed i forbindelse med det tvungne skift til hjemmearbejde under den første Covid-19-pandemi påvirker medarbejderes adfærd og velbefindende. Job-Demands Control-teori påstår, at høje jobkrav kan medføre pres på individer, men at en høj grad af oplevet kontrol over jobbet (Job Control) kan moderere dette pres.

Studiet finder bl.a. følgende praktiske pointer: 1) Kontrol over jobbet er i sig selv generelt en positiv ting for medarbejdere såvel som for produktiviteten, hvilket organisationer med fordel kan tydeliggøre for medarbejderne i forbindelse med hybridt arbejde. 2) Medarbejdere, der gerne vil have en stram opdeling mellem arbejde og privatliv, oplever færre fordele ved hjemmearbejde. Her kan træning i tidsstyring og grænsedragning være organisationernes værktøjer. 3) Organisationer bør være opmærksomme på ensomhed og fx skabe virtuelle muligheder for social interaktion (Becker et al., 2022).

Artiklen tager bl.a. udgangspunkt i Self Determination Theory (SDT), der peger på individers behov for at føle autonomi, kompetence og tilhørsforhold på arbejdspladsen. Desuden peges på Karaseks Job-Demands Control-teori. Endelig er udgangspunktet også Social Baseline Theory (SBT), der tager udgangspunkt i, at sociale ressourcer/netværk er mennesketst grundantagelsen. Dvs. at en forstyrrelse (som fx tvunget hjemmearbejde) kan virke voldsomt på individer, fx i form af ensomhed og tab af selvfølelse (Becker et al., 2022).

Samlet set bør organisationer således være opmærksomme på de psykologiske aspekter af hjemmearbejde – uanset om det er tvungent eller ej. Der skal tages forbehold for, at samplingen af respondenter er relativt ensporet (forskernetværk og studerende), og at det er knap 250 respondenters surveybesvarelser, der er basis for artiklens konklusioner.

Trivsel og hertil knyttede faktorer er også i fokus en række andre steder i vores litteraturstudie. Wang et al. (2021) undersøger effekter af distancearbejde med udgangspunkt i et kombineret kvalitativt og kvantitativt studie gennemført i Kina i 2020. Det teoretiske bidrag er, at distancearbejde ikke umiddelbart skal ses alene som en uafhængig variabel, der kan medføre fx øget work-life-balance, men også skal betragtes som en kontekst, hvori arbejdet foregår. Studiet peger således på fire udfordringer ved distancearbejde: Arbejde/hjem-forstyrrelser, ineffektiv kommunikation, prokrastinering og ensomhed. Desuden peges på fire jobkarakteristika, som kan have en effekt på disse udfordringer: Social støtte, autonomi, monitorering og arbejdsomfang. Af centrale fund kan peges på social støtte som en generel positiv faktor ift. de fire udfordringer, autonomi som modererende ensomhed samt selvdisciplin som en modererende faktor til flere forhold. Hermed bliver et begreb som motivation også relevant.

En anden faktor, der vedrører organisationens ledere og medarbejdere, er kompetencer.

Koehne, Shih & Olson (2012) undersøger, hvordan medarbejdere, der arbejder på distance, oplever arbejdet og udfordringer og begrænsninger ved at arbejde på distance. Om end studiet er begrænset til interviews med 17 personer, der alle arbejder på distance, er studiet interessant, idet det ikke er udført i konteksten af en covid 19-pandemi. I den kuriøse afdeling kan det i øvrigt bemærkes, at studiet tilsyneladende er støttet af Google Inc.

Studiet peger på et behov for træning og uddannelse af teammedlemmerne, både på kontoret og på distancen, hvis denne arbejdsform skal fungere optimalt, ligesom der peges på kulturelle barrierer som potentielle opmærksomhedspunkter, hvis der skal arbejdes decideret globalt (Koehne, Shih & Olson, 2012: 1264-1265).

Studiet finder desuden en række best practice-opmærksomhedspunkter: Behov for øget kommunikation, behov for øget opmærksomhed på eventuelle forskelle i tidszone ved hybridt arbejde, mødeforberedelse, tydeliggørelse af ikke-tydelige aktiviteter for at sikre forståelse, behov for opmærksomhed på work-life-balance, evaluering og opfølgning skal være tydelig, personlig kontaktperson i teamet for medarbejderen, der arbejder på distance, mentorer, der skal bruges øget tid på integration af distancemedarbejdere.

Kompetencer kan således også være evnen til, eller fraværet af evnen til at lede sig selv, dvs. selvledelse. Det er fx relevant, ift. hvornår man er tilgængelig eller ikke tilgængelig, og om man som medarbejder selv er i stand til at finde denne balance. Kompetencen tillægges umiddelbart en del vægt i litteraturen (Ware & Grantham, 2010: 11-12; Moltke et al., 2022: 78-81).

Vi kan yderligere nuancere kompetencer som et centralt begreb i en undersøgelse af det hybride arbejde og hybrid ledelse ved at zoome ind på lederens kompetencer. Vores litteraturstudie peger nemlig på, at arbejde på tværs af tid og sted kan kræve nogle særlige kompetencer af organisationens ledere.

Winsløw & Grøn (2022) undersøger distanceledelse i danske offentlige organisationer. Distanceledelse er aktualiseret af COVID-19-pandemien og de heraf følgende hjemsendelser af offentligt ansatte, men for fx statslige arbejdspladser har distanceledelse været en realitet i flere år, bl.a. som følge af udflytningen af statslige arbejdspladser (Winsløw & Grøn, 2022). Studiets empiriske grundlag er interviews med 17 offentlige ledere på forskellige ledelsesniveauer og i både stat, region og kommune.

Winsløw & Grøn (2022) peger på en række dimensioner, som rummer både muligheder og udfordringer i den digitale distanceledelse. Herunder teknologi og

kompetencerne til at anvende denne, rutiner omkring interaktioner på distancen og normer for digital interaktion. Artiklen peger desuden på tre typer af ledelsesområder: Lederne skal styrke deres – og medarbejdernes – digitale kompetencer, lederne skal arbejde bevidst med at skabe nye rutiner for digital og fysisk interaktion, med blik for individuelle behov, og lederne skal understøtte, italesætte og gå forrest ift. Normer om passende digital adfærd.

Også lederens kompetencer ift. fx kommunikation, planlægning og selvindsigt fremhæves som centrale i arbejde på distancen (Poulsen & Ipsen, 2017: 40-43). Her nævnes fx løbende og regelmæssig dialog mellem ledere og medarbejdere (på lederens initiativ), samt at lederen kan opbygge og vedligeholde tillid og har forståelse for, at medarbejderne skal ledes forskelligt (Poulsen & Ipsen, 2017: 40-43).

Opgaver

Ved opgaver forstår vi de interne processer i virksomheden (Staunstrup et al., 2021: 93). Det kan fx være den måde vi løser forskellige opgaver på, men også hvilke opgaver, der bliver løst. Herunder kan vi fx se på de forskellige opgaveområder i en organisation, som produktion, udvikling mv.

I litteraturen finder vi et generelt fokus på hvordan arbejdsform og opgaver matches. Opgavernes karakter og arbejdsgangens tilrettelæggelse kan have betydning for, i hvilken grad en hybrid organisering af arbejdspladsen er en god idé. Hvis man ser bort fra medarbejdere, der har brug for særlige maskiner eller forhold på arbejdspladsen (fx laboratorier, værksteder mv.), så vedrører dette i høj grad opgaver, hvor der i et eller andet omfang er behov for samarbejde med andre.

Arbejde på distancen giver en fleksibel arbejdsdag, hvor vi kan veksle mellem arbejde og mere private gøremål, samt bedre rammer for koncentreret arbejde uden forstyrrelser. Modsat giver den fysiske tilstedeværelse bedre plads til uformelle møder og ad hoc-videndelen, og styrker oplevelsen af at være en del af samme arbejdsfællesskab. Her kan der fx skelnes mellem opgaver, hvor medarbejderne løser forskellige dele, enten som "legoklodser" eller sekventielt, eller opgaver, hvor der er større gensidig afhængighed. For de førstnævnte kan en organisering på tværs af tid og/eller rum være mere oplagt. En anden opgavedimension kan være, hvorvidt opgavens proces og endemål er tydeligt og kendt eller mere utydeligt og ukendt. Sidstnævnte kan tale for, at opgaven løses fra samme fysiske lokation (eller i hvert fald i samme tidsrum) for at undgå misforståelse og muliggøre løbende dialog (Moltke et al., 2022: 36-38).

Gratton (2020) opstiller fire principper for at sikre produktiviteten i opgaveløsningen på den hybride arbejdsplads. Dette tager udgangspunkt i to akser: Tid og Sted. Tid forstås som synkront eller asynkront: Kræver arbejdsopgaven, at medarbejderne arbejder samtidigt på en arbejdsopgave, eller er det underordnet? Eller er det måske

ligefrem en fordel, hvis der arbejdes asynkront? Sted forstås som den fysiske lokation for arbejdet, almindeligvis arbejdspladsen eller hjemme/remote. Disse to akser afleder fire principper for produktivitet i det hybride arbejde:

Det første princip er, at kontoret (arbejdspladsen) skal indrettes til brug for samarbejde. Det skal være en oplevelse, og det skal være attraktivt at tage på kontoret. Det indebærer fx, at man indretter større rum og inddeler kontoret i forskellige zoner. Det andet princip er, at det at arbejde hjemmefra kan være en energikilde, både fysisk og mentalt. Det tredje princip er, at asynkron tid kan booste fokus. Dvs. medarbejderne skal have mulighed for at fordybe sig i fx længere tid ad gangen, på andre tidspunkter end andre og i forskellige tidsperioder. Det fjerde princip er, at synkroniseret tid skal prioriteres for at sikre koordinering (Gratton, 2020).

Et centralt begreb er også intentionalitet, dvs. at organisationen, ledelsen og medarbejderne træffer bevidste valg om, hvilke opgaver der løses hvordan. Det er altså ikke nok at lade tilfældigheder, kultur eller personlige præferencer råde (Gratton, 2020). *Opgavevurderingsbevidsthed* er således interessant at undersøge.

Mitchell (2021) peger, med udgangspunkt i erfaringer fra COVID-19-pandemien, på fem trin for succes med den hybride arbejdsplads, hvoraf et trin er fokus på outcome frem for output, dvs. et øget fokus på resultaterne af arbejdet frem for udførelsen af arbejdet i sig selv (Mitchell, 2021: 14). Et aspekt af opgavedimensionen kan vi således kalde succeskriterier og opgaveevaluering.

Teknologi

Med teknologi kan vi forstå de teknologiske værktøjer og løsninger, som er en del af organisationen. I industrisamfundets produktionsvirksomheder kunne det fx være samlebånd, drejebænke og køretøjer, mens det i den nuværende kontekst i væsentlig grad er it-værktøjer, både hardware og software. Vi kan dog formentlig også behandle kontormøbler og tilsvarende som en form for teknologi, selvom kontorets indretning formentlig også kan behandles som en struktur i organisationen. Vi fokuserer derfor primært på it-værktøjer, software og hardware.

Udgangspunktet for den hybride arbejdsplads er, at der er teknologi til rådighed. Teknologi er en forudsætning for den hybride arbejdsplads (Moltke et al., 2022: 25). Det kræver samtidig også, at virksomhederne har en bevidst IT-strategi, fx ift. samarbejdsteknologier og sikkerhedstiltag (Mitchell, 2021: 15).

Med udgangspunkt i praksis på daværende tidspunkt peger Ware & Grantham (2010) på fem faktorer, der er afgørende fra at skifte til en hybrid (eller i hvert fald fysisk distribueret) arbejdsplads. Heraf er i hvert fald de fire første principper knyttet ret direkte til teknologien i sig selv. De fem faktorer er:

- Arbejd papirløst
- Hav de nødvendige værktøjer med dig ("carry with you")
- Giv medarbejderne tid til at lære ny, arbejdsrelevant teknologi at kende
- Vær synligt kontaktbar
- Vær selvledende og disciplineret, også ift. at være offline (Ware & Grantham, 2010: 11-12)

Det er således en pointe, at teknologien ikke længere, altså i 2010, i sig selv er en forhindring for arbejde på tværs af sted, altså distancearbejde. Alt andet lige må vi antage, at dette blot yderligere er accelereret, og at det derfor er relevant at behandle teknologi som en særskilt dimension. Her er det således interessant at se på teknologiens rolle, sekundært de konkrete teknologiske løsninger. Vores umiddelbare udgangspunkt er, at teknologi er en ressource/barriere i samarbejdet og arbejdet på den hybride arbejdsplads, men vi bør ikke nødvendigvis afvise, at teknologiske løsninger og værktøjer (og brugen af disse) i sig selv kan drive forandringer i organisationer. Det må være op til vores analytiske arbejde at afgøre det.

Ovenstående er således den primære teoretiske ramme, som vi forholder os til vores empiri med. Vi har dog også valgt at have et supplerende teoretisk syn på vores empiri og problemstilling, netop for at løfte andre elementer og opdagelser ud af vores empiriske materiale. Det præsenteres i det efterfølgende.

Meningsskabelse – en alternativ forståelsesramme

For at forstå og kaste lys over de mindre lineære processer i det hybride arbejde, supplerer vi ovenstående teoretiske ramme med en teoretiske ramme, der kan netop det. Denne ramme, der fokuserer på meningsskabelse omkring fænomener i organisationer, er en supplerende forståelsesramme, og ligger således hverken i forlængelse af eller i decideret sammenhæng med rammen, som præsenteret ovenfor. Den er helt sin egen.

Vi kan forstå det, der sker i organisationer, som handlinger, der bagudrettet dannes mening om - vi ser altså meningen med handlinger efter de er foretaget og ikke inden de foretages. Såkaldt Sensemaking, meningsskabelse (Murphy, 2015). Her har vi altså fat i Karl Weicks tanker om Sensemaking i organisationer. Det vil være for omfattende at fange alle nuancer i Weicks værk, så i det følgende zoomer vi alene ind på de elementer, som vi vurderer har relevans for den aktuelle problemstilling omkring hybridt arbejde.

Et udgangspunkt for at forstå Weicks teoretiske ramme er, at sammenhængen mellem fx beslutning og handling ikke er som i en vanlig rationel tankegang, altså at vi træffer en beslutning, og derefter handler. I stedet er handling det centrale, og når vi handler, så skaber vi nogle tegn, som passer ind i kendte mønstre, som vi så tilskriver betydning og mening. Først derefter ved vi, hvad det er, som vi i et større perspektiv

er i gang med. *"How can I know what I think until I see what I say?"*, som Weick formulerer det.

Centralt hos Weick står begrebet Enactment. Med Enactment forstår vi, at vi ved at handle er medskabere af det, som vi skaber mening om (Murphy, 2015: 33). Vi handler, som om noget er sandt, og på den måde bliver det sandt (Hernes, 2014: 289). Vi vælger altså at gøre noget, fx at sætte en tøjvask over, når vi arbejder hjemme, og på den måde bliver en del af meningen med hjemmearbejde, at det er fleksibelt ift. vores andre – private – gøremål. Når vi så samtidig besvarer mails i aftentimerne, på en dag hvor vi hentede børnene tidligere, så bliver pointen med det fleksible hjemmearbejde understreget.

Meningsskabelsen foregår i en længere proces med i alt syv elementer (Murphy, 2015: 45):

- Funderet i identitetskonstruktion
- Retrospektiv
- Enacter meningsfulde omgivelser
- Social
- Igangværende
- Fokuseret på og udvundet af tegn
- Drevet af plausibilitet snarere end præcision

Beskrevet som en sekvens ser det således ud: *"... personer med fokus på identitet i kontekst med andre beskæftiger sig med igangværende begivenheder, hvoraf de udvinder tegn og skaber plausibel mening retrospektivt, samtidig med at de enacter større eller mindre orden i disse igangværende begivenheder"* (Murphy, 2015: 46).

Når vi i denne analyse vælger at kigge efter meningsskabelse, er det blandt andet på grund af, at organiseringen af det hybride arbejde er en igangværende proces, hvor individerne oplever det i en social kontekst. Vi undersøger hybride arbejdspladser kort tid efter, at arbejdspladser er fuldt tilbage i den nye virkelighed, dvs. uden pandemirelaterede restriktioner, der fremtvinger en særlig tilrettelæggelse af arbejdet.

Ontologisk placerer analysen af meningsskabelse sig selv i en eklektisk position. På den ene side er der ikke meget virkelighed, som ikke er genstand for den enkeltes eller det kollektives meningsskabelse, som må fremstå ganske kontingent og til forhandling. På den anden side sker meningsskabelsen, ifølge Weick, *"[...] som hverdagshandlinger udført af mennesker, der er ligeglade med ontologi."* (citeret i Murphy, 2015: 215).

Når vi griber analysen an, er vi således opmærksomme på en række forhold, der er i tråd med de syv elementer, som konstituerer meningsskabelsen. Vi kigger således

efter 1) *elementer af identitetsdannelse*, 2) *den sociale konteksts betydning for mening*, 3) *de tegn, som aktører lægger til grund for deres meningsskabelse*, 4) *den løbende proces*, 5) *det retrospektive element* (herunder interviewene med aktørerne, der giver en konkret anledning til at enacte mening), 6) *aktørernes meningsskabelse gennem handling*, 7) *meningsskabelsens faldende intensitet, når der er skabt mening*, der er "god nok" (Murphy, 2015: 205-208).

Vores metodiske tilgang har nogle mangler eller udfordringer ift. meningsskabelsesanalysen. Konkret kan vi pege på i hvert to forhold. For det første interviewer vi kun vores interviewpersoner én gang. Det udfordrer det forhold, at meningsskabelsen er en løbende proces. Upåagtet at interviewpersonerne kan blive bedt om at genkalde deres holdning til det hybride arbejde i fortiden, sker meningsskabelsen med udgangspunkt i nutiden. Knyttet til dette findes også et andet kritikpunkt, nemlig at observationer frem for interviews kan være den overlegne metode til denne slags analyse, da vi fx kan se interaktioner mellem kolleger eller mellem medarbejder og leder, hvor der dannes mening om – i dette tilfælde – det hybride arbejde (Murphy, 2015: 207-208). Her bør dog tages det forbehold, at ikke-påvirkede observationer er svære, hvis ikke umulige at gennemføre (medmindre vi indtager fx et ressourcekrævende insider-perspektiv og vælger at "go native"). Meningsskabelsen vil således stadig – er vores påstand – i et eller andet omfang være præget af, at den sker i en social kontekst af forskningsundersøgelse.

Med dette teoretiske udgangspunkt kan vi således gå videre til at undersøge vores problemstilling i praksis.

METODE

I dette afsnit redegør vi for vores metodiske tilgang til undersøgelsen af vores problemformulering. Vi indleder med en beskrivelse af vores videnskabsteoretiske overvejelser, dernæst præsenterer vi vores projektdesign, derefter en beskrivelse af vores praktiske fremgangsmåde ved dataindsamling og databehandling.

Metodeafsnittet her leder frem mod vores analyse.

Videnskabsteoretiske betragtninger

Videnskabsteoretisk anlægger vi et eklektisk syn. Vores overordnede teoretiske ramme, hvis skelet er bygget op omkring Leavitts diamant, er med sin strukturelle og lineære fokus overvejende realistisk og positivistisk, mens vi i nogle af underdimensionerne nærmer os et mere flydende virkelighedsbegreb. Helt galt går det, vil nogle sige, når vi kaster os over Weicks teori om meningsskabelse, der har kraftige, socialkonstruktivistiske træk. Men teoridannelsen har, også set i Weicks egen

optik, et mere konkret element. På den ene side er der ikke meget virkelighed, som ikke er genstand for den enkeltes eller det kollektives meningsskabelse, som må fremstå ganske kontingent og til forhandling. På den anden side sker meningsskabelsen, ifølge Weick, "[...] som hverdagshandlinger udført af mennesker, der er ligeglade med ontologi" (citeret i Murphy, 2015: 215). Ontologisk stiller analysen af meningsskabelse således sig selv i en eklektisk position.

Vi anlægger ligeledes en eklektisk tilgang i vores interviews. Vi får indsigt i livsverdensoplevelser, dvs. fænomenologiske forståelser af den hybride arbejdsplads.

Projektdesign

Den hybride organisering af arbejdspladsen er accelereret under covid-19-pandemien. Det har kastet en række erfaring og studier af sig, hvilket giver et vist udgangspunkt for at undersøge ledelse af hybride arbejdspladser i en dansk kontekst. Samtidig er der tale om et fænomen, hvor der må forventes løbende at ske nye erfaringer og erkendelser. Det taler for en kombineret eksplorativ og deduktiv tilgang.

Når vi ønsker at forstå samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere, er en kvalitativ tilgang optimal, fordi forskningen i feltet fortsat er under udvikling. Vi ønsker at forstå processerne i dybden; de mekanismer, som er på spil mellem ledere og medarbejdere på den hybride arbejdsplads. Det kalder således også på, at både ledere og medarbejdere inddrages i undersøgelsen.

Det afgørende selektionskriterium for udvælgelse er, at organisationen har øget, eller decideret indført, den hybride arbejdsform på arbejdspladsen, og på den måde kan bidrage til at belyse problemstillingen. Netop vores fokus på samarbejdet mellem ledere og medarbejdere gør, at vi må zoome ind på enkelte organisationer. Vi kan ikke besvare vores problemstilling med svar fra ledere i én virksomhed og fra medarbejdere i en anden virksomhed.

Studiets mål er at kaste lys over de mekanismer, som er i spil i den enkelte organisation, når den hybride arbejdsplads accelereres. På den baggrund håber vi at kunne udlede læring og opmærksomhedspunkter, som kan være relevante for andre organisationer, der er på vej ind i eller i gang med en tilsvarende proces. Studiets mål er ikke generalisering for så vidt angår virksomhedskarakteristikens betydning for den hybride arbejdsplads. Derfor er det ikke afgørende at tilstræbe hverken mini- eller maksimal variation fsva. virksomhedsstørrelse, branche, arbejdsopgaver mv. Samtidig skal vi naturligvis have disse forhold for øje i selve analysen og konklusionerne (Andersen et al., 2020: 91-93).

Vi erkender, at den viden, som vi kommer frem til, vil være kontekstuel. Generaliseringspotentialet ligger således i den analytiske generalisering, nemlig en sandsynliggørelse af i hvor høj grad de observerede processer og erfaringer i de

undersøgte organisationer kan være relevante i andre organisationer (Kvale & Brinkmann, 2015: 334).

Udvælgelse af interviewpersoner

I dette afsnit beskriver vi udvælgelsen af interviewpersoner til vores undersøgelse. Vi redegør for vores valg og fravalg.

Som nævnt tidligere er det et afgørende selektionskriterium, at vi inkluderer ledere og medarbejdere fra organisationer, der har øget eller decideret indført den hybride arbejdsform på arbejdspladsen, og på den måde kan bidrage til at belyse problemstillingen.

Vi er interesserede i samspillet mellem ledere og medarbejdere, og derfor ønsker vi at inkludere både ledere og medarbejdere fra den samme organisation. Yderligere ønsker vi en vis bredde i repræsentationen fra de enkelte organisationer, og søger derfor flere ledere og medarbejdere fra de enkelte organisationer.

I alt har vi interviewet seks ledere og 12 medarbejdere fra tre forskellige organisationer, alle lokaliseret i Danmark. Interviewpersonerne fordeler sig på to ledere og seks medarbejdere fra hver organisation. I hver organisation er ledere og medarbejdere fra to forskellige afdelinger blevet interviewet, dvs. én leder og tre medarbejdere pr. afdeling.

Virksomhederne er beskæftiget i henholdsvis medicinal-, tele- og servicebranchen. De udvalgte afdelinger dækker bredt, lige fra planlægningsfunktioner til kundeservicefunktioner. Fælles er dog, at arbejdet primært er arbejde der kan udføres fra et kontor. Interviewpersonerne, eller i hvert fald organisationerne, der undersøges, er fundet via det netværk vi har med cphbusiness aftagervirksomheder. Det rummer naturligvis en risiko for selektionsbias, men som forskere, der leverer undervisning til erhvervslivet, har vi adgang til et godt og ganske bredt netværk af organisationer, som vi kan række ud til, og et pragmatisk argument om effektivitet i planlægningen (der sagtens kan være særdeles ressourcetung) vinder således over risikoen for selektionsbias.

Vi har som udgangspunkt, via vores netværk, fået kontakt til ledere i de pågældende organisationer. Lederne er blevet præsenteret for vores projekt og forskningsformål samt vores ønske om deres involvering. Vi har generelt mødt stor velvilje til deltagelse, og vi oplever en naturlig interesse for netop det hybride arbejde hos erhvervslivet – hvor man både ønsker at dele egne erfaringer og drage nytte af andres.

Vi bad lederne om at udvælge medarbejderne, der skulle interviewes, og bad dem om at udvælge medarbejdere de vurderede, havde forskelligt syn på det at arbejde hybrid organiseret. Dette var drevet af et pragmatisk hensyn, men vi er opmærksomme på,

at denne selektion kan rumme risiko for, at lederne fx udvælger medarbejdere, der repræsenterer et særligt syn på problemfeltet. Der er således en risiko for, at vi ikke får det fulde billede af, hvordan det hybride arbejde opleves i de enkelte organisationer. Vores generelle indtryk er dog, at dette – med undtagelse af et enkelt eller to interviews – ikke er tilfældet.

I de to nævnte interviews har vi snarere et indtryk af, at respondenterne ønskede at fastholde et særligt billede af en særlig medarbejderkultur på arbejdspladsen, end at man blot ønsker at følge ledelsens holdninger. Når det er sagt, er det også væsentligt at fremhæve, at i det omfang interviewpersonerne har meldt sig frivilligt til deltagelse, kan det være positivt for dataproduktionen, da de må antages at være mere åbne for at dele erfaringer og holdninger.

Dataindsamling

I det følgende afsnit beskriver vi, hvordan vi har gennemført vores dataindsamling.

Interviewene med alle 18 interviewpersoner er gennemført online, via videomøde. Primært af planlægningshensyn, men også som en form for meta-pointe ift. projektets hovedfokus.

Forud for interviewene var interviewpersonerne, enten skriftligt eller mundtligt, blevet briefet om formål og forløb af interviewet. Denne briefing gentog vi indledningsvist i dialogen, inden selve interviewet gik i gang samt ved interviewets afslutning. Vi forsøgte lige så at sikre os, at interviewpersonerne var trygge ved at deltage, og gav dem mulighed for spørgsmål samt at vende tilbage til os efter interviewet, hvis de ønskede at uddybe, supplere eller korrigere noget i interviewet. Det har ingen interviewpersoner ønsket.

For at fremme maksimalt udbytte Alle interviews er gennemført af to projektgruppemedlemmer. Ét gruppemedlem var den primære interviewer, mens det andet gruppemedlem tog noter undervejs og stillede supplerende og/eller uddybende spørgsmål. Fordelen ved to interviewere er, at det giver bedre overblik, mens fx intimidering af usikre eller utrænede interviewpersoner samt unødigt ressourceforbrug kan nævnes som potentielle ulemper. Vi vurderer dog ikke, at det, at vi var to interviewere, gjorde noget mærkbart ved interviewpersonernes adfærd i interviewene.

Interviewene blev alle optaget, med interviewpersonernes accept, for at sikre korrekt gengivelse af interviewene. Interviewene har en varighed på ca. tre til fem kvarter. Interviewene er gennemført i marts-maj 2022.

Interviewene blev gennemført med udgangspunkt i en semi-struktureret interviewguide. En semi-struktureret interviewguide giver et skelet, et udgangspunkt for en samtale om forudbestemte emner, samtidig med at der gives plads til eventuelle nye fund (Justesen & Mik-Meyer, 2010: 55-56). Man kan på den måde

betragte den semi-strukturerede interviewguide som en slags emnemæssig tjekliste (Harrits et al., 2020: 186-187). Vi valgte denne tilgang, da vi netop havde nogle forventninger til relevante temaer og problematikker, som skulle adresseres, samtidig med at vi ville være åbne for interviewpersonernes egne oplevelse. På den måde placerer vi os således i en fænomenologisk position, hvor vi er interesserede i interviewpersonernes livsverden (Kvale & Brinkmann, 2015: 50-54).

Interviewguiden er opdelt i to dele: en teoretisk og en operationel. Denne opdeling giver mulighed for at gribe ud efter konkrete spørgsmål (operationel dimension) såvel som at navigere efter overordnede tematikker (teoretisk dimension) (Harrits et al., 2020: 190-191). Det er vores erfaring, at denne todeling især er frugtbar i kvalitative, semi-strukturerede interviews. Interviewguidens operationelle spørgsmål er især lagt an på at få interviewpersonerne til at fremkomme med deres egne fortællinger fremfor blot at give korte svar på afgrænsede og konkrete spørgsmål. Derfor var det også vigtigt for os at stille opfølgende spørgsmål, give plads til pauser og generelt skabe en fortrolig stemning i interviewene. Interviewguiden er vedlagt i Bilag 1 & 2.

Databehandling og kodning

I dette afsnit beskriver vi, hvordan vi behandler de indsamlede interviewdata, herunder kodning af interviews.

Optagelserne af de 18 interviews er blevet fuldt transskriberede for at lette analysen. I transskriberingen er der lagt vægt på muligheden for indholdsanalyse, ikke semantisk eller tilsvarende analyse. Det betyder således, at pauser mv. ikke er transskriberet. Ligeledes er der ikke foretaget transskribering af fx fysiske bevægelser, i fald dette kunne tilskrives betydning (fx kigge væk, sidde uroligt på stolen, mv.). I og med at vi var to interviewere, og den ene tog noter, har vi dog taget højde fra disse forhold, altså hvor kropssprog udstråler noget andet end det talte ord. Dette har vi dog ikke noteret os som tilfældet i interviewene. Transskriberingen er foretaget af en ekstern samarbejdspartner og kvalitetssikret af forskningsgruppen via stikprøver.

For at kunne analysere indholdet af de kvalitative interviews og ad den vej belyse projektets problemstilling, er de kvalitative interviews blevet kodede. Ved kodning knyttes et eller flere nøgleord eller -emner til tekstpassager. På den måde kan der udtrages udsagn om enkelte emner, og/eller det kan tydeliggøres, hvad der tales om i de enkelte interviews (Kvale & Brinkmann, 2015: 262; Bjørnholt & Jakobsen, 2020: 212). Kodning er en gængs anvendt metode til behandling af interviewdata (Kvale & Brinkmann, 2015: 261).

Vi vurderer, at kodning er en fornuftig metode til at angribe vores interviewmateriale i dette projekt, netop da vi søger at få et systematisk overblik over lederne og medarbejdernes oplevelse af og meningskabelse omkring det hybride arbejde. Det

giver os mulighed for at behandle de enkelte interviews både vertikalt (det enkelte interview) og horisontalt (tværgående mønstre). Samtidig "tvinger" selve kodeprocessen os til at blive fortrolige med det omfattende materiale.

I vores tilgang til kodningen, vores kodenstrategi, har vi truffet en række valg og fravalg. Alle valg og fravalg er sket med henblik på at belyse vores problemstilling. Vores kodenstrategi har således en række dimensioner:

- Åben eller lukket kodning
- Kondenseringsgrad
- Detaljeringsgrad
- Definition af datasæt
- Kvalitetskontrol
- Kvantificering

Ovenstående liste kan måske også tjene som en form for tjekliste for tilsvarende kvalitative projekter fremover.

Ved en induktiv eller deduktiv tilgang forstås, hvilken vægt vi helt overordnet lægger på datamaterialet "i sig selv" kontra en teoretisk forforståelse med dertil knyttede begreber (Bjørnholt & Jakobsen, 2020: 214). Dette er afledt af vores overordnede forskningstilgang. Vi har alt andet lige en forforståelse med os i tilgangen til vores materiale, hvilket også fremgår af teori afsnittet. Samtidig er vi dog åbne overfor vores interviewpersoners meningsdannelse og livsverden. Det er jo også én af grundene til, at vi har valgt kvalitative interviews som datagrundlag.

Vi angreb således datamaterialet med en foruddefineret kodeliste. Det vil sige, at vores udgangspunkt er en såkaldt lukket kodning. Ved åben eller lukket kodning forstår vi nærhed til tekst eller nærhed til teoretiske begreber i vores kodeliste (Bjørnholt & Jakobsen, 2020: 220-226). Vores kodeliste er defineret på baggrund af vores teoretiske forforståelse. Kodelisten fremgår af Bilag 3 og kodeskabelon af Bilag 4. I kodningen var vi bevidste om, at vores datamateriale, netop fordi vi har med semi-strukturerede kvalitative interviews at gøre, kan række ud over vores teoretiske forforståelse og give nye indsigter. Derfor gav vi i kodningen mulighed for, at der kunne opstå nye fund og forståelse. Helt konkret havde vi således i kodningen en residual kategori, hvor vi placerede udsagn og sekvenser, som ikke umiddelbart kunne indplaceres i kodelisten. Både undervejs og efter endt kodning blev denne residual kategori gennemgået ift. etablering af nye, supplerende koder og kategorier. Vi kodede tekststykker og passager, der er relevante for problemstillingen, og kører således med en moderat detaljeringsgrad. Det betyder også, at vi ikke laver en detaljeret kodning af hver eneste linje tekst. Fx er ikke-relevant small talk, pauser, øh'er, mv. ikke kodet særskilt, da vi vurderer, at en sådan detaljeringsgrad ikke er afgørende for analysen og dens formål.

I vores kodning, og i relation til vores beskrivelse af kondenseringsgraden, betragter vi den samlede mængde af interviews som vores primære datasæt. Det betyder konkret, at vores kondenserede koder og kategorier er ens på tværs af datasættet, hvilket har betydning ift. hvilken kontekst, de kodede udsagn rekontekstualiseres til (Harboe, 2020: 199-200). Alternativt kunne vi betragte hvert enkelt interview som særskilte datasæt. Det ville dog næppe være så frugtbart ift. vores problemstilling. Det er dog værd at bemærke, at der kan argumenteres for, at der i hvert fald er tre datasæt i vores overordnede datasæt, nemlig de tre virksomheder, hvorfra vi har interviews med ledere og medarbejdere. Man kunne også argumentere for, at der findes yderligere to tværgående datasæt, nemlig ledere henholdsvis medarbejdere. I vores kodning og kondensering arbejder vi dog med det udgangspunkt, at den samlede mængde af interviews er ét samlet datasæt, mens vi i vores analyse er mere pragmatiske ift. disse skillelinjer. Når vi i kodningen og kondenseringen søger en fælles kategorisering, er det primært for at sikre overskuelighed.

Kontrolkodning er afgørende for at sikre kvaliteten af kodningen og dermed analysegrundlaget. Et godt udgangspunkt for kvalitet i kodningen er en eksplicit koderstrategi, altså det, som vi redegør for her (Bjørnholt & Jakobsen, 2020: 212-215). Kodningsarbejdet er udført af en forskergruppe på tre personer. Indledningsvist kodede alle tre forskere det samme interview. Derefter drøftede den samlede gruppe koderne og dannede en fælles forståelse, inden kodningen fortsatte. Herunder blev kodningen af det første interview justeret en smule. Undervejs sørgede vi løbende for dialog om kodningen for at sikre en fælles forståelse og afklare eventuelle uklarheder.

Selvom kvantificering traditionelt set ikke har været specielt efterstræbelsesværdigt i kvalitative studier, så rummer kvantificering af kvalitative data en række muligheder for at se data i andre perspektiver. Vi kan fx skelne mellem tre typer af kvantificering: omfang, hyppighed og forekomst. Ved omfang forstår vi, hvor meget plads det enkelte emne får, ved hyppighed, hvor ofte noget nævnes, og ved forekomst, hvorvidt et emne optræder eller ej (Harboe, 2020: 201).

Således kan vi kvantificere, hvilke emner, der fylder mest, mindre og mindst i det samlede interviewmateriale. Det kan give os en indikation af, hvad der optager medarbejdere og ledere i det øjeblik, interviewet gennemføres. Der skal tages forbehold for en række forhold, herunder tidspunktet for interviewenes gennemførelse og eventuelle intervieweffekter. Ift. tidspunktet for interviewenes gennemførelse er det vigtigt at være opmærksom på, at de fleste interviews er gennemført relativt kort tid efter en "normal" tilbagevenden til arbejdspladsen efter covid-19-relaterede restriktioner. Det kan naturligvis have visse effekter på, hvad der optager ledere og medarbejdere. Samtidig kan det heller ikke afvises, at både interviewguide såvel som interviewere kan påvirke, hvad der tales om i et interview. Et middel til at modgå visse af sådanne interviewerbårne effekter er netop en interviewguide, der betoner de væsentligste teoretiske elementer, som kan indfanges i interviewet.

BIBLIOGRAFI

- Andersen, Lotte Bøgh; Binderkrantz, Anne Skorkjær & Møller Hansen, Kasper (2020): "Forskningsdesign" i Møller Hansen, Kasper; Bøgh Andersen, Lotte & Welling Hansen, Sune (red.): *Metoder i Statskundskab, 3. udgave*, Hans Reitzels Forlag).
- Bjørnholt, Bente & Jakobsen, Mads Leth (2015): "Kvalitativ analyse: kodning" i Møller Hansen et al.: *Metoder i Statskundskab, 3. udgave*, København: Hans Reitzels Forlag, p. 212-227.
- Hanne V. Moltke, T.F. (2022). Hybrid ledelse- samarbejde på tværs af tid og sted. Dansk psykologisk forlag.
- Gratton, Linda (2020): "Four Principles to Ensure Hybrid Work Is Productive Work", MIT Sloan Management Review, Hentet 21.03.22 på <https://sloanreview.mit.edu/article/four-principles-to-ensure-hybrid-work-is-productive-work/>
- Becker, William J. et al (2022): "Surviving remotely: How job control and loneliness during a forced shift to remote work impacted employee work behaviors and well-being", *Human Resource Management*, 2022; 1-16.
- Harboe, Thomas (2020): *Metode og projektskrivning – en introduktion, 3. udgave*, København: Samfundslitteratur.
- Harrits, Gitte Sommer; Pedersen, Carsten Strømbæk; Halkier, Bente & Møller, Anne Mette (2020): "Indsamling af interviewdata" i Møller Hansen et al.: *Metoder i Statskundskab, 3. udgave*, København: Hans Reitzels Forlag, p. 180-211.
- Hernes, Tor (2014): "Proces, Emergens og Meningsskabelse" i Vikkelsø, Signe og Kjær, Peter: *Klassisk og moderne organisationsteori*, København: Hans Reitzels Forlag, p. 279-299.
- Justesen, Lise & Mik-Meyer, Nanna (2010): *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*, København: Hans Reitzels Forlag.
- Klitmøller, Anders & Lauring, Jakob (2015): "When distance is good: A construal level perspective on perceptions of inclusive international language use", *International Business Review*, 2016, vol. 25, p. 276-285.
- Koehne, Benjamin; Shih, Patrick C. & Olson, Judith S. (2012): "Remote and Alone: Coping with Being the Remote Member of the Team", *Proceedings of the ACM 2012 conference on Computer Supported Cooperative Work*, 2012.

Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend (2015): *Interview, 3. udgave*, København: Hans Reitzels Forlag.

Leavitt, Harold J. (1965): "Applied Organizational Change in Industry: Structural, Technological and Humanistic Approaches" i March, James. G (red.): *Handbook of Organizations*, New York: Routledge.

Mitchell, Alanah (2021): "The Best for Both Worlds: 5 Steps for Hybrid Work Success", *Workforce Solutions Review*, 2021 3rd Quarter, Vol. 12 Issue 3, p14-17.

Murphy, Tine (2015): *Sensemaking. Introduktion til Karl Weick*, København: Hans Reitzels Forlag.

Petani, Fabio James & Mengis, Jeanne (2021): "Technology and the hybrid workplace: the affective living of IT-enabled space", *The International Journal of Human Resource Management*, DOI: 10.1080/09585192.2021.1998186

Poulsen, Signe & Ipsen, Christina (2017): "In times of change: How distance managers can ensure employees' wellbeing and organizational performance", *Safety Science*, 2017, 100, p. 37-45.

Staunstrup, Erik; Hertel-Storm, Peter Lütken & Olsen, Niels Vestergaard (2021): *Organisation, 7. udgave*, København: Trojka.

van Wart, Montgomery; Roman, Alexandru; Wang, XiaoHu & Liu, Cheol (2019): *Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership*, *International Review of Administrative Sciences*, 2019, Vol. 85(I), p. 80-97.

Winsløw, Mathilde & Grøn, Caroline Howard (2022): "Digital Distancededelse – det kræver mere end strøm at holde forbindelsen", *Public Governance Research*, 2022, Vol. 8, p. 1-20.

Wang, Bin; Liu, Yukun; Qian, Jing & Parker, Sharon K. (2021): "Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective", *Applied Psychology: An International Review*, 2021, 70 (1), p. 16-59.

Ware, James & Grantham, Charles (2010): *Managing a Remote Workforce: Proven Practices from Successful Leaders*, The Work Design Collaborative, LLC.

Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend (2015): *Interview, 3. udgave*, Hans Reitzels Forlag.

BILAG

Bilag 1 Interviewguide – leder

INTERVIEWGUIDE – HYBRID LEDELSE (LEDER)

Interviewperson/Virksomhed:

Dato:

Interviewer 1:

Interviewer 2:

TEMA	SPØRGSMÅL
<p>Indledning, ramme for interviewet - Sendes også på mail inden</p>	<p>Tak for at du vil bidrage til vores forskningsprojekt ved at deltage i dette interview.</p> <p>Vi er i gang med at undersøge hybride arbejdspladser i Danmark. Det vil sige arbejdspladser, der har indrettet sig, så medarbejderne både kan arbejde fra kontoret, hjemmefra eller fra et helt tredje sted. Vi er især interesserede i at høre konkrete eksempler på, hvordan I har indrettet den daglige opgaveløsning, på hvilken måde I er kommet frem til at organisere jer på den måde, og hvad du oplever af fordele og ulemper ved at arbejde hybridt. Vi er meget interesseret i at høre konkrete eksempler fra jeres proces og din/jeres hverdag. Du skal endelig ikke holde noget tilbage. Vi er interesserede i at høre om din oplevelse af og med hybridarbejde, og der er ingen rigtige eller forkerte svar.</p> <p>Jeg vil være den, der primært stiller spørgsmål, mens min kollega vil supplere undervejs. Vi optager interviewet, for at være sikre på, at vi får det hele med.</p> <p>Dine svar i interviewet bliver behandlet fortroligt, samt anonymiseret, og de bliver udelukkende brugt til dette forskningsprojekt. Vi deler ikke den viden og de svar, som du giver, med andre i din organisation.</p> <p>Hvis du har spørgsmål eller kommer i tvivl undervejs eller efter interviewet så sig endelig til.</p> <p>Hvis det er OK med dig, vil vi gerne starte optagelsen nu?</p>
<p>Den hybride arbejdsplads - Eksplorativt</p> <p>HUSK: Bed om konkrete eksempler.</p>	<p>Hvordan ser den hybride arbejdsplads ud hos jer? Du må meget gerne komme med konkrete eksempler.</p> <p>Har der været noget, der har overrasket dig i implementeringen og i driften?</p>
<p>Struktur</p>	<p>Hvilke forandringer ser du i den daglige struktur?</p> <p>Er der nogle rammer for, hvornår og hvor meget I skal/kan arbejde på kontoret eller derhjemme? Fortæl.</p> <p>Har I ændret på de fysiske rammer på kontoret – hvordan og hvorfor?</p> <p>Har jeres rutiner ændret sig, fx møder, arbejdsgange eller andet?</p> <p>Hvordan er I kommet frem til jeres løsning?</p>

	Hvem har været involveret? Hvem har påvirket eller styret processen og beslutningerne? Var I enige om løsningen?
Teknologi Kompetence	<p>Hvilke forandringer ser du i jeres brug af teknologi?</p> <p>Hvilke teknologiske løsninger bruger I? Hvad bruger I de forskellige teknologiske løsninger til?</p> <p>Oplever du forandring i hvordan medarbejderne bruger fx telefoner, mails eller virtuelle møder?</p> <p>Oplever du, at I har de rette kompetencer til at bruge it-værktøjerne?</p> <p>Har du fået nye it-kompetencer? Eller haft brug for at få dem</p> <p>Hvordan er I kommet frem til jeres løsning?</p> <p>Hvem har været involveret? Hvem har påvirket eller styret processen og beslutningerne? Var I enige om løsningen?</p>
Medarbejdere Individuelle præferencer	<p>Hvad ser du af muligheder og udfordringer i forhold til trivsel?</p> <p>Hvordan oplever medarbejderne at arbejde hybridt? Hvad har været den største forandring for dem? Hvad er sværest for dem? Hvordan har du som leder forholdt dig til det?</p> <p><u>Hvordan oplever du som leder at arbejde hybridt?</u></p> <p>I hvor høj grad kan medarbejderne selv vælge hvor og hvornår de vil arbejde?</p> <p>Oplever du forandringer i, hvor, hvordan og hvornår medarbejderne (ønsker at) arbejde?</p> <p>Oplever du forandringer i det sociale sammenhold?</p> <p>Gør I noget aktivt for at styrke det sociale sammenhold?</p> <p>Hvad? Gør medarbejderne noget? Hvad?</p> <p>Hvordan er I kommet frem til jeres løsning?</p> <p>Hvem har været involveret? Hvem har påvirket eller styret processen og beslutningerne? Var I enige om løsningen?</p>
Opgaver Driftsopgaver vs. Innovation Synkronitet vs. Asynkronitet Effektivitet	<p>Hvilke forandringer ser du i dine/ og dine medarbejders opgaver?</p> <p>Er der forskel på, hvilke opgaver I vælger at løse på kontoret eller på distancen? Har det forandret sig?</p> <p><u>Er der forskel på den måde du som leder skal løse dine opgaver?</u></p> <p>Er der nogle opgaver, som I løser mere effektivt ved at arbejde hybridt? Hvilke?</p> <p>Oplever du forandring i effektiviteten eller kvaliteten i jeres opgaveløsning? Hvilken?</p> <p>Hvad ser du af muligheder og udfordringer i forhold til videndeling?</p> <p>Hvad ser du af muligheder og udfordringer i forhold til trivsel?</p> <p>Hvordan er I kommet frem til jeres løsning?</p> <p>Hvem har været involveret? Hvem har påvirket eller styret processen og beslutningerne? Var I enige om løsningen?</p>
Kulturen	<p>Hvad du ser af muligheder og udfordringer i forhold til kulturen? Er der noget I gør anderledes i løbet af ugen/dagen? fx fælles morgenmad, fredagsbar, hvem I spiser frokost med.....</p> <p>Hvordan er I kommet frem til jeres løsning?</p>

	Hvem har været involveret? Hvem har påvirket eller styret processen og beslutningerne? Var I enige om løsningen?
Ledelse	Hvordan har I kommunikeret til og med medarbejderne i forbindelse med omlægningen til mere hybridt arbejde? Hvordan reagerede medarbejderne på det? Hvordan er I kommet frem til jeres løsning? Hvem har været involveret? Hvem har påvirket eller styret processen og beslutningerne? Var I enige om løsningen?
SAMARBEJDE	
Samarbejde Retfærdighed Tillid Opgaver og medarbejdere	Hvordan er I kommet frem til jeres løsning? Har I været uenige undervejs? Var I enige om løsningen? Hvad fungerer/hvad fungerer ikke? Hvordan er medarbejderne blevet inddraget i processen og i beslutningerne? Hvem har været involveret? Hvem har påvirket eller styret processen og beslutningerne Er der forskel på, hvilke medarbejdere der vælger at arbejde hjemme/på kontoret? Eller har mulighed for det? (køn, alder, anciennitet, jobtitel, opgavetype, etnicitet) Hvordan er du i dialog med dine medarbejdere / hvordan har du kontakt med dine medarbejdere? Har det ændret sig med jeres hybride organisering? Arbejder I anderledes med nogen opgaver? Er der noget, som er uhensigtsmæssigt? Er der kommet nye normer eller måder at gøre tingene på? Hvilke opgaver vælger I at løse online eller fysisk?
Kultur/Proces (tilføjet 24.3.22)	Hvordan ser resten af virksomheden på hybrid organiseret arbejde? Er der ting/adfærd/ personer i din organisation som er med til at fremme hhv. hæmme din virksomheds udvikling i forhold til hybrid arbejde? 3Hvordan er I kommet frem til den måde i organiserer/arbejder med hybrid organisering? Hvordan har I organiseret det, processen? 1Hvordan kan det være at I har truffet den beslutning i forhold til at organisere jer på den måde? Hvorfor? (Hvornår og med baggrund i hvad oplever du at du har viden nok til at sætte handlinger i gang i forhold til hybrid organisering?)
Opsamling: Bedst/Værst	Hvad er, synes du, den største forandring ved at arbejde mere hybridt? Hvad synes du er det bedste ved at være <u>leder</u> på en arbejdsplads, der arbejder hybridt? Hvad synes du er det sværeste ved at være <u>leder</u> på en arbejdsplads, hvor der arbejdes hybridt? Kunne du give nogle gode råd til andre organisationer og ledere, der skal til at arbejde hybrid organiserede?

<p>Afslutning/Debriefing</p>	<p>Vi er ved at være ved vejs ende. Tusind tak for at du vil tage dig tid til at tale med os. Er der noget, som du sidder og brænder inde med eller synes vi ikke har været tilstrækkeligt omkring? Dine svar bliver behandlet fortroligt og udelukkende til dette forskningsprojekt. Vi deler ikke den viden og de svar, som du giver, med andre i din organisation. Hvis du har spørgsmål eller kommer i tvivl om noget eller vil tale med os i øvrigt, så tag endelig fat i os. Det kommer en forskningsrapport, som bliver offentlig. Derudover kommer der noget andet som ikke er besluttet endnu.</p>
------------------------------	--

Bilag 2 Interviewguide - medarb

INTERVIEWGUIDE – HYBRID LEDELSE (MEDARB)

Interviewperson/Virksomhed:

Dato:

Interviewer 1:

Interviewer 2:

TEMA	SPØRGSMÅL
<p>Indledning, ramme for interviewet - Sendes også på mail inden</p>	<p>Tak for at du vil bidrage til vores forskningsprojekt ved at deltage i dette interview. Vi er i gang med at undersøge hybride arbejdspladser i Danmark. Det vil sige arbejdspladser, der har indrettet sig, så medarbejderne både kan arbejde fra kontoret, hjemmefra eller fra et helt tredje sted. Vi er især interesserede i at høre konkrete eksempler på, hvordan I har indrettet den daglige opgaveløsning, på hvilken måde I er kommet frem til at organisere jer på den måde, og hvad du oplever af fordele og ulemper ved at arbejde hybridt. Vi er meget interesseret i at høre konkrete eksempler fra jeres proces og din/jeres hverdag. Du skal endelig ikke holde noget tilbage. Vi er interesserede i at høre om din oplevelse af og med hybridarbejde, og der er ingen rigtige eller forkerte svar.</p>

	<p>Jeg vil være den, der primært stiller spørgsmål, mens min kollega vil supplere undervejs. Vi optager interviewet, for at være sikre på, at vi får det hele med.</p> <p>Dine svar i interviewet bliver behandlet fortroligt, samt anonymiseret, og de bliver udelukkende brugt til dette forskningsprojekt. Vi deler ikke den viden og de svar, som du giver, med andre i din organisation.</p> <p>Hvis du har spørgsmål eller kommer i tvivl undervejs eller efter interviewet så sig endelig til.</p> <p>Hvis det er OK med dig, vil vi gerne starte optagelsen nu?</p>
Den hybride arbejdsplads - Eksplorativt HUSK: Bed om konkrete eksempler.	<p>Hvordan ser den hybride arbejdsplads ud hos jer? Du må meget gerne komme med konkrete eksempler.</p> <p>Har der været noget, der har overrasket dig i implementeringen og i driften?</p>
Struktur	<p>Hvilke forandringer ser du i den daglige struktur?</p> <p>Er der nogle rammer for, hvornår og hvor meget I skal/kan arbejde på kontoret eller derhjemme? Fortæl.</p> <p>Har I ændret på de fysiske rammer på kontoret – hvordan og hvorfor?</p> <p>Har jeres rutiner ændret sig, fx møder, arbejdsgange eller andet?</p> <p>Hvordan er I kommet frem til jeres løsning?</p> <p>Hvem har været involveret? Hvem har påvirket eller styret processen og beslutningerne? Var I enige om løsningen?</p>
Teknologi Kompetence	<p>Hvilke forandringer ser du i jeres brug af teknologi?</p> <p>Hvilke teknologiske løsninger bruger I? Hvad bruger I de forskellige teknologiske løsninger til?</p> <p>Oplever du forandring i hvordan medarbejderne bruger fx telefoner, mails eller virtuelle møder?</p> <p>Oplever du, at I har de rette kompetencer til at bruge it-værktøjerne?</p> <p>Har du fået nye it-kompetencer? Eller haft brug for at få dem</p> <p>Hvordan er I kommet frem til jeres løsning?</p> <p>Hvem har været involveret? Hvem har påvirket eller styret processen og beslutningerne? Var I enige om løsningen?</p>
Medarbejdere Individuelle præferencer	<p>Hvad ser du af muligheder og udfordringer i forhold til trivsel?</p> <p>Hvordan oplever du og dine kolleger at arbejde hybridt? Hvad har været den største forandring for dig og dem? Hvad er sværest for dig og dem? Hvordan oplever du din leder har det i forholdt dig til det?</p> <p>I hvor høj grad kan du og dine kollegaer selv vælge hvor og hvornår de vil arbejde?</p> <p>Oplever du forandringer i, hvor, hvordan og hvornår du og dine kollegaer (ønsker at) arbejde?</p> <p>Oplever du forandringer i det sociale sammenhold?</p> <p>Gør I noget aktivt for at styrke det sociale sammenhold? Hvad? Gør du og dine kollegaer noget? Gør din leder noget?Hvad?</p> <p>Hvordan er I kommet frem til disse løsninger?</p> <p>Hvem har været involveret? Hvem har påvirket eller styret processen og beslutningerne? Var I enige om løsningen?</p>

<p>Opgaver Driftsopgaver vs. Innovation Synkronitet vs. Asynkronitet Effektivitet</p>	<p>Hvilke forandringer ser du i dine og kollegaers opgaver? Og i din leders opgaver? Er der forskel på, hvilke opgaver I vælger at løse på kontoret eller på distancen? Har det forandret sig? Er der nogle opgaver, som I løser mere effektivt ved at arbejde hybridt? Hvilke? Oplever du forandring i effektiviteten eller kvaliteten i jeres opgaveløsning? Hvilken? Hvad ser du af muligheder og udfordringer i forhold til videndeling? Hvad ser du af muligheder og udfordringer i forhold til trivsel? Hvordan er I kommet frem til jeres løsning? Hvem har været involveret? Hvem har påvirket eller styret processen og beslutningerne? Var I enige om løsningen?</p>
<p>Kulturen</p>	<p>Hvad du ser af muligheder og udfordringer i forhold til kulturen? Er der noget I gør anderledes i løbet af ugen/dagen? fx fælles morgenmad, fredagsbar, hvem I spiser frokost med..... Hvordan er I kommet frem til disse løsninger? Hvem har været involveret? Hvem har påvirket eller styret processen og beslutningerne? Var I enige om løsningen?</p>
<p>Ledelse</p>	<p>Hvordan har virksomheden/ jeres leder kommunikeret til jer som medarbejdere i forbindelse med omlægningen til mere hybridt arbejde? Hvordan reagerede du og dine kollegaer på det? Hvordan er I kommet frem til disse løsninger? Hvem har været involveret? Hvem har påvirket eller styret processen og beslutningerne? Var I enige om løsningerne?</p>
<p>SAMARBEJDE</p>	
<p>Samarbejde Retfærdighed Tillid Opgaver og medarbejdere</p>	<p>Hvordan er I kommet frem til jeres løsning? Har I været uenige undervejs? Var I enige om løsningen? Hvad fungerer/hvad fungerer ikke? Har der været noget I har været uenige i fx mellem kollegaer eller mellem kollegaer og ledelse? Hvordan er du og dine kollegaer blevet inddraget i processen og i beslutningerne? Hvem har været involveret? Hvem har påvirket eller styret processen og beslutningerne Er der forskel på, hvilke medarbejdere der vælger at arbejde hjemme/på kontoret? Eller har mulighed for det? (køn, alder, anciennitet, jobtitel, opgavetype, etnicitet) Hvordan oplever du at din leder er i dialog med dig og dine kollegaer? Hvordan har din leder kontakt med dig og dine kollegaer? Har det ændret sig med jeres hybride organisering? Arbejder I anderledes med nogen opgaver? Er der noget, som er uhensigtsmæssigt? Er der kommet nye normer eller måder at gøre tingene på? Hvilke opgaver vælger I at løse online eller fysisk?</p>

<p>Kultur/Proces (tilføjet 24.3.22)</p>	<p>Hvordan ser resten af virksomheden på hybrid organiseret arbejde? Er der ting/adfærd/ personer i din organisation som er med til at fremme hhv. hæmme din virksomheds udvikling i forhold til hybrid arbejde? 3Hvordan er I kommet frem til den måde i organiserer/arbejder med hybrid organisering? Hvordan har I organiseret det, processen? 1Hvordan kan det være at I har truffet den beslutning i forhold til at organisere jer på den måde? Hvorfor? (Hvornår og med baggrund i hvad oplever du at du har viden nok til at sætte handlinger i gang i forhold til hybrid organisering?)</p>
<p>Opsamling: Bedst/Værst</p>	<p>Hvad er, synes du, den største forandring ved at arbejde mere hybridt? Hvad synes du er det bedste ved at være <u>medarbejder</u> på en arbejdsplads, der arbejder hybridt? Hvad synes du er det sværeste ved at være <u>medarbejder</u> på en arbejdsplads, hvor der arbejdes hybridt? Kunne du give nogle gode råd til andre organisationer og medarbejdere, der skal til at arbejde hybrid organiserede?</p>
<p>Afslutning/Debriefing</p>	<p>Vi er ved at være ved vejs ende. Tusind tak for at du vil tage dig tid til at tale med os. Er der noget, som du sidder og brænder inde med eller synes vi ikke har været tilstrækkeligt omkring? Dine svar bliver behandlet fortroligt og udelukkende til dette forskningsprojekt. Vi deler ikke den viden og de svar, som du giver, med andre i din organisation. Hvis du har spørgsmål eller kommer i tvivl om noget eller vil tale med os i øvrigt, så tag endelig fat i os. Det kommer en forskningsrapport, som bliver offentlig. Derudover kommer der noget andet som ikke er besluttet endnu.</p>

Bilag 3 Kodeliste

01-Strukturer - Arbejdets organisering
02-Strukturer - Regler og retningslinjer
03-Strukturer - Fysiske og virtuelle rammer
04-Strukturer - andet
05-Personer - Trivsel
06-Personer - Motivation
07-Personer - Kompetencer
08-Personer - andet
09-Personer - Ledernes kompetencer
10-Opgaver - Hvordan arbejdsform og opgaver matcher
11-Opgaver - Opgavevurderingsbevidsthed
12-Opgaver - Succeskriterier og opgaveevaluering

13-Opgaver - andet
14-Teknologi - Teknologiens rolle
15-Teknologi - Konkrete teknologiske løsninger
16-Teknologi - andet
17-Andet

Bilag 4 Kodningskategorier

KODNINGSKATEGORIEN

Antal koder/Samlet antal koder:

Hvad er essensen?

Hvad er dilemmaet?

Er der noget, der går imod tendensen (fx forskelle på tværs af organisationer)?

Hvad er de gode citater, der understøtter essensen?

Hvad er de gode citater, der nuancerer essensen?

Er der noget, der undrer dig?