

Dilemmaer og paradokser for ledere ved hybridarbejde

– gennem undersøgelse og litteratur

Henrik L. Lund, Center for Arbejdslivsforskning, Roskilde Universitet
Rikke Thomsen, ph.d. selvstændig konsulent, ARK

August 2022

Om undersøgelsen	3
DEL 1: Undersøgelse: Indsigt i lederes konkrete praksiserfaringer – dilemmaer og paradokser.....	4
Undersøgelsens konklusioner	4
Status hos fire administrative arbejdspladser efterår 2021	5
Positioner i arbejdsfællesskabet og blandt lederne	6
Arbejdets karakter – hvilket arbejde kan gøres online og i forskellige rum?	8
Hvad bekymrer lederne ved hybridarbejdet?.....	9
Det relationelle samspil i arbejdsfællesskabet fysisk og på distancen?	10
Mere 1-1 ledelse ved hybridarbejde?	11
Har du tillid på afstand?	12
Ledelse 1-1 tættere på det private	13
Hvordan med krop og sygefravær?	14
Perspektiver: Arbejdsfællesskaber og lederens arbejds- og læringsmiljø skal i fokus.....	15
DEL 2: Forskningslitteraturen – antagelser og eksisterende viden om hybridarbejde	18
Arbejde, frihedsgrader og hybridarbejde	19
Fleksibilitetens dobbelthed.....	20
Hybridarbejdets dimensioner	22
Rum	23
Tid.....	24
Medarbejdere	27
Opgave	28
Organisation.....	29
Andre lederudfordringer i eksisterende litteratur.....	30
Referencer.....	34

Om undersøgelsen

Chefgruppens bestyrelse i HK Kommunal har henvendt sig med det formål at skabe forskningsbaseret viden om lederes håndtering af medarbejderes psykosociale arbejdsmiljø ved hybride arbejdsformer. Eksisterende litteratur om hybride arbejdsformer fokuserer oftest på fordele og ulemper. I denne undersøgelse er hovedformålet at indkredse ledelsesdilemmaer og paradokser. Denne tilgang understøtter, at der er noget på spil for medarbejderne og lederne, hvor der ikke er nogen umiddelbar rigtig eller forkert løsning. Det er her lederne bliver særligt udfordrede, da de vil stå overfor tvivl og usikre valg. Hvis lederne er bevidste om, at spørgsmålet er et dilemma, vil de stå bedre i beslutningsprocesserne (Pearlson & Saunders, 2009). Det interessante er netop de dilemmaer, der skal håndteres når kompleksiteten ikke gør det muligt at forudsige effekter. Formålet med nærværende undersøgelse er at identificere disse dilemmaer og indkredse dilemmaernes indhold ved hybridt arbejde. Fokus vil være på ledere, som skal sikre, at en konkret arbejdspraksis fungerer, opgave- og arbejdsmiljømæssigt, herunder at de hybride arbejdsformer skal tilgodese medarbejdernes behov for et bæredygtigt psykosocialt arbejdsmiljø.

Undersøgelsen er opdelt i 2 dele. Første del er resultaterne af en kvalitativ undersøgelse af konkrete erfaringer fra fire administrative arbejdspladser, som er fulgt gennem seks måneder. Her er ledernes mulige valg og overvejelser undersøgt, da de stod overfor at skulle træffe beslutninger og tilpasse de forskellige elementer af hybride arbejdsformer. Anden del er en indkredsning og gennemgang af eksisterende forskningsviden om hybridarbejde, herunder hybridarbejdets dimensioner, som er en konstellation af: Rum, tid, medarbejdere, opgaver og organisation. Der er udviklet en operationel ramme omkring temaet: Hybride arbejdsformer, psykosocialt arbejdsmiljø og ledelse, herunder indkredses problemstillinger i form af konkrete dilemmaer og paradokser inden for temaet og forankrer indkredsningen af ledelsesdilemmaer i et videnskabeligt felt, der tilbyder begreber og eksisterende 'state-of-art' forskningsviden.

Målet med udgivelsen er at give ledere i den kommunale- og regionale sektor, inden for administrativt arbejde, indsigt i både konkrete erfaringer fra hjemsendelser og de dilemmaer og paradokser der opstår i kølvandet herpå, når der skal træffes beslutninger om, hvordan arbejdet fremover skal organiseres og den eksisterende forskningsviden om ledelse i forbindelse med de hybride arbejdsformers betydning for arbejdsmiljøbelastninger såvel som udviklingsmuligheder og trivsel for medarbejderne. Det er hensigten, at udgivelsen kan understøtte dialoger og sparring internt i ledergrupper om håndtering af dilemmaer og paradokser, når arbejdet bliver mere virtuelt. Og dialoger mellem medarbejdere og ledelse omkring tilpasning af arbejdets tilrettelæggelse.

DEL 1: Undersøgelse: Indsigt i lederes konkrete praksiserfaringer – dilemmaer og paradokser

Undersøgelsen tager afsæt i krydsfeltet mellem hybridarbejde, ledelse og psykosocialt arbejdsmiljø og følger fire casearbejdspladser over en periode på 6 måneder (se figur 1). Formålet med undersøgelsen var at få indsigt i, hvilke dilemmaer og paradokser der er væsentlige for ledere at sætte fokus på ved hybride arbejdsformer. Første del af undersøgelsen bliver gennemført kort tid efter, at arbejdet var nogenlunde 'normaliseret' i august 2021, hvor arbejdspladserne havde de første postcorona-erfaringer. Det var derfor en forstyrrelse, da COVID19 blussede op igen december 2021 og januar 2022. Februar 2022 gennemføres en 'follow-up' undersøgelse. I første del er lederne noget usikre om, hvordan de hybride arbejdsformer skal implementeres i hverdagen. I anden del er lederne mere afklarede, og hvor arbejdspladsen som samlet organisation i de fleste tilfælde har formuleret politikker for hjemmearbejde. I første del gennemføres fokusgrupper med medarbejdere på de fire arbejdspladser samt kvalitative lederinterview ud fra semistrukturerede interviewguides. Mellem del 1 og 2 afholdes en lederworkshop, hvor dilemmaer og paradokser bliver drøftet fundet via første runde af interview og i samspil med eksisterende forskningslitteratur. Anden runde er kvalitative interview med de fire ledere om deres refleksioner og oplevelse af dilemmaer og paradokser omkring hybridarbejdet samt den konkrete situation i deres afdelinger. Sideløbende med undersøgelsen er der indhentet forskningsviden inden for feltet.

Figur 1 Undersøgelingsdesign



Undersøgelsens konklusioner

Casearbejdspladsernes erfaringer – både ledere og medarbejders - fra hjemsendelserne, men bestemt også de første måneder efter tilbagevenden på kontoret på, har haft betydning for begge parter ønsker og holdninger til hybridarbejdet fremover. Undersøgelsen viser, at den lokale leder en afgørende rolle for, hvad der sker i den enkelte enhed eller afdeling. En anden væsentlig pointe er, at interviewene viser, at det er svært at fastholde dialoger om erfaringerne og også at afprøve forskellige elementer af hybridarbejdet i en travl hverdag. Hvis erfaringerne skal anvendes på anden vis end blot til en diskussion om, hvorvidt der er muligheder for hjemmearbejde eller beslutninger om 1 eller 2 hjemmearbejdsdage, er det dog nødvendigt. Dette påkalder et stærkt fokus på ledernes arbejds- og læringsmiljø, hvis de skal understøtte og facilitere bæredygtige forandringer. Den enkelte leder skal have et arbejds- og læringsmiljø, der gør det muligt at skabe læreprocesser – personligt og som leder af arbejdsfællesskaber - der gennem dialoger favner kompleksiteten via de dilemmaer og paradokser, som hybridarbejdet rejser og gennem afprøvning af tiltag gør

lederne og arbejdsfællesskabet klogere på betydninger af de forskellige elementer i hybridarbejdet. Undersøgelsens konklusioner går netop tæt på erfaringerne, og de dilemmaer og paradokser de rejser for den enkelte leder:

- Der er forskellige positioner inden for arbejdsfællesskabet, som lederne skal forholde sig til. Men medarbejdernes tilgang til hybride arbejdsformer er ikke sort/hvide. Det vil sige, at det er vigtigt ikke at gøre spørgsmål om hjemmearbejde til, at man er enten 'for eller imod' men nærmere et 'både og'. Det kan være små forandringer, der kan opleves som fleksibilitet i hverdagen.
- Lederne har tilsvarende forskellige holdninger til hybridarbejdet og muligheder for at bedrive ledelse på en god måde. Den enkeltes leders holdninger men også indsigt i, hvad ledelse under hybride arbejdsformer vil sige, har stor betydning for, hvad der sker i den enkelte enhed eller afdeling.
- Ledernes bekymringer om hybride arbejdsformer går igen: De oplever, at deres egen oplevelse af lederrollen bliver udfordret, deres fornemmelse for medarbejdere, udviklingen af kerneopgaven osv.
- Lederne har haft langt mere 1-1 kontakt med medarbejderne under COVID-19. De er kommet tættere på medarbejdernes private rum. Det kalder på, at det er vigtigt at være opmærksom på disse forskydninger og betydninger heraf. Samtidig fjerner en øget 1-1 kontakt også fokus fra arbejdsfællesskabet, hvilket understreger vigtigheden af, at lederen har blik for, hvordan arbejdsfællesskaber understøttes bedst under hybridarbejde.
- Der er en række paradokser og dilemmaer, som lederne skal forholde sig til, der kræver et rum for refleksion og læring. Lederens eget arbejds- og læringsmiljø er hermed væsentligt at sætte fokus på.

Konklusionerne vil blive uddybet i det følgende.

Status hos fire administrative arbejdspladser efterår 2021

Fra 1. august 2021 kunne alle medarbejdere endelig igen møde ind på kontorerne på fuld tid efter at have været hjemsendt for at begrænse smitten af COVID19 forud for det (20 procent vendte tilbage allerede i maj måned og 50% i juni). Det er oplagt at tro, at det ikke ville være at komme tilbage til kontoret som det var før COVID19. Inden for det administrative område, har der ikke tidligere været tradition for hjemmearbejde, hverken hos ledere eller medarbejdere. Det er primært blevet brugt i forbindelse med barn syg eller fx i forbindelse med lægeaftaler tæt på hjemmet eller ved ekstraordinære opgavesituationer, der har krævet en særlig ro til fordybelse. Derfor er det interessant at trække læring ud af en ekstrem situation hos både ledere og medarbejdere.

Figur 2 Aftaler indgået på de fire arbejdspladser i undersøgelsen

Arbejdsplads	Aftale organisation og lokalt
Borgerservice	0 hjemmearbejdsdage men fleksibel i tid. I kommunen er det op til den enkelte leder at beslutte omfanget af hjemmearbejde
Økonomi	1 hjemmearbejdsdag både kommune og lokalt
Informationscenter	1-2 hjemmearbejdsdage i kommunen og lokalt (fast fremmøde en dag om ugen)
Afdeling for urinvejs-sygdomme	1 uge på arbejde 1 uge hjemmearbejde i fast rul. Lokal aftale i afdeling. Ikke aftale i organisation

Der var en formodning om, at man inden for det offentlige allerede i løbet af efteråret 2021 ville træffe beslutninger om hjemmearbejdet og hybride arbejdsformer. Det var ikke alene et spørgsmål om at arbejde hjemme, men også et spørgsmål om, hvordan mødes ledere og medarbejdere internt i organisationerne og med borgere og eksterne samarbejdspartnere fremover. Det handler både om effektivitet, muligheder for at spare transport og optimere møder men også om, hvilke møder, der er mulige at omforme til digitale møder osv.

I de tre kommuner og på den regionale arbejdsplads, som deltager i undersøgelsen, har man haft forskellige vilkår for hjemmearbejdet under corona, da det fx i Borgerservice har været påkrævet med fysisk fremmøde undervejs, hvor andre har været hjemsendt i hele perioden. De fire arbejdspladser er: En økonomiafdeling, et informationscenter, en borgerservice-enhed og endelig en afdeling for urinvejssygdomme. Som det fremgår af figur 2 har medarbejderne i øjeblikket meget forskellige muligheder for hjemmearbejde på de fire arbejdspladser, og det er forskelligt, hvorvidt lederne følger den aftale, der er indgået i den øvrige organisation eller afviger fra denne. Det rejser spørgsmålet og dilemmaet om, hvorvidt ledere leder ud fra organisationens aftale om hjemmearbejde eller om de selv træffer beslutninger om afvigelser fra denne aftale. Under alle omstændigheder understreger dette, at den lokale leder spiller en betydningsfuld rolle i, hvad der kommer til at ske i den enkelte afdeling, men at den enkelte leders arbejdsplads som sådan også kan understøtte denne bevægelse ud fra hvilke rammer de udstikker. På de fire arbejdspladser er der eksempler på forskellige kombinationer, hvor det i det ekstreme er lederen der enten sætter foden i for hjemmearbejde, selvom der på arbejdspladsen som sådan er vide rammer for, hvad der er muligt og omvendt en leder der bryder rammerne for, hvad der er set på den pågældende arbejdsplads. I begge tilfælde er det lederen tæt på medarbejderne, der er helt afgørende for, hvordan hybridarbejdet kommer til at fungere i hverdagens arbejdspraksis.

Dilemma

Ledes der ud fra organisationens aftale om hjemmearbejde eller afvigelse fra denne aftale?

Positioner i arbejdsfællesskabet og blandt lederne

Holdningerne til hybridarbejdet blandt medarbejderne er mange. Men ikke sort/hvide. Det vil sige, at det ikke er et spørgsmål om hjemmearbejde eller ej men snarere et spørgsmål om både-og. Langt de fleste medarbejdere på de fire arbejdspladser ser muligheden for fleksibilitet som noget godt, som hjemmearbejdet giver. Men hvordan og hvor meget denne eventuelle mulighed skal bruges, er der meget forskellige holdninger til. I august måned 2021 fornemmede vi, at der på de tre kommunale arbejdspladser er meget forskellige positioner til stede. Der er medarbejdere, der tydeligt har mærket en bedre balance i deres arbejdsliv.

Det kan handle om, at de skal bruge mindre tid på transport, mere fleksibilitet i forhold til at hente og bringe børnene, mere tid til at arbejde. På den anden side fylder det også, at de har savnet både det faglige og sociale samspil med kollegerne.

Forskellige medarbejderpositioner

"Jeg får en bedre balance ved hjemmearbejdet"
"Jeg har brug for det sociale og faglige ping-pong på arbejdet"
"Vi er en myndighed – vi skal være til stede"
"Jeg efterspørger fleksibilitet og digital ledelse"
"Jeg vil arbejde på arbejdet - det fungerer ikke hjemme"
"Jeg har behov for at vi sidder sammen, der mangler tillid"

"Jeg føler ikke, at der har været så meget tillid til ens kolleger under corona... mere at hvis vi sidder sammen, så tager man det..."

Der er få medarbejdere, for hvem hjemmearbejdet i sin yderlighed ikke fungerer, og hvor de har haft brug for at få lov til at tage på arbejde i hjemsendelsesperioden. Årsagen er fx familiære årsager men også, at det blot er svært at arbejde hjemme:

"Da jeg var hjemme det var det helvede. Jeg var en af dem der spurgte min leder om jeg måtte komme ind, det var et helvede med børnene derhjemme, jeg tænkte jeg skal bare ud, væk fra mine børn, jeg var stresset af at gå hjemme." Få er blevet mere optagede af mulighederne i det hybride arbejde både hvad angår fleksibiliteten i tid og rum og efterspurgte god 'digital ledelse'. Gennemgående viser fokusgruppeinterviewene med medarbejderne, at der ikke er en tydelig sammenhæng mellem ønsker om det hybride arbejde og mere hjemmearbejde og så alder, anciennitet og familiemæssig status. Samtidig er der som nævnt ikke sort/hvide holdninger til enten hjemmearbejde eller ej. Alle medarbejdere ser styrken ved både mulighederne for fleksibilitet og samtidig ønsket om at kunne være en del af arbejdsfællesskabet og de kvaliteter, der knytter sig til det.

Spørgsmålet er, hvordan du som leder håndterer de meget forskellige holdninger og ønsker, der kan være til det hybride arbejde? Men et er holdninger og ønsker, for lederen er det også vigtigt som citatet med medarbejderen viste, at der kan være meget forskellige forudsætninger - præmisser og privilegier - blandt ens medarbejdere for hjemmearbejdet. Som leder har man stor indflydelse på, hvad der kommer til at ske. Medarbejderne er meget opmærksomme på, hvis der bliver lavet særaftaler med nogle medarbejdere og vil meget hurtigt reagere, hvis de oplever, at der ikke er gennemsigtighed, omkring de beslutninger og de aftaler der bliver indgået. Det handler om, hvorvidt selve aftalerne er retfærdige, men i høj grad også om, hvorvidt processen der fører dertil, er gennemsigtig og retfærdig.

Det er oplagt, at ledere deler deres overvejelser med andre lederkolleger i sit netværk og drøfte dilemmaer og paradokser. Det viste sig i interviewene med lederne, at ledere som medarbejdere har meget forskellige holdninger til hybridarbejdet. Fx er der en leder som ikke er modstander af hjemmearbejde, men som ønskede max 1-2 hjemmearbejdsdage i vedkommendes afdeling. Hendes leder er af den overbevisning, at nærmest hele arbejdsugen kan konverteres til hjemmearbejde i hans enhed, og at han i øvrigt også selv trives rigtig godt med at arbejde hjemmefra. Dette sætter lederen i en svær situation både i forhold til den mere uformelle kontakt og samtaler med hendes leder men måske også fordi, hun så ikke havde opbakning til en mere 'stram' profil i forhold til hjemmearbejdet i hendes afdeling.

Groft tegnet op er der to poler blandt de fire ledere i forhold til hybridarbejdet, der oplagt hænger sammen med deres tilgang til deres lederrolle. I den ene har vi lederen, der har kaldt medarbejdere på arbejde igen, 100% fremmøde, fordi vedkommende ikke ønsker at være leder på distancen og samtidig ser en nødvendighed i fremmødet mhp at 'genopbygge' et arbejdsmiljø. Samme leder ser dog også nogle muligheder ved hjemmearbejdet, der handler om, hvordan man fx kan forebygge, at medarbejdere går ned med stress og også undgår, at de må forlade arbejde ved, at medarbejdere får mulighed for at arbejde hjemmefra eller lave aftaler herom i en periode.

I den anden ende har vi lederen som italesætter, at vedkommende godt kan bedrive samme ledelsesstil ved de hybride arbejdsformer, og at det kræver en omstilling som for vedkommende blot bliver betragtet som noget hun gør, fordi det er nødvendigt at gøre. Samtidig er det ikke blot hjemmearbejde eller ikke hjemmearbejde, arbejdet bliver også videreudviklet

og organiseret, så det er muligt, at næsten alt arbejde kan håndteres hjemmefra. Der er ikke skåret ned på antallet af møder – tværtimod – men alle har tilpasset sig digitale morgenmøder og ”kombimøder” i afdelingen, hvor halvdelen sidder hjemme og halvdelen er fysisk tilstede. Ovenstående understreger igen, at den enkelte leder har stor betydning for udfaldet og beslutninger om hjemmearbejdet. Så der viser sig et dilemma, som den enkelte leder skal forholde sig til, nemlig hvordan betingelserne for ledelse på distancen eller på arbejdspladsen spiller sammen med egen forståelse af god ledelse.

Dilemma

Hvordan spiller betingelser for ledelse på distancen eller på arbejdspladsen sammen med egen forståelse af god ledelse?

Arbejdets karakter – hvilket arbejde kan gøres online og i forskellige rum?

Arbejdets karakter spiller ind i forhold til, hvordan lederne betragter mulighederne for en mere eller mindre vidtgående udbredelse af de hybride arbejdsformer. Arbejde, der indebærer meget relationelt arbejde, som fx de fleste funktioner i borgerservice gør, har oplagt sværere ved umiddelbart at blive konverteret til distancearbejde. Det kan dog være væsentligt ikke at have en for forsimplet tilgang til, hvilke typer af arbejde, der kan drage nytte af hybridarbejde og hvilke der ikke kan. Det vil blive en ny form for opdeling af arbejdet. Inden for administrativt arbejde i en yderlighed af relationelt arbejde og backoffice arbejde. Det vil dog være uheldigt, hvis områder som fx økonomi og IT altid fremover arbejder hjemmefra og på afstand af det større arbejdsfællesskab og andre har 100% fremmøde alene på baggrund af en tilgang om, hvilket arbejde der umiddelbart kan lade sig gøre på afstand. På den ene side kan man sige, at arbejde inden for fx økonomi også rummer relationelt arbejde selvom det for mange vil blive oplevet som meget ‘backoffice-arbejde’, men der er masser af internt relationelt arbejde også inden for økonomi og i den grad IT særligt når det handler om supportering. På den anden side kan netop et arbejde, der ikke rummer så meget relationelt arbejde netop tale for, at det sociale i arbejdet kommer til at fylde mere og netop for nogle giver energi til det at gøre selve arbejdet.

Samtidig kan det mere relationelle arbejde fx i borgerservice derimod påberåbe opmærksomheden om behovet for at kunne trække sig tilbage og lave mere backoffice arbejde i perioder, som også kan laves hjemmefra. Erfaringerne fra hjemsendelser gav dog også indsigt i, hvordan servicering af borgere hjemmefra – over telefonen – kan give en anden ro og tilstedeværelse, som en medarbejder udtrykker det her: *”Jeg var glad for at vejlede over telefonen, det var rart, der var langt mere ro, tid til at forklare borgerne. Normalt tager jeg den ude i fronten imens der står en og venter ved skranken: ja du skal tage et nummer derovre til vielse. Det gav en meget bedre service.”* Citatet viser, at en medarbejder har oplevet at kunne give en god service uden forstyrrelser men med fokus på den enkelte borger. Dette siger noget om, hvilke vilkår der er for at gøre det arbejdet med den kvalitet, man ønsker. En anden medarbejder fremhæver, at hun var mere fleksibel i mødet med borgeren, men at det selvfølgelig også havde nogle utilsigtede konsekvenser: *”Jeg blev mere fleksibel af at være*

Spørgsmål til refleksion om opgaver

- Er det muligt at organisere arbejdet – og fx klumpe opgaver, der kræver ro og tid til fordybelse, der kan løses hjemmefra?
- Hvordan ønsker I at give service, og hvordan understøtter forskellige former for rum – net, telefon, fysisk fremmøde forskellige former for service og forskellige målgrupper?

hjemme. Vi havde borgere, som talte rigtig dårligt dansk: Min mand kommer hjem efter fire, kan han ringe? ...Det synes jeg var lidt faren ved det. Jeg havde så lidt svært ved, hvornår har jeg fri og hvornår er jeg på arbejde. Der er nogle borgere som har et særligt behov, da de taler dårligt dansk, her blev det så muligt for medarbejderen at tale med manden, hvilket var medarbejderens eget initiativ og noget som på sigt kunne blive en glidebane i sammenhæng med arbejdsliv-privatliv balancen.

Erfaringerne fra hjemsendelserne er en anledning for lederne til at tale med medarbejderne om, hvad fungerede egentlig godt hjemmefra, hvilke opgaver kan absolut ikke løses på distancen, hvilke rum egner sig bedst til hvilke opgaver – eller er der også nogle betingelser i arbejdet fx de rum vi yder service i der har behov for at blive ændret? Det er væsentligt at vægte et udgangspunkt i selve arbejdet, og hvad det i sig selv kan kalde på af behov – uden at falde i den lette opdeling af arbejdet i relationelt og ikke relationelt arbejde. Og selvfølgelig handler det selvsagt også om de forskellige rum og det arbejdsmiljø, der er tilgængeligt. Der er ingen tvivl om, at støjen i storrykmet har fået en fornyet opmærksomhed, som en leder giver udtryk for her: *"Det larmer, det larmer enormt, jeg har selv høreboffer på. Der har jeg måtte skrive med store bogstaver: Minicall-center: Fra i morgen sætter alle der tager telefoner sig derind. Støjniveauet er højt, og man har set kontrasten nu."* Hvis medarbejderne skal synes det er attraktivt at være på kontoret, er det også vigtigt at lægge kræfter i, at det bliver attraktivt, og at der er forskellige rum-muligheder på arbejdet, hvor der også er plads til behov for stilhed.

Hvad bekymrer lederne ved hybridarbejdet?

Hjemmearbejdet og de hybride arbejdsformer er, som nævnt, nyt for mange ledere og medarbejdere inden for administrativt arbejde på de offentlige arbejdspladser. Det har tidligere alene i særlige situationer været muligt at arbejde hjemmefra men ingen fast dag eller lignende. For de ledere, der har været vant til at være tæt på opgaveløsningen og medarbejderne, måske endda med en placering blandt medarbejderne i storrykmet, har erfaringerne med hjemsendelserne været en omvæltning, der rejser spørgsmål til ikke kun ledelsesstil men også til opgaveløsning og udviklingen af kerneopgaven. En leder siger, at hun har behov for løbende at blive ajourført med arbejdet, og at hun har svært ved det på afstand, i hvert fald vil det ikke være særlig effektivt: *"Jeg er nødt til at have fingrene helt nede i bolledejen og se hvad der sker – og blive ajourført på arbejdet....."* Behovet for at blive ajourført har selvfølgelig betydning for lederne, men dette behov hænger også sammen med den enkeltes leders måder at samle op på og udvikle ideer som en leder udtaler her: *"Jeg skal vide hvad der foregår... jeg kan godt lide at få nye ideer og prøve noget nyt....."*

"Medarbejderne sidder jo hjemme i deres egen bobbel, jeg mangler føling med dem"

Det bekymrer lederne

- Mister følingen med medarbejdere og opgaver
- Mangler det relationelle samspil – det spontane, uformelle er sværere – også på møder
- Bliver det kun drift, hvordan sikres udvikling

Der er også en bekymring for, at det vil

Dilemma: Er der en kaosgrænse i forhold til de hybride arbejdsformer?

kræve mere koordinering og planlægning fra den enkeltes leders side, når der skal tages individuelle hensyn etc. Lederne oplever også alle, at arbejdsmængden stiger under hjemsendelserne i forbindelse med Corona, men det var på mange måder en ekstrem situation, hvor teams møder etc. var helt nyt. På den arbejdsplads, hvor lederen har valgt at organisere hjemmearbejdet ud fra en model om 1 uge hjemme og 1 uge på arbejde, oplever vedkommende også, at det stiller krav til

mere planlægning: *"Det er små ting der gør, at vagtplanen ryger, der er mange individuelle hensyn, men det er en del af det at kunne fastholde og understøtte trivsel"* fortæller lederen. Som det fremgår af citatet tænker lederen i fastholdelse og trivsel. I interviewet fortæller hun, at det oplagt også er en årsag til, at hun ikke har svært ved at få personale til hendes afdeling, og at hun i øvrigt også skriver det i jobannoncerne, når de søger nye medarbejdere. Inden for et område, hvor man mange steder lige nu står i en meget vanskelig situation pga. mangel på medarbejdere, anvender denne leder hybridarbejdet i rekrutteringsøjemed. Dog skal det også tilføjes, at de fysiske rum på arbejdet heller ikke er attraktive og slet ikke, hvis alle er på arbejde samtidig, det kan faktisk ikke rigtig lade sig gøre. Hermed også sagt, at strategier om hybridarbejdet – som forskningen også viser – kan hænge stærkt sammen med arealbesparelser. Her tager den lokale leder dog sagen i egen hånd og finder løsninger på problemet.

"Det er rigtig svært vi har fået en ny afdeling under ydelser, så det kræver også at vi sidder sammen med de nye kolleger, at vi møder ind. Vi får også snart to nye kolleger, så nytter det ikke at jeg sidder og arbejder hjemmefra tre dage om ugen..."

Når det gælder *nyansatte* i afdelingerne har det krævet en særlig planlægning under hjemsendelserne og erfaringer er tydelige: Det kræver fysisk tilstedeværelse at blive oplært. Ikke alene til den konkrete opgave men også, hvis det skal være muligt at lære vejen ind i et arbejdsfællesskab og gå fra at være 'perifer' deltager til at være en del af fællesskabet. Dette aspekt understreges også ved det næste fokuspunkt, som

netop var noget af det som bekymrede lederne mest, nemlig hvordan det relationelle samspil sikres, ikke alene mellem leder og medarbejdere, men også mellem medarbejdere og mellem ledere.

Det relationelle samspil i arbejdsfællesskabet fysisk og på distancen?

Lederne har været udfordret både i forhold til egen ledelsesopgave og i forhold til det relationelle samspil i arbejdsfællesskabet: *"Jeg er bekymret for om vores faglighed smuldrer – alle deres input plejer jeg at samle"* formulerer en leder. Dette udsagn siger noget om begge dele. Både den faglige udvikling i arbejdsfællesskabet men i lige så høj grad lederens eget behov for at samle input i forbindelse med eget arbejde. En leder udtrykker direkte, at alt hendes ideudvikling i samarbejde med medarbejderne faldt til jorden, da de arbejdede hjemmefra: *"Jeg mistede alle mine ideer, jeg får ideer når jeg ser, hvad de laver, når der kommer en og siger noget, en anden siger noget, kan vi kæde noget sammen her, det får man ikke."*

En anden leder fortæller, at hjemsendelserne har haft en negativ indvirkning på de mere uformelle snakke: *"Jeg rejste mig og tog det i nuet – ikke skriftligt – jeg vidste hvad der rørte sig. Tidligere kom mange "har du lige to minutter" det gør de ikke længere."* Lederne siger samtidig, at de også mangler værktøjer til at kunne lede både medarbejdere og opgaver på distancen. Her er det igen vigtigt at indskyde, at mange af administrative arbejdspladser ikke tidligere har haft nævneværdige erfaringer med hybridarbejdet, og at det var en massiv omvæltning pludselig at skulle gøre næsten alt fra distancen (nogle opgaver kunne i øvrigt ikke gøres på distancen, da de fortsat ikke er digitaliserede men kræver papirarbejde og tilstedeværelse).

De digitale mødeformer mellem ledere og medarbejdere har givet både gode og dårlige erfaringer i forhold til det relationelle samspil. Der er ingen tvivl om, at teams-/zoom-møder er kommet for at blive inden for visse mødeformer. Vurderingen af hvilke møder der kan fungere på teams og ikke fungere, hvilke interne møder i kommunen, der er lettere at gennemføre over teams eller ej bliver en del af fremtidige drøftelser. Alle steder er de bragt i anvendelse, det kan være interne møder på tværs af kommunen, interne møder i

afdelingen etc. Der hvor flest af lederne har mindre gode erfaringer, er afdelings- og personalemøder: *"Jeg padlede rundt til afdelingsmøderne, de havde ikke billede på og sagde ikke noget..."* siger en af lederne, der som flere af de andre har svært ved at skabe samme interaktion på disse møder som ved fysiske møder. Det er svært at få alle i tale, og lederne har dårlige erfaringer med at spørge direkte til en af medarbejderne, da det kan opleves som 'kritik'. Flere ledere nævner også, at de har savnet den dialog, der udvikles i interaktion, hvor det kan være, at et dagsordenspunkt løber afsted i en anden retning, men hvor der kommer noget interessant ud af det. En leder udtrykker det der sker på Teams-møderne sådan: *"Vi taler lige præcist om det vi skal under møder på teams."*

En af arbejdspladserne har erfaringer allerede før coronaen med et meget systematisk organiseret hjemmearbejde, der indbefatter stort set alle. Her er der også onlinemøder hver dag. Personalemøderne er 50% online. De anvender det samme rum hver gang, så der er styr på teknik og der udtrykkes tilfredshed med dette fra både ledere og medarbejdere: *"Morgenmøder er online hver dag og 50% er online ved personalemøder. Alle medarbejdere er aldrig til stede på samme tid. Vi agerer, som man ellers ville gøre det. Vi har vænnet os til det, der er nogle på skærm, og vi andre er i rummet. Det fungerer fint..."* siger afdelingslederen. Det er interessant, hvilken kultur – herunder psykologisk tryghed – der skal til for at lykkes med denne model?

Alle ledere nævner et særligt fænomen, der har haft og fortsat har betydning for oplevelse af teams-møderne. Nogle medarbejdere ønsker ikke at have billede på, når de deltager i onlinemøder. Det opleves som meget frustrerende af lederne. Medarbejderne siger, at det er fordi de er på hjemmefronten og ikke er 'shinet' op eller ikke har make-up på: *"Der er rigtig mange, der ikke kan lide at have kamera på.... når de arbejder hjemme... åh nej så har jeg ikke sat mit hår... Men I er jo på arbejde.... Det giver noget andet, jeg kan se jeres mimik... jeg har savnet at kunne spørge dem direkte... når jeg har gjort det, er de blevet helt overraskede....."*

Dilemmaer

- *Hvordan sikrer og understøtter ledere det relationelle samspil i arbejdsfællesskabet både fysisk og på distancen?*
- *Hvordan understøttes udvikling og faglighed med hybride arbejdsformer?*
- *Egen ledelsesopgave overfor medarbejderens hjemmearbejde og hybride arbejdsformer*

Alle ledere fremhæver, at det er væsentligt, at medarbejderne også ser hjemmearbejdet i en professionel kontekst, og at man begår sig, som man i øvrigt gør, når man er på arbejde. Dette handler ikke om, hvorvidt man kan sætte en vask over undervejs etc. men om, at man er tilstede på møderne. Der kan fremover være en væsentlig og påkrævet udfordring for lederne i, hvordan man som leder understøtter psykologisk tryghed også på virtuelle møder (Edmondson & Daley, 2020).

Mere 1-1 ledelse ved hybridarbejde?

Hjemsendelserne under COVID19 krævede noget helt særligt, hvad angår 1-1 ledelsespraksisser. Men selvom disse erfaringer på mange måder er ekstreme, pga. covid situationen, så fremkalder de nogle tydelige tematikker, der bør indgå i dialoger om ledelse og hybridarbejdet fremover: Hvad skal man være opmærksom på, hvad skubber det til, hvad opstår der af nye problemstillinger etc.? Der er ingen tvivl om, at lederne kom på overarbejde, hvad

"hvis jeg skal ringe og høre hvordan det går, jeg har 55, så er det ikke den rigtige udnyttelse af tiden"

angår kommunikationen med medarbejderne ved hjemsendelserne. Det er tydeligt, fra interviewene med både ledere og medarbejdere, at dialogen med lederne tidligere var en anden, hvor man ofte tog mere uformelt kontakt i situationen på kontoret.

Nogle overordnede ledelsespraksisser træder tydeligere frem på baggrund af ledelseserfaringerne fra hjemsendelserne under covid19. I første omgang handler det om at *understøtte produktiviteten* men også et behov for kontrol kan blive mere nødvendigt, når medarbejderne ikke hele tiden er tæt på. Hjemsendelserne viste desuden et tydeligere behov for *ledelse af følelser*, nogle har kaldt det for følelsesregulering (Andersen og Elmholdt, 2021), da ledere har fundet det nødvendigt at understøtte følelserne, når medarbejderne har været udfordret af arbejdssituationen. Der var mange reaktioner undervejs, der ikke alene handlede om selve arbejdet, og lederne tog selv initiativ eller blev kontaktet af medarbejdere for at håndtere også følelsesmæssige problemstillinger herunder udfordringer ved at arbejde hjemmefra fx ind i de eksisterende problemstillinger i familien eller blot i spørgsmål om ikke at trives med at arbejde hjemmefra. Der blev lavet flere 'sociale opkald' under hjemsendelserne, og lederne forsøgte at skabe den gode stemning eller 'følelsesmitte', når medarbejderne ikke var i det bedste humør.

Set i et lidt kritisk perspektiv blev ledere generelt mere opmærksomme på, at trivslen er helt centralt for at kunne fastholde produktiviteten, særligt i anden fase af hjemsendelserne (Andersen og Elmholdt, Navrbjerg og Minbaeva, 2021). Ledelsespraksisserne kom også til at handle om *det private rum*. Det fysiske rum i det private hjem, hvorfra der skulle etableres en arbejdsstation, var ikke så enkelt alle steder. Men det var også det private rum i bredere forstand. Teams-møderne kom fx også til at handle om de små derhjemme, der brød ind på møderne, en kat der søgte opmærksomhed, det private område hvor medarbejderen sad, det at være i det private og samtidig skulle være professionel var nyt for mange.

Arbejdet hjemmefra skabte større udfordringer med at understøtte medarbejderne i at finde *den rette balance* i arbejdet hjemmefra. Flere steder har det været helt nødvendigt at tage snakke om, hvordan man arbejder hjemmefra: Er det tilladt at tage opvasken, gå en tur, sætte en vask over? Medarbejderne, der ikke tidligere har haft muligheden for hjemmearbejde, har haft svært ved til en start at bruge fleksibilitetsmulighederne ved hjemmearbejdet. Det har handlet om at huske pauser undervejs, at man faktisk reelt arbejder længere tid, når man ikke har transporttid, frokostpause, uformelle snakke ved kaffeautomaten, i forbindelse med møder etc. Der er dog enkelte eksempler på, at der er behov for at komme tættere på medarbejderne, da det er svært at holde 'disciplinen' i hjemmearbejdet.

Har du tillid på afstand?

Kan man kalde en medarbejder ind på kontoret, der ikke kan administrere hjemmearbejdet? I et af leder-

interviewene skal en leder netop til at have en samtale med en medarbejder opfordret af medarbejderens øvrige team, der af flere gange havde oplevet at vedkommende ikke havde lavet de opgaver, som de andre var afhængige af blev løst: *"Hvis det viser sig, at det ikke er så godt at hun sidder hjemme. Det er teamet der har reageret.... de kan se, at opgaven ikke er løst.... Hun har da lavet noget andet og det skal man ikke, turnusopgaver først... hun skal måske ind og dresseres lidt."*

Dilemma: Hvordan håndteres det ledelsesmæssigt i forhold til retfærdighed, at der er varierende tillid til medarbejdernes evne til at arbejde fleksibelt i tid- og sted?

Det kan være væsentligt at lederne har dialoger med medarbejderne om, hvornår og hvordan man i første omgang vil blive inviteret til en snak om, hvordan det går med at arbejde hjemmefra. Der kan være alle mulige gode grunde til, at medarbejderne er udfordret og måske også synes, det er svært at sætte ord på og nå frem til en erkendelse om, at det pt ikke fungerer at arbejde hjemmefra.

"Så sætter jeg mig lidt tættere på.. du siger du har en hjemmearbejdsdag... hvad tænker du, hvad har du af planer, så følger jeg mere tæt på. Jeg ved jo også, hvor meget tid tingene tager at lave"

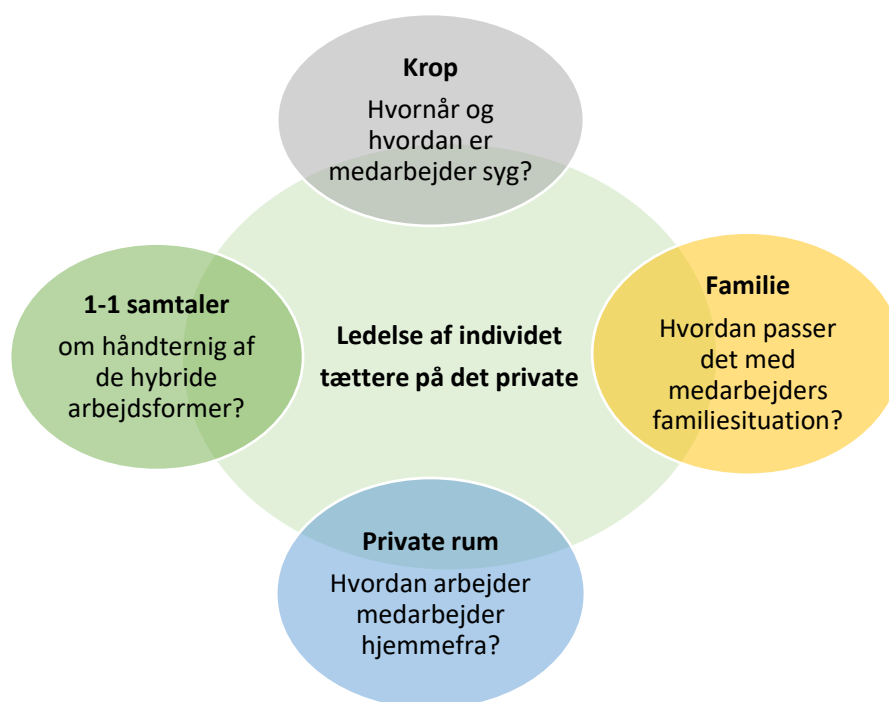
Hvis der er mange, der arbejder hjemmefra, kan det også virke 'udstillende' at skulle være den 'eneste' på kontoret, der ikke kan finde ud af hjemmearbejdet. Med de hybride arbejdsformer bliver det på den ene side mere usynligt, hvordan arbejdet foregår og på den anden side meget synligt, hvis det ikke går, og det bliver nødvendigt med fremmøde. Som det

fremgår af tekstboksen sagde en anden leder, at hvis hun har en mistanke om, at en medarbejder ikke ville arbejde i samme omfang og intensitet hjemmefra så at 'rykke' tættere på og spørge ind til vedkommendes planer for kommende hjemmearbejdsdag.

Ledelse 1-1 tættere på det private

I interviewene med lederne, både umiddelbart efter hjemsendelser men måske særligt seks måneder efter, tegner der sig i interviewene en tematik, der handler om, at ledelse 1-1 kommer tættere på medarbejderens 'krop' i det private med de hybride arbejdsformer. Jf. figur 3 er der særligt fire tematikker der viser sig, hvor måske den mest fremtrædende er 'krop', der handler om, at der er kommet mere dialog med medarbejderne om deres sygdom og hermed også kroppe i forhold til, hvornår man kan arbejde og ikke arbejde, hvor muligheden for hjemmearbejde åbenlyst understøtter dette.

Figur 3



De andre tematikker er *1-1 samtaler* om håndtering af det hybride arbejde, som det også er nævnt i foregående afsnit, så har der været behov for at tale mere om, hvordan man arbejder end tidligere. *Familien* eller familiesituationen er også blevet inddraget mere i samtaler om tilrettelæggelsen af arbejdet, det kan være i forhold til fleksibilitet i ydertimerne, hente og bringe børn, en hund der skal være længe alene hjemme. Det kan af nogle ledere opleves som, at man mere eller mindre ufrivilligt pludselig tager sig i at 'blande sig' i, hvordan timerne kan lægges ud fra hensyn til den øvrige familie: *"skal jeg nu også tage stilling til det... arh..... Jeg fik et spørgsmål en der gerne ville arbejde kl. 7 og gå en time før, det var også det med at hente barn, der ikke skulle være så længe i institution og så kom jeg til at stille spørgsmålet om det ikke kunne bringes senere.. og så begynder det pludselig at komme tættere på..."*

Endelig er lederne kommet tættere på medarbejdernes *private rum*. De har ikke kunnet undgå i hvert fald at se eller høre en smule fra det private i forbindelse med teams- og/eller zoommøder. Det kan være, at medarbejdere har siddet i køkkenet og arbejdet, hvor ægtefælle, børn eller husdyr er kommet gående i baggrunden eller direkte har henvendt sig under et møde, men blot det at kunne se ind i det private, hvis der har været billede på og ikke en sløret baggrund gør, at både ledere og medarbejdere bevæger sig ind i hinandens private rum. I det følgende vil tage tematikken om krop og sygefravær lidt under lup.

Hvordan med krop og sygefravær?

Hybridarbejdet åbner op for, at det at være syg og gå på arbejde kan håndteres på nye måder, der sker forskydninger i, hvornår vi kan arbejde samtidig med at vi er syge, og hvornår vi er syge-syge. Det er ikke fordi de ledere, vi har talt med i undersøgelsen mener, at deres medarbejdere skal arbejde, når de er syge, men medarbejderne kommer i en større forhandling med sig selv og indirekte lederne med om, hvor syge de er, og hvor meget de evt. vil kunne arbejde: *"Man kan godt være syg hos mig og så stadig arbejde. Det er ikke et pres... det er rigtig fint at du kan arbejde hjemme, men hvis du får dårligt, så må du lade være... men de tilbyder det selv, det er også en fordel for dem selv, at de ikke får den her statistik med de her sygedage."*

Dilemma: Skal sygefravær bekæmpes med hjemmearbejde?

"Det er rart at man kan bruge den mulighed, når man er snottet og ikke syg, så kan man tage den hjemmefra, så tager jeg telefonen og driften og det er i hvert fald nyt at vi gør det. Der er forskellige holdninger til hvornår man selv synes at man er syg, det er ihvertfald et nyt punkt.."

Blandt medarbejdere hersker oplagt en stor ansvarlighed, der gør, at man oplagt kan flytte grænser for, hvornår man kan arbejde. Som citatet viser, så betyder sygefraværstatistikken noget for medarbejdere – men vel også for lederne. En leder udtrykker også en bekymring for, hvad fleksibiliteten med arbejdet hjemmefra betyder, for er man syg så er man fortsat syg i vedkommendes øjne: *"Hvis man ikke er mere syg end at man kan gå til og fra, så er det jo fint – sygefraværet vil være faldende, da det giver den fleksibilitet.... men folk skal ikke*

være bange for at melde sig syg, for er du syg så er du syg."

Et andet aspekt er 'barn syg', hvor børnenes sygdom også i højere grad bliver vendt med lederne i forhold til, hvad kan man gøre hjemmefra. Børnenes sygdom kan potentielt give muligheder for hjemmearbejde, afhængig af, hvor krævende barnet er fx de helt små børn: *"Jeg spørger: Hvor sygt er barnet, kan du passe barnet og arbejde samtidig... Nogle gange siger de: Det kan jeg ikke. Nogle gange: Det kan jeg sagtens, så får de ikke "barn syg" så ved jeg godt at de ikke kan arbejde 7½ time den dag, men jeg er stadig gladere, end hvis de slet ikke arbejder."* I en travl hverdag, hvor der kan være sygdom og mangel på ressourcer, er det selvfølgelig en mulighed for lederne, at medarbejdere kan tage noget fra hjemme, når barnet er sygt, men hvor går grænsen for indblanding fra lederens side, og er der klare og tydeligt formulerede retningslinjer for dette? Set udefra er det svært ikke at tænke i, hvorvidt denne tids-optimeringstilgang ville være der for et par årtier siden. På arbejdspladserne har der længe været fokus på at reducere sygefraværet og flere af casearbejdspladserne har også længe været udfordret på resourcesiden.

"... når mine børn er syge, så kan jeg sidde og lave noget hjemmefra. Før i tiden meldte jeg barn sygt, men de ligger måske og sover og leger med sig selv, så arbejder man hjemmefra... men det gjorde vi ikke tidligere."

Tidligere var der også medarbejdere, der gik på arbejde, selvom de var småsyge eller kom tidligt tilbage til arbejde efter sygdom. Men spørgsmålet er, om grænsen ikke rykker sig yderligere, når medarbejdere kan arbejde hjemmefra imens de er syge? Hvordan vil ledere tale med deres medarbejdere om dette tema? Hvad gør lederen selv i øvrigt? Igennem interviewene fremgik det, at stort set alle ledere selv havde erfaringer med at møde op på teamsmøder, selvom de var 'ved at segne omkuld' af sygdom.

Ovenstående kalder på forventningsafstemning om deltagelse på møder etc. og måske også, at lederne selv holder et spejl op og iagttager egen adfærd, der unægtelig har betydning for, hvad medarbejderne tænker er det rigtige at gøre. Dette leder hen til et gennemgående opmærksomhedspunkt, der træder frem af undersøgelsens materiale, og som der ved udvikling og implementering af hybride arbejdsformer er nødvendigt at forholde sig til både som leder og som organisation som helhed: Lederens arbejds- og læringsmiljø. I det følgende perspektiveres undersøgelsen med afsæt i to væsentlige opmærksomhedspunkter: Bæredygtige arbejdsfællesskaber og lederens arbejds- og læringsmiljø.

[Perspektiver: Arbejdsfællesskaber og lederens arbejds- og læringsmiljø skal i fokus](#)

Erfaringerne fra hjemsendelserne understreger behovet for, at lederne er meget opmærksomme på arbejdsfællesskabet. Visse ledelsespraksisser blev forstærket og fornyet ved hjemsendelserne og ved udbredt hybridarbejde. Det drejer sig om 1-1 kontakter med den enkelte medarbejder. 'Fornyet' handler om, at lederne er kommet 'tættere' på medarbejdernes private rum og kroppe: Hvad betyder det og for ledelse af arbejdsfællesskaber? Umiddelbart er 1-1 praksisser ret tidskrævende og vil tage tid fra bl.a. ledelse af arbejdsfællesskaber, hvilket også rejser et spørgsmål som en naturlig følge af dette om, hvorvidt der fremover vil blive mere selvledelse også inden for det administrative arbejde og hermed også, hvordan det igen vil udfordre arbejdsfællesskaber. Langt hen ad vejen er meget administrativt arbejde allerede kendetegnet af 'teambaseret selvledelse'. Medarbejdere organiserer ofte dele af arbejdet inden for teamet, man mødes fx hver morgen i større eller mindre teams og fordeler aktuelle opgaver mellem sig, så måske er forskellen ikke så stor.

Måske handler udfordringerne snarere om, hvorvidt et arbejdsfællesskab kan rumme og give plads til forskellige tilgange til hybride arbejdsformer og også forskellige individuelle løsninger. De forskellige tilgange blandt medarbejderne handler om forskellige ønsker til fleksibilitet i tid og rum og måske også forskellige vilkår for at løse opgaver på distancen - og forskellige private forhold der gør det oplagt at ønske mere eller mindre fleksibilitet i arbejdet. Spørgsmål om tillid og retfærdighed kommer til at spille en rolle i hybridarbejdet, som det i øvrigt gør i alle arbejdsfællesskaber. Som leder rejser hybridarbejdet nye spørgsmål om tillid til den enkelte medarbejder eller det enkelte team, men i høj grad bliver lederens evne til at understøtte retfærdighed både i aftaler og processer helt centralt. Hvordan retfærdighed opleves blandt medarbejderne har betydning for arbejdsfællesskabet som helhed. I denne undersøgelse er der inden for det enkelte arbejdsfællesskab i udtalt grad lige muligheder for hjemmearbejde, ind til videre i hvert fald. Medarbejderne er mest optagede af andre afdelingers muligheder sammenlignet med deres afdeling. Det kan være 'nabo-afdelingen', en anden kommunes tilsvarende afdeling etc.

Dilemma

Hvordan prioriteres arbejdsfællesskabet på lige fod med produktivitet og effektivitet hvor der samtidig tages hensyn til den enkeltes ønsker og behov (1-1 ledelse)?

Fortsatte dialoger om selve arbejdet og eksperimenter med nye arbejdsformer i arbejdsfællesskaberne kan være svært men nødvendigt, hvis fællesskaberne skal udvikle sig i en positiv retning. Fx kan man løbende tale sammen om, hvordan brugen af forskellige rum, herunder det virtuelle, hjemme/adhoc-steder og det fysiske rum på arbejdet, understøtter arbejdsfællesskabet, hvad egner sig bedst til hvor, hvordan sikres koordineringen og sikres flow, udvikling etc.?

Ledernes *arbejds miljø- og lærings miljø* hænger sammen, for hvis der er belastninger i arbejdsmiljøet – fx et stort arbejdspress – så udfordrer det oplagt også lederens læringsmiljø. Omvendt kan et stærkt læringsmiljø understøtte et arbejdsmiljø positivt ved at give udviklingsmuligheder, anerkendelse, rolleklarhed etc. Arbejds miljøet blev presset og arbejdet var mere udfordrende blandt ledere end blandt medarbejderne under COVID19 (Kirchner et al, 2021). Lederne arbejdede flere timer, havde længere arbejdsdage og var mere bundet til computeren sammenlignet med medarbejderne. Forskning fra COVID19 peger også på, at det er væsentligt, at der også sættes fokus på ledernes trivsel på baggrund af deres forskellige erfaringer og understøtte forandringer som læreprocesser.

Dilemma

Den enkelte leders egen forståelse og vilkår overfor ledelse af hybride arbejdsformer

Ledernes bekymringer om hybride arbejdsformer går igen, som nævnt, med forskellige udtryk. De er udfordret på egen forståelse af lederrolle, deres fornemmelse af medarbejderne, udveksling og udvikling af opgaver og faglighed etc. I forhold til ledernes arbejdsmiljø, har erfaringerne med hjemsendelserne heller ikke peget på, at ledelsesopgaven i så fald bliver mindre, men spørgsmålet er, om det er fordi at organisering af arbejdet, dialoger, udvikling ikke er blevet udviklet og understøttet, så det giver mening ind i en hybrid-sammenhæng? Og at der heller ikke har været betingelser og vilkår til stede for, at dette kan ske? Hvilket læringsmiljø der er tilstede hos den enkelte leder handler i høj grad om samspillet mellem den enkelte leders ressourcer – erfaringer, viden om og håndtering hybridarbejdet – og arbejdspladsens ressourcer – herunder hvad den stiller til rådighed, hvordan den understøtter ledernes læring- og forandringsprocesser etc. Figur 5 indeholder refleksionsspørgsmål til den enkelte leders erfaringer og behov samt

ressourcer på arbejdspladsen. Sidstnævnte handler bl.a. om, hvordan den psykologiske tryghed er blandt lederkolleger, som kan være afgørende i en udfordrende læreproces.

Figur 5 Refleksionsspørgsmål til lederens læringsmiljø

Spørgsmål til refleksion om dit læringsmiljø

- Hvad har jeg af erfaringer som leder – med ledelse på afstand – gode og dårlige?
- Hvor har jeg brug for ny inspiration eller nye redskaber?
- Har jeg netværk at dele mine erfaringer og udfordringer med?
- Er det muligt overfor andre lederkolleger at sige: Jeg aner ikke hvad der er godt at gøre?
- Skal jeg eller et par af mine medarbejdere trænes i facilitering af forskellige mødeformer?
- Hvilke muligheder stiller min arbejdsplads til rådighed for læring ved hybride arbejdsformer?
- Er det i orden at være imod hybridarbejde blandt dine lederkolleger?
- Understøtter eller udfordrer konkrete styringsredskaber hybridarbejdet?
- Understøtter eller udfordrer jeres teknologiske systemer og redskaber hybridarbejdet?

Summen af paradokser og dilemmaer peger på, at der er meget at overveje for de enkelte ledere og deres arbejdspladser i øvrigt, og at de hybride arbejdsformer ikke ledelsesmæssigt giver nogle klare og tydelige svar om, hvor meget og hvordan de skal udbredes. Det er oplagt at gå små skridt og afprøve mindre forandringer selvfølgelig i samspil og dialog med medarbejderne om deres behov og ønsker. Men det kræver, at det er muligt at fastholde denne dialogorienterede og afprøvende fase, der selvfølgelig skal være med til at understøtte en meningsfuld måde at arbejde og samarbejde på i den enkelte enhed og på tværs af enheder.

DEL 2: Forskningslitteraturen – antagelser og eksisterende viden om hybridarbejde

Coronakrisen har skabt fornyet fokus på erfaringer og læring med hybride arbejdsformer. Der er kommet nye digitale platforme, øget brug af hjemmearbejde, online kontakt med borgere, online møder, virtuel ledelse m.v. Covid har givet anledning til en digitaliseringsbølge hvor de hybride arbejdsformer bruges på mange forskellige måder. Vi kan ikke spå om hybridarbejde vil være almindeligt i fremtiden og hvor omfattende det vil være, men der er næppe tale om et fænomen der forsvinder igen. Det vi ved er at covidperioden har nedbrudt en række af de barrierer der har været for at det hybride arbejde ikke tidligere har fået nogen særlig udbredelse. Det drejer sig om de teknologiske barrierer, arbejdsmiljølovens barrierer og især de kulturelle barrierer, herunder lederens bekymringer for medarbejdernes performance (Williamson et al., 2020).

Positive erfaringer med at arbejde hjemmefra er formodentlig hovedårsagen til at de hybride arbejdsformer aktuelt får så meget opmærksomhed. Hjemmearbejdet er ikke steget efter genåbningen viser tal fra efteråret 2021. Faktisk ligger det på niveau med omfanget fra før covid (Danmarks Statistik, 2021b), mens det var fordoblet under nedlukningen (Danmarks Statistik, 2021a). Det er næppe overraskende at arbejdspladserne ikke blot fortsætter hjemmearbejdet uden først at finde ud af hvilken læring der er skabt, og hvordan det kan passe ind i fremtidens organisering af arbejdet.

Alt imens vi i efteråret troede at covid kun begrænset ville påvirke vores hverdag fremover så kom omicron-varianten, og derfor er der endnu ikke sket en rekonstruktion af det 'nye normale' post-covid. I skrivende stund er der stadig mange der er sygemeldt med covid. Efter hver nedlukning er der genereret ønske om mere hjemmearbejde, blandt medarbejderne, men også en sult efter at se sine kolleger igen. Nogle organisationer har taget de første valg, men de fleste står stadig i en afklaringsproces, med midlertidige løsninger. Hjemmearbejdet er derfor ikke modnet som en ny arbejdspraksis. Der er stadig ledere og medarbejdere der skal finde ud af, hvilke muligheder kombinationen af fleksible arbejdssteder, fleksible tider og de nye teknologier åbner for.

Ledelsesmæssigt er hybride arbejdsformer besværligt. Det er forståeligt at der findes ledere som helst vil slippe for de forandringer covid har skabt og som ønsker sig tilbage til 'business as usual' (Hvilket også gør sig gældende for nogle medarbejdere jf. rapportens del 1). Mange ledere har været belastet under nedlukningen og er stadig belastede i forsøget på at finde velfungerende hybride arbejdsformer, post-covid. De er blevet mødt med mange nye krav. Ledere har oplevet at deres rolle har ændret sig, at de skal bruge tiden på nye måder og tilegne sig viden om virtuel ledelse (Birkinshaw et al., 2021).

Lederne har betydelig indflydelse ift. om arbejdet skal bringes tilbage til 'business as usual' eller i den helt modsatte grøft om arbejdet skal sættes meget mere frit i tid og rum. Der findes ikke noget universelt svar på hvad der er den rette vej frem, men det er ikke muligt at se bort fra at de arbejdende mennesker, medarbejderne, har nogle alment menneskelige og jobpsykologiske behov som brug af covid-erfaringer med hybride arbejdsformer kan tilgodese. Dette uddybes i efterfølgende afsnit.

Arbejde, frihedsgrader og hybridarbejde

Hvis vi kikker 150 år tilbage på arbejdets forandring, vil de fleste nok have den opfattelse at arbejdet har ændret sig radikalt. Mange vil endda have en oplevelse af at arbejdet har forandret sig meget bare gennem de sidste par år. Det er også sket meget både teknologisk og den måde vi organiserer arbejdet på. Ledelsesmæssigt der også sket meget i takt med at der er kommet fokus på f.eks. de menneskelige ressourcer, medarbejdernes trivsel og fastholdelse. Ledelseslitteraturen vokser ekstremt og der kommer hele tiden nye ledelseskoncepter. Hvis en leder skulle læse alt den litteratur der aktuelt bliver publiceret om at lede medarbejdere virtuelt, vil lederen ikke have tid til at være leder.

Litteraturen om hybride arbejdsformer fremstiller en radikal forandring af arbejdssamfundet, men for en stor gruppe af lønmodtagere er der på et dette område ikke sket særlig meget. Det er den store gruppe af medarbejdere der fast arbejder ugens 5 hverdage, på nogenlunde samme tidspunkt hver dag og altid udfører arbejdet på arbejdspladsen. Når det handler om arbejdstid og arbejdssted så afspejler arbejdet stadig det klassiske industrisamfund. Arbejdstiden er blevet sat ned og arbejdspladserne er blevet moderniseret, men modellen er stadig den samme: 37 timer fordel på 5 hverdage, udført på arbejdspladsen. Vi får øje på forandringerne, men vi ser ikke hvor meget der forbliver det samme.

Vi lever i et videnssamfund hvor der har gjort op med industrisamfundets logik på mange måder, ikke mindst når det handler om medarbejdernes værdi, men når det handler om tid og rum så er størstedelen af arbejdsmarkedet styret af at en traditionel norm om at en arbejdsuge har 37 timer og en norm om, at arbejdet bør udføres indenfor almindelige arbejdstider samt en norm om at arbejdet bør udføres på en arbejdsplads.

Spørgsmålet er om vi har indrettet arbejdes tid-rumlogik på den måde fordi det ganske enkelt er den bedste måde at organisere arbejdet eller om vi er låst fast af en irrationel rest af industrisamfundets tænkning og normer, der virker fremmedgørende på moderne medarbejdere og ledere. Er denne historiske tid-rumstruktur i overensstemmelse med det gode liv?

Svaret er ikke nødvendigvis enkelt, men spørgsmålet er vigtigt fordi covid har skabt et opbrud i denne tid-rumstruktur som potentielt kan åbne for at arbejdet kan indrettes så det tilgodeser flere menneskelige behov. Sociale behov og behov for frihed. Muligheder for at indrette arbejdet så det understøtter det gode liv – både det gode arbejdsliv og livet udenfor arbejdet.

Et opbrud med industrisamfundets logik er ikke nødvendigvis et opgør med arbejdssamfundet logik. Arbejdet er en positiv faktor i livet, men i praksis formår arbejdet ikke altid at indfri grundlæggende humane og jobpsykologiske behov. Faktisk er arbejdet ofte forbundet med belastninger og snublestene for det gode liv. Når vi går på arbejde for at tjene vores løn, og bidrage til det samfund vi lever i, så er det nogle bindinger i tid og rum som lægger grundlæggende begrænsninger for at leve det liv vi ønsker at leve. Det interessante spørgsmål er om det hybride arbejde kan åbne for reorganiseringer af tid og rum som medfører at medarbejderne oplever færre begrænsninger i udfoldelsen af et ønsket liv, uden at de bidrager mindre til arbejdssamfundets fælles goder.

Fra arbejdslivsforskningen ved vi at en vis grad af 'temporal autonomi' (selvforvaltet tid, frihed i rum og indflydelse på opgavernes tidslige organisering) er en forudsætning for oplevelse af at være et frit menneske. Hvordan den tid vi nedlægger i arbejdet, bidrager til livets kvalitet afhænger af arbejdets tid/rum organisering, men det er ikke noget der kan designes, uden medarbejdernes deltagelse. Det er ikke kun optimeringen af arbejdet i tid og rum der gør forskellen, men derimod især indflydelsens oplevelse af at vi er frie mennesker, selvom det handler om arbejde hvor medarbejderen har solgt sin arbejdskraft. Den danske model og dens historiske succes handler om at mediere ledelsesretten med medarbejdernes behov.

På den anden side er frit flyvende frihed ikke foreneligt med arbejde i fællesskaber og egentlig heller ikke ønskeligt. Når vi arbejder, er vi oftest gensidigt afhængige af hinanden. Det er et grundvilkår for mennesker at vi må indrette os så det sociale og faglige fællesskab fungerer. Hverdagens relationer gør at vi må agere i tid og rum ud fra hensyn til forhold der rækker ud over os selv. Nogle gange er vores relationelle synkronisering i tid og rum en forudsætning for opgaveløsning og fællesskab. Omfanget af muligheder for at arbejde desynkront, uden at det bliver problematisk for opgaveløsning og fællesskab, er derfor et centralt forhold der afgør hvor vidtgående personlige frihedsgrader det hybride arbejde åbner for. Det er imidlertid også et for snævert blik kun at kikke på de individuelle frihedsgrader, idet de hybride arbejdsformer også åbner for relationel (fælles) indflydelse på tid og rum, gennem nye arbejdspraksisser. Relationel indflydelse kan f.eks. være når en gruppe af medarbejdere selv tilrettelægger arbejdet i tid og rum, og alle i gruppen har mulighed for at gøre sin indflydelse gældende i forhold til gruppens praksis. Hvis arbejdspladsen er organiseret i selvstyrende teams, kan relationel indflydelse være en almindelig praksis (Hvid, 2009).

[Fleksibilitetens dobbelthed](#)

Det der gør de hybride arbejdsformer virkelig interessante er at det åbner for en ladeport af fleksibilitetsmuligheder. Det mest oplagte er fleksibilitet i tid og rum, men det kan også række ind i arbejdets udførelse, nye samarbejdsformer, arbejdsdeling og nye måder at organisere arbejdet. Flexibilitet kan være berigende når det åbner for indflydelse og selvforvaltning af arbejdet. Desværre kan fleksibelt arbejde også være belastende og mange problemer med det psykosociale arbejdsmiljø kædes sammen med nye former for fleksibilitet (Lund et al., 2007).

Der er fleksibilitetsformer der entydigt tilgodeser arbejdsgiverne. Det kan f.eks. være fleksibelt for en arbejdsgiver at disponere over medarbejdernes arbejdstid 24/7/365, og det er naturligvis en belastning for medarbejderne altid at være til rådighed for arbejdet. En af arbejdslivsforskningens udfordringer er imidlertid at fleksibilitet der forholdsvis ret så entydigt tilgodeser medarbejderne behov tilsyneladende også kan skabe alvorlige belastninger i det psykosociale arbejdsmiljø. Selvom mange af samtidens arbejdsgiverdikterede fleksibilitetsformer ofte er forhadte af medarbejderne, så er fleksibilitet også en forudsætning for et godt psykosocialt arbejdsmiljø. Men i bestræbelser på at fremme medarbejdervenlig fleksibilitet er det vigtigt at være opmærksom på at der kan opstå paradoksale effekter og dilemmaer (Jeppesen, 2003). Flexibilitet indført med de bedste intentioner kan medføre arbejdsrelateret usikkerhed, forvirring, arousal i hverdagen, stress, rolleklarhed, udbrændthed og angst m.m., som der skal tages hånd om. Flexibilitet sætter de menneskelige ressourcer i centrum og selvom det er positivt at medarbejderne kommer i centrum, så kan det medføre et overforbrug af de menneskelige ressourcer (Hvid et al., 2008; Sennett, 1998). Vi ønsker udvikling, læring og udfordringer, men har også en biologisk arv i kroppen som kræver en vis grad af stabilitet for at bevare den mentale sundhed.

Mest aktuelt er det hybride arbejdes fleksibilitet interessant ud fra et arbejdslivsperspektiv fordi det potentielt åbner for at medarbejderne kan få større indflydelse på arbejdets placering i tid og rum. Det er det mest aktuelle og interessante fordi der blandt medarbejderne er et udbredt ønske om mulighed for øget hjemmearbejde og selvtilrettelagte arbejdstider.

Fleksibilitet der giver mulighed for hjemmearbejde en eller to gange om ugen kan betyde alverden i forhold til et hverdagsliv i balance, for den enkelte medarbejder. Det kan determinere forskellen på trivsel eller mistrivsel, stress eller ikke stress, ro eller konstant forstyrrelse, transporttid eller ikke transporttid, indflydelse på egne arbejdstider eller dikterede arbejdstider og oplevelse af tillid eller mistillid mm. I et bredere organisatorisk, sociologisk og arbejdsmarkedspolitisk perspektiv er det ikke noget radikalt nyt at arbejde hjemmefra. Hjemmearbejde som fænomen har været velkendt i årtier, og derfor er der tale om en potentiel udvidelse af et klassisk greb til fremme af fleksibilitet. Det nye er at det italesættes som en win-win situation, hvor det ikke blot er et personalegode, men også et strategisk redskab for organisationen. En vej til øget effektivitet, bedre rekruttering mv.

Arbejdsgivere har også øjnet muligheden for at spare kvadratmeter. Kvadratmeter som familierne så skal skaffe sig på det almindelige boligmarked. Dette er arbejdsgivervenlig fleksibilitet og vil derfor givetvis blive gjort til en forhandling i partssystemet, centralt og lokalt. For så vidt at medarbejderne overvejende ønsker øget mulighed for at arbejde hjemme vil det også givetvis være muligt at finde win-win situationer, men der vil også være tabere. Når kommunerne sparer plads, kan taberne blive dem der ikke har en bolig der egner sig til indretning af en hjemmearbejdsplads og samtidig oplever en forringelse af den fysiske arbejdsplads, på arbejdspladsen. I yderste konsekvens kan der blive sparet så meget på den fysiske arbejdsplads på arbejdspladsen at denne ikke længere egner sig til løsning af kerneopgaven. Medarbejdere der ikke har hjemmet som alternativ vil måske skulle søge mod biblioteker, åbne kontorfællesskaber, cafeer, forsamlingshuse osv. For at finde egnede arbejdsrum.

Før udbredelsen af hybride arbejdsformer var hjemmearbejde som 'personalegode' overvejende begrundet i private behov, hvor der var en tidskonflikt mellem at møde på arbejde og noget konkret der skulle håndteres privat. En afgrænset gruppe af højtuddannede lønmodtagere har over flere årtier haft mulighed for hjemmearbejde der er begrundet i opgavens karakter, hvilket ikke har været praksis indenfor administrativt arbejde. I 2017 havde 29% af lønmodtagerne haft mindst en hjemmearbejdsdag indenfor de sidste 4 uger. Indenfor branchen Information og kommunikation var det 60% (Danmarks Statistik, 2018). Typiske grunde til hjemmearbejde som 'personalegode' er at medarbejderen skal drage omsorg for et familiemedlem, behov for kontakt med sundhedssystemet, sygdomme uden at være sengeliggende, håndværkerbesøg, transportproblemer og lignende.

Mulighed for hjemmearbejde der gør det mulig at få arbejde og hverdagen til at hænge bedre sammen er en medarbejdervenlig fleksibilitet, men der er også en nuance for så vidt at lederens incitament kan være at alternativet er at medarbejderen slet ikke kan arbejde den dag. Der kan være flere dilemmaer på spil. Lederen kan tillade hjemmearbejde fordi alternativet vil være så mange fraværsdage at det vil være et problem for ansættelsesforholdet eller at løsning af nogle opgaver er bedre end intet arbejde. På den anden

side kan det også være en 'relativering' af sygdomsbegrebet dvs. at arbejde hjemme selvom medarbejderen er syg. Ikke for syg til at arbejde, men for syg til at transportere sig til arbejdspladsen eller med risiko for at smitte kolleger. Børns sygedage er i sig selv en vanskelig størrelse fordi det kan variere mellem intens omsorg til at der blot skal være en voksen i hjemmet.

Medarbejdere der sætter stor pris på mulighed for hjemmearbejde og nødig vil miste denne mulighed kan have en tendens til at udvikle en usund balance mellem arbejdsliv og fritid, fordi de gerne vil performe ekstra godt ved hjemmearbejde. På arbejdspladsen følger medarbejderen typisk arbejdspladsens rytmer, vaner og rutiner. Ved hjemmearbejdet skal medarbejderne selv finde frem til sunde rytmer, vaner og rutiner. Måske bliver der ikke holdt pauser i løbet af hjemmearbejdsdagen, der kan opstå lange arbejdsdage og en glidning mod 24/7 tilgængelighed. Dette kan være mere eller mindre usynligt for lederne, hvilket gør det svært at intervenere. Hertil kommer at dem der har de bedste muligheder for hjemmearbejde måske også er dem der samtidig får mulighed for fleksible arbejdstider, hvilket kan gøre det endnu mere ugenomsynligt for lederne, f.eks. i forhold til hvem der arbejder hvor og hvornår. Dette er især en udfordring for de ledere der fortsat forsøger sig frem både hvad angår hjemmearbejdet, men også nye måder at praktisere fleksible arbejdstider (Sull et al., 2020).

Hybridarbejdets dimensioner

Hybrid betyder en blanding eller en krydsning. De fleste kender nok betegnelsen fra hybride biler der både kan køre på el og benzin. Det kræver blot at bilen har to motorer. En medarbejder med teknologisk mulighed for hybridarbejde kan både udføre arbejdet på arbejdspladsen eller fra hjemmet, men her stopper analogien fordi hybride arbejdsformer er langt mere omfattende og kompliceret end som så. Det handler ikke kun om hjem versus arbejdsplads. En hybrid bil har et motorrum, men det hybride arbejde har mange rum. Den hybride bil har to teknologier, men det hybride arbejde har mange teknologier. Det hybride arbejde har et komplekst sammenspil mellem tid, rum, medarbejdere, opgaver og organisation. Både bilen og arbejdet har som funktion at komme fra A til B. For bilen er det når den ankommer til destinationen og for arbejdet når opgaven er løst, men opgavens løsning handler også om arbejdende mennesker, deres psykiske arbejdsmiljø og arbejdsidentitet. Det hybride arbejde åbner derfor også op for spørgsmål om: Ledelse, trivsel, belastninger, værdier, mening, kvalitet, samarbejde, koordinering, fællesskaber og meget andet. Det er denne kompleksitet vi forsøger at åbne op for i denne publikation, men også snævre ind i forhold til de vigtigste dilemmaer der skal håndteres ledelsesmæssigt.

I dette afsnit vil vi forsøge at dekonstruere begrebet hybridarbejde ved at fremdrage 5 dimensioner, for at skabe en analytisk ramme. Vi kunne havde valgt flere eller færre dimensioner, men vurderer at der er tale om de 5 vigtigste dimensioner i forhold til at forstå begrebets indhold og forhold der skal tages i overvejelse af ledelsen ved indretning af det hybride arbejde i praksis. Teknologi er naturligvis også en afgørende, men teknologi går på tværs af alle dimensioner.

Hybridarbejde er en **konstellation** af:

1. Rum
2. Tid
3. Medarbejdere
4. Opgave
5. Organisation



Ledelse skal gestalte denne konstellation

- Topledelse
- Mellemledere
- Selvledelse

Rum

De første skridt der er taget i nogle organisationer handler typisk om en åbning mod mere hjemmearbejde, men det hybride arbejde åbner potentielt også for en mere radikal forandring af vores traditionelle forståelse af det arbejdsliv der er forbundet med kontorarbejde, herunder opgør med de forkætrede storrums-kontorer. Det skyldes at hjemmearbejde, under nedlukningen, har givet anledning til en fornyet diskussion af kontorarbejdet som en aktivitet der ikke nødvendigvis er bundet i tid og rum. Dermed er det ikke længere en diskussion der begrænser sig til om noget arbejde kan foregå hjemmefra, men et spørgsmål om arbejdet skal organiseres på helt andre måder, herunder om det skal organiseres på meget forskellige måder, afhængigt af arbejdets egenart.

De hybride arbejdsformer åbner for nye tidsgeografiske (arbejds)liv. Pga. nedlukningen blev hjemmearbejde det dominerende begreb under Covid hvilket blev understøttet af betegnelsen 'hjemsendt'. Hjemmearbejde er imidlertid ikke noget nyt. Hjemmearbejde kan forekomme uden brug af IT. Der er to begreber fra litteraturen der omhandler hjemmearbejde med brug af informations- og kommunikationsteknologi. Det er 'teleworking' og 'telecommuting'. Ved teleworking (også kaldet distancearbejde) er medarbejderen meget sjældent eller slet ikke på arbejdspladsen, mens telecommuting typisk betyder mere tid på arbejdspladsen end hjemme. I den videnskabelige litteratur bruges også begrebet 'blandede arbejdsformer'. Vi bruger begrebet 'hybride arbejdsformer', idet vi ikke har kunnet identificere nogen indholdsmæssige forskelle mellem de to begreber.

Telearbejde er således forbundet med langt mere social isolation, end hybride arbejdsformer. Telearbejde kan være en livsform og det er et interessant spørgsmål om øget brug af hjemmearbejde post-covid også vil føre til mere telearbejde. I den internationale litteratur associeres telearbejde med mindre ordnede arbejdsforhold f.eks. freelance, herunder prekære vilkår, og hvis det samme sker i Danmark, kan det udfordre 'den danske model'. Problemet opstår hvis perifere opgaver outsources og medarbejderne gøres til solo-selvstændige, som arbejdsgiverne ikke har, eller vil tage, noget ansvar for. Der er kommet eksempler frem på tvunget hjemmearbejde, hvilket kan være første skridt mod telearbejde. Det kan rejse spørgsmålet om retten til en fysisk arbejdsplads på arbejdspladsen. Der kan også være fordele ved telearbejde for visse grupper af lønmodtagere. Det kan f.eks. være lønmodtagere der pga. deres psykiske eller fysiske helbred ikke har mulighed for at møde ind på en fysisk arbejdsplads.

Hverken begrebet telearbejde eller telecommuting kan indfange den rumlige dimension af de hybride arbejdsformer, fordi telearbejde eller telecommuting handler om at være koblet op til arbejdspladsens IT-

system, men ikke nødvendigvis et virtuelt rum med flere mennesker. I de hybride arbejdsformer er der tale om en mere vidtgående *'geografisk fleksibilitet'* eller *'fleksibelt arbejdssted'*. Arbejdet kan udføres mange steder med mobil og en computer: Under transport, fritidsboliger, på rejser, cafeer, biblioteker mv. ansigt-til-ansigt gennem en skærm på en digital platform. En af de nye forhold ved brugen af hybridarbejde er at det også giver *'geografisk fleksibilitet'* på arbejdspladsen og evt. indenfor normal arbejdstid, fordi vi møder borgere, kolleger, samarbejdspartnere og leder i ansigt-til-ansigt virtuelle rum, selvom vi opholder os på arbejdspladsen. Denne mulighed er typisk også forudsætningen for at andre kolleger eller samarbejdspartnere kan arbejde fra en anden geografisk lokalitet.

Som nævnt har vi under covid ikke skabt så mange erfaringer med at arbejde-hvor-fra-som-helst. Det har mest været hjemmet der har været alternativet til arbejdspladsen. Pt. når en leder kontakter en medarbejder der ikke er på kontoret, vil lederen nok forvente at medarbejderen svarer hjemmefra og ikke fra en cafe eller et ressort i Sydfrankrig. Men arbejde-hvor-fra-som-helst vil givetvis fylde mere i fremtiden, hvis de hybride arbejdsformer slår mere omfattende igennem. Arbejde-hvor-fra-som-helst kan være et ønske der kommer til at fylde mere fra medarbejderne i fremtiden. Banalt kan det handle om at medarbejderens bolig ikke egner sig til hjemmearbejde pga. mangel på plads og andre mennesker.

Arbejde-hvor-fra-som-helst åbner nogle særlige muligheder der givetvis har været underudnyttet på arbejdsmarkedet. Det kan f.eks. være en distance til arbejdspladsen der er så stor at det ikke giver mening at tale om 1-2 hjemmearbejdsdage, men måske derimod 1-2 fremmødedage eller fremmøde når særlige forhold i arbejdet kræver det. Potentielt kan det f.eks. bruges til at fastholde en seniormedarbejder nogle år selvom vedkommende flytter i sommerhus langt fra arbejdspladsen.

Boligmæssigt er det interessante med hybridarbejde at det giver os mulighed for at bo der hvor vi gerne vil selvom det er langt fra arbejdspladsen, uden at det nødvendigvis betyder mere transporttid. Hvis vi skal undgå telearbejde bliver mere udbredt skal det trods alt være muligt at have en almindelig arbejdsdag på arbejdspladsen og at transportere sig frem og tilbage, men realismen i dette handler jo om antal dage. Under alle omstændigheder vil mobiliteten kunne øges.

Det er velkendt at storrumskontoret, for mange medarbejdere, ikke fungerer til fordybelse. Spørgsmålet om storrumskontorer fylder meget i debatten om de hybride arbejdsformer. Når medarbejderne arbejder fra 'andre steder' kan der spares plads. Det åbner to scenarier: Det første er at der bliver god plads og mere ro i storrumskontorerne. Det andet er, som nævnt, et skrækscenarie hvor organisationerne reducerer deres kontormasse kraftigt og medarbejderne må arbejde fra 'andre steder' for at undgå at sidde som en sild i en tønne med kolleger, de arbejdsmæssigt ikke har nogen relation til. Der er imidlertid også en anden og mere positiv dagsorden – de multiple rum hvor arbejdspladsen mere præcist indrettes efter den funktion der udføres (Helmold, 2021). Dette peger i retning af nye kontorkoncepter der gør op med storrumskontorerne f.eks.: stillerum, grupperum, videorum, telefonrum, møderum, lounges etc.

Tid

Der er især to sider af tiden der spiller en rolle i de hybride arbejdsformer. Det første handler om den objektive tid som vi kan måle i timer og minutter. Den anden side af tiden er de tidlige processer der er forbundet med arbejdets udførelse. Af de to argumenter der oftest fremhæves som fordel ved hybridarbejde

handler det ene argument om den objektive tid og det andet om procestid. Det første argument er sparet tid, især sparet transporttid. Det andet argument er fordybelsestid.

Sparet transporttid ved hjemmearbejde er frigjort tid der kan bruges på noget andet. Der er også andre argumenter for sparet tid, men som ikke skaber frigjort tid. Det kan f.eks. være den tid der bruges på at skulle gøre sig klar til at tage på arbejde: Rydde op efter morgenmaden, gå i bad, smøre madpakke osv. Det skaber ikke frigjort tid fordi det blot skal gøres på et andet tidspunkt. Ud fra en belastningsbetragtning kunne det tænkes at være ligegyldigt når der er tale om opgaver der alligevel skal gøres på et senere tidspunkt. Det er imidlertid ikke ligegyldigt fordi det handler om temporal autonomi dvs. i hvor høj grad medarbejderen selv forvalter hverdagen, herunder opgavernes placering i tid og rum. Forskellen består i om medarbejderen er bundet til ydre skabe tidsstrukturer f.eks. faste arbejdstider eller togtider eller om medarbejderen har temporal autonomi til at skabe sine egne tidsstrukturer ud fra egne rytmer og rutiner. Børnefamilierne bruges ofte som eksempel. For mange børnefamilier er der to spidsbelastninger på hverdage. Det er om morgenen når alle skal ud ad døren og eftermiddagens såkaldte 'ulvetime'. Derfor kan de have et ønske om at flytte opgaver fra disse tidspunkter til andre tider på døgnet. Selvom det ikke lyder særlig attraktivt at arbejde i den bedste sendetid om aftenen, så er der mange børnefamilieforældre der foretrækker dette hvis det kan aflaste spidsbelastningen om morgenen og i ulvetimen. Børnefamilierne er et typisk brugt eksempel, men mange medarbejdere kan af mange forskellige årsager have brug for temporal autonomi for at reducere oplevelser af stress i hverdagen. I covidperioden har mange oplevet reduceret stress og øget adgang til temporal autonomi kan være en plausibel forklaring.

Fordybelsestiden, eller blot mulighed for øget koncentration, kan også være en forklaring til oplevelse af reduceret stress. Arbejdets procestid kan være et problem når den objektive tid ikke passer til arbejdsaktiviteterne. Det er oplagt at tænke i retning af de problemer der kan være med storrumskontorernes ofte hektiske tidsmiljø med støj, forstyrrelser og afbrydelser. Det kan være at antallet af interpersonelle relationer antalsmæssigt overstiger medarbejderens kapacitet til at opnå en tilstand af ro, koncentration og fordybelse. En vanskelig opgave kræver faglig fordybelse før den kan udføres, både fagligt og mentalt. Måske er der tid til den indledende forbrydelse, men mellem fordybelsen og udførelsen af opgaven kan det være andre mennesker og arbejdsaktiviteter der aktiverer vores udadrettede opmærksomhed, før der er tid til at udføre opgaven. På det tidspunkt har medarbejderen måske glemt de løsninger på opgaven der tegnede sig under fordybelsen og så er det forfra. Der kan være en af mange tidskonflikter, af meget forskellig karakter, som rækker ud over det basale med at man ikke kan være to steder på samme tid. Ændringerne i procestiden når medarbejderne arbejder hjemmefra kan på forskellig måde bidrage til at forstå at der er medarbejdere som rapporterer mindre stress. Den mest enkle forklaring kan være at når det er lettere at opnå en tilstand af fordybelse og koncentration så når medarbejderen flere opgaver indenfor samme periode. En anden forklaring knytter sig igen til begrebet temporal autonomi. Når medarbejderen har større indflydelse på tid og rum, kan medarbejderen tilrettelægge arbejdet ud fra en personlig arbejdsstil. Måske lykkedes medarbejderen derfor at skabe en kronologi i arbejdsdagen som skaber fremdrift og en naturlig hverting-til-sin-tid. En tredje forklaring på oplevelse af mindre stress kan knytte sig til selve den mentale tilstand som nogle medarbejdere opnår ved fordybelse og koncentration. Det er en mental tilstand der betegnes 'flow' eller 'tidsløs tid' hvor tid og rum opløses fordi medarbejderen er i et med sin opgave så omgivelserne og fornemmelsen af tiden forsvinder. Selvom medarbejderen arbejder hårdt, vil belastningen være reduceret (Csikszentmihalyi, 1997). Som en sidebemærkning er det også værd at være opmærksom på at kreativitet

og innovation ofte opstår af den refleksion der følger en periode med koncentration og fordybelse. Mange organisationer har været bekymrede for at kunne opretholde deres innovationskapacitet når medarbejderne arbejder mere isoleret. Det er velkendt at interagerende kolleger innoverer gennem deres kollektive kapacitet, men det er ikke sådan at isoleret koncentration og fordybelse står i modsætning til innovation og udvikling. Det er to praksisser der supplerer hinanden. Udfordringen består i at balancere fordybelsestid og dynamisk relationel tid.

Spørgsmålet om arbejdstidens tilrettelæggelse er også blevet et centralt tema post-covid. Det hybride arbejde skaber først og fremmest geografisk fleksibilitet. Ledelsen kan tilbyde geografisk fleksibilitet uden at ændre på arbejdstiderne. Dvs. fastlægge tidsrum hvornår medarbejderne skal være tilgængelige. Lidt mere fleksibelt kan reglen være at medarbejderne skal være tilgængelige indenfor eksisterende flextidsaftale. Gennem de seneste årtier har der været et stærkt push mod mere fleksible arbejdstider. Det gælder både arbejdsgiverne der vil kunne tilrettelægge arbejdstiden ud fra organisationens behov og lønmodtagerne der vil have arbejdstider der tilgodeser sociale behov. Det er muligt at fremtiden vil byde på en række forskellige variationer hvor arbejdstidsmæssig fleksibilitet og geografisk fleksibilitet blandes således at der vil findes mange forskellige modeller i kommuner og regioner. Arbejdstidsmæssig og geografisk fleksibilitet er allerede udbredt på en lang række akademiske arbejdspladser og måske vil der ske af afsmitning hvor vi også ser mere brug af selvtilrettelagt arbejdstid på de administrative arbejdspladser. Det kan også være at arbejdstidens indretning vil blive inspireret af begreber som opgavebestemt arbejdstid, deadlinebaseret arbejdstid eller tillidsbaseret arbejdstid. I forhold til det psykosociale arbejdsmiljø er det dog vigtigt at være opmærksom på at fleksible arbejdstider er associeret med længere arbejdsdage (Bonke & Wiese Christensen, 2018.)

Når hybridarbejde bruges til at fleksibilisere arbejdstiden er den centrale udfordring for lederne og medarbejderne at håndtere synkronitet og desynkronitet i tid. Hvor vigtigt er det for opgaveløsningen at en given medarbejder er til rådighed på et givet tidspunkt eller en periode? I hvilken grad skal det håndteres gennem regler, og i hvilken grad kan det håndteres gennem hverdagens relationelle koordinering mellem kolleger eller gennem kulturelle normer. Medarbejdere der opholder sig på arbejdspladsen, er jo heller ikke nødvendigvis tilgængelige hele tiden.

Vores rytmer opstår når vi skal løse opgaver indenfor nogle givne omgivelser. Vi fortolker disse opgaver og omgivelser på en måde så det er meningsfuldt at etablere en rytme fordi vi dermed lettere kan etablere et arbejdsflow og gennemføre arbejdet med større lethed. Rytmen afspejler en rutinebaseret adfærd. På en arbejdsplads er der mange kollektive rytmer som minimerer behovet for kommunikation. Rytmen indeholder oftest svaret på hvem der gør hvad, sammen med hvem, hvorhenne og i hvilket tempo. Erfaringsbestemte rytmer handler ofte om rækkefølgen i løsningen af opgaver som giver det bedste 'workflow'. Når vi gang på gang gentager gennemførelse af opgaver sammen med kolleger, så etableres der en fælles rytme der indgår i vores arbejdspladskultur. Nye kolleger skal indlejres i vores arbejdspladskultur og derfor er det vigtigt at kende arbejdspladsens rytmer. Det er en antagelse at en af de største udfordringer med tiden i det hybride arbejde givetvis vil være at få etableret nye rytmer, vaner og rutiner. Destabilisering af rytmerne kan være en trussel mod vore fællesskaber – uden en rytmisk struktur i hverdagen forsvinder tider og steder, hvor mennesker kan mødes og danne eller vedligeholde fællesskaber. Vores hverdagsrytme er afgørende for vores mentale trivsel og reduktion af belastninger, og uden rytmer bliver hverdagen

uoverkommelig og kaotisk. Hybride arbejdsformer kan udfordre vores rytmer, men det er ikke entydigt at der ikke kan skabes bæredygtige rytmer i det hybride arbejde. Vi bestemmer selv hvordan teknologien skal bruges. Teknologien kan splitte os ad, men kan også forbinde os. Teknologien bestemmer ikke de rytmiske relationer mellem arbejde og pauser. Både de fysiske og virtuelle rum kan indrettes så de understøtter hverdagens rytmer. Rytmerne skabes gennem vaner, rutiner, normer, kultur og opgaveløsningen, ud fra arbejdets organisering (Lund, 2018). Medarbejdere der arbejder tæt sammen længe og udvikler stærke kollektive rytmer bliver ikke nødvendigvis udfordret af de hybride arbejdsformer selvom de er adskilt i tid og rum. Udfordringen opstår når der kommer nye medarbejdere til eller ved organisationsforandringer fordi de kollektive rytmer primært opstår ved at vi observerer og kopierer hinandens adfærd.

Medarbejdere

Mange medarbejdere ønsker øget geografisk og tidsmæssig fleksibilitet for at øge deres livskvalitet, men i forhold til det psykosociale arbejdsmiljø er det forudsigteligt at der ikke kun vil være fordele for medarbejderne. Der vil også være ulemper. Et britisk reviewstudie af 23 undersøgelser har langt overvejende fundet fordele for medarbejderne på en lang række parametre. De positive fund var især knyttet til mindre stress, mere energi og øget livskvalitet. På den negative side blev der rapporteret om smerter, men overraskende nok også flere studier hvor der blev rapporteret færre smerter (Oakman et al., 2020).

Gode og dårlige arbejdsforhold for hjemmearbejdet knytter sig til livsomstændigheder og boligsituation, om medarbejderen er nyansat eller erfaren samt om medarbejderen formår at skabe en grænsedragning mellem arbejde og fritid (Abdel Hadi et al., 2021). Under nedlukningen har mange medarbejdere været tvunget til at sidde foran kameraet i timevis, hvilket kan være udmattende og sundhedskonsekvenserne har bl.a. være diskuteret i relation til begrebet 'zoom-fatigue' (Fauville et al., 2021). Det rum der har udgjort den geografiske hjemmearbejdsplads har været en udfordring for mange. Mest oplagt i den periode hvor visse familier skulle have børnene hjemme og 2 arbejdspladser. Hertil kommer at mange timer hvor opgaver udføres i teknologiske systemer kan skabe belastninger kaldet 'Techno-stress'. Skærmarbejde med en anden eller flere personer på samme tid kan således være en større belastning end 'almindeligt' skærmarbejde, og føre til en oplevelse af følelsesmæssig udmattelse (Abdel Hadi et al., 2021).

Teknologien kan intensivere arbejdet og fjerne naturlige pauser og overgange mellem opgaverne. Teknologien kan også ekstensivere arbejdet, så det er mindre intenst, fordi der ikke nødvendigvis er en naturlig bagkant ved hjemmearbejde bag skærmen. På arbejdspladsen er der hverdagens rutiner og vaner som på et tidspunkt gør at medarbejderne begynder at pakke sammen og tage hjem. Dette er en klassisk grænsedragningsproblematik. Grænsen mellem hjem og arbejde kan blive udvisket ved hybridarbejde. Vi indtager en professionel arbejdsrolle i hjemmet og skal kunne skifte til en anden social rolle, der ikke er arbejdsrelateret, i samme rum. Det kan være vanskeligt at skifte rolle på et splitsekund og selvom vi forsøger at indtage den professionelle rolle, så kan den blive udfordret både mentalt og praktisk (Allen et al., 2021). Når vi arbejder i virtuelle rum hvor nogle medarbejdere arbejder hjemme, kommer vi nogle gange tæt på privatlivets rolle hos kolleger. Trods mulighed for sløret baggrund kommer der børn, hunde og katte ind foran kameraet. Der er stemmer og lyde som vi normalt ikke hører til på en arbejdsplads. Når arbejdet er integreret i hjemmet, så er de medarbejdere for hvem geografisk grænsekontrol mod arbejde bliver udfordret. Det er medarbejdere for hvem hjemmet udgør et frirum hvor arbejdet er fysisk og mentalt fraværende (Fonner & Stache, 2012). Det er nærmest oplagt at hjemmearbejdet fungerer bedst i hjem hvor der er kvadratmeter

nok til at indrettet et kontor der er afgrænset fra det øvrige hjem. For nogle kan løsningen være at kopiere de vaner og rutiner de kender fra arbejdspladsen – gøre arbejdspladsen klar når arbejdsdagen begynder, pakke den sammen når den slutter, holde pauser og frokost på samme tider som på arbejdspladsen osv.

Under covid har den største udfordring for mange medarbejdere været social isolation. Det interessante spørgsmål er hvad der giver oplevelse af social isolation. Fraværet af fysisk nærvær er for nogle medarbejdere den afgørende forskel, men på den anden side er vi teknologisk blevet langt bedre udstyret til at skabe kontakt med kolleger. Noget kunne tyde på at der er en større barriere forbundet med at søge social støtte hos en kollega der fysisk befinder sig et andet sted end at søge støtte hos en kollega der er indenfor fysisk rækkevidde. Vores brug af sociale medier tilsiger af det ikke er mangel på teknologisk erfaring der udgør barrieren. Mængden af tid tilbragt alene er naturligvis afgørende og derfor kan nedlukningsperioden ikke sammenlignes med fremtidens hybride arbejdsformer. Nedlukningen var forbundet med reduceret socialt liv i hele samfundet og det er derfor forståeligt at mange mennesker har oplevet ensomhed, især mennesker der bor. Som bekendt har mennesker det meget forskelligt med socialt samvær og der findes også personligheder som oplever det intense samvær der kan være på en arbejdsplads som en belastning. Teams er blevet en almindelig organisering af arbejdet og meget arbejde er blevet mere relationelt som betyder omfattende interaktion med kolleger, og ofte med høj intensitet.

Ledere har forskellige holdninger til hybride arbejdsformer, herunder især hjemmearbejde. Det kan skabe usikkerhed for medarbejderne hvis der ikke er overensstemmelse med en organisations politik for fleksibelt arbejdssted og en lokal leders ønske om at medarbejderne skal møde fysisk på arbejdspladsen. Hvis en organisations beslutter at medarbejderne skal have mulighed for at arbejde hjemme x antal dage kan det, for lederen, være sværere at afvise dette. Hvis en leders idealmedarbejder er en medarbejder der arbejder fuldtid, og gerne mere, og lægger alle timer på arbejdspladsen, så kan medarbejdere der bruger og efterlyser fleksibilitet blive opfattet som en mindre attraktiv medarbejder. Det kan blive uklart for medarbejderne hvordan det påvirker karrieremuligheder og status at bruge og efterlyse fleksibilitet. Der er studier der viser at medarbejdere der bruger og efterlyser fleksibilitet, risikerer at blive stigmatiseret som mindre motiverede og dedikerede medarbejdere. Dette kan måske også være en forklaring på at der er arbejdspladser som faktisk tilbyder vidtgående frihedsgrader, men at medarbejderne, sjældent benytter dem (Munsch et al., 2014). Spørgsmålet er om der med øget udbredelse af hybride arbejdsformer udvikles nye normer for 'den gode medarbejder'. Der vil givetvis være en overgangsperiode hvor medarbejderen kan være usikker på at blive oplevet af lederen som disciplineret, pålidelig og egnet medarbejder, der selv kan forvalte tid og rum på en tillidsfuld måde. Derudover kan medarbejderen også være usikker på hvordan jeg virker professionel og kvalificeret i de virtuelle rum. De hybride arbejdsformer skaber som alle mulige andre forandringer, på godt og ondt, usikkerhed, men også mulighed for nye organiseringer af arbejdet med variation, lærings- og udviklingsmuligheder.

Opgave

Som tidligere nævnt er den arbejdstidsmæssige og geografiske fleksibilitet ulige fordelt blandt lønmodtagere. Den temporale autonomi er ulige fordelt af mange grunde. En helt naturlig grund til at nogle lønmodtagere har langt færre frihedsgrader i tid og rum er arbejdets egenart – kerneopgaven. Hvis du er læge og kirurg kan du ikke arbejde hjemmefra på de tidspunkter der passer bedst. Opgaven kræver et særligt rum, et operationsrum, og opgaven kræver at en gruppe af medarbejdere er tidsligt synkrone. Dette eksempel er

entydigt. Det er et eksempel på at sådan er det bare! Oftest er det imidlertid langt mere vanskeligt at gennemskue hvilken tidslig og rumlig fleksibilitet en stilling, eller blot en opgave, åbner mulighed for.

Pandemien har givet mange overraskelser i forhold til hvor mange opgaver, indenfor mange faggrupper, der kunne løses på distancen. Men en ting er hvad der kan lade sig gøre, men det måske er noget andet hvad der er bedst, også på lang sigt. Informations- og kommunikationsteknologi er en forudsætning for hybride arbejdsformer og det giver administrative jobfunktioner et godt udgangspunkt. Arbejdet genstandsmæssighed spiller naturligvis en afgørende rolle. Generelt kan det siges at desto mindre materialitet der indgår i arbejdet desto lettere er det at organisere det som hybridarbejde. Det vil sige at det gør det lettere når der arbejdes med symboler f.eks. bogstaver eller tal.

Når opgaven har et interpersonelt indhold, bliver det vanskeligere at vurdere de hybride arbejdsformers egnethed. Det giver sig selv at hvis du skal røre ved et andet menneske så giver det ikke mening at arbejde hjemmefra, men det er heller ikke relevant for det administrative arbejde. Der er et stort behov for forskningsviden om hvad hybridarbejde betyder for arbejde med et interpersonelt indhold hos forskellige faggrupper, men uanset hvor meget forskningsviden der produceres er det forholdsvis forudsigeligt at det ikke vil komme entydige svar. Forskningen kan finde vigtige opmærksomhedspunkter, men i sidste ende er både medarbejdere og borgere mennesker der enten befinder sig godt eller dårligt i det virtuelle format. I stedet for at standardisere er det givetvis befordrende for både arbejdsmiljø og service at borgere og medarbejdere har mulighed for at bruge deres præferenceformat.

Når det skal vurderes om en opgave egner sig til hjemmearbejde, så er der en betydelig større chance for at svaret er et nej, hvis arbejdets organisering ikke tages med i overvejelserne dvs. overvejelser om tilrettelæggelse, arbejds gange, arbejdsdeling, arbejdstider, samarbejder osv. Hvis vi kun tænker intuitivt på opgaven er det let at drage de forkerte beslutninger. Hvis vi tager en pædagog som eksempel tænker vi intuitivt de skal være sammen med børnene og derfor kan de aldrig arbejde hjemme. En pædagog har imidlertid meget administrativt arbejde og opgaver der kræver ro og fordybelse. Så med den rette organisering kan det sagtens tænkes at hjemmearbejde for pædagoger både skaber høj effektivitet, kvalitet og bedre psykosocialt arbejdsmiljø. Hvis vi tager en regnskabsmedarbejder som eksempel tænker vi måske intuitivt at de kan sagtens arbejde hjemme det meste af tiden eller hele tiden. Men det er de færreste regnskabsmedarbejdere der blot sidder og fakturerer eller udarbejder budgetter. De kan også have opgaver med at vejlede, rådgive og undervise f.eks. borgere, politikere og institutioner. De skal samarbejde om at udvikle økonomiske scenarier og meget andet.

Organisation

Øget opmærksomheden på nye (og gamle) teknologiske muligheder er det der har åbnet for fornyet diskussion af den måde vi indretter arbejdet med de nye hybride arbejdsformer. Covid har givet et 'boost' til digitaliseringen af arbejdet. Denne bølge af digitalisering har, pga. nedlukningen, haft entydigt fokus på at minimere behovet for at mødes fysisk i forhold til at samordne løsningen af fælles opgaver, uden smittespredning. Pandemiens digitaliseringsbølge rækker imidlertid længere end det virtuelle samarbejde mellem medarbejderne. Borgerne har også været med på bølgen og har fået erfaringer med at meget kommunal betjening kan foregå digitalt. Digitalisering har længe været, og er fortsat, det lys i mørket som skal sikre økonomien i den offentlige sektor. Derfor er det heller ikke overraskende at der post-covid er kommet

opmærksomhed på muligheder for økonomiske besparelser f.eks. gennem øget effektivitet, sparet tid og plads. Hertil kommer muligheder for bedre service og øget kvalitet i borgerbetjeningen. Fra borgerne er der givetvis en forventning om at de i fremtiden i langt højere grad vil kunne bruge Teams eller Zoom i deres kontakt med det offentlige og i den forbindelse kan det være ligegyldigt for borgeren hvor medarbejderen befinder sig geografisk.

At udstyre den enkelte medarbejder med teknologi der muliggør hybridarbejde, er en begrænset omkostning. Men når vi taler om konferencerum, møde- og undervisningslokaler kan det være bekosteligt at tilpasse dem de hybride arbejdsformer. I hvert fald hvis vi taler om teknologi, hvor kvaliteten er så godt at det reelt ikke gør nogen 'funktionel' forskel at flere medarbejdere deltager virtuelt. Uden sådanne investeringer vil det ikke være muligt at opnå den ønskede dynamik og mødekvalitet. Mangel på disse rum kan blive en barriere for nye socio-tekniske organiseringer af arbejdet, i multifunktionelle kontormiljøer.

På de kommunale og regionale arbejdspladser er det aktuelt at der skal tages beslutninger om Covid erfaringerne skal give anledning til forandringer, men de kollektive aftaler med arbejdsmarkedsparter er ikke up-to-date med den nye virkelighed. Forandringer i det små, f.eks. en udvidet mulighed for hjemmearbejde, er allerede, eller vil givetvis i første omgang typisk blive aftalt i MED-systemet f.eks. i form af en ny eller revideret hjemmearbejdspolitik eller afdelinger der 'går der går deres egne veje'. Hidtil er de mere radikale forandringer skabt af lokale ledere der finder løsninger sammen med medarbejderne, med afsæt i det konkrete arbejde. Dvs. hvor hjemmearbejdet giver umiddelbart mening lokalt. Der foregår mange eksperimenter rundt omkring i landet og derfor er der et pres på parterne i forhold til at finde frem til en ny rammeaftale for tidsmæssig og geografisk fleksibilitet.

[Andre lederudfordringer i eksisterende litteratur](#)

Det giver sig selv at de hybride arbejdsformer er afhængige af informations- og kommunikationsteknologi. Vi ved også at det kræver hardware, software og netværk af god kvalitet. Da den første hjemsendelse ramte, var det de færreste organisationer der var teknologisk i stand til at omlægge arbejdet til hybride arbejdsformer fra første dag. Derfor var der mange ledere og medarbejdere der måtte gå på kompromis med arbejdets kvalitet. Det var en krisestyrket lyd digitalisering hvor langsomme computere, dårlig lyd og billede gjorde det svært for mange at løse opgaverne. Under disse omstændigheder blev lederne kastet ud i virtuel ledelse. Dette skabte stor usikkerhed og høj arbejdsmængde. Især var det vanskeligt at skabe gode dialoger i forbindelse med mødeledelse (Navrbjerg & Minbaeva, 2020).

Naturligt flydende dialoger, manglende kropssprog og medarbejdernes fastlåshed foran kameraet er stadig det der gør at onlinemøder ikke lever op til det fysiske mødes kvalitet. Platforme som Skype, Zoom og Teams er blevet udbredte, men der er ikke kommet egentlige teknologiske gennembrud for det virtuelle format. Det er typisk lederen der skal tage beslutningen om et møde egner sig til det virtuelle format, og dermed implicit den måske upopulære beslutning om der er fremmødepligt. Hvis teknologien ikke er up-to-date så egner de virtuelle møder sig ikke til andet end envejskommunikation. Uanset hvor meget lederen har opkvalificeret sig til at bedrive virtuel ledelse så bliver kvaliteten ikke bedre end den teknologi der er til rådighed. Ledere i organisationer hvor der ikke er foretaget de nødvendige teknologiske investeringer kan derfor være nødsaget til at afvise mange ønsker om hjemmearbejde selvom lederen som sådan ikke noget imod at give medarbejderne denne fleksibilitet. Et emne der er meget overset i litteraturen, er at nogle

medarbejdere og ledere forsøger de hybride arbejdsformer pga. teknologipessimisme. De tror ikke på at teknologierne bliver bedre og at de skal leve med tekniske problemer: Nedbrud, dårlig lyd og billede, fravær af kropssprog, manglende bevægelse, ulæselige tavler, problemer med at logge ind, envejskommunikation, flimrende baggrunde, fravær af dialog og kolleger uden billede og lyd.

Hybride arbejdsformer vil på dette tidspunkt givetvis være mere udbredt hvis det ikke var forbundet med en masse ledelsesmæssige udfordringer. Medarbejderne har lettere ved at høste fordele, mens lederne oplever vanskeligheder og belastninger af eget arbejdsmiljø. Lederen skal lede den enkelte medarbejder, hvilket kræver kendskab til hver enkelt medarbejders arbejde men også arbejdet i sin helhed, hvilket ikke altid spiller så godt sammen. Som yderligere vanskelighed skal nogle ledere sikre tværfagligt samarbejde hvilket måske, især i starten, er vanskeligere med hybride arbejdsformer. Arbejdet kan være komplekst og der kan være forandringer på spil. For lederne er det umiddelbart nemmest at gå tilbage til 5 dage på kontoret efter nedlukningen, men medarbejderne har fået smag for hjemmearbejde og krav om fremmøde kan koste på motivation, fastholdelse og rekruttering. I sidste ende kan øget brug af hjemmearbejde kræve en omorganisering af arbejdet f.eks. for at opretholde velfungerende teams hvor arbejdet er vanskeligt at få til at fungere hvis medarbejderne ikke er synkrone (Pearlson & Saunders, 2009).

I udgangspunktet viser eksisterende debat at der er et konkret pres på de lokale ledere fordi de er omgivet af forventninger om hybride arbejdsformer, især hjemmearbejde, samt topledelsens forventninger om at indfri organisatoriske fordele. Organisatoriske fordele kan som nævnt f.eks. være sparet tid, sparet plads eller øget effektivitet og, fra medarbejdernes side forventninger om at spare personlig tid f.eks. ved hjemmearbejde, herunder mindre transport eller ved at arbejde 'smartere' og mere fleksibelt.

En udfordring der sjældent er fokus på, er at lederen også skal forholde sig til hvordan hjemmearbejdet påvirker de medarbejdere der er på kontoret. Mere ro kan være en fordel, men nogle medarbejdere kan også opleve en affolket arbejdsplads, hvilket kan være demotiverende (Mangelsdorf, 2016). Ved meget omfattende hjemmearbejde kan der være så mange der arbejder hjemme at der er så langt mellem medarbejderne på kontoret og at de føler samme sociale isolation som dem der er derhjemme, samtidig med at de har taget et aktivt valg om at arbejde på arbejdspladsen for at være sammen med kolleger.

Før covid var der en begrænset udbredelse af hjemmearbejde hvis det sammenlignes med hvor mange det har vist sig at det faktisk er muligt at udføre arbejdet hjemme. Dette skal givetvis ses i lyset af at hjemmearbejdet har været forbundet med en række negative diskurser som f.eks. 'en halv fridag'. For lederne var der et kontroltab forbundet med hjemmearbejde. Dvs. om medarbejderen faktisk udfører sig arbejde. Dette er imidlertid forandret pga. den teknologiske udvikling hvor lederen kan overvåge medarbejderen på distancen og i den forbindelse gøre krav på tilgængelighed (logget ind), tidsregistrering og synlig effektivitet evt. suppleret med opkald. Det kan imidlertid være vanskeligt for en leder at anvende den viden om medarbejderens performance fordi digital overvågning associeres med en meget negativ kontrolform sammenlignet med at gå hen til en medarbejder på arbejde og spørge til arbejdet (Lautsch et al., 2009). Den digitale overvågning kan forekomme grænseoverskridende for medarbejderen og en oplevelse af stærk mistillid. Det samme kan forekomme hvis dem der arbejder hjemme afkræves mere synlige resultater end dem der er på kontoret. Altså en mere kontant måde at stille medarbejderne til ansvar for produktivitet end den uformelle og mere spontane kommunikation på arbejdspladsen. Et studie af lederes monitorering af medarbejderne viser at

lederne overvåger medarbejdere der arbejder på distancen langt mere massivt end medarbejderne der er til stede på arbejdspladsen. Studiet viser også at dette har en negativ effekt på det psykosociale arbejdsmiljø. Under alle omstændigheder bliver lederen, i disse situationer, udfordret af samtidens forståelse af god ledelse forventes at være baseret på tillid, selvforvaltning, delegeret ansvar som understøtter motivation og det psykiske arbejdsmiljø. I modsætning til digital overvågning kan mangel på ledelsesmæssig interesse for dem der arbejder hjemme også være et problem – ude af syne, ude af sind! Det er en vanskelig balancegang hvor oplevelsen af retfærdighed kan gå begge veje dvs. mest ledelseskontrol overfor dem der er på arbejdspladsen eller dem der arbejder hjemme eller omvendt. Både for dem med og uden fysisk distance kan arbejdsdelingen og arbejdsbelastningen føles uretfærdigt (Kurland & Egan, 1999). Den største oplevelse af uretfærdighed forekommer imidlertid at være forskelle i adgang til hjemmearbejde fordi lederne har forskellig praksis og især forskelsbehandling der ikke kan begrundes i arbejdets karakter. Betydningen af arbejdets karakter, i forhold til hjemmearbejde, er primært blevet diskuteret på arbejdspladserne mellem nedlukningerne, fordi der for mange ikke var noget valg under nedlukningerne.

Alle ledere har en personlig stil når det handler om at lede hybride arbejdsformer, men for medarbejdere på distancen er der to poler der spiller en central rolle: Det er om lederen primært leder kerneopgaven eller leder relationerne. Dette er naturligvis en dikotomi. For lederen der er mest opmærksom på kerneopgaven, vil arbejdsdeling og distribution af opgaver være det vigtigste. Hvis lederen fokuserer på relationerne er dennes fokus rettet mod arbejdspladsens faglige og sociale sammenhængskraft. De hybride arbejdsformers praksis og indhold vil være meget forskelligt afhængigt af hvad lederne har fokus på (Dahlstrom, 2013).

Vi har tidligere nævnt tillid som en vanskelig balancegang, hvor medarbejderne kan miste tillid til lederen fordi de ikke selv oplever at der bliver udvist tillid. Noget forskning tyder på at lederne ved hjemmearbejde bliver mere fokuseret på deadlines og leder den enkelte medarbejder på bekostning af at opbygge relationer og kompetencer gennem hybride arbejdsformer (Birkinshaw et al., 2021). På kontoret kan lederen måske se eller fornemme at arbejdet i sin helhed fungerer. Når medarbejderne sidder hjemme, kan lederen blive usikker f.eks. i forhold til at der bliver taget hånd om vigtige sager før det er for sent dvs. såkaldt 'Micro management'. Lederen kan derfor føle behov for at kontakte medarbejderne om detaljer i arbejdet hvor medarbejder ville have været mere selvledende på kontoret, fordi lederen her har overblikket over de samlede opgaver og ressourcer. Lederen befinder sig i en højere kompleksitet når der er medarbejdere på distancen. Dette kan have en negativ indvirkning på lederens eget arbejdsmiljø. Medarbejderne vil naturligvis have svært ved at forstå at det er lederens behov og ikke opgavernes karakter der bestemmer om de har mulighed for at arbejde hjemme. Lederen står derfor overfor dilemmaet at vedkommende har mindre indsigt, men samtidig skal give medarbejderne mere autonomi. Under nedlukningen har lederne øget kontrollen med medarbejderne og brugt mindre kræfter på at motivere medarbejderne. Tillidsspørgsmålet bliver kritisk når lederne mistænker medarbejderne for at arbejde færre timer hjemme end deres formelle arbejdstid (Birkinshaw et al., 2021).

Når det er opgaverne der skal styre hjemmearbejdet, kan arbejdsdages forløb være et dilemma. For eksempel kan medarbejderen have 6 timers opgaver der løses bedst udenfor storrummets uro og forstyrrelser, men at der også er en f.eks. 1 times opgave der løses bedst ved fremmøde på kontoret. På nogle arbejdspladser kan det være en omfattende logistisk opgave at sammensætte den til en hver tid bedste opdeling mellem hjemmearbejde og fremmøde. Ofte kan medarbejderne klare det gennem arbejdsdelingen mellem

hinanden og andre gange må lederen intervenere. Nogle gange er det så komplekst at en medarbejder må varetage opgaven med logistikken. Nogle arbejdspladser kan løse problemet med halve hjemmearbejdsdage, men for medarbejdere med lang transport er spørgsmålet om fremmøde vs. hjemmearbejde ofte et enten eller. I den forbindelse er et af de vanskelige spørgsmål for lederen om teamsamarbejdet fungerer tilfredsstillende. Bliver spørgsmål og opgaver sendt til rette vedkommende eller den der tilfældigvis er tilgængelig på kontoret?

Som leder kan det være vanskeligt at tilgodese alle ønsker og behov, men medarbejdernes indflydelse på tid og sted er også et strategisk redskab til fastholdelse og rekruttering. Samarbejde face-to-face har særlige kvaliteter, når arbejdet skal koordineres og er vigtigt for bæredygtige arbejdsfællesskaber, men øget brug af hjemmearbejde og ny teknologi kan spare tid og plads. Ved brug af hjemmearbejde spiller arbejdets karakter en central rolle og 'one-size-fits-all' vil ikke kunne fungere mange steder, men alt andet end 'one-size-fits-all' kan skabe misundelse, tab af tillid og oplevelse af manglende anerkendelse og retfærdighed. I det videre arbejde med at bruge de hybride arbejdsformer til at skabe fleksibilitet for medarbejderne forestår der en vanskelig opgave for lederne. De skal troværdigt kunne begrunde forskelle i arbejdsforhold der opleves som uretfærdigheder. De skal have overblik over, hvilke opgaver der kan varetages virtuelt og hvilke der ikke kan. De skal kunne tage den vanskelige samtale hvis de viser sig at en medarbejder, i modsætning til sine kolleger, ikke formår at forvalte fleksibiliteten på en ansvarlig måde. Den største udfordring ved implementering af en post-covid ordning for hybridarbejde i organisationen kan være at man som leder mentalt skal håndtere et tab af overblik, orden og kontrol, som er permanent.

Referencer

- Abdel Hadi, S., Bakker, A. B., & Häusser, J. A. (2021). The role of leisure crafting for emotional exhaustion in telework during the COVID-19 pandemic. *Anxiety, Stress and Coping*, 34 (5), s. 530–544.
- Allen, T. D., Merlo, K., Lawrence, R. C., Slutsky, J., & Gray, C. E. (2021). Boundary Management and Work-Nonwork Balance While Working from Home. *Applied Psychology*, 70(1), s. 60–84.
- Birkinshaw, J., Gudka, M., & D’Amato, V. (2021). The Blinkered Boss: How Has Managerial Behavior Changed with the Shift to Virtual Working? *California Management Review*, 63(4), s. 5–26.
- Bonke, Jens., & Wiese Christensen, A. E. (2018). *Hvordan bruger danskerne tiden?* Gyldendal.
- Csikszentmihalyi, M. (1997). *Finding flow - the psychology of engagement with everyday life*. Basic Books.
- Dahlstrom, T. R. (2013). Telecommuting and Leadership Style. *Public Personnel Management*, 42(3), s. 438-451. SAGE. *Public Personnel Management*, 438–451.
- Danmarks Statistik. (2021a). Hjemmearbejde fordoblet i 2020. *Arbejdskraftundersøgelsen*, 53, 2020–2022.
- Danmarks Statistik. (2021b). *Hjemmearbejde nærmer sig niveauet før Covid-19*. nr. 438
- Fauville, G., Luo, M., Queiroz, A. C. M., Bailenson, J. N., & Hancock, J. (2021). Zoom Exhaustion & Fatigue Scale. *Computers in Human Behavior Reports*, 4.
- Fonner, K. L., & Stache, L. C. (2012). Teleworkers Management of Micro Role Transitions and the Work–Home Boundary.Pdf. *New Technology, Work and Employment*, s. 242–258.
- Hagedorn-Rasmussen, P. (2016). Fra individuel til organisatorisk robusthed. I Klædt på til ledelse FOA. (s. 33-41). (2016).
- Helmold, M. (2021). *Transformational and Virtual Leadership - Lessons from COVID-19 and Other Crises*. Skriftserie [Management for Professionals](#). New Work
- Hvid, H. (2009). To be in control – vejen til godt psykisk arbejdsmiljø, læring og innovation? *Tidsskrift for ARBEJDSLIV*, 11 årg. nr. 1
- Hvid, H., Lund, H., & Pejtersen, J. (2008). Control, flexibility and rhythms. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health, Supplement*, vol. 6, s. 83–90.
- Jeppesen, H. J. (2003). *Tidsskrift for ARBEJDSLIV: Arbejdstidens fleksibilitet og de fleksible ansatte. Tidsskrift for Arbejdsliv, Tidsskrift for ARBEJDSLIV*, 5 årg. nr. 3
- Kurland, N. B., & Egan, T. D. (1999). Telecommuting: Justice and Control in the Virtual Organization. *Organization Science*, 10 (4), s. 500–513.
- Lautsch, B. A., Kossek, E. E., & Eaton, S. C. (2009). Supervisory approaches and paradoxes in managing telecommuting implementation. *Human Relations*, 62(6), s. 795–827.
- Lund, H. (2018). Time and control in teachers’ work - the erosion of rhythms. In *Advances in Intelligent Systems and Computing* (Vol. 596).
- Lund, H. L., Hvid, H., Nielsen, K. T., Kamp, A., & Nielsen K. A. (2007). *Fleksibilitet på godt og ondt*. FTF
- Mangelsdorf, M. E. (2016). Has your office become a lonely place? *MIT Sloan Management Review*, 57(2), s. 17–18.
- Munsch, C. L., Ridgeway, C. L., & Williams, J. C. (2014). Pluralistic Ignorance and the Flexibility Bias: Understanding and Mitigating Flextime and Flexplace Bias at Work. *Work and Occupations*, 41(1), 40–62.
- Navrbjerg, S. E., & Minbaeva, D. (2020). *Virtual ledelse under corona-krisen*. CBS.

- Oakman, J., Kinsman, N., Stuckey, R., Graham, M., & Weale, V. (2020). A rapid review of mental and physical health effects of working at home - how do we optimise health? *BMC Public Health*, 20(1).
- Pearlson, K. E., & Saunders, C. S. (2009). There's No Place like Home - Managing Telecommuting Paradoxes. *The Academy of Management Executive*, 15(2), 117–128.
- Sennett, R. (1998). *The corrosion of character, the personal consequences of work in the new capitalism*. Norton.
- Sull, D., Sull, C., & Bersin, J. (2020). Five Ways Leaders Can Support Remote Work. *MIT Sloan Management Review*, 6(4), s. 1–10.
- Williamson, S., Colley, L., & Hanna-Osborne, S. (2020). Will working from home become the 'new normal' in the public sector? *Australian Journal of Public Administration*, 79(4), s. 601–607.