

Hybridarbejde: Udfordringer i et fleksibelt fællesskab

Peter Holdt Christensen

Abstract

I et kvalitativt og eksplorativt studie af 52 ansatte og ledere i en større dansk organisation dokumenterer jeg for det første, hvordan nedlukningerne har legitimeret hjemmearbejdsdage. For det andet identificerer jeg fire individuelle behov og forventninger til autonomi og fleksibilitet. Disse individuelle præferencer for hybridarbejde er en konsekvens af individets privatliv forstået som fx at være en børnefamilie, eller ikke have hjemmeboende børn, den typiske transporttid til og fra arbejdspladsen, og om individet i perioder ønsker at have mere ro til at udføre arbejdsopgaverne. For det tredje dokumenterer jeg, hvordan forskellige behov for autonomi og fleksibilitet skaber spændinger på arbejdspladsen, og dermed udfordrer den individuelle fleksibilitet, hvad jeg kalder for det fleksible fællesskab. Specifikt identificerer jeg tre spændinger, som opstår mellem individuelle præferencer for hybridarbejde og så det velfungerende arbejdsfællesskab: markante grupperinger, affolkning af arbejdsrummene og dårlig gensidig opdatering. Artiklens analyser understreger dermed, at der ved hybridarbejde er noget paradoksalt: Fleksibilitet kan nu udnyttes, da det er blevet legitimt, hvilket så samtidig risikerer at skabe spændinger, da behovet for autonomi og fleksibilitet er forskelligt.

Keywords: fleksibilitet, jobtilpasning, hjemmearbejde, individuelle præferencer, spændinger

Introduktion

I kølvandet på pandemiens tvungne nedlukninger i 2020-2022 er ansattes ønske om oftere at kunne arbejde hjemmefra ikke alene steget, men også på mange arbejdspladser blevet imødekommet, og gennemsnitligt arbejder ansatte i dag – i de brancher hvor det er muligt i en eller anden grad at arbejde på afstand af hinanden – hjemmefra to dage om ugen (Barrero, Davis & Bloom, 2023). Denne nye måde at arbejde på refereres bl.a. til som arbejdslivets nye normal og hybridarbejde.

Centralt i hybridarbejde er fleksibilitet, og især fleksibiliteten til nogle dage at arbejde hjemmefra, hvilket refereres til som "sted fleksibilitet". Mens tidligere forskning har dokumenteret, at ansatte ønsker fleksi-

bilitet i arbejdslivet, men ofte tøver med at udnytte fleksibiliteten, da manglende fysisk tilstedeværelse på kontoret kan have negativ indflydelse på bl.a., hvordan den ansatte vurderes af den nærmeste leder (Bourdeau, Ollier-Malaterre & Houlfort, 2019), så har nedlukningerne i høj grad legitimeret hybridarbejde.

Men individer har forskellige ønsker om fleksibilitet, hvilket kan give udfordringer i arbejdslivets nye normal. Selvom hybridarbejde således ofte omtales som svaret på, hvordan vi fremover kan indrette et mere fleksibelt arbejdsliv (Kulik, 2022), så synes der også at være en række spændinger forbundet med at organisere arbejdet hybridt. Og det er nogle af disse spændinger, jeg afdækker,

og specifikt ønsker jeg at undersøge: "Hvilke individuelle præferencer for hybridarbejde har ansatte og ledere, og hvordan og hvorfor skaber disse præferencer fordele og ulemper for både den enkelte og for fællesskabet?".

I et kvalitativt og eksplorativt studie af 52 ansatte og ledere i en større dansk organisation dokumenterer jeg således for det første, hvordan nedlukningerne har legitimeret hjemmearbejdsdage. For det andet identificerer jeg empirisk fire individuelle fleksibilitetsbehov. For det tredje dokumenterer jeg, hvordan forskellige behov for autonomi og fleksibilitet skaber spændinger på arbejdspladsen, og derved udfordrer den individuelle fleksibilitet, hvad jeg kalder for det fleksible fællesskab.

Artiklen bidrager dermed til en bedre forståelse af et ganske nyt fænomen – hybridarbejde – ved netop at fremhæve, hvordan forskellige præferencer for at arbejde fleksibelt bidrager til både fordele og ulemper.

Artiklen er struktureret, så jeg først præsenterer studiets metodiske overvejelser. Så følger en teoretisk introduktion til hybridarbejde, hvorefter jeg uddyber de teoretiske

udgangspunkter for analysen af spændinger i hybridarbejde. Derefter følger den empiriske analyse og konklusionen.

Metodiske overvejelser

Den empiriske del af studiet består af et single-casestudie, hvor jeg har interviewet 52 ledere og medarbejdere på en dansk arbejdsplads med lidt over 1.000 ansatte og beliggende i Storkøbenhavn. Arbejdspladsen er indenfor det liberale erhverv, og den beskæftiger ansatte med typisk mellemlange eller videregående uddannelser, og opgaverne varierer fra analyser og til salg, service og marketing.

Interviewene blev gennemført i november og december 2021, og respondenterne udvalgt af HR-afdelingen for at give et så bredt og repræsentativt udvalg af ansatte i organisationen.

46 interview blev gennemført ansigt-til-ansigt, og 6 interview blev (på grund af coronarestriktioner) gennemført på Teams, og de havde en varighed på 35-50 minutter og blev alle optaget. I artiklen kalder jeg or-

Tabel 1. Fordelingen af respondenter.

	Ledere		Medarbejdere	
	M	K	M	K
20'erne	0	0	3	1
30'erne	4	7	5	9
40'erne	5	4	2	5
50'erne	2	2	0	1
60'erne	0	0	2	0
I alt	11	13	12	16
Total	24		28	

ganisationen for ORG, og respondenterne har jeg nummeret fortløbende i forhold til den rækkefølge, de blev interviewet i. Når respondenter er leder, har jeg tilføjet et "L", så en respondent fx benævnes ORG28L, og en respondent, som er leder med personaleansvar, benævnes ORG37L. Fordelingen af respondenter er gengivet i tabel 1.

Formålet med studiet er (overordnet) eksplorativt at undersøge, hvilke muligheder og umuligheder ledere og medarbejdere – som før nedlukningerne typisk ikke havde mulighed for enkelte hjemmearbejdsdage – oplever i arbejdslivets nye normal. Her forstået som cirka fire måneder efter, at coronarestriktionerne i stort omfang blev ophævet (hvilket skete 1. august 2021), og at arbejdspladsen samtidig indførte en politik for hjemmearbejde med mulighed for to hjemmearbejdsdage om ugen. I denne artikel indsnævrer jeg det overordnede formål til en analyse af individuelle præferencer for hybridarbejde og de deraf afledte fordele og ulemper.

Formålet med undersøgelsen er ikke at identificere, hvordan henholdsvis ledere og medarbejdere måske adskiller sig fra hinanden i forhold til oplevede fordele og ulemper ved hybridarbejde. Men snarere at være opmærksom på, at nogle af de eventuelle forskelle, der er mellem ledere og medarbejdere, kan skyldes, at de fx har forskellige roller, arbejdsopgaver og ansvar.

Interviewene blev gennemført baseret på en semistruktureret interviewguide med spørgsmål som: "Hvilke fordele oplever du ved ugentlig at kunne arbejde hjemmefra op til to dage?", "Oplever du, at der på kontoret er kommet en anden stemning, efter at flere nu arbejder hjemmefra?" og "Hvilke årsager er der til, at du vælger at arbejde hjemmefra?". Derudover blev der i interviewsituationen spurgt efter eksempler fra arbejdshverdagen, og respondenterne havde også mulighed for at tale om "løst og fast" vedrørende arbejdslivets nye normal. Udover

en nærmest terapeutisk funktion, bevirkede det, at der opstod et righoldigt datamateriale med nedslag i mange forskellige oplevelser og erfaringer med hybridarbejde.

I ethvert studie er der kontekstuelle begrænsninger, som bl.a. gør, at studiets analyser og konklusioner ikke nødvendigvis kan generaliseres på tværs af arbejdspladser. I det her studie fokuserer jeg på en arbejdsplads, som nyder godt af stor opbakning fra den øverste ledelse til at praktisere hybridarbejde, og de fleste ansatte og ledere udfører arbejdsopgaver, der i nogen eller høj grad også kan udføres på afstand. Dermed fokuserer jeg altså på en kontekst, der – sammenlignet med andre arbejdspladser – har en udpræget valgfrihed til hybridarbejde. Og som jeg understreger i bl.a. analysen, er det netop denne udprægede valgfrihed, som på både godt og ondt påvirker individet og arbejdspladsen. Det er dog ikke alle arbejdspladser, der har en sådan udpræget valgfrihed.

Jeg har transskriberet alle interview, og i NVivo blev de cirka 800 siders transskriptioner i første omgang empirisk kodet. Dvs. de blev kodet uden nogle foregående (teoretisk) tematik for netop at afdække en ny empirisk situation (arbejdslivets nye normal baseret på næsten to års tvungne nedlukninger). Denne induktive tilgang producerede otte første-ordenstemaer:

- Legitimitet
- Fleksibilitet
- Autonomi
- Kommunikationsmønstre
- Hybridmøder
- Hjemmekontoret
- Stemningen på kontoret
- Bedre balance i arbejds- og privatlivet.

Første-ordenstemaerne er en række overordnede elementer, som synes at være gennemgående i respondenternes beskrivelser af fordele og ulemper ved hybridarbejde.

Ud fra første-ordenstemaerne gennemførte jeg et litteraturstudie for teoretisk bedre at forstå de enkelte første-ordenstemaer, og dette studie har efterfølgende dannet udgangspunkt for kodningen af anden-ordenstemaer. I forskningsprojektet har jeg således belyst hvert af de otte første-ordenstemaer gennem eksisterende forskning og dermed bl.a. opnået en forståelse for nogle af de mekanismer, der påvirker (bl.a. fører til eller reducerer) fx legitimitet, hybridmøder og stemningen på kontoret. Ud fra denne mere nuancerede forståelse af første-ordenstemaerne har jeg efterfølgende kodet hvert af temaerne med centrale (og allerede eksisterende) teoretiske begreber. Det har givet en lang række anden-ordenstemaer – altså generelle elementer under hvert af de otte første-ordenstemaer. Fx har første-ordenstemaet "Fleksibilitet" ført til teoretiske studier af betydningen af fleksibilitetspraksisser (FWP), og "Autonomi" har ført til studier af jobtilpasning.

I denne artikel uddyber jeg i den empiriske analyse tre første-ordenstemaer: legitimitet, fleksibilitet og autonomi, da disse tre temaer tilsammen for det første har understreget muligheden for og udbredelsen af hybridarbejde (denne arbejdsform er blevet legitim), og for det andet har dokumenteret forskellige individuelle præferencer for fleksibilitet og autonomi samt afledte spændinger mellem disse forskellige præferencer. Dermed har de tre temaer (legitimitet, fleksibilitet og autonomi) både bidraget til at etablere forskningsspørgsmålet og bidraget med data til i en abduktiv tilgang at analysere og nuancere legitimitet, individuelle behov for autonomi og fleksibilitet og spændinger i hybridarbejdets fleksible fællesskab.

Det er dog interviewene, der står centrale i forhold til eksplorativt at opdage umuligheder og muligheder ved hybridarbejde. Så når jeg via litteraturstudierne inddrager teori, er formålet at etablere en bedre forståelse for de empirisk opagede fænomener, og altså ikke

etablere forventninger om – i form af fx hypoteser – sammenhænge mellem forskellige fænomener i datamaterialet og efterfølgende af- eller bekræfte disse forventninger.

I næste afsnit redegør jeg først for forskningen i at arbejde sammen på afstand, og derefter uddyber jeg eksisterende forskning indenfor fleksibilitetspraksisser (knyttet til første-ordenstemaerne legitimitet og fleksibilitet) og jobtilpasning (knyttet til første-ordenstemaet autonomi).

Teoretiske udgangspunkter

Mange ansatte arbejdede også før nedlukningerne sammen på fysisk afstand af hinanden, og selvom interessen i at arbejde sammen på tværs af afstand er blevet accelereret af nedlukningerne, har der i årtier været forsket i muligheder og umuligheder ved at samarbejde på afstand.

Størstedelen af forskningen er – naturligvis – fra før pandemiens nedlukninger i 2020 og 2021, men efterhånden er der også dukket forskning op om hybridarbejde under og efter nedlukningerne. En væsentlig forskel mellem forskningen før og efter nedlukningerne er, at den empiriske forskning efter nedlukningerne baserer sig på individers omfattende erfaring med at arbejde sammen på afstand (undervejs i nedlukningerne), hvilket oftest fører til bl.a. flere nuancer og individuelle holdninger, forståelser af og præferencer for at arbejde eller ikke at arbejde på afstand af kolleger.

Forskningen – før nedlukningerne – i at arbejde sammen på afstand er blevet opdelt i tre områder (Raghuram et al., 2019). For det første hvad der kaldes "telecommuting", som beskriver en kontekst, der er sammenlignelig med hybridarbejde, derved at ansatte i perioder arbejder hjemmefra og i andre perioder arbejder sammen på kontoret. For det andet "computer-mediated communication", hvor forskningen undersøger, hvordan og hvorfor

teknologiske interaktioner påvirker fx sociale relationer mellem kolleger, der netop i perioder interagerer teknologisk. For det tredje "virtuel teams", der fokuserer på en kontekst, hvor ansatte typisk er på permanent afstand – og i nogle tilfælde også stor geografisk afstand – af hinanden. Denne kontekst er i mindre grad sammenlignelig med hybridarbejde.

Nogle betegnelser for afstand i arbejdslivet på tværs af disse tre områder er "distributed work", "flexible work arrangements", "geographically dispersed teams", "remote work", "virtual teams", "working from home" og "work from anywhere" (Allen, Golden & Shockley, 2015; Gratton, 2021).

Fælles for forskningen og praksis indenfor disse betegnelser er for det første, at den fysiske afstand decentraliserer arbejdspladsen, så ansatte – eller nogle ansatte – ikke (konstant) befinder sig det fysiske samme sted. Der er dog som understreget forskellige grader af afstand. I nogle sammenhænge er afstanden både mere eller mindre permanent og meget stor. Det er fx tilfældet i internationale organisationer (og altså forskningen i "virtual teams"), hvor der arbejdes sammen på tværs af enheder, der geografisk er placeret rundt omkring i verden. I andre sammenhænge er afstanden noget mindre, og den er også i mindre grad permanent, hvilket vil sige, at det er muligt fra fx den ene til anden arbejdsdag at fjerne afstanden. Dette er bl.a. tilfældet, når de ansatte bor tæt på den fysiske arbejdsplads.

For det andet medfører decentraliseringen en vis fleksibilitet, hvilket kan indebære indflydelse på, hvorfra og hvornår arbejdet fysisk udføres, eller udvide det geografiske område hvorfra ansatte rekrutteres.

For det tredje er teknologien central for at understøtte og opretholde kommunikation på tværs af afstand, og det indebærer bl.a. muligheden for at afvikle møder, selvom mødedeltagerne fysisk befinder sig forskellige steder, og for digitalt (via fx chat eller mail)

at være tilgængelig fra andre steder end arbejdspladsens fysiske bygning.

På tværs af de tre temaer, og med udgangspunkt i erfaringerne fra nedlukningerne, tales der i dag om, hvad der kan kaldes et fjerde tema: hybridarbejde. Udgangspunktet for betegnelsen hybridarbejde er, at nedlukningerne og dermed tvungne hjemsendelser og mere eller mindre permanente afstande i arbejdslivet ikke alene har været det vel nok største eksperiment nogensinde indenfor organisations- og ledelsesforskningen, men også har lært os meget om andre muligheder at organisere arbejdet på end den traditionelle centralisering i fx kontorbygninger. Selvom disse nye muligheder ikke nødvendigvis er så nye endda, så er det nyt, at de har fået en så stor opmærksomhed og så store konsekvenser, hvilket naturligvis skyldes, at mange selv har oplevet at være en del af dem og har vurderet, at arbejdshverdagen med en eller anden grad af afstand også synes at være mulig.

Dermed bliver så massive forandringer netop langt mere vedkommende end mange andre af arbejdspladsens tiltag som fx nye strategitiltag. Hybridarbejde kan derfor betragtes som noget andet, end hvad der tidligere er blevet kaldt "telecommuting" eller distancearbejde, hvilket skyldes, at hybridarbejde i højere grad – af både ledere og ansatte – opfattes som en legitim, alternativ og mulig måde at udføre arbejdsopgaver på, og bl.a. derfor også er mere udbredt. Og i artiklen definerer jeg hybridarbejde som en måde at arbejde på, hvor udførelsen af arbejdet er en blanding af, at nogle gange udføres arbejdet i arbejdspladsens fysiske bygninger, og andre gange udføres arbejdet andre steder end i arbejdspladsens fysiske bygninger. Fx hjemmefra.

Vi ved således – fra især før, men også under og i nogen grad efter nedlukningerne – allerede en del om, hvordan og hvorfor afstand påvirker arbejdslivet. Nedluknin-

gerne har tvunget os til i langt højere grad at arbejde med afstand, og disse erfaringer har efter nedlukningerne, og dermed i et arbejdsliv hvor arbejdspladser selv kan udstikke retningslinjer for arbejde, affødt et arbejdsliv med muligheden for i perioder at til- eller fravælge afstand. Og det er denne mulighed for at vælge mellem alternativer, som i høj grad er definerende for hybridarbejde, og som derfor også forklarer, hvorfor arbejdet beskrives som hybridt. I forskningen i hybridarbejde – både den danske og internationale – er det netop denne øgede valgfrihed til oftere at arbejde på afstand af hinanden, som er kilden til mange af de udfordringer, muligheder og dermed de spændinger, som arbejdslivets nye normal rummer (Christensen, 2022; Ipsen et al., 2022; Fayard, Weeks & Khan, 2021; Trevor & Holweg, 2023).

Hybridarbejde som eksempel på legitimt FWP

Hybridarbejde kan betragtes som et eksempel på, hvad der kaldes "flexible work practices" (FWP). Disse praksisser er udbredte, da de ofte kan have positive konsekvenser for ansatte i form af fx øget jobtilfredshed og en bedre balance mellem privat- og arbejdslivet. FWP er blevet defineret som "[P]ractices that afford employees control over when, where, or how much they work" (Leslie, Park & Mehng, 2012, s. 1407) og tilbydes bl.a. i form af fleksible arbejdstider, orlov og hjemmearbejdsdage (Bourdeau, Ollier-Malaterre & Houlfort, 2019). Ligesom det er tilfældet med hybridarbejde, er fleksibilitet (i en eller anden form og grad) centralt for fleksible arbejdspraksisser.

Forskning dokumenterer dog, at fleksible arbejdspraksisser ikke altid fører til positive konsekvenser, da der forekommer en stigmatisering af fleksibilitet (Gonsalves, 2000). Det indebærer, at ansatte ikke udnytter denne

fleksibilitet, da de er nervøse for, at fx deres manglende fysiske tilstedeværelse på kontoret (i forbindelse med hjemmearbejde) medfører negative konsekvenser. Med andre ord medfører udnyttelsen af fleksibiliteten en afgivelse fra, hvad der opleves som den normale måde at udføre arbejdet på, og denne afvigelse risikerer at føre til, at fx ledelsen – eller kollegerne – tilskriver den ansatte egenskaber som dovenskab og manglende ønske om at bidrage til arbejdsfællesskabet (Leslie, Park & Mehng, 2012, s. 1409). Når ansatte tillægges egenskaber (af andre), skelnes der således mellem "organization-serving motives" og "self-serving motives" (Leslie, Park & Mehng, 2012), og stigmatisering af fleksibilitet opstår, når ansatte undlader at benytte de fleksible arbejdspraksisser for dermed i højere grad at blive tilskrevet "organization-serving motives".

Hjemmearbejdsdage er som understreget et eksempel på FWP, men var også på mange arbejdspladser – før de tvungne nedlukninger – et eksempel på en afvigelse fra den normale måde at arbejde på (Bourdeau, Ollier-Malaterre & Houlfort, 2019, s. 176).

En af konsekvenserne af pandemiens nedlukninger har været en (tvungen) anledning til at gentænke, hvad vi tager for givet, når vi tænker arbejdspladser, og når vi udfører arbejdet. Med andre ord er vi blevet udfordret på vores måske nok alt for fastlåste arbejdsopfattelse, hvilket så har accelereret interessen for mere fleksible arbejdsformer som fx hybridarbejde.

Pointen er, at de måder vi vælger at tilrettelægge og udføre arbejdsopgaver på, ikke kun er baseret på teknisk rationelle elementer, men også er påvirket af de måder, vi – gennem fx samfundsnormer – tænker om og betragter arbejde på.

Nedlukningerne har ført til, at der i samfundet er opstået andre måder at opfatte arbejdslivet på end for blot få år siden, og denne

ændrede arbejdsopfattelse er afgørende for muligheden for hybridarbejde.

En anden måde at tale om arbejdsopfattelsens betydning for hybridarbejde på er ved at fokusere på indflydelsen af legitimitet på sociale processer som fx organisering af arbejdet.

Legitimitet kan forstås som en fælles overbevisning om, hvordan noget skal gøres, og en væsentlig pointe er, at denne overbevisning ikke er teknisk betinget men socialt konstrueret. Institutioner kan således betragtes som en slags vedtagne "spilleregler", der over tid spredes til alle arbejdspladser, hvorved der forekommer en institutionalisering. Da der netop er tale om spilleregler, som er blevet vedtaget, er den væsentligste pointe i den ny-institutionelle teori, at arbejdspladser forventes at adoptere disse spilleregler. Med andre ord forventes arbejdspladsen at gøre som de andre arbejdspladser, og derigennem opnå legitimitet.

De vedtagne spilleregler er også blevet kaldt for kollektive overbevisninger, og arbejdspladser forventes altså at adoptere dem. Ikke nødvendigvis fordi de kollektive overbevisninger er teknisk overlegne, men fordi de netop er noget, alle er enige om, er nødvendige og dermed legitimt.

Suchman (1995, s. 574) definerer legitimitet som:

"Legitimacy is a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions".

Og heri ligger netop forpligtigelsen til at gøre det rigtige, som altså er socialt konstrueret gennem bl.a. normer, værdier og overbevisninger, og som altså udover legitimitet sikrer stabilitet og mening.

Nogle gange forstyrres denne stabilitet dog, hvilket kan føre til ændrede normer,

værdier og overbevisninger, og det er lige præcis, hvad de tvungne nedlukninger har gjort ved vores arbejdsopfattelse.

Dermed er hjemmearbejdsdage ikke længere en afvigelse fra, hvad der betragtes som den normale måde at udføre arbejdet på. Og derfor indeholder hybridarbejde – betragtet som FWP – i mindre grad (hvis overhovedet) en stigmatisering af fleksibiliteten til at vælge, hvorfra arbejdet udføres.

Med andre ord er det blevet mere legitimt at flytte arbejdsopgaverne hen til de ansatte, fremfor (udelukkende) at flytte de ansatte hen til fysiske arbejdsbygninger for at udføre arbejdsopgaverne (Allen, Golden & Shockley, 2015, s. 41).

Fleksibilitet og autonomi gennem jobtilpasning

Fleksibiliteten og autonomien i hybridarbejde genfindes især i muligheden for at vælge, hvorfra arbejdet udføres. Nedlukningernes acceleration af hybridarbejde har således først og fremmest fokuseret på det stedlige perspektiv. Det er nu legitimt også at arbejde andre steder end det fysiske kontor. Det udelukker naturligvis ikke det tidslige perspektiv – eksempelvis at kunne arbejde når som helst og altså idéen om, at meget arbejde i dag er blevet (tidsligt) grænseløst. I det følgende fokuserer jeg dog på hybridarbejde ud fra et stedligt perspektiv, og her understøtter muligheden for fx nogle dage ugentlig at kunne arbejde hjemme fra fleksibiliteten.

Som understreget i forrige afsnit er hjemmearbejde efter nedlukningerne i højere grad end tidligere blevet legitimt og en måde at forstå, hvordan brugen af denne legitime arbejdspraksis så egentlig anvendes, er ud fra forskningen i "job crafting" (jobtilpasning).

Jobtilpasning handler om, at den enkelte ansatte (i nogen grad) selv tilpasser og tilrettelægger sit arbejde, så arbejdet opleves

som mest muligt motiverende. Forskningen i jobtilpasning er en kritik af dele af motivationsforskningen og især jobdesignmodellen, der fokuserer på, at lederen skal sørge for at berige jobbet, der herefter bliver overdraget til den ansatte. Men som forskningen i jobtilpasning understreger, er ansatte i dag sjældent afventende i forhold til, hvad der skal laves, og hvordan det skal laves. Den ansatte tilpasser snarere sine arbejdsopgaver, så de er mere fremfor mindre berigende.

Jobtilpasning kan forekomme på tre måder. For det første ved at ansatte ændrer omfanget og typen af arbejdsopgaver. For det andet ved at tænke anderledes om de arbejdsopgaver, de udfører – fx tillægge arbejdsopgaven værdi gennem den forskel, den gør for andre. For det tredje ved at ændre arbejdets relationelle grænser, hvilket indebærer at ændre kvaliteten eller mængden af interaktioner med andre på jobbet. Hybridarbejdes mulighed for hjemmearbejde ændrer netop på, hvor ofte ansatte interagerer ansigt-til-ansigt med kollegerne og øger bl.a. mængden af digital interaktion.

Derudover ændrer hybridarbejde – og dermed friheden til fx at sidde i fritidstøjet til et Teams-møde – den måde, ansatte tænker om arbejdet på. Arbejdshverdagen er ikke længere et hamsterhjul, men en arbejdsuge med ugentlige (arbejdsrelaterede) friheder.

Jobtilpasning er dermed et eksempel på indfrielsen af den frihed – den fleksibilitet - i arbejdslivet, som efter nedlukningerne både er blevet legitimeret og efterspurgt, og den er også blevet efterlevet, da ansatte netop oplever, at det i dag er muligt, hvilket – som Wrzesniewski og Dutton (2001, s. 183) understreger – er afgørende for jobtilpasning:

“Motivation to craft a job is more likely to spark job crafting when employees perceive that opportunities for job crafting exist”.

Men denne frihed til (individuel) fleksibilitet og autonomi kan vise sig også at have negative konsekvenser for de måder, hybride arbejdspladser fungerer på. Og det er disse spændinger, jeg fokuserer på i den empiriske analyse.

Empirisk analyse

Hybridarbejde er for mange en stor – og ofte positiv – omvæltning af arbejdslivet. De fleste respondenter i ORG fremhæver, at der på arbejdspladsen opleves en bedre stemning – nærmest en lettelse over, at de i dag langt lettere end tidligere kan få kravene og opgaverne i arbejdslivet til at balancere med opgaverne i privatlivet. Og det skyldes, at det i ORG er blevet legitimt at arbejde hybridt. Det er – som mange af respondenterne siger – blevet blåstemplet.

Der er således ikke tvivl om, at respondenterne oplever den nye måde at arbejde på som en meget velkommen gentænkning af, hvordan arbejde bedst muligt organiseres. Samtidig er der dog forskellige meninger, holdninger og ønsker til fleksibilitet, hvilket fører til en række spændinger, der netop opstår i kombinationen af, at der bliver givet mulighed for øget fleksibilitet, men at ikke alle har de samme ønsker – og i øvrigt anvender – den øgede fleksibilitet.

I det følgende uddyber jeg disse sammenhænge, og den empiriske analyse er struktureret i tre dele: (1) betydningen af, at hybridarbejde er blevet blåstemplet, (2) forskelle i fleksibilitetspræferencer og (3) spændinger.

Blåstempling

ORG tilbød før nedlukningerne ikke i nævneværdig grad ansatte mulighed for at arbejde hjemmefra. Selvom enkelte ansatte af og til havde en enkelt hjemmearbejdsdag, var den udbredte praksis domineret af forestillingen om fysisk fremmøde. En ansat beskriver den

dominerende forestilling før nedlukningerne som (ORG13):

"Det er lidt som om, at før coronanedlukningerne, der var holdningen lidt, at når du arbejder hjemme, så laver du ikke noget".

På tilsvarende måde taler en anden ansat om, at myten om, at du ikke laver noget, når du arbejder hjemmefra efter nedlukningerne, er blevet aflivet (ORG15):

"Jeg synes, nedlukningerne har blåstemplet at kunne arbejde hjemmefra. Og jeg oplever bestemt også, at kulturen og accepten af det, eller hvad skal man sige, ja, altså myten om, at du ikke kan være effektiv hjemmefra, eller at så er det nærmest ligesom en fridag, den føler jeg, er aflivet for længst. Derudover er det helt formelt jo meldt ud fra vores øverste direktion, at vi må have op til to hjemmearbejdsdage".

I det hele taget anvender stort set samtlige respondenter "blåstempling" af hjemmearbejdsdage som forklaring på, hvordan nedlukningerne har bidraget til muligheden for hybridarbejde. Med andre ord har denne blåstempling reduceret stigmatiseringen af fleksibilitet ved altså eksplicit – i en politik for hjemmearbejde – at understrege muligheden for i perioder ikke at være til stede på kontoret.

Derudover – og måske netop fordi hybridarbejde understøttes af den øverste direktion – er der (sammenlignet med før nedlukningerne) på tværs af arbejdspladsen forekommet en ensretning af udnyttelsen af stedfleksibiliteten. Eller som en ansat udtrykker det (ORG28):

"Før coronanedlukningen arbejdede jeg hjemme en dag om ugen. Og det har været sådan, at det var den nærmeste leder, der bestemte, om hjemmearbejde var okay, eller om det ikke var det. Og jeg har været gennem en del forskellige

ledere i vores team herude. Og det har været meget forskelligt fra leder til leder, hvad der var okay. Jeg har haft en, som slet ikke var okay med hjemmearbejde. Og så har jeg haft nogen, som var sådan lidt, det styrer du bare selv. Bare du løser dine opgaver. Og nu har vi så fået en bedre ensretning af reglerne for hjemmearbejde".

Ligeledes taler en leder om, at stressen over om der skal tilbydes hjemmearbejdsdage, er blevet mindsket af den eksplicite politik for hjemmearbejde (ORG47L), og hybridarbejde er altså blevet etableret som et sæt nye spilleregler – med andre ord er hybridarbejde blevet blåstemplet – og dette er sket gennem en eksplicit accept fra den øverste direktion.

Jeg har ovenfor teoretisk argumenteret for, at fleksibilitet ikke nødvendigvis udnyttes, da der kan være en vis stigmatisering knyttet til fx stedfleksibiliteten. Men efter næsten to års nedlukninger, og dermed på baggrund af massive erfaringer med at arbejde på afstand af hinanden, har ORG valgt at legitimere en ikke tidligere udbredt praksis, hjemmearbejde, hvilket således synes at have ført til en anden arbejdsopfattelse. Nemlig at arbejdet også – i nogen grad – kan udføres på afstand af kollegerne, og dermed er stigmatiseringen af stedfleksibiliteten dæmpet. Det har dog ført til en række andre udfordringer.

Forskelle i fleksibilitetspræferencer

På tværs af respondenterne i ORG er det tydeligt, at der er forskellige præferencer for hjemmearbejdsdage. Nogle ansatte betragter muligheden for hjemmearbejde som bydende nødvendig for at kunne balancere arbejds- og privatlivet. Andre betragter hybridarbejde som interessant, men vurderer, at deres arbejdsopgaver er svære at udføre på afstand, og atter andre oplever, at hybridarbejde er noget af det værste, de nogensinde har oplevet i deres arbejdsliv, mens endnu

en gruppe af ansatte synes meget godt om det – selvom det egentlig ikke opleves som bydende nødvendigt.

I ORG er der således en gruppering i forhold til oplevelsen af, om det nu også er godt eller mindre godt i perioder at kunne arbejde hjemmefra. Eller som en leder understreger (ORG 52L):

"Jeg oplever en gruppering af mine medarbejdere. Der er tre grupper. Og det er meget bestemt, at det er sådan en personlig situation. Dels dem, der ikke har været her så længe og er lidt yngre og måske også er single. De vil rigtig gerne på arbejde og få noget aktivitet. Dem, der er børnefamilier, de vil rigtig gerne ikke skulle bruge den transporttid og kunne være der lidt mere for børnene. Det er helt naturligt, synes jeg. Men det har givet lidt – jeg har brugt lidt krudt på at sige, at det er ikke valgfrit, om du kommer på arbejde i dag. Men så har jeg nogle ansatte, som jeg har haft problemer med at få ind, og hvor jeg bare tænker, det skal du bare. Men det gør de ikke, for de har også vænnet sig til, at selv må bestemme. Der er jo nogen, der under nedlukninger har vænnet sig til at have fuldstændig fri spilleplade. Så for dem er det meget voldsomt, når man pludselig kommer og kræver, at de skal være her i tre dage. Og jeg skal hente min hund, og jeg skal hente mit barn, og jeg skal – det er jo endeløst, hvad man møder".

På tilsvarende måde understreger en anden leder "den personlige situation" som afgørende for ønsket om, og udnyttelsen af, fleksibilitet (ORG47L):

"Jeg tror ikke, at nogen foretrækker at være væk fra kontoret alle dage, men der er nogen, der har mindre brug for det kollegiale end andre. Der er nogen, der har rigtig meget brug for det, og der er også nogen, der er her hver dag. Specielt de yngre mennesker, der ikke har kærester, eller ikke har børn. Så er der dem,

der har børn, og som skal finde tid til at nå det hele".

Nogle respondenter taler om deres familieliv som den væsentlige forklaring på, at de udnytter muligheden for hjemmearbejdsdage. Den sparede transporttid til og fra arbejdspladsen betyder bl.a., at der er mere tid til at hente og bringe børn, mens andre – der ikke har hjemmeboende børn – oplever, at den sparede transporttid giver mere tid, men denne tid betragtes mere som bekvem end nødvendig.

Når respondenterne reflekterer over, hvorfor de udnytter hybridarbejdets fleksibilitet, skyldes det således, for det første, hvad jeg vil kalde den personlige dimension, der består af privatlivet, forstået som især om de er en børnefamilie med typisk mindre børn, der skal hentes og bringes i institution. Og pendlingen forstået som den tid, der på hjemmearbejdsdage kan spares på transporten til og fra arbejdspladsen.

For det andet forklares hjemmearbejdsdage med processen forstået som ønsket om – eller oplevelsen af – at kunne arbejde uforstyrret med en arbejdsopgave.

Ud fra disse to dimensioner: den personlige dimension og oplevelsen af og ønsket om, at arbejdsprocessen i perioder kan foregå uforstyrret, opstår en opdeling af respondenterne i fire grupperinger, som hver repræsenterer en fleksibilitetspræference. De fire grupperinger har jeg gengivet i figur 1.

I øverste højre hjørne er der en gruppering af respondenter, som oplever hybridarbejde som bydende nødvendigt. Det er typisk yngre ansatte med små børn, som foretrækker hybridarbejde, da de både oplever, at de har mere tid til familien og mere ro (på hjemmearbejdspladsen) til arbejdet. Eller som en ansat i starten af 30'erne udtrykker det (ORG48):

Figur 1. Forskellige behov for hjemmearbejdsdage.



"Det fungerer rigtig godt med hjemmearbejde. Vi har små børn herhjemme, så det fungerer godt, at man har noget ekstra tid om morgenen til dem. At man ikke har det der stress og jag om morgenen. Og så har jeg også en del trafik. Jeg bor i Roskilde, så der er jo også noget transport der, hvor man lige kan skære nogle timer af. Og så synes jeg bare, at jeg fungerer rigtig godt med det. Jeg kan godt lide den ro og arbejdskoncentration, man har, når man sidder herhjemme".

Og en anden respondent – ligeledes i starten af 30'erne og med en søn på tre år – siger det på denne måde (ORG46):

"Det giver en ro, at familielivet hænger lidt bedre sammen i forhold til det her hente-bringe. Han bliver ikke hentet først kl. halv 5. Jeg kan godt hente ham kl. 16. Så det synes jeg, er guld værd".

Og en tredje respondent i 30'erne og med en datter på seks måneder udtaler (ORG22):

"Ja, altså for mit vedkommende har jeg cirka fem kilometer til arbejde, så det er ikke så langt. Jeg bruger 20 minutter på at cykle herhen, så den tid sparer man også. Men jeg ved, at mine kollegaer, som bor langt væk ude i provinsbyerne - jeg har en kollega, der er fra Roskilde, hun er meget mere glad for, at hun har mulighed for at arbejde hjemmefra, fordi hun har også et lille barn, der skal afleveres og hentes. Det har jeg ikke endnu, men så kan jeg godt se, at den der frihed og den der fleksibilitet er det, der mest betyder noget, tror jeg, og det giver en eller anden form for overskud".

I nederste højre hjørne er der en gruppering af respondenter, som oplever hybridarbejde som interessant, men som vurderer, at selvom de har små børn, der skal hentes og bringes i institution, og selvom de har meget transporttid, så har de arbejdsopgaver, som gør, at de kun i mindre grad har hjemmearbejdsdage. Det er typisk yngre og midaldrende ledere, som netop på grund af deres ledelsesopgave – der bl.a. indebærer at mærke stemningen blandt ansatte og vise

tilgængelighed – vurderer, at de bør være til stede. En leder i 40'erne udtrykte det således (ORG40L):

"Det er klart, så snart der blev lukket op, så har vi jo som ledere prioriteret at være en del til stede for at sikre os, at vi rammer vores medarbejdere, når de er inde. De er inde cirka to til tre dage om ugen, som det er lige nu. Så man kan sige, at hvis ikke jeg havde haft en ledelsesopgave, så ville jeg have arbejdet oftere hjemmefra".

Og en anden leder understregede behovet for at mærke stemningen, og dermed færre muligheder for hjemmearbejdsdage (ORG37L):

"Det er ikke så nemt jo at mærke stemninger, når jeg er hjemmefra. Når der er noget i mit team, som knirker lidt, så synes jeg, det er ret svært at få fundet ud af, hvad er det egentlig. Jeg kan jo ikke se dem, eller at de lige har været ude og tale over kaffen. Jeg bruger ikke overvågning, men jeg mærker jo stemninger. Jeg ser, hvordan de reagerer, hvorfor sidder hun med hovedet nede, eller et eller andet. Og det forsvinder jo for mig. Så jeg kan godt nogle gange føle lidt, at det at arbejde hjemmefra er lidt som en struds, der stikker hovedet i jorden. Havde jeg ikke haft en ledelsesopgave, så havde jeg haft flere hjemmearbejdsdage".

I nederste venstre hjørne er der en gruppe-ring af ansatte, som betragter hybridarbejde som stort set en umulighed. De vurderer, at arbejdsprocesser udelukkende kan udføres på kontoret, og de oplever ikke udfordringer i forbindelse med hverken transporttiden eller balancen mellem arbejdsliv- og privatliv. Det er typisk yngre ansatte og nyansatte, som i høj grad vægter det sociale liv på kontoret, og ældre ansatte med stor anciennitet, som holder fast i en mere konservativ arbejdsopfattelse.

En respondent i 20'erne understreger betydningen af det sociale liv på kontoret således (ORG42):

"Og helt generelt så ynder jeg også at være inde. For mig er en stor del af det med at arbejde, det er sådan set at komme ind på lokationen og omgås mine kolleger. Både arbejdsrelateret, men jeg kan også godt lide det her med at have noget socialt samkvem. Jeg ved ikke, hvordan man ellers skal sige det. Men bare det at have noget socialt, det betyder rigtig meget for mig".

En anden respondent understreger, hvordan især nyansatte vælger at være på kontoret for at opbygge en social tilknytning (ORG36):

"Der er en, vores ældste medlem af teamet, han er her næsten hver dag. Altså, det fungerer ikke for ham at sidde hjemme. Og så er der andre, som mig selv, typisk med mindre børn, hvor der er det der med skoleaflevering. Vi foretrækker som udgangspunkt at arbejde mere hjemme. Så er der nogle af de lidt yngre. Vi har tre unge kvinder. De er i 20'erne. Og jeg oplever faktisk, at de er en del på kontoret. Især de to nyeste af dem. Også fordi, jeg tror, at den der tilknytning, altså at skulle lære sine kolleger via Teams, altså du får bare ikke den der interaktion, som jo er en naturlig del af at træde ind på en ny arbejdsplads".

En tredje (nyansat) respondent understreger ligeledes betydningen af som ny at have mere tilstedeværelse på kontoret og dermed færre hjemmearbejdsdage (ORG27):

"Jeg kan godt lide hjemmearbejde, men jeg savner også det sociale. Så jeg kan godt lide, at der er en balance. Lige nu har vi to hjemmearbejdsdage, som vi kan tage. Og det synes jeg, fungerer meget fint. Jeg kan så ikke tage det lige så ofte, men det er simpelthen fordi, at jeg er ny. Når jeg begynder at kunne kende,

når jeg får den relation, jeg skal have, så bliver det også nemmere for mig at tage møderne via Teams. Men lige nu synes jeg bare, at det er vigtigt, når jeg er så ny, som jeg er at være til stede. Men på sigt forventer jeg også at tage de to hjemmearbejdsdage, som jeg må”.

I øverste venstre hjørne er der en gruppering af ansatte, hvoraf nogle helt sikkert sparer transporttid ved hjemmearbejde, men det betyder måske nok mindre, da de – i modsætning til småbørnsfamilierne i øverste højre hjørne – ikke har børn, der fx skal hentes og bringes i institutioner. Hybridarbejde opleves mere som mageligt men ikke bydende nødvendigt. Og hjemmearbejdsdage handler derfor i højere grad om at have ro til arbejdsopgaverne (og) eller spare lidt på transporttiden. Det er typisk midaldrende ansatte med en høj anciennitet, og som er i en livsfase, hvor børn er flyttet hjemmefra, og de derfor i højere grad oplever at have mere tid end børnefamilier typisk oplever.

Som en respondent med 45 minutter i bil til arbejdspladsen udtrykte det (ORG34):

”Noget af det, tænker jeg, er, at jeg har det ret rart med det. Jeg synes, hjemmearbejde er en god måde at arbejde på, fordi man slipper for det der stress ud i morgentrafikken. Jeg har ikke nogen småbørn hjemme, så det har ikke noget med det at gøre. Men jeg synes bare, at det giver ro på en anden måde”.

En anden respondent arbejder hjemme, ”fordi hun kan” og oplever denne mulighed for fleksibilitet som meget behagelig, men ikke som nødvendigt (ORG45):

”Nogle gange arbejder jeg egentlig bare hjemmefra fordi, at jeg kan. Der er ikke noget praktisk ved det. Jo, altså så kan det være, at hvis jeg skal til tandlægen, så er jeg fri for at køre igennem myldretiden lige midt i det hele. Men egentlig er det bare fordi, at jeg kan. Der er

også uger, hvor jeg slet ikke arbejder hjemme, fordi jeg rigtig godt kan lide at være sammen med mennesker. Altså sådan helt ærligt, som der ikke er mange, der tør indrømme, så elsker jeg at arbejde hjemme om mandagen. For så slipper jeg for at skulle ud ad døren mandag morgen”.

En leder understreger, at hjemmearbejde ikke handler om at få noget praktisk i familielivet til at balancere med arbejdslivet. Det handler om i udførslen af arbejdet at kunne styre forstyrrelserne (ORG9L):

”Jeg foretrækker at arbejde hjemme, når jeg skal koncentrere mig og nå hundrede småting eller fordybe mig i noget. Så går det simpelthen tre gange hurtigere derhjemme. Jeg kan rigtig godt lide at være hjemme, fordi der er meget fred over det. Jeg kan styre forstyrrelsen lidt mere, fordi man er nødt til at ringe til mig, så kan jeg svare, at jeg vender tilbage lidt senere. Det lyder lidt negativt, men jeg har det faktisk sådan, at når jeg er herinde, så vil jeg gerne forstyrres, så jeg vil gerne sidde midt inde i det hele. Der er folk, der skal komme til mig og spørge. Og det er det, der skal ske, når jeg er her. Men det rimer ikke rigtigt på leverancer. Så for mig, hvis jeg har én hjemmearbejdsdag om ugen, det er en helt perfekt balance for mig”.

Min inddeling af respondenter er en konsekvens af den situation, de befinder sig i. Deres privatliv forstået som fx at være en børnefamilie, eller ikke have hjemmeboende børn, den typiske transporttid til og fra arbejdspladsen, og om de i perioder ønsker at have mere ro til at udføre arbejdsopgaverne, siger således noget om, i hvor høj grad de foretrækker hybridarbejdets sted fleksibilitet.

Dermed har jeg understreget, at ansatte kan have forskellige præferencer for sted fleksibilitet, og når hjemmearbejde (som understreget i forrige afsnit) samtidig er blevet legitimeret og dermed udbredt, medfører

det, at ansatte i forskellige grader udnytter fleksibilitet. Og det er netop forskelligheden i præferencerne for fleksibilitet, som fører til udfordringer i hybridarbejdets fleksible fællesskab.

Spændinger

Når ansatte vælger hjemmearbejdsdage, forekommer der en grad af jobtilpasning, som bl.a. har konsekvenser for arbejdets relationelle grænser. Der er store forskelle mellem, hvor ofte ansatte benytter sig af fleksibiliteten til hjemmearbejde, og på tværs af respondenterne dukker spændinger op, som kan betragtes som bagsiden af den individuelle fleksibilitet, og som dermed understreger, at det kan være svært i et fællesskab at være fleksibel.

Respondenterne oplever ikke på nuværende tidspunkt konflikter men snarere spændinger i arbejdsdagligdagen, som dog potentielt kan have uønskede konsekvenser i form af fx en svækket oplevelse af fællesskabsfølelse. På tværs af respondenterne har jeg identificeret tre spændinger:

- Markante grupperinger
- Affolkning
- Dårligere gensidig opdatering.

Mange af respondenterne jubler over muligheden for hjemmearbejdsdage, mens andre oplever en arbejdshverdag med færre kolleger på kontoret, alt for mange online møder og kun ganske få muligheder for spontane møder og småsnak. I ORG har hybridarbejde således medført markante opdelinger. Groft sagt er der dem, der vil fællesskabet, og som ofte er på kontoret, og så er der dem, som foretrækker mange hjemmearbejdsdage, og allerhelst vil sig selv. Og disse markante grupperinger fører til spændinger.

En leder uddyber spændingerne på denne her måde (ORG43L):

"Jeg synes ikke, folks forskellige brug fører til konflikter. Men jeg synes mere, at det gør måske nogle gange, at teamet kan blive lidt mere opsplittet i forhold til at være sådan en tæt kerne. Så kan den, der måske vælger at sidde lidt mere hjemme, godt virke som om, man trækker sig lidt fra fællesskabet og bliver kørt lidt ud på et sidespor og ikke er så meget en del af gruppen".

En yngre ansat i 20'erne taler om et narrativ, der udnyttes til egen vinding, og ofte risikerer i en eller anden grad at skade fællesskabet (ORG7):

"Min opfattelse er, at folk, og nu er det i citationstegn, de udnytter hele det der narrativ omkring corona, og at nu har man fået lov til at have hjemmearbejdsdage. Og det sætter man så over det faglige arbejde. Og jeg er fuldstændig med på, hvorfor folk gør det, og der kan være fordele i det. Der er folk, der bor længere væk, der skærer pendlertiden af, og de får noget fleksibilitet. Det ville jeg sikkert også selv gøre, hvis jeg boede noget længere væk. Men jeg synes desværre, at der er en tendens til, at man vælger det først, og så siger man, at der kan jeg ikke, for der arbejder jeg hjemme. Så det må blive en anden dag. Det er så, hvad det er, men det gør også, at ting bare tager længere tid".

Ligeledes understreger en leder, hvordan fællesskabet – kollegaskabet – synes at være hybridarbejdets taber (ORG30L):

"Jeg oplever, at mange ikke længere ser værdien i det fede kollegaskab. Og igen, det er så meget fragmenteret. Der er dem, der gerne vil være mere hjemme. Det er medarbejdere med mindreårige børn. Skolebørn og institutionsbørn. Her kan jeg mærke, at fritiden bliver brugt på at være chauffør til diverse fritidsaktiviteter. Hvor dem, der gerne vil være meget inde, det er singlerne, og det er dem med voksne børn".

Grupperingerne har også indflydelse på, hvem ansatte interagerer med. Som en ansat udtrykker det (ORG50):

"Men det er bare nemmere at smide en bold til en, der sidder lige ovre på den anden side af bordet, end at skulle skrive en mail og give konteksten og alt det der".

Med andre ord risikerer den individuelle fleksibilitet at rive fællesskabet i stykker, at producere (stereotype) opfattelser af, hvem der bidrager, og hvem der ikke bidrager, og dermed risikerer den individuelle fleksibilitet altså at underminere kernen i hybridarbejde: det fleksible fællesskab.

Den samme tendens genfindes i den udbredte affolkning af kontoret, som indebærer, at mange respondenter oplever tomme eller næsten tomme kontorer. Eller som en ansat siger det (ORG44):

"Det, jeg oplever, det er, at kontoret tit kan være tomt, når man kommer. Man tænker, nu går jeg lige ind og skal møde mine kolleger. Altså der kan jeg nogle gange komme ind og tænke, er der noget, jeg går glip af? Fordi der overhovedet ingen mennesker er. Så der er helt klart en helt anden kultur nu med ikke at komme på arbejde eller arbejde hjemmefra, kan man sige. Det er jo irriterende at sætte sig ind i toget fra Køge og så køre hele vejen til København, fordi nu må man ind og arbejde sammen med sine kollegaer. Og så er man den eneste, der kommer til kontoret den dag. Så kunne jeg lige så godt være blevet hjemme".

Dermed besluttet hjemmearbejdsdage altså ikke kun ud fra den personlige dimension og ønsket om ro til arbejdsopgaverne, men også ud fra en vurdering af, om der overhovedet er kolleger til stede på kontoret. En leder udtrykker det på denne måde (ORG35L):

"Jeg har helt klart nogen, som tænker, at jeg ikke gider komme herind, hvis der kun sidder en anden. Jeg havde også en medarbejder, som egentlig skulle have været herinde fredag, hvor det kun var mig, der ellers var der. Han spurgte så, om han ikke kunne arbejde hjemmefra. Fordi jeg sidder jo ikke nødvendigvis på min plads. Så han ville sidde meget alene. Og notorisk er fredag i hvert fald hos os i vores område et ret affolket tidspunkt. Så det er helt klart, at der er nogen, som tænker, at jeg ikke gider komme, hvis der ikke er mindst tre andre".

Mange respondenter oplever, at når de tager ind på kontoret, og det er temmelig affolket, at de har spildt transporttiden, hvilket så risikerer at forstærke ønsket om endnu flere hjemmearbejdsdage, og således fører til endnu mere affolkning.

Grupperinger og affolkningen bidrager til en tredje spænding: dårligere gensidig opdatering. Det udtrykkes ved, at mange respondenter oplever, at det er svært at holde sig opdateret om, hvad der sker i gruppen eller på arbejdspladsen, hvilket så igen skyldes, at det på hjemmearbejdspladsen ikke er så nemt – hvis overhovedet muligt – at opsøge og etablere muligheder for småsnak. Arbejdsdagen derhjemme opleves som langt mere struktureret end fx på kontoret, hvor den ansatte lige går ud til kaffemaskinen eller kopirummet og lige støder ind i en kollega og småsnakker lidt. Eller som en ansat udtrykte det (ORG7):

"I dag oplever jeg, at der er en anden stemning i huset. Og ikke til det bedre. Altså, der er jo enormt behageligt at være her. For der er stille og roligt. Men det bekymrer mig lidt. Fordi der mangler den der del, hvor man støder ind i nogen, eller tager nogle drøftelser over skrivebordene, som godt kan være svære. Det er jo ikke konflikter, men det er – jeg ved ikke, hvad man skal kalde det – små uenigheder. Og det er jo dem, der reelt bringer os videre".

Ligeledes understreger en leder, at hun oplever dårligere videndeling, da de markante grupperinger medfører, at alle ikke i lige høj grad er orienteret – eller har haft mulighed for at småsnakke med – om, hvad der foregår. På spørgsmålet om hun oplever dårligere videndeling, svarer hun (ORG43L):

”Det synes jeg, og jeg synes også, der er nogen, der kan mærke, de føler sig nogle gange en lille smule holdt udenfor, fordi så har jeg ikke lige hørt, hvad de har snakket om i mandags, fordi der var jeg der ikke, eller jeg var der ikke tirsdag, eller dem der er meget væk, går jo glip af den her følelse med, hvad er det egentlig, der sker i organisationen”.

Det er ikke kun for allerede ansatte, at hybridarbejde udfordrer videndeling. Især også nye ansatte og processen med onboarding – som i sig selv er en væsentlig mulighed for nyansatte til at opnå viden om den nye arbejdsplads – halter, hvilket en respondent sammenfatter på denne her måde (ORG42):

”For eksempel i går, så starter der nye medarbejdere i teamet. Og det ligger fast inde i vores kalender, at vi skal tage imod og være der over for den nye medarbejder. Og hvad det så end er, der lige gør sig gældende, men vi ender med at være tre, og en kommer dumpende lidt senere til at tage imod. Så det er under halvdelen af teamet, som så er mødt ind for at tage imod den her nye medarbejder. Og der kan være alle mulige grunde til det. Og det kan også være, at selvom det var i gamle dage, at de så ikke var dukket op, men vi plejede altid alle sammen at være der, når der fx kom en ny medarbejder. Og det er der, hvor jeg siger, at der synes jeg godt nok, det halter lidt, at man måske sætter egne prioriteter lidt højere end teamet, kan man ligesom sige”.

De tre spændinger – markante grupperinger, affolkning og dårligere gensidig opdatering

– er en konsekvens af, at når vi arbejder hybrid, så mødes vi på andre måder end den traditionelle arbejdsform med fem dages fysisk tilstedeværelse. Det har mange fordele, men fører altså også til en række spændinger, som vi også skal håndtere for bedst muligt at understøtte det fleksible fællesskab.

Konklusion

Hybridarbejde er et eksempel på en fleksibel arbejdspraksis og samtidig et udtryk for, at sted fleksibiliteten ikke lider af samme grad af stigmatisering, som forskning før nedlukningerne typisk har dokumenteret.

Det skyldes, at nedlukningerne har ændret vores arbejdsopfattelse, og i artiklen har jeg empirisk analyseret, hvordan denne legitimering for det første har ført til en udbredt anvendelse af og af-stigmatisering af sted fleksibilitet. Denne af-stigmatisering er vigtig for arbejdspladser, da muligheden for hjemmearbejde bl.a. øger arbejdsglæden.

For det andet har jeg dokumenteret, at der blandt ansatte er forskellige præferencer for sted fleksibilitet, hvilket – for det tredje – er kilde til en række spændinger, som risikerer at ødelægge eller afvikle det sociale fællesskab. Med andre ord tilgodeser hybridarbejde den individuelle fleksibilitet, men risikerer at underminere, hvad jeg har kaldt det fleksible fællesskab. Altså et fællesskab, hvor den enkelte har udbredt individuel fleksibilitet, men hvor den enkelte ikke nødvendigvis ønsker at udnytte denne fleksibilitet.

På den måde er der ved hybridarbejde noget paradoksalt: Fleksibilitet kan nu udnyttes, da det er blevet legitimt, hvilket så samtidig risikerer at skabe spændinger, da behovet for fleksibilitet er forskelligt. Hvor vi arbejder fra, er – stort set – blevet til et frit valg, men ikke alle ønsker lige meget det frie valg.

Dermed er hybridarbejde også et eksempel på et klassisk socialt dilemma, hvor nogle kan have svært ved i tilstrækkelig grad at bidrage

til det fælles bedste – det fleksible fællesskab – da egen vinding (fx sparet transporttid) kan have det med at trumfe ønsket om fx at være til stede på kontoret. En leder formulerede det således (ORG52L):

"Arbejdstiden er noget, vi også giver til hinanden. Det er ikke kun, når du sidder og løser din opgave. Det er også det, at du bidrager med din viden og dit humør og din energi og din sparring. Og nogle gange bare det, du sidder ved siden af en anden og er her og ligesom arbejder".

Pointen er ikke, at hybridarbejde overhovedet ikke kan lade sig gøre, men at tilrettelæggelsen af hybridarbejde bør være opmærksom på mere end den individuelle fleksibilitet. Hybridarbejde må også tage hensyn til, hvordan arbejdsopgaverne bedst muligt udføres, og hvordan fællesskabet bedst muligt understøttes. Og dermed sikre et balanceret og fleksibelt fællesskab.

REFERENCER

- Allen, T.D., Golden, T.D., & Shockley, K.M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2): 40-68.
- Barrero, J.M., Davis, S.J. & Bloom, N. (2023) The evolution of working from home. Working Paper No. 23-19, July. *Stanford Institute for Economic Policy Research*.
- Bourdeau, S., Ollier-Malaterre A., & Houlfort, N. (2019). Not all work-life policies are created equal: Career consequences of using enabling versus enclosing work-life policies. *Academy of Management Review*, 44(1): 172-193.
- Christensen, P.H. (2022). *Hybridarbejde. Balance mellem nye og gamle måder at arbejde på*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Fayard, A.-L., Weeks, J., & Khan, M. (2021). Designing the hybrid office. *Harvard Business Review*, Fall Special Issue, 76-83.
- Gonsalves, L. (2000). From face time to flex time: The role of physical space in worker temporal flexibility. *Administrative Science Quarterly*, 65(4): 1058-1091.
- Gratton, L. (2021). How to do hybrid right. *Harvard Business Review*, Fall Special Issue, 68-75.
- Ipsen, C., Kirchner, K., Andersone, N. og Karanika-Murray, M. (2022). Becoming a distance manager: Managerial experiences, perceived organizational support, and job satisfaction during the COVID-19 pandemic. *Frontiers in Psychology*, 13: 916234.
- Kulik, C.T. (2022). We need a hero: HR and the 'next normal' workplace. *Human Resource Management Journal*, 32(1): 216-231.
- Leslie, L.M., Park, T.-Y. & Mehng, S.A. (2012). Flexible work practices: A source of career premiums or penalties? *Academy of Management Journal*, 55(6): 1407-1428.
- Raghuram, S., Hill, N.S., Gibbs, J.L. & Maruping, L.M. (2019). Virtual work: Briding research clusters. *Academy of Management Annals*, 13(1): 308-341.
- Suchman, M.C. (1995). Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3): 571-610.
- Trevor, J. & Holweg, M. (2023). Managing the new tensions of hybrid work. *Sloan Management Review*, 64(2): 34-39.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J.E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.

Peter Holdt Christensen, lektor, ph.d.,

Institut for Ledelse, Samfund og Kommunikation, Copenhagen Business School, holdt@cbs.dk