



**Motivation og ledelse i overgangen tilbage til kontoret: En undersøgelse af
Jobcenter Tårnby i en post-pandemisk kontekst
Bachelorprojekt**

Opgaven er udarbejdet af:

Aleksandar Kristian Svilar – 311000-5821 - Erhvervsøkonomi, HA, 6. Semester

Isaac Tamiri – 091100-6197 - Erhvervsøkonomi, HA, 6. Semester

Vejleder: Steen Wisborg - Institut for Marketing & Management

Antal anslag/tegn: 106680

Tro og loveerklæring

"Det erklæres herved på tro og love, at undertegnede egenhændigt og selvstændigt har udformet denne rapport. Alle citater i teksten er markeret som sådanne, og rapporten eller dele af den har ikke tidligere været fremlagt i anden bedømmelsessammenhæng."

Aleksandar Kristian Svilar – 311000-5821 - Erhvervsøkonomi, HA, 6. Semester

Isaac Tamiri – 091100-6197 - Erhvervsøkonomi, HA, 6. Semester

Abstract

In the aftermath of the COVID-19 pandemic, the transition to remote work has significantly impacted employee motivation and leadership dynamics, a phenomenon this study investigates within Jobcenter Tårnby, Denmark. The importance of understanding these changes is critical for organizational theory and practice, as the pandemic has forced a reevaluation of traditional work structures and leadership models.

Existing literature has examined the shift to remote work, but there is a gap in understanding the interplay of motivation and leadership in the specific context of transitioning back to the office. This study aims to fill that gap, exploring the question, "What impact did the COVID-19 pandemic, which started in 2019, have on the motivation of employees at Jobcenter Tårnby after returning from remote work? To what extent was remote work, in retrospect, a development? How did remote work affect the role of leaders in the company?"

Applying a positivist approach, this qualitative, deductive research utilizes a set of interviews for data collection. The theoretical framework is guided by Herzberg's Two-Factor Theory, Hackman and Oldham's Job Characteristics Model, Leader-Member Exchange Theory, Situational Leadership Theory, and Vroom's Expectancy Theory.

Findings highlight that remote work during the pandemic had a mixed impact on motivation, with some employees benefiting from increased autonomy and others struggling with isolation. Leadership played a pivotal role in mitigating these challenges, emphasizing the importance of situational leadership during crisis situations.

This study contributes to the understanding of motivation and leadership in a post-pandemic work context, providing insights for organizations navigating a return to office work. It underscores the importance of flexible leadership and the varied impacts of remote work on motivation. However, the study acknowledges its limitations, including its narrow focus and the potential biases of a qualitative, deductive approach. Future research is encouraged to explore these dynamics across diverse organizational contexts, applying different research paradigms and methodologies for a more comprehensive understanding.

Indholdsfortegnelse

1. Indledning.....	s. 1
1.1 Introduktion.....	s. 1
1.2 Virksomhedsbeskrivelse.....	s. 2
1.3 Problembaggrund.....	s. 3
1.4 Problemformulering.....	s. 4
1.5 Underspørgsmål.....	s. 4
1.6 Afgrænsning.....	s. 5
1.7 Litteraturgrundlag.....	s. 6
2. Teori og metode.....	s. 8
2.1 Valg af teori.....	s. 8
2.1.1 Herzberg to-faktor teori.....	s. 8
2.1.2 Vrooms forventningsteori.....	s. 10
2.1.3 Hackman & Oldham jobkarakteristika model.....	s. 11
2.1.4 LMX-teori.....	s. 13
2.1.5 Situationsbestemt ledelsesteori.....	s. 14
2.2 Valg af metode.....	s. 14
2.2.1 Videnskabsteoretisk tilgang.....	s. 15
2.2.2 Dataindsamling.....	s. 16
2.2.3 Analysemetode.....	s. 17
2.2.4 Kodning.....	s. 18
2.2.5 Single case study.....	s. 19
3. Analyse.....	s. 20
3.1 Hvordan ændrede medarbejdernes motivation sig under corona pandemien, og hvad var de primære årsager til disse ændringer?.....	s. 20
3.1.1 Hvilke faktorer var mest afgørende for medarbejdernes motivation under hjemmearbejde?.....	s. 20
3.1.2 I hvilken grad påvirkede hjemmearbejde medarbejdernes arbejdsglæde og trivsel?.....	s. 22
3.2 Hvordan påvirkede hjemmearbejde medarbejderes præstation og produktivitet i Jobcenter Tårnby?.....	s. 24
3.2.1 Hvilke udfordringer oplevede medarbejderne under hjemmearbejde i forhold til opgaver og samarbejde?.....	s. 24

3.2.2 Hvordan blev arbejdsprocesser og -rutiner påvirket af hjemmearbejde?....	s. 27
3.3 Hvordan vurderer medarbejderne i Jobcenter Tårnby udviklingen ved hjemmearbejde i retrospekt?.....	s. 31
3.3.1 Hvad var de mest positive og negative aspekter af hjemmearbejde for medarbejderne?.....	s. 31
3.3.2 Hvilke læringer og erfaringer fra hjemmearbejde kan anvendes fremadrettet i virksomheden?.....	s. 33
3.4 Hvordan påvirkede hjemmearbejdet lederens rolle og ledelsesstil i Jobcenter Tårnby?.....	s. 35
3.4.1 Hvilke udfordringer og muligheder oplevede ledere under hjemmearbejde?.....	s. 35
3.4.2 Hvordan har lederens rolle ændret sig i forbindelse med overgangen tilbage til kontorarbejde?.....	s. 37
4. Diskussion.....	s. 38
4.1 Diskussion af metode.....	s. 39
4.2 Resultater.....	s. 40
5. Konklusion.....	s. 42
6. Refleksioner.....	s. 43
6.1 Perspektivering.....	s. 45
6.2 Kritik/læringsprocesser.....	s. 47
6.3 Fremtidig undersøgelse.....	s. 48
7. Litteraturliste.....	s. 50
8. Bilagsliste.....	s. 52

1. Indledning

1.1 Introduktion

I den moderne æra har måden, hvorpå organisationer fungerer, og medarbejdere arbejder, ændret sig betydeligt på grund af hastige teknologiske fremskridt. En sådan skift er den voksende udbredelse af hjemmearbejde, en tendens der er blevet forstærket af den globale reaktion på COVID-19 pandemien. Da medarbejdere verden over gik fra kontormiljøer til hjemmearbejdspladser, stod ledere over for udfordringen med at administrere deres teams på afstand. Denne skift medførte nye udfordringer og muligheder, hvilket krævede en revurdering af traditionelle arbejdsmetoder og ledelsesstile.

Dette projekt undersøger virkningen af hjemmearbejde på medarbejdere og lederskab inden for Jobcenter Tårnby, en offentlig organisation i Danmark. Fokus er lagt på medarbejdernes motivation under perioden med hjemmearbejde og den efterfølgende overgang tilbage til kontoret, samt hvordan lederens rolle har udviklet sig for effektivt at støtte deres team i disse skiftende sammenhænge. Denne undersøgelse giver en platform for en dybere forståelse af de udfordringer og muligheder, som hjemmearbejde præsenterer, særligt med hensyn til ledelsesstile og medarbejderstøtte.

Bachelorprojektet bidrager til den eksisterende litteratur om pandemiens virkning på hjemmearbejds-ordninger og medarbejderes motivation. Resultaterne af denne undersøgelse kan være værdifulde for organisationer, der i øjeblikket implementerer eller planlægger at implementere hjemmearbejds-ordninger i fremtiden. Desuden kan denne undersøgelse give indblik i de udfordringer og muligheder, som ledere kan stå over for i at styre fjernhold under og efter pandemien.

1.2 Virksomhedsbeskrivelse

Jobcenter Tårnby er en offentlig institution, der har til formål at hjælpe arbejdsløse med at finde beskæftigelse eller uddannelse. Jobcentret fungerer som en del af det danske beskæftigelsessystem og er en del af de kommunale forvaltninger.

En af hovedopgaverne for jobcentret er at matche ledige med relevante jobmuligheder eller uddannelsesforløb. For at opnå dette samarbejder jobcentermedarbejdere med arbejdsgivere og uddannelsesinstitutioner. (Ansvar for Beskæftigelsesindsatsen, n.d.)

Ydermere spiller jobcentret en vigtig rolle i at tilbyde støtte og vejledning til ledige, der søger arbejde eller uddannelse. Det kan involvere alt fra at hjælpe med at skrive en ansøgning til at rådgive om karrieremuligheder eller uddannelsesforløb.

Jobcentret har også ansvaret for at udbetale en række ydelser til ledige, herunder dagpenge og kontanthjælp. De skal sikre, at de ledige opfylder de nødvendige betingelser for at modtage disse ydelser og at de er registreret korrekt i systemet.

Afdelingen for sygedagpenge er en del af jobcentret og udfører en række forskellige opgaver i forbindelse med udbetaling af sygedagpenge. Deres primære opgave er at sikre, at den sygemeldte borger har ret til sygedagpenge i henhold til lovgivningen og at betingelserne for at modtage sygedagpenge er opfyldt. Afdelingen er også ansvarlig for at beregne sygedagpengenes størrelse og udbetale dem til den sygemeldte borger. (Ansvar for Beskæftigelsesindsatsen, n.d.)

Afdelingen for sygedagpenge skal også følge op på sygemeldtes situation og udvikling. De skal blandt andet sørge for at modtage løbende opdateringer om sygemeldtes helbredstilstand. Hvis det bliver nødvendigt, kan de afholde møder med den sygemeldte borger for at diskutere sygemeldingens forløb og eventuelle arbejdsrelaterede problemer, der kan hindre borgeren i at vende tilbage til arbejdet.

Det er afdelingen for sygedagpenge, som vi har været i tæt kontakt med, og hvor vi har udført vores undersøgelser.

1.3 Problembaggrund

Den globale COVID-19 pandemi har haft en enorm indvirkning på arbejdsmarkedet og arbejdsmetoder verden over, herunder også i Danmark (bilag 2). På grund af pandemien blev der implementeret hjemmearbejde i mange organisationer, og offentlige institutioner som Jobcenter Tårnby var ingen undtagelse (bilag 2). Dette har ført til ændringer i arbejdsrutiner, motivation og præstation blandt medarbejdere, og i lederens rolle i organisationen (bilag 2).

I interviewet med lederen for sygedagpengeafdelingen i Jobcenter Tårnby fremgår det, at hjemmearbejde blev implementeret som en nødvendig foranstaltning under pandemien for at sikre medarbejdernes sundhed og sikkerhed samt for at følge myndighedernes anbefalinger (bilag 2). Overgangen til hjemmearbejde var dog ikke uden udfordringer, herunder kommunikation, adgang til ressourcer og teknologi samt tilpasning af arbejdsprocesser (bilag 2).

Nyhedsartiklen fra KL (2020) beskriver ligeledes, hvordan kommunerne og deres beskæftigelsesindsats måtte tilpasse sig situationen under pandemien, herunder udfordringerne ved at levere service til borgerne og samtidig sikre medarbejdernes trivsel og motivation. Artiklen fra Lederweb (2020) giver et indblik i, hvordan ledere i forskellige organisationer måtte tilpasse deres ledelsesstil under pandemien og hjemmearbejde, for eksempel ved at øge kommunikation og støtte til medarbejderne.

Ifølge mailkorrespondancen, foretaget inden undersøgelsens udarbejdelse, med lederen fra Jobcenter Tårnby havde overgangen til hjemmearbejde både positive og negative effekter på medarbejdernes motivation og præstation (bilag 2). Nogle medarbejdere oplevede en øget produktivitet og fokus, mens andre havde sværere ved at finde motivation og struktur i deres arbejdsdag (bilag 2). Efter at være vendt tilbage til kontoret, var der forskellige holdninger til hjemmearbejde, hvor nogle medarbejdere savnede fleksibiliteten og andre var glade for at genoptage det sociale samvær og arbejde i et mere struktureret miljø (bilag 2).

Lederen i korrespondancen udtrykte, at det er vigtigt at finde en balance mellem hjemmearbejde og kontorarbejde, så organisationen kan drage fordel af begge verdener og støtte medarbejdernes motivation og trivsel (bilag 2). Dette rejser spørgsmålet om, hvordan organisationer og ledere kan tilpasse sig en fremtid, hvor hjemmearbejde måske bliver en mere permanent del af arbejdsrutinen, og hvordan dette vil påvirke både medarbejdere og ledere.

1.4 Problemformulering

Da pandemiens eftermæle fortsat påvirker verden, er det afgørende at undersøge dens virkninger på medarbejderes motivation og organisationens samlede præstation. I dette bachelorprojekt har vi til hensigt at besvare følgende problemformulering:

"Hvilken indflydelse havde corona pandemien som startede i 2019, på medarbejdere af Jobcenter Tårnbys motivation, efter at have vendt tilbage fra hjemmearbejde. I hvor stor en grad var hjemmearbejde, i retrospekt, en udvikling? Hvordan påvirkede hjemmearbejdet lederens rolle i virksomheden?"

For at besvare denne problemformulering har vi gennemført fem interviews, en med en leder og fire medarbejdere fra Jobcenter Tårnby, der har erfaring med hjemmearbejde under pandemien. Gennem disse interviews har vi haft til hensigt at identificere pandemiens virkning på medarbejderes motivation og om hjemmearbejde har haft en positiv eller negativ effekt på organisationen. Derudover vil vi undersøge, hvordan hjemmearbejdet har påvirket lederens rolle i at styre holdet, og om det har præsenteret nye udfordringer eller muligheder.

1.5 Underspørgsmål

Til hjælp med at besvare problemformuleringen, vil de følgende underspørgsmål være med til at gå i dybden med spørgsmålet gennem analyser, diskussioner og refleksioner af indsamlet data.

Hvordan ændrede medarbejdernes motivation sig under corona pandemien, og hvad var de primære årsager til disse ændringer?

- a. Hvilke faktorer var mest afgørende for medarbejdernes motivation under hjemmearbejde?
- b. I hvilken grad påvirkede hjemmearbejde medarbejdernes arbejdsglæde og trivsel?

Hvordan påvirkede hjemmearbejde medarbejderes præstation og produktivitet i Jobcenter Tårnby?

- a. Hvilke udfordringer oplevede medarbejderne under hjemmearbejde i forhold til opgaver og samarbejde?
- b. Hvordan blev arbejdsprocesser og -rutiner påvirket af hjemmearbejde?

Hvordan vurderer medarbejderne i Jobcenter Tårnby udviklingen ved hjemmearbejde i retrospekt?

- a. Hvad var de mest positive og negative aspekter af hjemmearbejde for medarbejderne?
- b. Hvilke læringer og erfaringer fra hjemmearbejde kan anvendes fremadrettet i virksomheden?

Hvordan påvirkede hjemmearbejdet lederens rolle og ledelsesstil i Jobcenter Tårnby?

- a. Hvilke udfordringer og muligheder oplevede ledere under hjemmearbejde?
- b. Hvordan har lederens rolle ændret sig i forbindelse med overgangen tilbage til kontorarbejde?

1.6 Afgrænsning

I denne undersøgelse vil vi fokusere på, hvordan COVID-19-pandemien og overgangen til hjemmearbejde har påvirket medarbejdernes motivation, jobtilfredshed og trivsel. Vi vil afgrænse vores analyse ved hovedsageligt at basere os på de fem interviews, som er blevet gennemført med både ledere og medarbejdere. Derudover også de inddragede videnskabelige artikler og nyhedsartikler. Det er vigtigt at bemærke, at vores undersøgelse ikke vil være en udtømmende analyse af alle aspekter ved hjemmearbejde og COVID-19-pandemiens effekt på medarbejdere og lederen, men skal blot forsøge at belyse området yderligere gennem en undersøgelse på jobcenteret.

Vi afgrænser vores undersøgelse fra bredere arbejdsmarkedstendenser og samfundsøkonomiske konsekvenser af pandemien samt fra andre faktorer, der påvirker motivation og trivsel, såsom arbejdsmiljø, virksomhedskultur og personlige faktorer. Vores analyse vil hovedsageligt koncentrere sig om de faktorer, der er blevet fremhævet i problemstillingen. Tidsmæssigt afgrænser vi fra begyndelsen af pandemien i 2019 og frem. Dette gør vi fordi vi gerne vil fokusere på pandemien fra dens begyndelsespunkt, men også kunne reflektere helt til nu hvor vi udførte interviewene, da vi stadig mærker pandemiens udfasning i vores hverdag.

Vi vil fokusere på de konsekvenser, der har været i forbindelse med at ændre fra fysisk arbejde til hjemmearbejde, og hvordan det har påvirket medarbejderne og deres udviklingsproces i retrospekt. Dermed vil vi i opgaven sørge for at undersøge viden inden for omlægning til hjemmearbejde, og generelt digitalt arbejde, og hvordan man har fået det til at hænge sammen. Vi vil undersøge, hvad det betyder for en leder og medarbejders indsats og motivation at arbejde hjemmefra, og hvilke forhindringer der kan opstå i den forbindelse.

Det er vigtigt at bemærke, at vores undersøgelse er baseret på et begrænset antal interviews og derfor ikke nødvendigvis er repræsentativt for alle organisationer og medarbejdere, der har oplevet hjemmearbejde under COVID-19-pandemien. Vi vil dog forsøge at drage generelle konklusioner og anbefalinger, der kan være nyttige for organisationer, der ønsker at forbedre medarbejdernes motivation, jobtilfredshed og trivsel i forbindelse med hjemmearbejde og andre fremtidige arbejdspladssituationer der kan opstå som følge af pandemier eller andre ekstraordinære omstændigheder

1.7 Litteraturgrundlag

Indledningsvist har vi fundet to nyhedsartikler som belyser problemstillingen fra lignende perspektiver til det pre-interview vi har udført med lederen for sygedagpengeafdelingen.

En artikel fra KL.dk giver eksempler på, hvordan danske kommuner tilpassede deres beskæftigelsesindsats under COVID-19-pandemien. Den fremhæver forskellige tiltag, der blev taget, såsom fjern jobrådgivning, øget fokus på opkvalificering og omskoling og større samarbejde mellem kommuner og virksomheder. Artiklen nævner også udfordringerne, som kommunerne stod overfor, og behovet for fortsatte bestræbelser for at tackle beskæftigelsesproblemer under og efter pandemien (Beskæftigelsesindsatsen Under Covid-19, 2020).

Artiklen offentliggjort på Lederweb.dk giver personlige beretninger fra forskellige ledere i Danmark og danske kommuner om, hvordan COVID-19-pandemien har påvirket deres ledelsesstil og praksis. Artiklen indeholder desuden indsigter i, hvordan ledere har navigeret i udfordringerne og ændringerne, der er opstået på grund af pandemien, og hvordan de har tilpasset sig for at imødekomme behovene hos deres teams og organisationer. Dette er nyttig som grundlag for yderligere forskning om emnet, da den giver eksempler fra den virkelige verden på, hvordan ledere har reageret på krisen og tilpasset deres ledelsesstil derefter. Den giver også indblik i, hvordan ledere effektivt har ledet teams i tider med usikkerhed og forandring (Det Har Corona Betydet for Min Ledelse, 2020).

Dernæst er der også blevet fundet tre videnskabelige artikler, som danner et billede af, hvilken litteratur der allerede findes om emnet, før der kan bidrages med nye undersøgelser.

Artiklen af Bick, Blandin og Mertens (2021) undersøger virkningerne af COVID-19-pandemien på hjemmearbejde. Den undersøger erfaringerne fra medarbejdere, der gik over til hjemmearbejde på grund af pandemien, og hvordan deres holdninger til hjemmearbejde har ændret sig som følge heraf. Studiet bruger data fra en undersøgelse, der blev gennemført før og efter udbruddet af COVID-19, for at sammenligne medarbejders holdninger til hjemmearbejde. Resultaterne antyder, at medarbejdere, der havde erfaring med hjemmearbejde før pandemien, var bedre rustede til at tilpasse sig den pludselige overgang til hjemmearbejde.

Artiklen kan bruges som grundlag for yderligere forskning omkring emnet hjemmearbejde og dets indflydelse på medarbejdere og arbejdsgivere. Metoden og resultaterne i studiet kan informere os på forhånd om de fordele og udfordringer ved hjemmearbejde og hvordan man effektivt kan håndtere hjemmearbejdende teams. Især med fokus på medarbejders holdninger til hjemmearbejde og hvordan erfaring med hjemmearbejde påvirker disse holdninger, kan det udforskes og reflekteres over i forbindelse med vores undersøgelse.

Artiklen "Remote Working and Work Effectiveness: A Leader Perspective" undersøger ledernes perspektiver i forskellige brancher på hjemmearbejde og dets påvirkning af arbejds effektivitet. Her anvendes der en mixed-methods tilgang, herunder en undersøgelse blandt 107 ledere og opfølgende interviews med 14 af disse ledere (Kowalski & Ślebarska, 2022).

Resultaterne tyder på, at selvom hjemmearbejde er blevet mere udbredt under COVID-19-pandemien, har mange ledere stadig bekymringer om dets påvirkning på arbejds effektivitet. Videnskabsartiklen fandt, at ledere opfattede fordelene ved hjemmearbejde som øget fleksibilitet og autonomi for medarbejdere, mens ulemperne inkluderede færre muligheder for samarbejde og social interaktion.

Derudover fandt artiklen, at ledere havde varierende grad af støtte til hjemmearbejde inden for deres organisationer, hvor nogle udtrykte ønske om at vende tilbage til fysisk arbejde, mens andre tilkendegav støtte til en hybridmodel, der tillader en kombination af hjemmearbejde og fysisk arbejde på kontoret (Kowalski & Ślebarska, 2022).

Samlet set giver undersøgelserne indblik i lederes perspektiver på hjemmearbejde og dets påvirkning på arbejds effektivitet.

Artiklen af Tušl et al. (2021) havde til formål at undersøge indflydelsen af COVID-19-krisen på arbejde og privatliv, mental trivsel og selvbedømt sundhed blandt tyske og schweiziske medarbejdere. Artiklen anvendte et tværsnitsdesign med online undersøgelse for at indsamle data

fra 1.354 tyske og schweiziske medarbejdere. Undersøgelsen omfattede spørgsmål om demografi, arbejdssituation, ændringer i arbejde og privatliv, mental trivsel og selvbedømt sundhed.

Videnskabsartiklen viste, at COVID-19-krisen havde en signifikant indvirkning på arbejds- og privatliv, mental velvære og selv vurderet sundhed for medarbejdere både i Tyskland og Schweiz. Konkret set fandt artiklen, at en større andel af medarbejderne rapporterede høje niveauer af stress, angst og depressive symptomer under pandemien end før pandemien. Artiklen fandt også, at en større andel af medarbejderne rapporterede dårligt selv vurderet sundhed og dårlig balance mellem arbejde og privatliv under pandemien end før pandemien.

Undersøgelsen konkluderede, at COVID-19-krisen havde en betydelig negativ indvirkning på medarbejdernes trivsel både i Tyskland og Schweiz. Resultaterne tyder her på, at arbejdsgivere og politikere bør tage tiltag for at støtte medarbejdernes mentale sundhed og trivsel under pandemien og fremover. Disse resultater kan tages i betragtning i forbindelse med en refleksion over resultaterne i vores undersøgelse.

2. Teori og metode

2.1 Valg af teori

I forbindelse med at deduktivt analysere den indsamlede data og at besvare problemformuleringen, har vi valgt fem teorier som skal hjælpe med at få gennemarbejdet konklusioner. Disse hedder sig således;

2.1.1 Herzberg to-faktor teori

Herzbergs to-faktor teori er en relevant teori inden for motivation og kan i tilfældet af dette case benyttes til at analysere, hvordan corona-pandemien og overgangen til hjemmearbejde påvirkede medarbejdernes motivation i Jobcenter Tårnby samt lederens rolle i virksomheden. Teorien, udviklet af Frederick Herzberg, foreslår, at arbejdsrelaterede faktorer kan opdeles i to primære kategorier: hygiejnefaktorer og motivationsfaktorer (Buchanan & Huczynski, 2019, Kapitel 9).

Hygiejnefaktorer er grundlæggende elementer, der skal være til stede for at undgå utilfredshed blandt medarbejdere. Disse faktorer inkluderer løn, arbejdsmiljø, ledelseskvalitet, og virksomhedspolitik. I forbindelse med hjemmearbejde er det relevant at undersøge, hvordan

arbejdsmiljøet og ledelseskvaliteten ændrede sig, og om disse ændringer havde en negativ indvirkning på medarbejdernes tilfredshed.

Motivationsfaktorer beskrives derimod som de elementer, der fremmer engagement, produktivitet og tilfredshed blandt medarbejdere. Eksempler på underliggende motivationsfaktorer er anerkendelse, ansvar, og muligheder for personlig vækst. For at analysere hjemmearbejdets indflydelse kan man fokusere på, hvordan disse faktorer blev påvirket af ændringer i arbejdsstrukturen og lederens rolle (Buchanan & Huczynski, 2019, Kapitel 9).

Med udgangspunkt i Herzbergs to-faktor teori vil de bilagte interviews blive analyseret for at identificere ændringer i hygiejne- og motivationsfaktorer i forbindelse med overgangen fra hjemmearbejde. Resultaterne af analysen vil forhåbentlig give indsigt i, hvordan pandemien og hjemmearbejdsperioden har påvirket medarbejdernes motivation og lederens rolle.

For at begynde at besvare spørgsmålet om, hvorvidt hjemmearbejde var en udvikling, kan resultaterne af analysen sammenlignes med tidligere forskning og undersøgelser af motivationsfaktorer i traditionelle arbejdsmiljøer. Dette vil give en dybere forståelse af de specifikke faktorer, der har ændret sig i denne periode, og hjælpe argumentationen for at afgøre, hvorvidt hjemmearbejde har haft en overordnet positiv eller negativ indvirkning på medarbejdernes motivation og lederens rolle i virksomheden (Se afsnit 6.1-6.3)

For at sikre, at analysen er så omfattende og præcis som muligt, vil der blive lagt vægt på at identificere både positive og negative aspekter af hjemmearbejde, samt hvordan disse forholdt sig til hygiejne- og motivationsfaktorer. Dette vil give en mere balanceret og objektiv vurdering af hjemmearbejdets indvirkning på afdelingens medarbejdere og ledere.

Endvidere vil analysen også undersøge, hvordan lederens rolle ændrede sig under hjemmearbejdsperioden, og hvilke konsekvenser dette havde for medarbejdernes motivation. Dette er et vigtigt aspekt at tage i betragtning, da lederens rolle og ledelsesstil kan have en betydelig indflydelse på medarbejdernes oplevelse af hygiejne- og motivationsfaktorer.

2.1.2 Vrooms forventningsteori

Vrooms forventningsteori er en yderligere teori der er blevet benyttet til at analysere problemstillingen og dens underliggende spørgsmål. Teorien, udviklet af Victor Vroom, foreslår, at en medarbejders motivation er et produkt af tre komponenter:

"forventning", "instrumentalitet" og "valence" (Buchanan & Huczynski, 2019, Kapitel 9).

Begrebet "Forventning" refererer til medarbejderens tro på, at deres præstation vil resultere i et ønsket udfald. I sammenhæng med hjemmearbejde kan det være relevant at undersøge, om medarbejderne følte, at deres indsats og produktivitet ville blive anerkendt og belønnet på samme niveau som i et traditionelt arbejdsmiljø.

"Instrumentality" beskrives som graden, hvori medarbejdere tror, at deres præstation fører til bestemte resultater og/eller belønninger. For at vurdere dette aspekt i forhold til hjemmearbejde analyseres der, om medarbejdere og ledere følte, at præstationer opnået under hjemmearbejdsperioden blev belønnet og værdsat i overensstemmelse med deres forventninger (Buchanan & Huczynski, 2019, Kapitel 9).

"Valence" refererer den opfattede værdi/præference som individet har fra et givent udfald. Dette kan enten være negativt, neutralt eller positivt (Buchanan & Huczynski, 2019, Kapitel 9).

For at belyse problemstillingen kan Vrooms forventningsteori bruges til at analysere de indsamlede kvalitative data fra de bilagte interviews, da formålet ville være at få indsigt i, hvordan medarbejderes "forventninger", "instrumentality" og "valence" er blevet påvirket af overgangen til hjemmearbejde og deres tilbagevenden til arbejdspladsen. Desuden vil teorien hjælpe med at forstå, hvordan lederens rolle ændrede sig under hjemmearbejdsperioden og hvilken indflydelse dette havde på medarbejdernes motivation.

Sammen med Herzbergs to-faktor teori, kan Vrooms forventningsteori bidrage til en mere omfattende og grundig forståelse af de komplekse faktorer, der har påvirket medarbejdernes motivation og lederens rolle i Jobcenteret under corona-pandemien og efter hjemmearbejdsperioden. Ved at kombinere begge teorier i analysen af de kvalitative data vil det være muligt at danne en mere faglig vurdering af hjemmearbejdets indvirkning på både

medarbejdere og ledere, og derved bidrage til en større forståelse af de langsigtede virkninger af denne oplevelse på organisationer og deres arbejdspraksis.

2.1.3 Hackman & Oldham jobkarakteristika model

Hackman og Oldhams jobkarakteristik-model er en model, der bidrager til en stor del af analysen. Den bruges nemlig til at forstå, hvordan corona-pandemien og overgangen til hjemmearbejde påvirkede medarbejdernes motivation gennem en række kernefaktorer. Disse fem kerne jobkarakteristika, beskrives i teorien, som at have en direkte indflydelse på medarbejderes motivation, tilfredshed og præstation: jobvariation, jobidentitet, job betydning, autonomi og feedback (Buchanan & Huczynski, 2019, Kapitel 9).

Jobvariation refererer til, hvor meget det pågældende job kræver, at medarbejderen anvender forskellige færdigheder og talenter. I forbindelse med hjemmearbejde kan det være relevant at undersøge, hvordan jobvariationen blev opfattet af medarbejderne, og om deres arbejdsopgaver ændrede sig i denne periode.

Jobidentitet indebærer, at medarbejderen kan se resultatet af deres arbejde og oplever en følelse af ansvar og ejerskab i den forbindelse. I forhold til problemstillingen kan man undersøge, om medarbejderne følte, at deres arbejde var mere eller mindre meningsfuldt og tilfredsstillende under hjemmearbejdsperioden sammenlignet med deres tidligere arbejdsmiljø.

Jobbetydning skal forstås som, hvor vigtigt og meningsfuldt et job er for medarbejderen og for organisationen. I denne sammenhæng er det relevant at undersøge, om medarbejderne opfattede deres arbejde som mere eller mindre betydningsfuldt og værdifuldt under hjemmearbejde, og hvordan dette påvirkede deres motivation (Buchanan & Huczynski, 2019, Kapitel 9).

Autonomi er graden af frihed og uafhængighed, medarbejderen har i udførelsen af arbejdsopgaver. For at vurdere denne faktor kan man analysere, hvordan medarbejderne oplevede deres autonomi under hjemmearbejdsperioden, og hvordan dette påvirkede deres motivation og tilfredshed.

Feedback beskriver den information, medarbejderen modtager om deres præstation og effektivitet. I forhold til problemstillingen kan man undersøge, hvordan feedbackmekanismer fungerede under

hjemmearbejde, og hvilken indflydelse dette havde på medarbejdernes motivation og præstation (Buchanan & Huczynski, 2019, Kapitel 9).

Selvom modellen faktisk også

inkluderer moderatorer såsom viden og færdigheder, vækstbehovsstyrke og konteksttilfredsheder, bliver de ikke dækket i denne analyse af flere grunde.

Først og fremmest var det primære fokus at udforske de centrale jobkarakteristika og deres direkte indflydelse på medarbejdernes oplevelser, mens de arbejdede hjemmefra. Inklusionen af

moderatorer ville uden tvivl have udvidet analysen betydeligt og måske skiftet fokus væk fra det primære forskningsspørgsmål.

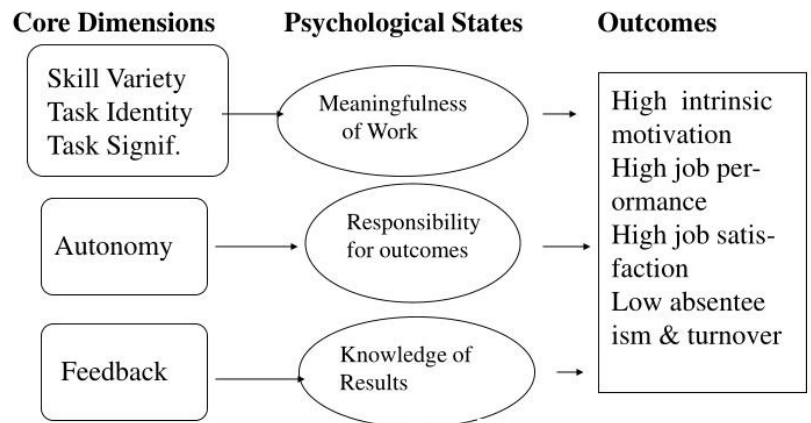
For det andet bliver analysen udført ved hjælp af kvalitative interviews, som er meget individuelle oplevelser. Selvom moderatorer som viden og færdigheder, vækstbehovsstyrke og konteksttilfredsheder utvivlsomt spiller en rolle i, hvordan individer oplever deres arbejde, er disse ofte dybt personlige og subjektive. Det kan være udfordrende at præcist indfange og måle disse moderatorer alene gennem interviews.

Endelig var den praktiske anvendelse af analysen en anden grund til ikke at inkludere moderatorer. At forstå de centrale jobkarakteristika giver mulighed for mere direkte interventioner i form af jobredesign eller andre ledelsesmæssige handlinger. Moderatorer er ofte sværere at påvirke direkte, og derfor, selvom de er essentielle for en omfattende forståelse af modellen, er de muligvis ikke lige så handlingsorienterede med hensyn til umiddelbare ændringer for at forbedre medarbejdernes oplevelser.

Med Hackman og Oldhams jobkarakteristika-model, kan analysen af problemstillingen i samspil med den indsamlede empiri, give en dybere forståelse for, hvordan de fem kernejobkarakteristika har

Figur 1, Hackman & Oldhams Jobkarakteristikamodel

Hackman & Oldham's Job Characteristics Model



påvirket overgangen til hjemmearbejde og efterfølgende tilbagevenden til arbejdspladsen. Denne tilgang vil også hjælpe med at forstå, hvordan lederens rolle ændrede sig under perioden med hjemmearbejde og hvilken indflydelse dette havde på motivationen. For at yderligere forstå dette forhold mellem leders rolle og medarbejder, vil der benyttes en mere omfattende teori, der netop fokuserer på dette forhold.

2.1.4 LMX-teori

LMX-teorien (Leader-Member Exchange Theory) er en teori der fokuserer mere på forholdet mellem medarbejderen og lederen og bidrager, i dette tilfælde, til forståelsen af hvordan corona pandemien og overgangen til og fra hjemmearbejde påvirkede medarbejdernes motivation i Jobcenter Tårnby i samspil med lederens rolle i virksomheden. LMX-teorien fokuserer på den individuelle relation mellem lederen og hver enkelt medarbejder samt betydningen af disse relationer for medarbejdernes motivation og arbejdsindsats (Christensen, 2016, Kapitel 9).

I forhold til problemstillingen kan det være interessant at undersøge, hvordan hjemmearbejde påvirkede LMX-relationerne mellem lederen og medarbejderne i Jobcenter Tårnby. For eksempel kan man analysere, om den fysiske distance mellem lederen og medarbejderne skabte nye udfordringer i opbygningen og vedligeholdelsen af LMX-relationer. Derudover kan det være relevant at vurdere, om LMX-relationerne havde en betydelig indflydelse på medarbejdernes motivation i perioden.

En række faktorer kan påvirke LMX-relationernes kvalitet og styrke, herunder lederens kommunikationsevner, medarbejdernes tillid og respekt over for lederen, og lederens evne til at forstå og imødekomme medarbejdernes individuelle behov og præferencer. Ved at undersøge disse faktorer kan en analyse med denne teori give indsigt i, hvordan lederens rolle ændrede sig under arbejdsperioden, og hvilke strategier og tilgange der kan have været mest effektive i forhold til at støtte og motivere medarbejderne.

2.1.5 Situationsbestemt ledelsesteori

Situationsbestemt ledelsesteori er en teori, der er blevet benyttet til at forstå motivationen hos medarbejdere i forhold til lederens ledelsesstil i en pågældende organisation. Denne teori foreslår, at effektiv ledelse afhænger af lederens evne til at tilpasse deres ledelsesstil og adfærd til de specifikke behov og krav i forskellige scenarier (Buchanan & Huczynski, 2019, Kapitel 18).

Ifølge situationsbestemt ledelsesteori er der fire grundlæggende ledelsesstile, som ledere kan anvende afhængigt af situationen og medarbejdernes kompetencer og engagement: instruerende, vejledende, støttende og delegerende. Instruerende ledelse anvendes, når medarbejderne har lav kompetence og lavt engagement, og kræver tæt overvågning og klare instruktioner fra lederen. Vejledende ledelse anvendes, når medarbejderne har lav kompetence, men højt engagement, og involverer vejledning og støtte fra lederen til at hjælpe medarbejderne med at udvikle deres kompetencer. Støttende ledelse anvendes, når medarbejderne har høj kompetence, men lavt engagement, og fokuserer på at opmuntre og motivere medarbejderne. Delegerende ledelse anvendes, når medarbejderne har både høj kompetence og højt engagement, og giver medarbejderne frihed og ansvar for at udføre deres opgaver uafhængigt (Buchanan & Huczynski, 2019, Kapitel 18).

Det ville være relevant at undersøge, hvilke ledelsesstile der blev anvendt under hjemmearbejdsperioden og efter tilbagevenden til arbejdspladsen samt hvordan disse stilarter påvirkede medarbejdernes motivation og tilfredshed. For eksempel analyseres der, om lederen var i stand til at tilpasse sin ledelsesstil i overensstemmelse med medarbejdernes individuelle behov og de særlige udfordringer, der opstod som følge af hjemmearbejde, såsom kommunikationsproblemer, isolation og stress.

2.2 Valg af metode

I forbindelse med benyttelse af disse teorier, er der også udarbejdet nogle forudsætninger for metoden.

2.2.1 Videnskabsteoretisk tilgang

Der er i dette projekt valgt at anvende en deduktiv tilgang, hvor der startes med allerede udgivne teorier og derefter arbejdes der med den indsamlede empiri ud fra disse valgte teorier (Myers, 2019, Kapitel 3). Metodens formål er at opnå et bekræftende slutmål i det pågældende undersøgte område, hvilket altså skal forstås som, at der deduktivt bliver forsøgt at bekræfte de teorier som er anvendt til analyserne. (Myers, 2019, Kapitel 3).

I den induktive forstand ville det være mere passende at anvende en socialkonstruktivistisk tilgang, hvor man ser verden som et socialt konstrukt og skaber viden uden at følge en teoretisk ramme. I stedet forsøges der selv at danne teori baseret på den måde, man induktivt undersøger. Derfor har vi valgt at kombinere vores deduktive tilgang med en positivistisk tilgang. Når man undersøger ved hjælp af denne tilgang, bør man fokusere på den tilgængelige data og ikke drage ud fra de valgte teoretiske rammer, der danner grundlaget for analysen (Myers, 2019, Kapitel 4). Der bør inddrages data, der ikke er blevet kryds-undersøgt, og ud fra et positivistisk synspunkt har man allerede visse antagelser på forhånd, hvor vi ser os selv som uafhængige af den verden, vi eksisterer i. Med andre ord er omverdenen ekstern og objektiv ifølge det positivistiske synspunkt (Myers, 2019, Kapitel 4).

Man kan overveje, om det, i denne sammenhæng, kan lade sig gøre at anvende en socialkonstruktivistisk tilgang, selvom der arbejdes deduktivt. Dette forslag kan forkastes, da konstruktivismen siger, at begreber følger handling i stedet for at gå forud for handlingen. Teorier anvendes ikke på empiri, men empiri leder i stedet til teori (Myers, 2019, Kapitel 3&4). Derfor vælges der i dette projekt at forholde sig positivistiske og deduktive.

Ved at anvende en positivistisk og deduktiv tilgang til denne problemstilling kan vi før vores empiriindsamling finde de teoretiske rammer, som skal testes og undersøges i forhold til emnet. Ydermere er det også en mulighed at se på en række ensartede teorier og deduktive metoder, som kan anvendes som et litteraturgrundlag for vores projekt, i forbindelse med de udvalgte videnskabsartikler (Myers, 2019, Kapitel 4).

Den positivistiske tilgang anvendes også til at forstå den måde, som dataindsamlingen foregår på, da man stræber efter at være så objektiv som muligt, når man for eksempel udfører interviewsene. Objektiviteten bidrager også til, at dataindsamlingen fremstår mere pålidelig, troværdig og valid.

Hvis undersøgelsen kan efterlignes under samme forhold, vil det konsekvent lede til en større mængde troværdighed af undersøgelsen (Myers, 2019, Kapitel 7).

Det er dog også vigtigt at anerkende, at der er visse begrænsninger ved den deduktive og positivistiske tilgang, da den fokuserer på det observerbare og målbare, og dermed udelukker visse aspekter af den sociale virkelighed.

2.2.2 Dataindsamling

Denne undersøgelse baserer sig på semistrukturerede interviews som en dataindsamlingsmetode. Dette er et bevidst valg, fordi det giver indsigt i Jobcenter Tårnbys medarbejderes personlige holdninger til overgangen fra hjemmearbejde (Myers, 2019, Kapitel 10). Således tegner interviewene et billede af situationens indvirkning på dem. Dette er valgt så vi har muligheden for at stille opfølgende spørgsmål på forklaringer vi vil have uddybet, for at vi kan holde svar klare og tydelige til at analysere på.

Interviewspørgsmål er udformet i forhold til problemstillingen, og besvarelsene er indhentet gennem personlige interviews. Denne metode giver mulighed for dybdegående undersøgelse af emnet og dermed indsamling af relevant data, herunder gennem selektiv transskribering (Myers, 2019, Kapitel 10). Forskningsdesignet er kvalitativt og fokuserer på medarbejdernes oplevelser og holdninger, idet det udelukkende baserer sig på interviewdata.

Vi har valgt at fokusere på tre kodning temaer: Overgang & tilpasning, Motivation & trivsel og Ledelse & støtte, som er knyttet til vores spørgeguide (Bilag 10). Dette har ført til fravalg af mindre relevante emner og udeladelse af visse sætninger i besvarelsene. Interviewene varede omkring 30 minutter og stemmer overens med vores videnskabsteoretiske tilgang.

Vi har også taget validitet og reliabilitet i betragtning, da der er en direkte relation mellem medarbejdere og deres leder. Dette har ført til en begrænsning af undersøgelsen og en yderligere bearbejdning af de indsamlede data for at forenkle konklusion dannelsen. Interviewene blev afholdt enkeltvis for at indhente upåvirkede, subjektive holdninger fra deltagerne, hvilket bidrager til troværdighed mellem interviewer og respondent (Myers, 2019, Kapitel 7). Dernæst sørgede vi for at være så objektive som muligt, ved at omstændighederne var så ens som muligt i alle interviews og at vi benyttede os af samme interviewer til alle interviews.

Interviewene blev udført på arbejdspladsen, og respondenterne havde mulighed for at deltage i interviewene, når det passede dem. De havde også muligheden for at besvare anonymt. Deltagerne bestod af tre kvinder og to mænd i alderen 29-45 år. Dette giver både en bred repræsentativitet af afdelingen, og en mere divers data.

Etiske overvejelser er blevet taget i betragtning i forbindelse med undersøgelsen for at sikre en ordentlig atmosfære og gode relationer. Deltagerne blev informeret om interviewets formål og undersøgelsesområde samt deres mulighed for at deltage. Vi vurderede, at interviewsituationen var etisk forsvarlig, da deltagerne var klar over formålet, og deltagelsen var frivillig (Myers, 2019, Kapitel 7).

2.2.3 Analysemetode

I denne undersøgelse anvendes en kvalitativ analysemetode for at studere perspektiver og holdninger fra en leder og fire medarbejdere i relation til overgangen fra hjemmearbejde. Den kvalitative metode er valgt, da den er velegnet til at udforske komplekse sociale fænomener og give en dybere forståelse af menneskelige oplevelser (Myers, 2019, Kapitel 2).

En vigtig del af den kvalitative analyse er dataindsamling, som i denne undersøgelse udføres gennem semistrukturerede interviews. Semistrukturerede interviews kombinerer åbne og lukkede spørgsmål for at give respondenterne mulighed for at uddybe deres synspunkter og samtidig holde fokus på forskningsspørgsmålene (Myers, 2019, Kapitel 10). Denne metode er valgt, da den giver plads til at udforske de enkelte deltagers subjektive holdninger og erfaringer.

For at analysere de indsamlede interviewdata benyttes en tematisk analysemetode. Tematisk analyse er en fleksibel og anvendelig metode, der kan bruges til at identificere, analysere og rapportere mønstre (temaer) inden for dataene (Myers, 2019, Kapitel 12). Denne metode består af flere trin, herunder kodning af data, identifikation af temaer, gennemgang og forfining af temaer samt integration og præsentation af fundne mønstre.

Kodning af data er en proces, hvor interviewdata opdeles i meningsfulde segmenter, og hver segment tildeles en kode, der repræsenterer det centrale koncept eller tema (Myers, 2019, Kapitel 12). Dette gøres for at organisere og reducere kompleksiteten af de indsamlede data. I denne

undersøgelse er der fokus på tre overordnede kodningstemaer: Overgang & tilpasning, Motivation & trivsel og Ledelse & støtte.

Efter kodning af dataene identificeres temaer ved at sammenligne og kontrastere koderne og finde mønstre og sammenhænge mellem dem (Myers, 2019, Kapitel 12). Derefter gennemgås og forfines temaerne ved at undersøge deres indbyrdes relationer og sammenhæng med de overordnede forskningsspørgsmål. Endelig præsenteres og diskuteres de fundne mønstre i lyset af eksisterende teorier og forskning.

Undersøgelsens validitet og reliabilitet er væsentlige faktorer at tage i betragtning, når man vælger en kvalitativ analysemetode. For at sikre validitet og reliabilitet i denne undersøgelse er det vigtigt at vælge egnede metoder og teknikker til dataindsamling og analyse samt at dokumentere og reflektere over forskningsprocessen (Myers, 2019, Kapitel 4).

2.2.4 Kodning

I undersøgelsen blev in-vivo kodning kombineret med kvalitative interviews af fire medarbejdere og en leder i jobcentret. Formålet med kodningen var at identificere og systematisere temaer og undertemaer i interviewene. En deduktiv metode blev anvendt til at organisere dataene i et kodningstræ, som kan ses i bilag 10 (Linneberg & Korsgaard, 2019).

Før interviewene blev der indsamlet data om relevante teorier og eksisterende litteratur, som blev brugt som baggrundsviden til at konstruere interviewspørgsmål. Dette var med til at sikre, at spørgsmålene var relevante i forhold til problemformuleringen.

Bearbejdning af databehandlingen af interviewene gav et overblik over kodning af undertemaerne. En relativ stor mængde af data blev transskriberet for at opnå det mest relevante kodning i forhold til problemformuleringen.

Kodningstræet er opdelt i tre overtemaer: "Overgang og tilpasning", "Motivation og trivsel" og "Ledelse og støtte". Hvert overtema indeholder yderligere tre undertemaer, som blev identificeret gennem kodningen af interviewene. Under "Overgang og tilpasning" blev der kodet på tre forskellige områder: overgangen til hjemmearbejde og tilbage til kontorarbejde, påvirkning af arbejdsprocesser og rutiner, samt læringer og erfaringer fra hjemmearbejde og implementering i kontorarbejde.

Under "Motivation og trivsel" blev der kodet på faktorer, der påvirkede medarbejdernes motivation under og efter hjemmearbejdet, arbejdsglæde og trivsel under hjemmearbejde og efter tilbagevenden til kontorarbejde, samt sammenhold og samarbejde mellem medarbejdere under hjemmearbejdet og efter tilbagevenden til kontorarbejde.

Under "Ledelse og støtte" blev der kodet på tre områder: lederens rolle og ledelsesstil under hjemmearbejdet og efter tilbagevenden til kontorarbejde, udfordringer og muligheder for ledelse under hjemmearbejde og overgangen til kontorarbejde, samt ledelsens støtte til medarbejdernes motivation og trivsel under og efter hjemmearbejdet.

Kodningstræet hjælper med at identificere og systematisere temaer og undertemaer i interviewene, og dermed kan man nemmere analysere og sammenligne resultaterne (Linneberg & Korsgaard, 2019).

2.2.5 Single case study

Ved at evaluere valget af en case kan det være gavnligt for undersøgelsen at overveje forskellige aspekter. I denne case er der flere vinkler at tage fat på, både i forhold til det overordnede billede og med hensyn til om casen er unik eller generisk. Casestudiet udgør ikke et metodologisk valg, men handler snarere om, hvad der undersøges og hvordan, uafhængigt af den anvendte metode. Et casestudie kan give indsigt i et specifikt emne, der måske ikke er så velbelyst, ved at indsamle data fra relevant empiri (Thomas, 2016).

I stedet for at kontrollere variable lader casestudiet dem handle uafhængigt af hinanden (Thomas, 2016). For at skelne mellem forskellige cases er det nødvendigt at dykke ned i, om et emne hører under et underemne. I dette tilfælde, hvor det drejer sig om overgangen til hjemmearbejde og dets påvirkning på de ansattes motivation i samspil med lederen, handler casen ikke kun om motivation, men også om, hvordan hjemmearbejde har påvirket motivationen for dem, der har oplevet det.

Ved at dissekere emnet kan man opnå en bedre forståelse af, hvad der menes, idet det er vigtigt at forstå de karakteristiske definitioner. På den ene side er der det overordnede emne, som i dette tilfælde er motivation, men på den anden side er der den analytiske indramning, der beskæftiger sig med effekten på motivationen og kausaliteten i forhold til problemet med lederen (Thomas, 2016).

Casestudiet bidrager således med en solid forståelse af de forskellige perspektiver, der behandler varierende information og data. Det kan også bidrage til at generere ny viden om det undersøgte emne, uanset om det drejer sig om nye konklusioner eller data, da caset altid er åbent for ny viden. Desuden kan det fremme ny analytisk indsigt, hvor fokus er på steder, personer eller begivenheder med et analytisk perspektiv (Thomas, 2016).

Dog kan casestudier også have deres begrænsninger, da den fejlagtigt kan benyttes til at danne generaliseringer efter som resultatet fra et case ikke nødvendigvis kan være entydigt med andre cases. (Thomas, 2016).

3. Analyse

I dette afsnit vil vi tilgå vores underspørgsmål ved hjælp af de valgte analyser.

3.1 Hvordan ændrede medarbejdernes motivation sig under corona pandemien, og hvad var de primære årsager til disse ændringer?

3.1.1 Hvilke faktorer var mest afgørende for medarbejdernes motivation under hjemmearbejde?

Med Herzbergs to faktorteori er vi i stand til at analysere de fem interviews for at identificere de faktorer, der var mest afgørende for medarbejdernes motivation i perioden, som beskrevet i problemformuleringen. Teorien mener, at faktorer, kaldet motivatorer, positivt påvirker jobtilfredshed, mens andre faktorer, kendt som hygiejnefaktorer, kan påvirke jobtilfredsheden negativt, hvis de ikke adresseres tilstrækkeligt. I denne analyse giver Interview 1 lederens perspektiv på jobcentret, mens interview 2, 3, 4 og 5 giver indblik fra underordnede.

I det første interview (Bilag 5) understregede lederen vigtigheden af kommunikation og støtte under hjemmearbejde, hvilket kan betragtes som hygiejnefaktorer i Herzbergs teori. Lederen anerkendte altså behovet for at adressere disse faktorer for at forhindre utilfredshed og opretholde medarbejdermotivation. For eksempel nævnte lederen i spørgsmål 2 betydningen af at opretholde åbne kommunikationskanaler, som hun beskrev det, for at sikre, at medarbejderne følte sig forbundet og støttet. Det er vigtigt at have i mente, at Herzberg selv argumenterede for, at kontekstfaktorer ikke vil øge motivationen eller præstationen hos medarbejderne. Til gengæld vil det potentielt fjerne forbundet utilfredshed, og med det anbefalede han brug af "vertical loading

factors” for at nå berige arbejdet og hjælpe med potentielle motivationsproblemer, som vil vurderes gennem de ovennævnte faktorer i medarbejdernes interviews (Buchanan & Huczynski, 2019, Kapitel 9).

I det andet interview (Bilag 6) fremhævede medarbejderen den øgede produktivitet, som medarbejderen oplevede under hjemmearbejde, hvilket kan tilskrives tilstedeværelsen af motivatorer som følelsen af præstation og personlig vækst. I interviewet nævnte respondenterne, at de savnede støtten fra kollegaer, hvilket indikerer, at sociale interaktioner og en følelse af tilhørsforhold kan betragtes som hygiejnefaktorer. Lederens rolle i at lette kommunikationen og yde støtte var afgørende for at imødekomme disse hygiejnefaktorer og opretholde medarbejdermotivationen.

I det tredje interview (Bilag 7) værdsatte medarbejderen den fleksibilitet, som hjemmearbejde tilbød, hvilket kan ses som en motivator relateret til arbejdet i sig selv. Respondenten stødte dog også på udfordringer med hensyn til samarbejde og kommunikation og fremhævede vigtigheden af at adressere hygiejnefaktorer for at opretholde motivationen. Lederens rolle i at give vejledning og ressourcer til at hjælpe medarbejderne med at overvinde kommunikationsudfordringer var afgørende i denne sammenhæng.

Respondenten i interview 4 (Bilag 8) oplevede en positiv effekt på deres jobtilfredshed og trivsel under hjemmearbejde, hvilket kan tilskrives tilstedeværelsen af motivatorer som anerkendelse, ansvar og følelsen af præstation. Lederens indsats for at opretholde stærke relationer og yde støtte bidrog til disse positive resultater. Dog var medarbejderens motivation varierende afhængig af opgaven, hvilket antyder, at lederen havde brug for at adressere hygiejnefaktorer som arbejdsforhold og mellemmenneskelige relationer for at sikre konstant motivation.

I interview 5 (Bilag 9) tilpassede medarbejderen sig til hjemmearbejde og nød den fred og frihed, det gav, hvilket kan betragtes som motivatorer relateret til selve arbejdet. Dog savnede respondenterne input fra kolleger, hvilket indikerer, at sociale interaktioner og følelsen af tilhørsforhold var vigtige hygiejnefaktorer, der skulle adresseres. Lederens rolle i at anerkende værdien af samarbejde og lette muligheder for teammedlemmer at forbinde og dele viden var afgørende for at adressere disse faktorer og opretholde medarbejdermotivation.

For at opsummere viser analysen af de fem interviews, at forskellige faktorer var afgørende for medarbejdernes motivation under hjemmearbejde. Motivatorer som følelsen af præstation, personlig vækst og selve arbejdet påvirkede medarbejdernes motivation positivt. På den anden side skulle hygiejnefaktorer som kommunikation, støtte, sociale interaktioner og arbejdsforhold adresseres for at forhindre utilfredshed og opretholde et niveau af motivation på jobcentret.

Lederens rolle for både motivatorer og hygiejnefaktorer var afgørende for at opretholde medarbejdermotivationen under hjemmearbejde. Ved at anerkende og handle på vigtigheden af kommunikation, støtte og samarbejde og lette muligheder for personlig vækst og præstation kan lederen muligvis skabe et mere positivt og motiverende hjemmearbejds miljø for deres team.

3.1.2 I hvilken grad påvirkede hjemmearbejde medarbejdernes arbejdsglæde og trivsel?

Ved at bruge Vrooms forventningsteori kan vi analysere de fem interviews for at bestemme, i hvilken grad hjemmearbejde påvirkede medarbejdernes jobtilfredshed og trivsel. Denne teori mener, at medarbejdermotivation påvirkes af tre komponenter: forventning, instrumentel værdi og valens.

I det første interview skal der atter pointeres at lederen understreger vigtigheden af støtte og kommunikation i overgangen fra hjemmearbejde. Disse faktorer kan i tilfældet af den her analyse, knyttes til forventningskomponenten i Vrooms teori, da det bidrager til medarbejdernes tro på deres evne til at udføre opgaver effektivt. Lederen nævnte som sagt i spørgsmål 2, betydningen af at der er et medie som teamet kan bruge til at etablere en god grundlæggende kommunikation, som kunne øge medarbejdernes forventninger ved at sikre, at de har de nødvendige ressourcer til at lykkes med deres opgaver.

Interview 2 viste, at medarbejderen som nævnt oplevede en bedre præstation og en bedre produktivitet under hjemmearbejdet, hvilket kan tilskrives som at have et højt niveau af forventning. Respondenten nævnte, at de savnede sparringen med kollegaerne, hvilket kunne påvirke den instrumentelle værdikomponent i teorien, da det vedrører opfattelsen af, at præstation fører til ønskede resultater. Lederens rolle i at lette kommunikationen og yde støtte vil derfor være afgørende for at opretholde den instrumentelle værdi og forbedre medarbejdernes jobtilfredshed og trivsel.

I interview 3 satte medarbejderen pris på den fleksibilitet som var koblet til hjemmearbejdet, hvilket kan knyttes til valenskomponenten i Vrooms teori, da det repræsenterer den værdi, medarbejderne tillægger de resultater, der er forbundet med deres præstation. Dog stod respondenterne over for udfordringer når det handlede om samarbejde og kommunikation, hvilket kunne påvirke forventning og instrumentel værdi negativt. Lederens rolle i at yde vejledning og ressourcer for at hjælpe medarbejderne med at overvinde disse udfordringer var afgørende for at opretholde motivationen og jobtilfredsheden samt den generelle trivsel på arbejdspladsen.

Respondenten i interview 4 oplevede en positiv effekt på deres jobtilfredshed og trivsel under hjemmearbejde, hvilket kan tilskrives et højt niveau af forventning, instrumentel værdi og valens. Lederens bestræbelser på at opretholde stærke relationer og yde støtte bidrog til disse positive resultater. Dog var medarbejderens motivation forskellig afhængig af opgaven, hvilket antyder, at lederen skulle sikre, at medarbejderne opfattede en klar forbindelse mellem deres præstation og de ønskede resultater (instrumentel værdi) for at opretholde jobtilfredshed og trivsel.

I interview 5 tilpassede medarbejderen sig til hjemmearbejde og gavnede af den ro og frihed som hjemmearbejdet bragte med sig, hvilket kan knyttes til en høj valens. Dog savnede respondenterne input fra kolleger, hvilket indikerer, at sociale interaktioner og en følelse af tilhørsforhold kunne påvirke instrumentel værdi og forventning.

Ud fra analyserne baseret på Herzbergs to-faktorteori og Vrooms forventningsteori kan vi delvist konkludere, at medarbejdermotivationen under COVID-19-pandemien oplevede forskellige ændringer, med flere primære årsager, der drev disse ændringer.

De primære årsager til ændringer i medarbejdermotivationen under pandemien var skiftet til hjemmearbejde, tilstedeværelsen eller fraværet af motivatorer og hygiejnefaktorer, og effekten af hjemmearbejde på forventning, instrumentel værdi og valens komponenter af motivation. Hjemmearbejde førte til øget fleksibilitet, autonomi og i nogle tilfælde produktivitet, hvilket positivt påvirkede medarbejdermotivationen. Men det skabte også udfordringer relateret til kommunikation, samarbejde og social interaktion. Medarbejderne savnede en form for støtte fra kolleger og kæmpede med at opretholde en følelse af forbindelse til deres arbejde og deres team.

Det viser sig også at lederne besidder en rolle der kræver at de adresserer både motivatorer og hygiejnefaktorer for at opretholde medarbejdermotivationen under hjemmearbejdet. Lederens

fokus på kommunikation, støtte og samarbejde hjalp med at afbøde nogle af udfordringerne relateret til hjemmearbejde og skabte et mere positivt arbejdsmiljø for deres team.

3.2 Hvordan påvirkede hjemmearbejde medarbejderes præstation og produktivitet i Jobcenter Tårnby?

3.2.1 Hvilke udfordringer oplevede medarbejderne under hjemmearbejde i forhold til opgaver og samarbejde?

I denne sektion vil der ud fra medarbejdernes interviews gøres brug af Hackman og Oldham's "Job Characteristics model" som giver os mulighed for at forstå de udfordringer der var koblet til erfaringen med hjemmearbejde samt de arbejdsrelaterede opgaver og erindringer. Modellen karakteriserer 5 kerne karakteristika (kompetence variation, opgaveidentitet, opgavebetydning, autonomi og feedback) der påvirker medarbejdernes motivation, tilfredshed og præstationer. Ved at sammensætte ét mere citat-fokuseret format sammen med nogle overordnede analyser, kigger vi igen på hvert interview med medarbejderne for at vurdere om der er noget anerkendelsesværdigt at fortolke ud fra.

Baseret på interview 2 oplevede medarbejderne udfordringer i forbindelse med opgaver og samarbejde under hjemmearbejde. Den største udfordring ifølge medarbejderen var manglen på direkte interaktion og sparring med kolleger:

"Jeg oplevede mest at det var lidt svært at sparre med mine kolleger som jeg ellers plejer, og det var nok det som var det største stød på min motivation."

Dette kan relateres til den sociale dimension i Hackman og Oldhams Jobkarakteristikmodel, som understreger betydningen af interpersonelle relationer og teamwork for at fremme medarbejdermotivation og tilfredshed.

En anden udfordring var relateret til lejlighedsvis internetforbindelsesproblemer, som gjorde det vanskeligt at kommunikere med kolleger:

"Den største udfordring var nok internetforbindelser som gik, der gjorde at det var svært at få fat på hinanden en gang imellem."

Dette stemmer overens med modellens opgaveidentitetskomponent, som foreslår, at det at have en klar forståelse af ens rolle og ansvar kan bidrage til motivation og præstation. Noget så simpelt som forbindelsesproblemer kan frustrere og derved hindre denne forståelse og skabe forvirring omkring opgaver og ansvar.

På trods af disse udfordringer satte medarbejderen pris på fleksibiliteten og den øgede familietid, som hjemmearbejde muliggjorde:

"Det mest motiverende var at jeg kunne arbejde hjemme og passe min datter mens jeg klarede mine opgaver."

Dette kan knyttes til modellens autonomidimension, som fremhæver vigtigheden af at have kontrol over sit arbejde og sin tidsplan.

Medarbejderen nævnte også, at digitale værktøjer, såsom Microsoft Teams, hjalp med at dele opgaver og give feedback:

"Til gengæld brugte vi Teams (Microsoft Teams) til at dele opgaver og feedback, sådan at vi alligevel fik det hele klaret."

Dette viser teknologiens rolle i at støtte opgavebetydningen, en anden komponent i Jobkarakteristikmodellen, ved at gøre det muligt for medarbejdere at se betydningen og værdien af deres arbejde på trods af den fjernbetjente situation.

I interview 3 værdsatte medarbejderen fleksibiliteten der var koblet til hjemmearbejde, hvilket kan knyttes til autonomi-aspektet i Jobkarakteristikmodellen. Respondenten stod dog over for udfordringer med hensyn til samarbejde og kommunikation, hvilket kunne påvirke kompetence variation og feedback negativt. I spørgsmål 4 nævnte medarbejderen vanskeligheder ved at koordinere med teammedlemmer på fælles projekter, hvilket indikerer en udfordring relateret til opgaveidentitet. Lederens rolle i at yde vejledning og ressourcer for at hjælpe medarbejderne med at overvinde disse udfordringer var afgørende for at opretholde motivation og fremme effektiv opgaveløsning og samarbejde.

Respondenten i interview 4 oplevede en positiv effekt på jobtilfredsheden og trivsel under selve hjemmearbejdet, hvilket kan skyldes tilstedeværelsen af 3 kerne jobkarakteristika såsom opgaveidentitet, opgavebetydning og autonomi. Ydermere var medarbejderens motivation varierende afhængig af opgaven, hvilket antyder udfordringer relateret til kompetencevariation, feedback og samarbejde.

I spørgsmål 3 diskuterede respondenterne, hvordan de kæmpede med nogle komplekse opgaver i isolation, hvilket indikerer behovet for støtte og feedback fra kolleger. Lederens indsats for at opretholde stærke relationer og yde støtte bidrog til at overvinde disse udfordringer og fremme effektiv opgaveløsning og samarbejde.

I interview 5 nævner medarbejderen at de var mere fokuserede på opgaver de kunne klare alene, og viser at de havde en klar forståelse for hvad deres ansvar var. Denne forståelse var dermed med til at forstærke opgaveidentiteten. Medarbejderen anerkendte altså også signifikansen af samarbejde med kollegaer og indvirkningen derpå i forhold til driften i afdelingen. Frihed og fleksibilitet er også et udsagn der fremstår som fællesnævner for en del af respondenterne, og i tilfældet for respondenterne kan dette relateres til autonomidelen af modellen, hvor der fremstår som om at det var et aspekt der var positivt ladet og motiverende for denne respondent. Han savnede dog input fra kolleger, hvilket kan relateres til feedback og kompetence variation. I spørgsmål 5 nævnte medarbejderen, at det var svært at brainstorme og løse problemer uden ansigt-til-ansigt interaktion med kolleger, hvilket også antyder en udfordring i samarbejde og kan endvidere føre til en negativ indflydelse på motivationen.

3.2.2 Hvordan blev arbejdsprocesser og -rutiner påvirket af hjemmearbejde?

Ved at analysere hjemmearbejdets indvirkning på arbejdsprocesser og -rutiner igen baseret på Hackman og Oldhams Jobkarakteristikmodel, denne gang med en del flere citat-orienterede analyser der inkluderer lederen, vil der forsøges at skabe værdifulde indsigter i forhold til underspørgsmålet.

Ifølge lederen i det første interview (bilag 5) blev arbejdsprocesser og -rutiner påvirket, idet nye teknologier og værktøjer skulle introduceres for at lette effektiv kommunikation og samarbejde:

"Arbejdsprocesser og -rutiner blev påvirket af hjemmearbejde ved, at vi måtte indføre nye teknologier og værktøjer for at kommunikere og arbejde sammen effektivt."

Denne ændring relaterer sig til opgaveidentitet og opgavebetydning i Jobkarakteristikmodellen, da medarbejderne skulle tilpasse deres opgaver og rutiner til den nye kontekst med hjemmearbejde. Desuden nævner lederen udfordringer med kommunikation, teknologi og samarbejde under hjemmearbejde:

"Under hjemmearbejde oplevede medarbejderne udfordringer med kommunikation, tekniske problemer, og nogle savnede det sociale aspekt ved at arbejde på kontoret."

Disse udfordringer kan forbindes med kompetencevariation og feedbackkomponenterne i Jobkarakteristikmodellen, da de antyder, at medarbejderne muligvis har haft vanskeligheder med at anvende forskellige færdigheder og modtage feedback i en hjemmearbejdssituation. Endelig fremhæver lederen vigtigheden af fleksibilitet, arbejdslivs- og privatlivsbalance samt opretholdelse af social interaktion med kolleger under hjemmearbejde:

"De mest afgørende faktorer for medarbejdernes motivation under hjemmearbejde var fleksibilitet, arbejds-privatlivsbalance og opretholdelse af det sociale samvær og sammenhold med kolleger."

Dette relaterer sig til autonomikomponenten i Jobkarakteristika Modellen, da medarbejderne fik mere kontrol over deres arbejdsskemaer og måtte finde måder at opretholde sociale forbindelser, mens de arbejdede hjemmefra.

I forlængelse af besvarelsen til det pågældende underspørgsmål, giver medarbejderen fra interview 2 (bilag 6) indsigt i de ændringer og udfordringer, de oplevede. Der blev nævnt, at deres arbejdsprocesser forblev meget lig dem, de ville have haft på arbejdspladsen, men at de måtte tilpasse sig nye måder at kommunikere med borgerne på:

"Mine arbejdsprocesser var meget ens med hvad jeg normalt ville have på arbejdspladsen, men vi fik bare nogle nye måder at kommunikere med borgerne på."

Dette citat tyder på, at respondenterne mener hjemmearbejde nødvendiggjorde justeringer i kommunikationsmetoder, hvilket kan associeres med færdighedsvariation og opgaveidentitetskomponenterne i Job Characteristics-modellen.

Medarbejderen fremhævede også den øgede brug af digitale værktøjer som Microsoft Teams til at dele opgaver og feedback:

"Til gengæld brugte vi Teams (Microsoft Teams) til at dele opgaver og feedback, sådan at vi alligevel fik det hele klaret."

Dette indikerer, at hjemmearbejde krævede implementering af ny teknologi, hvilket kan relateres til opgavebetydningskomponenten i modellen. Derudover udtrykte medarbejderen de udfordringer, de stod over for på grund af manglen på direkte sparring med kolleger og svagere socialt sammenhold:

"Det negative var nok det svagere sociale sammenhold og manglen på direkte sparring med kollegerne."

Disse udfordringer kan knyttes til feedback- og færdighedsvariationskomponenterne i modellen, da de antyder, at hjemmearbejde gjorde det vanskeligt for medarbejdere at engagere sig i direkte kommunikation og samarbejde med deres kolleger.

Uden at danne forhastede konklusioner endnu, kan vi endvidere analysere interview 3 (bilag 7). Dette Interview beskrev medarbejderen, hvordan overgangen til hjemmearbejde var forholdsvis nem for dem, og de værdsatte at kunne tilbringe mere tid med deres børn:

"Altså, det var sgu' ret nemt for mig at skifte til hjemmearbejde, fordi (...) det var faktisk rart at være

hjemme hos ungerne."

Dette fremhæver betydningen af opgavens betydning, da medarbejderen var i stand til at balancere arbejde og familieliv mere effektivt. Medarbejderens motivation forblev høj, fordi de kunne være der for deres børn:

"Min motivation var faktisk god, fordi det var dejligt at have mulighed for at være der for børnene (...)."

Dog nævnte de også, at de nogle gange savnede deres kolleger, hvilket antyder, at sociale aspekter af arbejdet, såsom feedback og kompetencevariation, blev påvirket af hjemmearbejde.

Medarbejderen fandt det udfordrende at koncentrere sig under hjemmearbejde på grund af distraktioner fra deres børn:

"Min præstation var måske lidt blandet, fordi nogle gange var det svært at koncentrere sig med ungerne, der lavede larm."

Dette illustrerer hjemmearbejdets indvirkning på opgaveidentitet, da medarbejdere kan have svært ved at fokusere på deres opgaver uden et dedikeret arbejdsområde. Medarbejderens arbejdsrutiner ændrede sig for at imødekomme både arbejde og deres børn, men det kunne også være ustruktureret:

"Mine arbejdsrutiner ændrede sig, så jeg kunne passe både arbejde og (...) børnene, men det kunne også være lidt ustruktureret."

Dette viser, at der blev foretaget justeringer for at tilpasse sig hjemmearbejde, men det kan have påvirket autonomikomponenten i modellen. Medarbejderen satte pris på fleksibiliteten og muligheden for lejlighedsvis at arbejde hjemmefra:

"Jeg ville ønske, vi kunne beholde noget af fleksibiliteten og (...) muligheden for at arbejde hjemmefra indimellem."

Dette ønske om fortsat fleksibilitet antyder, at implementering af hjemmearbejdsmuligheder kan påvirke medarbejdernes motivation og tilfredshed positivt. Ydermere bemærkede medarbejderen også, at deres leder kunne have været mere støttende og tilgængelig under hjemmearbejde og overgangen tilbage til kontoret:

"De kunne måske have givet os mere støtte og vejledning under (...) hjemmearbejde og været mere tilgængelige for at hjælpe."

Denne feedback understreger betydningen af respondentens personlige holdning til vigtigheden af støtte fra ledelsen under hjemmearbejdet.

Baseret på Interview 4 blev medarbejderens arbejdsprocesser og rutiner påvirket af hjemmearbejde på flere måder. For det første nød medarbejderen den øgede fleksibilitet, som hjemmearbejde gav, da det tillod dem at skabe en bedre balance mellem arbejde og privatliv. Medarbejderen nævnte:

"De mest positive var (...) at man kunne være fleksibel i dagligdagen, og at der kom mere luft i mit skema, mere tid til indkøb, hente børn og generelt en bedre livskvalitet."

Desuden fandt medarbejderen, at hjemmearbejde positivt påvirkede deres motivation:

"Det påvirkede den vel positivt." "Jeg kunne helt klart godt lide det, da det ligesom gav mig noget mere luft i dagligdagen."

Til gengæld oplevede respondenterne også udfordringer med at samarbejde med kolleger og få teknisk support:

"Det største problem var nok med teknikken. (...) Ellers var der også det med at skulle få sparring virtuelt."

Med hensyn til at tilpasse arbejdsprocesser og rutiner bemærkede medarbejderen, at de kunne sove en ekstra time om morgenen og værdsatte muligheden for at afslutte arbejdsdagen uden at skulle håndtere myldretidstrafik:

"Jeg kunne få en times ekstra søvn om morgenen, så det var altid noget. Og så synes jeg bare det var fantastisk bare at kunne slukke computeren og holde fri uden at skulle bruge tid på at komme hjem i myldretiden."

Medarbejderen mente i den forbindelse, at virksomheden kunne drage fordel af at inkorporere nogle aspekter af hjemmearbejde i fremtiden, da det muliggjorde større fleksibilitet og effektivitet:

"Så måske skulle vi overveje at blande lidt mere hjemmearbejde ind i fremtiden, så vi får en god balance mellem kontor og hjem."

Ved tilbagevenden til kontoret forblev medarbejderens motivation stabil, men de satte pris på de øgede sociale interaktioner og muligheder for samarbejde:

"Min motivation ændrede sig ikke så meget, da vi vendte tilbage fra hjemmearbejde. Jeg var stadig motiveret og klar til at gøre en forskel, men selvfølgelig var der lidt flere sociale interaktioner og sparring på kontoret, som var dejligt."

Analysen af respondentens besvarelser indikerer, at hjemmearbejde havde både positive og negative effekter på deres arbejdsprocesser og rutiner. Igen udtrykkes fleksibiliteten samt evnen til bedre at balancere arbejde og privatliv blev værdsat, men nogle udfordringer relateret til samarbejde og teknisk support blev også beskrevet. Desuden gav respondenterne også udtryk for, at der var noget at hente i forhold til en potentiel kombination mellem de to arbejdsmetoder.

3.3 Hvordan vurderer medarbejderne i Jobcenter Tårnby udviklingen ved hjemmearbejde i retrospekt?

3.3.1 Hvad var de mest positive og negative aspekter af hjemmearbejde for medarbejderne?

Lederen påpeger, at den manglende sociale interaktion var en stor udfordring, som begrænsede deres evne til at give feedback og støtte til teamet rettidigt. Dette læner sig op ad feedback-delen i Jobkarakteristikmodellen og siger noget om, at hjemmearbejde gjorde det sværere for medarbejderne at få information om deres arbejdsindsats. Ved at opretholde åben kommunikation og yde støtte kan lederen imødegå denne udfordring og skabe et bedre miljø for hjemmearbejde.

Interview 2 viste, at medarbejderen oplevede en øget produktivitet ved at arbejde hjemmefra, men savnede støtte fra kollegerne. Dette antyder udfordringer i forbindelse med opgaveidentitet og opgavebetydning i modellen, da medarbejderen muligvis har haft svært ved at se sammenhængen mellem deres individuelle opgaver og teamets overordnede mål. Lederens rolle i at fremme kommunikation og yde støtte var vigtig for at hjælpe medarbejdere med at overvinde disse udfordringer og fastholde en følelse af tilknytning til både kolleger og arbejdsopgaver.

I det tredje interview værdsatte medarbejderen den fleksibilitet, som hjemmearbejde bød på, men oplevede udfordringer i samarbejde og kommunikation. Dette påpeger udfordringer i forbindelse med færdighedsvariation og opgaveidentitet i modellen, da medarbejderen muligvis har haft problemer med at udnytte deres fulde potentiale og forstå opgavernes bredere kontekst.

I det fjerde interview oplevede respondenterne en positiv indvirkning på jobtilfredshed og trivsel under hjemmearbejde, hvilket kan skyldes lederens indsats for at imødekomme de grundlæggende jobkarakteristika. Dog var medarbejderens motivation forskellig afhængig af opgaven, hvilket antyder, at lederen skulle være opmærksom på de varierende behov hos deres medarbejdere og sørge for, at de oplevede en balance mellem færdighedsvariation, opgaveidentitet, opgavebetydning, autonomi og feedback i deres arbejde.

I interview 5 tilpassede medarbejderen sig til hjemmearbejde og nød freden og friheden det medførte, men savnede input fra kollegerne. Dette understreger vigtigheden af at håndtere feedbackkomponenten i Jobkarakteristikmodellen samt færdighedsvariation og opgaveidentitetskomponenterne, eftersom medarbejdere måske har oplevet udfordringer med at opnå forskellige perspektiver på deres arbejde og forstå den bredere kontekst for deres opgaver.

3.3.2 Hvilke læringer og erfaringer fra hjemmearbejde kan anvendes fremadrettet i virksomheden?

Ved at anvende Leader-Member Exchange (LMX)-teorien kan vi analysere de fem interviews for at forstå læringspunkter og erfaringer fra hjemmearbejde, der kan anvendes fremadrettet hos Jobcenter Tårnby. Denne teori fokuserer på kvaliteten af forholdet mellem lederen og deres underordnede, hvilket påvirker forskellige arbejdsrelaterede resultater.

I Interview 1 anerkendte lederen betydningen af kommunikation og støtte under hjemmearbejde. I spørgsmål 2 understregede hun vigtigheden af at opretholde såkaldte åbne kommunikationskanaler for at sikre, at medarbejdere følte sig forbundet og støttet. Lederens proaktive tilgang til at fremme høje LMX-relationer med deres underordnede faciliterede en positiv oplevelse med hjemmearbejde. Disse erfaringer kan anvendes fremover ved fortsat at prioritere kommunikation og støtte, uanset arbejdsmiljøet. (Christensen, 2016, Kapitel 9)

Interview 2 afslørede, at medarbejderen oplevede øget produktivitet under hjemmearbejde, hvilket kan tilskrives tilstedeværelsen af kernejobkarakteristika og det høje LMX-forhold til lederen. I spørgsmål 4 nævnte respondenterne, at de savnede støtte fra kolleger, hvilket antyder, at lederens rolle i at yde kommunikation og støtte er afgørende for at fremme samarbejde og effektiv opgaveudførelse. Lederen kan anvende denne erfaring fremover ved fortsat at prioritere teamstøtte og sikre et stærkt LMX-forhold til hver medarbejder, hvilket fremmer et positivt arbejdsmiljø.

I interview 3 satte medarbejderen pris på fleksibiliteten, som hjemmearbejde tilbød, hvilket kan knyttes til autonomiaspektet i Jobkarakteristikmodellen og et højt LMX-forhold til lederen. I spørgsmål 6 støttede respondenterne dog på udfordringer med samarbejde og kommunikation, hvilket kunne påvirke færdighedsvariation og feedback negativt. Lederens rolle her i at yde vejledning og ressourcer til at hjælpe medarbejderne med at overvinde disse udfordringer var afgørende for at opretholde motivation og fremme effektiv opgaveudførelse og samarbejde. (Christensen, 2016, Kapitel 9) Disse erfaringer kan anvendes fremover ved fortsat at tilbyde fleksibilitet og støtte og sikre, at medarbejderne har de nødvendige ressourcer og vejledning til effektivt at tilpasse sig skiftende arbejdsmiljøer.

Respondenten i interview 4 oplevede en positiv effekt på deres jobtilfredshed og trivsel under hjemmearbejde, hvilket kan tilskrives ændringer i arbejdsprocesser og rutiner, der understøttede

opgaveidentitet, opgavebetydning og autonomi samt et højt LMX-forhold til lederen. I spørgsmål 5 diskuterede medarbejderen udfordringer med nogle komplekse opgaver i isolation, hvilket indikerer behovet for støtte og feedback fra kolleger. Lederens indsats for at opretholde stærke relationer og yde støtte bidrog til at overvinde disse udfordringer og fremme effektiv opgaveudførelse og samarbejde. Denne erfaring kan anvendes fremover ved fortsat at prioritere medarbejdernes trivsel og give den nødvendige støtte for at sikre et stærkt LMX-forhold til hvert enkelt teammedlem.

I interview 5 ved vi, at medarbejderen tilpassede sig hjemmearbejde og nød den fred og frihed det gav, hvilket kan knyttes til ændringer i arbejdsrutiner, der understøttede autonomi og et højt LMX-forhold til lederen. I spørgsmål 3 nævnte respondenterne vanskeligheden ved at brainstorme og løse problemer uden ansigt-til-ansigt interaktion med kolleger, hvilket antyder en udfordring i samarbejdet. Lederens rolle i at anerkende værdien af samarbejde og skabe muligheder for teammedlemmerne at forbinde og dele viden var essentiel i at tackle disse udfordringer og opretholde effektiv opgaveudførelse og teamwork. Denne erfaring kan derfor potentielt anvendes ved fortsat at prioritere samarbejde og give muligheder for medarbejdere at forbinde og dele viden.

Baseret på de to analyser ved hjælp af Hackman og Oldhams Jobkarakteristikmodel og Leader-Member Exchange Theory, opfatter medarbejderne på Jobcenter Tårnby udviklingen af hjemmearbejde i retrospekt som en blandet oplevelse. Selvom der var visse fordele såsom øget produktivitet, fleksibilitet og en følelse af autonomi, stødte medarbejderne også på udfordringer i forhold til samarbejde, kommunikation og behovet for støtte.

Begge analyser fremhævede vigtigheden af at håndtere kernejobkarakteristika og opretholde et højt LMX-forhold mellem lederen og deres underordnede. Medarbejderne satte pris på lederens indsats for at yde støtte, fremme åben kommunikation og styrke samarbejdet under hjemmearbejde. De anerkendte lederens proaktive tilgang til at håndtere de udfordringer, der blev mødt under hjemmearbejde, og faciliterede et positivt arbejdsmiljø.

I retrospekt ser medarbejderne på Jobcenter Tårnby hjemmearbejde som en mulighed for at tilpasse sig og vokse, idet de anerkender de fordele, det tilbød, samtidig med at de erkender de udfordringer, det præsenterede. De værdsatte lederens rolle i at sikre et stærkt LMX-forhold, støtte deres behov og lette effektiv kommunikation og samarbejde, hvilket bidrog til deres overordnede tilfredshed og præstation under hjemmearbejde.

Fremadrettet understreger erfaringerne og læringen fra hjemmearbejde på Jobcenter Tårnby vigtigheden af at adressere kernejobkarakteristika, opretholde stærke LMX-forhold og prioritere kommunikation, støtte og samarbejde på arbejdspladsen. Ved at anvende disse erfaringer kan organisationen fortsætte med at fremme et positivt arbejdsmiljø, der fremmer medarbejdernes motivation, tilfredshed og præstation i enhver arbejdsituation.

3.4 Hvordan påvirkede hjemmearbejdet lederens rolle og ledelsesstil i Jobcenter Tårnby?

3.4.1 Hvilke udfordringer og muligheder oplevede ledere under hjemmearbejde?

Ved at bruge Situationsbestemt Ledelsesteori til at analysere de fem interviews, kan vi få indsigt i de udfordringer og muligheder, som ledere oplevede under hjemmearbejde. Denne teori hævder, at effektiv ledelse varierer afhængigt af underordnedes parathed og den aktuelle situation.

Lederen udviste tilpasningsevne og anerkendte behovet for at justere deres ledelsesstil for at imødekomme de skiftende krav i situationen. Dette stemmer overens med Situationsbestemt Ledelsesteoris forudsætning om, at ledere skal tilpasse sig de specifikke omstændigheder og parathedsniveauer hos deres underordnede. Ved at yde støtte og opretholde åbne kommunikationskanaler var lederen i stand til at hjælpe deres team med at tilpasse sig det nye hjemmearbejdsmiljø.

Dog stod lederen over for udfordringer i forbindelse med mangel på social interaktion og vanskeligheder i kommunikationen. I hendes interview nævnte hun, at manglen på social interaktion var en betydelig udfordring, som hindrede evnen til at give ordentlig feedback og støtte til deres team. Dette fremhæver vigtigheden af at finde alternative måder at opretholde kommunikation og forbindelse med underordnede på, mens man arbejder hjemmefra.

I interview 2, 3, 4 og 5 udtrykte underordnede varierende parathed og tilpasningsevne til hjemmearbejde. For eksempel nævnte den første medarbejder i andet interview øget produktivitet under hjemmearbejde, men savnede støtten fra kollegerne. Dette foreslår, at lederen skulle overveje de forskellige behov hos deres underordnede og tilpasse deres ledelsesmetode derefter. Lederens rolle i at lette samarbejdet og opretholde forbindelser blandt teammedlemmer er derfor afgørende for at imødegå de udfordringer, som respondenterne i interview 2 stod over for.

Ligeledes, i interview 3, værdsatte medarbejderen fleksibiliteten ved hjemmearbejde, men stødte på udfordringer i forbindelse med samarbejde og kommunikation. Dette understreger vigtigheden af, at lederen anerkender de forskellige beredskabsniveauer hos deres underordnede og anvender en støttende og coachende ledelsesstil. Ved at give vejledning og ressourcer for at hjælpe medarbejdere med at overvinde kommunikationsudfordringer, kan ledere skabe et mere gunstigt hjemmearbejds miljø.

Interview 4 viste, at medarbejderen oplevede en positiv effekt på deres jobtilfredshed og trivsel under hjemmearbejde, hvilket kan tilskrives lederens indsats for at opretholde et stærkt forhold og yde støtte. Dog var respondentens motivation varierende afhængigt af opgaven, hvilket antyder, at lederen skulle tilpasse deres ledelsesstil baseret på medarbejderens behov og den aktuelle opgave. Dette understreger konceptet om situationsbestemt ledelse, idet lederen skal tage hensyn til de specifikke omstændigheder og individuelle behov hos deres underordnede for at være effektive.

Respondenten i interview 5 tilpassede sig hjemmearbejde og nød freden og friheden det medførte, men savnede input fra kolleger. Dette fremhæver vigtigheden af, at ledere anerkender værdien af samarbejde og faciliterer muligheder for teammedlemmer til at oprette forbindelse og dele viden. Ved at anvende en coachende eller delegerende ledelsesstil, afhængigt af medarbejderens beredskabsniveau, kan lederen give deres underordnede mulighed for at arbejde selvstændigt samtidig med, at de sikrer, at de har den nødvendige støtte og muligheder for at samarbejde med deres kolleger.

Afslutningsvis afslørede analysen af de fem interviews ved hjælp af Situationsbestemt Ledelsesteori flere udfordringer og muligheder, som ledere oplevede under hjemmearbejde. De primære udfordringer inkluderede opretholdelse af kommunikation og forbindelse med underordnede samt håndtering af de forskellige behov og beredskabsniveauer hos medarbejdere. Mulighederne involverede tilpasning af ledelsesstile til at passe til specifikke situationer og individuelle behov, facilitering af samarbejde blandt teammedlemmer og ydelse af støtte og vejledning for at hjælpe medarbejdere med at tilpasse sig hjemmearbejds miljøet.

Ved at anerkende og forstå de unikke udfordringer og muligheder, som hjemmearbejde præsenterer, kan ledere adoptere en mere effektiv og situationsbestemt ledelsesmetode, der imødekommer de forskellige behov og beredskabsniveauer hos deres underordnede. Dette kan igen hjælpe med at skabe et mere støttende og tilpasningsdygtigt hjemmearbejds miljø, hvilket gør det

muligt for organisationer at navigere i udfordringerne og fordelene ved hjemmearbejde og fremme generel medarbejdertilfredshed, trivsel og produktivitet. Ved at udnytte kraften i situationsbestemt ledelse kan ledere forbedre deres evne til effektivt at styre deres teams, og fremme en positiv arbejdskultur, der støtter vækst og succes i en stadig mere sammenkoblet verden.

3.4.2 Hvordan har lederens rolle ændret sig i forbindelse med overgangen tilbage til kontorarbejde?

Lederens bemærkelser viste at regelmæssige tjek-ind og virtuelle møder var afgørende for at sikre, at medarbejderne følte sig forbundne og støttede. Denne tilgang stemmer overens med den støttende eller vejledende ledelsesstil, som Situationsbestemt Ledelsesteori foreskriver, og som er kendetegnet ved høje niveauer af retning og støtte for at imødekomme medarbejdernes behov i en tid med forandring og usikkerhed.

Når organisationen går tilbage til kontorarbejde, skal lederens rolle igen udvikle sig for at tilpasse sig de skiftende behov hos deres medarbejdere. I interview 2 udtrykte respondenten ønsket om en hybrid arbejdsordning, der balancerer hjemme- og kontorarbejde og fremhæver behovet for, at ledere anerkender individuelle præferencer og giver fleksibilitet. Dette antyder, at lederen bør anvende en delegerende ledelsesstil, der er kendetegnet ved lave niveauer af retning og støtte og bemyndiger medarbejderne til at træffe beslutninger og tage ansvar for deres arbejdsordninger.

Afslutningsvis indikerer analysen af de interviews der er analyseret ved hjælp af Situationsbestemt Ledelsesteori, at lederens rolle har ændret sig i forbindelse med overgangen til kontorarbejde. Lederen skal tilpasse deres ledelsesstil baseret på de specifikke behov og præferencer hos deres medarbejdere samt den situationsbestemte kontekst. Centrale overvejelser inkluderer opretholdelse af stærk kommunikation, fleksibilitet og fremme af samarbejde blandt teammedlemmerne. Ved at anvende en række ledelsesstile, herunder direktiv, vejledende, støttende og delegerende, kan lederen effektivt støtte deres medarbejdere under overgangen til kontorarbejde og fortsætte med at fremme et positivt, inkluderende og produktivt arbejdsmiljø.

Hjemmearbejde hos Jobcenter Tårnby påvirkede lederens rolle og ledelsesstil ved at kræve, at de tilpassede sig nye udfordringer og situationer. Gennem analysen kan vi se, hvordan lederens rolle udviklede sig for at støtte deres team mere effektivt under hjemmearbejde og den efterfølgende overgang tilbage til kontoret.

Samlet set påvirkede hjemmearbejde hos Jobcenter Tårnby betydeligt lederens rolle og ledelsesstil. Ved at anvende Situationsbestemt Ledelsesteori ville lederen være i stand til at tilpasse deres tilgang for bedre at støtte deres team under hjemmearbejde og overgangen til kontoret. Ved at anerkende og håndtere de unikke udfordringer og muligheder, der præsenteres af hjemmearbejde og tilbagevenden til kontoret, kunne lederen skabe et mere støttende og tilpasningsdygtigt arbejdsmiljø, der fremmede medarbejdertilfredshed, trivsel og produktivitet.

4. Diskussion

Formålet med denne akademiske undersøgelse var at undersøge virkningen af hjemmearbejde på medarbejderes motivation, tilfredshed, præstation og produktivitet under COVID-19-pandemien samt lederens rolle i at tackle de unikke udfordringer og muligheder, der opstod ved hjemmearbejde.

Resultaterne af undersøgelsen viste, at hjemmearbejde både havde positive og negative virkninger på medarbejderes motivation og produktivitet. Nogle medarbejdere oplevede øget produktivitet, fleksibilitet og autonomi, mens andre stod over for udfordringer relateret til samarbejde, kommunikation og støtte. Lederens rolle i at tackle motivations- og hygiejnefaktorer, kernejobkarakteristika og opretholdelse af stærke leader-member exchanges-relationer viste sig at være afgørende for at opretholde medarbejderes motivation og trivsel under hjemmearbejde.

Betydningen af disse resultater ligger i deres bidrag til vores forståelse af den komplekse interaktion mellem forskellige faktorer, der påvirkede medarbejdernes oplevelser under hjemmearbejde. Ved at anvende etablerede teoretiske rammer som vi havde nøje udvalgt på forhånd, gav undersøgelsen os en mulighed for at udføre en omfattende analyse af hjemmearbejdets påvirkning på både medarbejdere og leder.

Styrkerne ved undersøgelsen inkluderer vores brug af kvalitative interviews til at fange rige og nuancerede perspektiver på medarbejderes oplevelser samt den systematiske og strukturerede analyse af interviewdata ved hjælp af etablerede teorier. Derimod omfatter begrænsninger i undersøgelsen afhængigheden af selv-indsamlet data fra en relativt lille udpluk af medarbejdere i den enkelte organisation, hvilket kan begrænse generaliserbarheden af resultaterne til andre sammenhænge og brancher. Dog skal det nævnes, at det var over halvdelen af

sygedagpengeafdelingen som gik med til at deltage i interviewene, så dataen er så repræsentativ for den enkelte afdeling som muligt.

Undersøgelsens resultater støtter hypotesen om, at hjemmearbejde har en stor påvirkning på medarbejderes motivation, præstation, og at lederens rolle er afgørende for at håndtere de unikke udfordringer og muligheder, som hjemmearbejde præsenterer. Resultaterne som vi er kommet frem til, understreger vigtigheden af at adressere motiverende faktorer og hygiejnefaktorer, og opretholdelse af stærke leader-member exchanges-relationer.

Implikationerne af disse resultater omfatter både teori og praksis, da de informerer ledere og organisationer om de faktorer, der kan bidrage til medarbejdernes motivation, tilfredshed og præstation under hjemmearbejde. Derudover fremhæver undersøgelsen vigtigheden af at vedtage en fleksibel og tilpasningsdygtig ledelsesstil, såsom Situational Leadership Theory, for at støtte forskellige medarbejderbehov og fremme et positivt arbejdsmiljø, uanset arbejdsmiljøet.

4.1 Diskussion af metode

For at undersøge virkningerne af hjemmearbejde på medarbejderes motivation, tilfredshed, præstation og produktivitet under COVID-19 pandemien, og lederens rolle i at tackle de udfordringer og muligheder, det præsenterede, blev et forskningsdesign kombineret med kvalitative dataindsamlingsmetoder og dataanalyse teknikker anvendt.

Forskningsdesignet var primært kvalitativt og brugte semi-strukturerede interviews til at indsamle data fra medarbejdere og ledere på Jobcenter Tårnby. Denne tilgang gjorde det muligt at få en dybere forståelse af deltagernes oplevelser og perspektiver under hjemmearbejde. Udvalgsmetoden omfattede formålsbestemt udvælgelse, og dataindsamlingsprocedurerne fulgte etiske retningslinjer for at sikre deltagernes fortrolighed og frivillige deltagelse.

Dataindsamlingsmetoderne omfattede semi-strukturerede interviews med deltagerne, der anvendte åbne spørgsmål designet til at fremkalde detaljerede og reflekterende svar. Disse interviews blev optaget, transskriberet og analyseret ved hjælp af tematisk analyse for at identificere mønstre og temaer i relation til forskningsspørgsmålene og hypoteserne.

Dataanalyseteknikkerne inkluderede kodning og kategorisering af interviewtransskriberinger for at identificere tilbagevendende temaer og mønstre. Fundene blev derefter fortolket i sammenhæng med relevante teorier, såsom Herzbergs to-faktor teori, Vrooms forventningsteori, Hackman og Oldhams jobkarakteristikmodel og LMX-teorien.

Mulige begrænsninger af metoden inkluderer den relativt lille udpluksstørrelse, der kan begrænse generaliserbarheden af resultaterne, og potentiel udvælgelsesbias i rekrutteringen af deltagere. For at imødegå disse begrænsninger søgte undersøgelsen at opnå et mangfoldig udsnit af deltagere og gav derfor en rig, kontekstualiseret analyse af dataene.

Sammenlignet med Bick et al. (2021) og Tušl et al. (2021) er der ligheder i fokus på virkningerne af hjemmearbejde under pandemien, men forskellige metoder anvendes. Bick et al. (2021) analyserede eksisterende data for at studere arbejde-hjemmefra tendenser, mens Tušl et al. (2021) brugte en tværsnitsundersøgelse for at undersøge virkningerne af krisen på medarbejderes liv og Kowalski et al. (2022) benyttede mixed methods.

Denne undersøgelses kvalitative tilgang bidrager til den eksisterende litteratur ved at give en dybere forståelse af medarbejderes og leders oplevelser under hjemmearbejde.

4.2 Resultater

Ifølge undersøgelsens resultater havde COVID-19-pandemien en stor indflydelse på medarbejderes motivation. Ledere var afgørende for at imødegå de muligheder og udfordringer, som denne ændring medførte. Resultaterne viste, at klare målsætninger og performance management var afgørende for at sikre produktiviteten, mens effektiv kommunikation, tillid og fleksibilitet var afgørende for at bevare medarbejderes motivation og tilfredshed.

Når man fortolker disse resultater i forbindelse med at besvare problemstillingen og underspørgsmålene, viste undersøgelsen, at hjemmearbejde kunne have både positive og negative virkninger på medarbejderne, afhængigt af den organisatoriske kultur, ledelse og støttesystemer der var eksisterende. Resultaterne fremhævede vigtigheden af tilpasningsevne og modstandsdygtighed både hos medarbejdere og ledere, samt behovet for, at organisationer udvikler omfattende politik og praksisser for hjemmearbejde.

Når man sammenligner resultaterne med Bick et al. (2021) og Tušl et al. (2021), er der ligheder i fokus på virkningen af hjemmearbejde under pandemien, men forskelle i de specifikke resultater, der blev undersøgt. Bick et al. (2021) undersøgte hjemmearbejds-tendenser og effekten på arbejds effektiviteten, mens Tušl et al. (2021) undersøgte pandemiens indvirkning på work-life balance, mental sundhed og selvrapporteret sundhed. Denne undersøgelse bidrager til den eksisterende litteratur ved at give en dybere forståelse af de faktorer, der påvirker medarbejderes motivation og præstation i et hjemmearbejds-sammenhæng.

Kowalski et al. (2022) viste, at COVID-19-pandemien havde en væsentlig indflydelse på medarbejderes motivation og tilfredshed. Lederskab, klare målsætninger, performance management, effektiv kommunikation, tillid og fleksibilitet var væsentlige for produktiviteten i et hjemmearbejdsmiljø. Desuden viste hybrid arbejdsmodellen sig at være en betydelig faktor, der påvirkede medarbejderes motivation og præstation.

Resultaternes implikationer for teori, praksis og fremtidig forskning inkluderer behovet for, at organisationer investerer i infrastruktur og træning til hjemmearbejde og udvikler effektive kommunikationskanaler som kan fremme en kultur af tillid og fleksibilitet. Resultaterne fremhæver også vigtigheden af ledelse i at fremme medarbejderes motivation i hjemmearbejde-sammenhænge og foreslår, at ledelsesudviklingsprogrammer bør fokusere på disse kompetencer.

Alternative forklaringer på resultaterne kunne omfatte individuelle forskelle i personlighed, arbejdsstil og præferencer samt de unikke omstændigheder ved pandemien, som måske ikke er repræsentative for hjemmearbejde under normale forhold. Yderligere forskning er nødvendig for at undersøge disse faktorer og deres indflydelse på hjemmearbejde-oplevelsen.

5. Konklusion

Målet med denne undersøgelse var igen at undersøge, hvordan COVID-19 pandemien påvirkede medarbejdernes motivation i Jobcenter Tårnby, efter de vendte tilbage fra hjemmearbejde, for at bestemme i hvilken grad hjemmearbejde blev betragtet som en udvikling i retrospekt, og for at bestemme, hvordan hjemmearbejde påvirkede lederens rolle inden for virksomheden. Følgende konklusioner kan drages på baggrund af analyserne og diskussionerne.

For det første præsenterede COVID-19 pandemien og overgangen til hjemmearbejde, både udfordringer og muligheder for medarbejderne i Jobcenter Tårnby. Medarbejderne oplevede forskellige reaktioner på hjemmearbejde, hvor nogle rapporterede øget produktivitet og forbedret work-life balance, mens andre stødte på vanskeligheder relateret til kommunikation, samarbejde og social interaktion. Ved tilbagevenden til kontoret gav medarbejderne udtryk for forskellige præferencer for arbejdsordninger, hvor nogle ønskede en hybridmodel, der kombinerede fordelene ved hjemmearbejde og kontorarbejde. Overordnet set fungerede pandemien som en prompt for forandring og udvikling, som tvang medarbejderne og organisationen til at tilpasse sig og udforske nye arbejdsformer.

For det andet var hjemmearbejde til en betydelig grad en udvikling for Jobcenter Tårnby, da det gjorde det muligt for medarbejderne og organisationen at opdage nye kommunikations-, samarbejds- og work-life balance tilstande. På trods af udfordringerne forbundet med hjemmearbejde, identificerede mange medarbejdere positive aspekter, såsom øget fleksibilitet og autonomi, som de håbede at beholde selv efter tilbagevenden til kontoret. Organisationens evne til at tilpasse sig hjemmearbejde og støtte medarbejderne under denne overgang afspejler dens evne til vækst og udvikling som respons på eksterne pres og skiftende omstændigheder.

COVID-19 pandemien og overgangen til hjemmearbejde havde en betydelig indflydelse på lederens rolle i Jobcenter Tårnby. Ved at benytte Situational Leadership Theory anbefales det, at lederen tilpasser deres ledelsesstil til at møde de forskellige behov og forberedelsesniveauer hos deres medarbejdere, både under hjemmearbejde og den efterfølgende tilbagevenden til kontoret. Lederens rolle udviklede sig til at fokusere på at opretholde stærk kommunikation, yde støtte, facilitere samarbejde og fremme fleksibilitet blandt teammedlemmerne. Ved at adoptere en række ledelsesstile, herunder direkte, trænende, støttende og delegerende, er lederen i stand til at støtte

deres team mere effektivt i denne periode med forandring og skabe et positivt, inkluderende og produktivt arbejdsmiljø.

Afslutningsvis havde COVID-19 pandemien en væsentlig indflydelse på medarbejdernes motivation i Jobcenter Tårnby, og udviklingen af hjemmearbejde og lederens rolle i organisationen. Erfaringerne med hjemmearbejde afslørede både udfordringer og muligheder for medarbejderne, hvilket førte til, at organisationen tilpassede sig og udviklede sig som respons til de skiftende omstændigheder. Derudover udviklede lederens rolle sig og krævede en mere situationsbestemt tilgang til ledelse for at sikre, at medarbejderne blev støttet og motiveret i perioden. Ved at anerkende og tackle de unikke udfordringer og muligheder, som pandemien har skabt, har Jobcenter Tårnby potentiale til at skabe et mere støttende og tilpasningsdygtigt arbejdsmiljø, der fremmer medarbejdernes tilfredshed, trivsel og produktivitet i en stadig mere sammenkoblet verden.

6. Refleksioner

I denne undersøgelse benyttede vi en række teorier fra Organizational Behavior (2019) og Feedback på arbejdspladser af Christensen (2016), herunder Herzbergs to-faktor teori, Hackman og Oldhams Job Characteristics Model, Leader-Member Exchange Theory, Situational Leadership Theory og Vrooms Expectancy Theory, til at adressere problemformuleringen. Hver af disse teorier gav værdifulde indsigter i forskellige aspekter af undersøgelsespørgsmålet og udforskede medarbejderes motivation, udviklingen af hjemmearbejde og leders rolle i organisationen under COVID-19-pandemien. Denne refleksion vil overveje effektiviteten og begrænsningerne af de teorier, der blev anvendt i analysen og diskutere alternative teorier, der kunne have været brugt.

Herzbergs to-faktor teori blev anvendt til at udforske faktorer, der påvirkede medarbejderes motivation under overgangen til hjemmearbejde og tilbagevenden til kontoret. Denne teori var effektiv til at fremhæve betydningen af både hygiejnefaktorer og motiverende faktorer i formning af medarbejderes oplevelser og motivation. Teoriens fokus på den dikotomi mellem disse to sæt faktorer kan dog have begrænset dens evne til at fange den komplekse samspil mellem forskellige aspekter af hjemmearbejde og medarbejderes motivation.

Hackman og Oldhams Job Characteristics Model gav en ramme for at forstå, hvordan hjemmearbejde påvirkede karakteren af medarbejdernes arbejde og deres efterfølgende motivation. Denne model var nyttig til at identificere de vigtigste jobkarakteristika, der påvirkede

medarbejdernes motivation under hjemmearbejde, såsom opgavevariationer og feedback. Men modellens fokus på specifikke jobkarakteristika kan ikke fuldt ud tage højde for de bredere kontekstuelle faktorer, såsom organisationskultur eller ledelsesstil, der også påvirkede medarbejderes motivation under pandemien.

Leader-Member Exchange Theory blev derfor anvendt til at undersøge forholdet mellem ledere og medarbejdere under perioden. Denne teori fremhævede effektivt betydningen af høj kvalitets LMX-udvekslinger i at fremme medarbejderes motivation og jobtilfredshed. Men teoriens fokus på det dyadiske forhold mellem ledere og medarbejdere kan ikke fuldt ud fange indflydelsen af bredere gruppedynamikker eller organisationsfaktorer på medarbejderes motivation.

Situational Leadership Theory blev anvendt til at undersøge, hvordan lederens rolle udviklede sig under hjemmearbejde og overgangen tilbage til kontoret. Denne teori var effektiv til at illustrere betydningen af, at ledere tilpasser deres ledelsesstil baseret på medarbejdernes behov og modenhedsniveauer. Dog kan teoriens fokus på situationelle faktorer muligvis ikke fuldt ud tage højde for indflydelsen af individuelle ledertræk eller den bredere organisatoriske kontekst på ledelseseffektiviteten.

Vroom's Expectancy Theory blev anvendt til at vurdere påvirkningen af hjemmearbejde på medarbejdermotivationen ved at undersøge sammenhængen mellem medarbejderes tro på indsats, præstation og resultater. Denne teori var værdifuld til at forstå de faktorer, der påvirkede medarbejdermotivationen under hjemmearbejds-perioden og tilbage til arbejdspladsen igen. Dog kan teoriens fokus på individuelle overbevisninger og forventninger muligvis ikke fuldt ud fange organisatoriske faktoreres rolle, såsom ledelsesstil eller organisationskultur, i form af at forme medarbejdermotivationen.

Ved overvejelse af alternative teorier var der mindst to andre motivation og ledelsesteorier, der kunne have været anvendt i denne undersøgelse. Den første er Maslows behovspyramide, som postulerer, at individer motiveres af en hierarki af behov, der starter med grundlæggende fysiologiske behov og bevæger sig mod selvrealisering (Buchanan & Huczynski, 2019, Kapitel 9). Denne teori kunne have givet indsigter i hjemmearbejdets påvirkning på medarbejdernes evne til at opfylde deres forskellige behov og hvordan det påvirkede deres motivation. Dog blev Maslows behovspyramide ikke inkluderet i analyserne på grund af dens fokus på individuelle behov, som

måske ikke havde været lige så relevante for at forstå den bredere organisatoriske kontekst og lederens rolle inden for organisationen.

Den anden alternative teori er Transformational Leadership, som lægger vægt på ledernes rolle i at inspirere og motivere medarbejdere til at opnå højere niveauer af præstation og personlig vækst (Buchanan & Huczynski, 2019, Kapitel 18). Denne teori kunne have kastet lys over betydningen af effektiv ledelse i at navigere gennem udfordringerne ved hjemmearbejde og den overgang der var mellem hjemmearbejde og fysisk tilstedeværelse. Dog blev Transformational Leadership ikke inkluderet i analyserne, fordi dens fokus på de inspirerende aspekter af ledelse måske ikke fuldt ud fangede de situationelle og praktiske udfordringer, som ledere og medarbejdere stod over for under pandemien.

6.1 Perspektivering

Resultaterne tyder på, at hjemmearbejde havde både positive og negative virkninger på motivationen, og lederens rolle var afgørende i at støtte medarbejdere gennem situationel ledelse.

Bick et al. (2021) undersøgte udbredelsen af hjemmearbejde før og efter COVID-19-udbruddet. Deres undersøgelse viste, at hjemmearbejde steg markant under pandemien, hvor flere medarbejdere arbejdede hjemmefra end nogensinde før. Dette er i overensstemmelse med vores situation, da medarbejdere i Jobcenter Tårnby også skiftede til hjemmearbejde under pandemien. Bick et al.'s undersøgelse fremhævede også vigtigheden af effektiv ledelse i håndtering af hjemmearbejde, hvilket stemmer overens med vores undersøgelses vægt på lederens rolle i at støtte medarbejdere og tilpasse deres ledelsesstil.

Tušl et al. (2021) som undersøgte virkningen af COVID-19-krisen på arbejds- og privatliv, mental sundhed og selvbedømt sundhed hos tyske og schweiziske medarbejdere viste, at pandemien påvirkede medarbejdernes arbejde-livs balance og mentale sundhed, hvor nogle medarbejdere oplevede øget stress og angst. Dette ligner de udfordringer, der er identificeret i vores undersøgelse, hvor medarbejdere stod over for vanskeligheder med kommunikation, samarbejde og social interaktion under hjemmearbejde. Dog fokuserede Tušl et al.'s undersøgelse på mental sundhed og selvbedømt sundhed, hvilket giver en bredere perspektiv på pandemiens virkning på medarbejdernes liv.

Kowalski et al. (2022) fordyber yderligere vores forståelse gennem dens resultater. Kowalski centrerer sin undersøgelse om ledelsesperspektivet i en hjemmearbejds kontekst, et synspunkt der harmonerer med vores udforskning af lederens rolle på Jobcenteret. Resultaterne viste, at hjemmearbejde krævede forskellige ledelsesmæssige tilgange for at sikre produktivitet, hvilket forstærker vores resultater om nødvendigheden af situationel ledelse. Derudover understreger studiet vigtigheden af klar kommunikation og forventninger fra ledere, centrale aspekter som vores forskning også betoner for at opretholde medarbejdermotivation. Dermed understøtter og beriger Kowalski et. al.'s (2022) forskning vores studie, bekræfter vores vægt på lederens rolle og situationel ledelse i håndteringen af overgangen tilbage til kontorarbejde. Mest interessant er Kowalski et. al.'s (2022) undersøgelse af hybridmodellen for hjemmearbejde og traditionelt kontorarbejde. Resultaterne viser, at denne model kan være en effektiv måde at balance mellem de forskellige behov og præferencer blandt medarbejderne, samtidig med at lederne er i stand til at understøtte deres team effektivt.

En vigtig lighed mellem vores undersøgelse og litteraturen er anerkendelsen af ledelsens betydning under pandemien. Både vores undersøgelse og den citerede litteratur fremhæver behovet for, at ledere tilpasser deres ledelsesstil og støtter medarbejdere under hjemmearbejde og omstillingsprocessen til traditionelt arbejde. Derudover fandt både vores undersøgelse og litteraturen, at hjemmearbejde havde en blanding af positive og negative virkninger på medarbejdere. Nogle medarbejdere nød øget fleksibilitet og autonomi, mens andre kæmpede med udfordringer med kommunikation og samarbejde.

En bemærkelsesværdig forskel mellem vores undersøgelse og litteraturen er det specifikke fokus på motivation i Jobcenter Tårnby's sammenhæng. Mens litteraturen giver en bredere betragtning af pandemiens påvirkning af arbejde og trivsel, så indsnævrer vores undersøgelse fokus for at forstå virkningerne på medarbejderes motivation og ledernes rolle inden for en specifik organisatorisk ramme.

Vores undersøgelses resultater stemmer overens med litteraturen på flere måder, især med hensyn til vigtigheden af ledelse under pandemien og de blandede virkninger af hjemmearbejde på medarbejdere. Det unikke fokus på motivation og ledelse inden for Jobcenter Tårnby giver værdifulde indsigter i de specifikke udfordringer og muligheder, som medarbejdere og ledere står overfor i denne sammenhæng.

6.2 Kritik/læringsprocesser

I denne sektion vil vi kritisk tilgå brugen af en positivistisk tilgang og den generelle videnskabsteori i vores undersøgelse. Vi vil også reflektere over de erfaringer, vi har fået fra gennemførelsen af undersøgelsen og identificere områder til forbedring.

En af hovedkritikpunkterne af vores undersøgelse er brugen af en positivistisk tilgang i en kvalitativ, deduktiv forskningsdesign. Den positivistiske tilgang lægger typisk vægt på brugen af kvantitative metoder og søgning efter universelle love eller generaliserbare mønstre. Ved at fokusere på en kvalitativ undersøgelse kan vi have begrænset vores evne til at generalisere resultaterne og give en objektiv beskrivelse af fænomenet under studiet. Derudover kan brugen af en deduktiv tilgang inden for en positivistisk tilgang have ført til pålæggelse af forudindtagede forestillinger og teoretiske rammer på dataene, hvilket potentielt kan påvirke vores fortolkning af resultaterne.

Et andet kritikpunkt er afhængigheden af et lille udvalg af interviews som den eneste datakilde til undersøgelsen. Interviewdata er i sin natur subjektiv og kan ikke give en omfattende forståelse af de komplekse fænomener der undersøges. Brugen af yderligere datakilder, såsom spørgeskemaer, observationer eller organisatoriske dokumenter, kunne have beriget vores forståelse af COVID-19 pandemiens indvirkning på medarbejderes motivation og ledelse i Jobcenter Tårnby.

Den generelle videnskabsteori i vores undersøgelse antager, at virkeligheden kan studeres og forstås objektivt. Men denne antagelse kan være problematisk i sammenhæng med vores undersøgelse, da medarbejdere og leders oplevelser under pandemien i sin natur er subjektive og påvirket af individuelle opfattelser og fortolkninger. Brugen af en interpretivistisk eller konstruktivistisk tilgang ville måske have været mere passende til at undersøge de forskellige og kontekstspecifikke oplevelser af de personer, der er påvirket af COVID-19 pandemien.

Gennem hele undersøgelsesprocessen har vi lært vigtigheden af at omhyggeligt vælge et passende undersøgelsesparadigme og -metodologi til at besvare problemstillingen. Brugen af en positivistisk tilgang i vores undersøgelse kan have begrænset dybden af vores resultater, og fremtidig forskning bør overveje alternative tilgange og metoder for at få en bedre forståelse af den komplekse interaktion mellem motivation, ledelse og hjemmearbejde under COVID-19 pandemien.

6.3 Fremtidig undersøgelse

Vores undersøgelse kan give værdifulde indsigter i, hvordan COVID-19 pandemien har påvirket medarbejderes motivation og ledelse hos Jobcenter Tårnby. Der er dog flere områder, hvor yderligere forskning kan udvide vores fund og bidrage til en mere omfattende forståelse af implikationerne af hjemmearbejde.

En mulig retning for fremtidig forskning er at undersøge fordele og udfordringer ved implementering af hjemmearbejdes-politikker i et ikke-pandemisk miljø. Dette ville give organisationer en bedre forståelse af de langsigtede implikationer af hjemmearbejde på medarbejderes motivation, produktivitet og trivsel. Forskere kunne undersøge faktorer såsom work-life-balance, jobtilfredshed og kommunikationseffektivitet i en mere stabil og kontrolleret setting. Dette kunne hjælpe organisationer med at træffe informerede beslutninger om muligheden og ønskeligheden af at inkorporere hjemmearbejde som en regelmæssig del af deres drift.

Et andet område for yderligere forskning kunne involvere en sammenlignende analyse af organisationer med forskellige tilgange til hjemmearbejde under pandemien. Dette ville give forskere mulighed for at identificere bedste praksis og udvikle anbefalinger til organisationer, der ønsker at optimere deres hjemmearbejdsordninger, både under kriser og i mere typiske omstændigheder. Ved at sammenligne oplevelserne fra medarbejdere og ledere på tværs af et bredt udvalg af organisationer, kunne forskere opnå en bredere forståelse af faktorer, der bidrager til succesfulde hjemmearbejds miljøer og de potentielle konsekvenser af forskellige hjemmearbejdes-politikker.

Yderligere forskning kunne også undersøge forholdet mellem hjemmearbejde og medarbejderes motivation mere dybtgående, især med hensyn til rollen af intrinsiske og ekstrinsiske motivationsfaktorer. Dette kunne omfatte undersøgelse af virkningerne af forskellige hjemmearbejdspolitikker på medarbejderes motivation og udforskning af i hvilket omfang disse politikker interagerer med individuelle præferencer, jobkarakteristika og ledelsesstile. Ved at undersøge disse sammenhænge kan forskere bidrage til udviklingen af mere målrettede og effektive strategier for at fremme medarbejderes motivation og trivsel i hjemmearbejds kontekster.

Endelig kan forskere undersøge COVID-19 pandemiens langsigtede virkninger på organisatorisk kultur og ledelsespraksis samt konsekvenserne af disse ændringer for medarbejderes motivation og

produktivitet. Mens organisationer tilpasser sig den post-pandemiske verden, er det afgørende at forstå, hvordan disse ændringer kan påvirke måden, medarbejderne arbejder og interagerer med hinanden på, samt ledernes rolle i at forme og opretholde organisatorisk kultur.

7. Litteraturliste

Ansvar for beskæftigelsesindsatsen. (n.d.).

<https://star.dk/om-styrelsen/ansvar-for-beskaeftigelsesindsatsen/>

Beskæftigelsesindsatsen under covid-19. (2020). KL.

<https://www.kl.dk/kommunale-opgaver/beskaeftigelse/gode-eksempler-paa-kommunernes-beskaeftigelsesindsats/beskaeftigelsesindsatsen-under-covid-19/>

Bick, A., Blandin, A., & Mertens, K. (2021). Work from Home Before and After the COVID-19 Outbreak. SSRN Electronic Journal.

Buchanan, D. A., & Huczynski, A. (2019). HucBuc: Organizational Behaviour (10th ed.). Pearson.

Det har corona betydet for min ledelse. (2020). Lederweb.

<https://www.lederweb.dk/udgivelser/det-har-corona-betydet-for-min-ledelse/>

Kowalski, G., & Ślebarska, K. (2022). Remote Working and Work Effectiveness: A Leader Perspective. International Journal of Environmental Research and Public Health, 19(22), 15326.

<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9690707/>

Kumar, P., Kumar, N., Aggarwal, P., & Yeap, J. A. (2021). Working in lockdown: the relationship between COVID-19 induced work stressors, job performance, distress, and life satisfaction. Current Psychology, 40(12), 6308–6323.

Linneberg & Korsgaard, (2019). Qualitative Research Journal. Emerald Publishing Limited

Myers, M. D. (2019). Qualitative Research in Business and Management (3rd ed.). SAGE Publications Ltd.

Peter Holdt Christensen. (2016). Feedback på arbejdspladsen (e. g., 1).

Susilo, D. Revealing the Effect of Work-From-Home on Job Performance during the Covid-19 Crisis: Empirical Evidence from Indonesia. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 26(2020).

Thomas (2016). *How to do your Case Study* (2nd ed.). SAGE Publications Ltd

Tušl, M., Brauchli, R., Kerk sieck, P., & Bauer, G. F. (2021). Impact of the COVID-19 crisis on work and private life, mental well-being and self-rated health in German and Swiss employees: a cross-sectional online survey. *BMC Public Health*, 21(1).

8. Bilagsliste

Indholdsfortegnelse

Bilag 1 - Pre-interview (før udarbejdelse af problemstilling) spørgeguide.....	s. 53
Bilag 2 - Mailkorrespondance med teamleder for sygedagpengeafdeling i Jobcenter Tårnby forud for udarbejdelse af problemstilling (Dorthe Eva Mathiesen)....	s. 54
Bilag 3 - Interview til leder af afdeling (spørgeguide)...	s. 56
Bilag 4 - Interview til medarbejdere på afdelingen (spørgeguide).....	s. 58
Bilag 5 - Transskribering af interview med leder - Dorthe Eva Mathiesen (Teamleder)...	s. 59
Bilag 6 - Transskribering af interview med medarbejder 1 - Diane Christensen (41 år)...	s. 63
Bilag 7 - Transskribering af interview med medarbejder 2 - Necla Yilmaz (29 år)...	s. 67
Bilag 8 - Transskribering af interview med medarbejder 3 - Mohammed Küçükavci (41 år).....	s. 71
Bilag 9 - Transskribering af interview med medarbejder 4 - Benny Nielsen (45 år).....	s. 75
Bilag 10 - Kodningstræ.....	s. 79
Bilag 11 - Interview med leder kodet (jf. bilag 5) ifht. spørgeguide (jf. bilag 10).....	s. 80
Bilag 12 - Interview med medarbejder 1 kodet (jf. bilag 6) ifht. spørgeguide (jf. bilag 10).....	s. 81
Bilag 13 - Interview med medarbejder 2 kodet (jf. bilag 7) ifht. spørgeguide (jf. bilag 10).....	s. 83
Bilag 14 - Interview med medarbejder 3 kodet (jf. bilag 8) ifht. spørgeguide (jf. bilag 10).....	s. 84
Bilag 15 - Interview med medarbejder 4 kodet (jf. bilag 9 ifht. spørgeguide (jf. bilag 10).....	s. 85

Bilag 1, Pre-interview (før udarbejdelse af problemstilling) spørgeguide

1. Har din afdeling i jobcentret implementeret hjemmearbejde i løbet af COVID-19 pandemien?
2. Hvornår startede I med at arbejde hjemmefra, og hvornår vendte I tilbage til kontoret?
3. Hvor ofte arbejdede I hjemmefra?
4. Hvilke udfordringer stod I overfor, da I skulle tilpasse jer hjemmearbejde?
5. Hvordan påvirkede overgangen til hjemmearbejde medarbejdernes motivation?
6. Hvordan påvirkede overgangen til hjemmearbejde medarbejdernes præstation?
7. Har du observeret en ændring i medarbejdernes tilfredshed efter at have vendt tilbage til kontoret?
8. Var der noget, der blev gjort for at motivere medarbejderne under hjemmearbejdsperioden?
9. Hvordan håndterede du som leder udfordringerne, der opstod under hjemmearbejdsperioden?
10. Tror du, at hjemmearbejde kan blive en permanent del af arbejdsrutinen i fremtiden?

Bilag 2, Mailkorrespondance med teamleder for sygedagpengeafdeling i Jobcenter Tårnby forud for udarbejdelse af problemstilling (Dorthe Eva Mathiesen)

1. Har din afdeling i jobcentret implementeret hjemmearbejde i løbet af COVID-19 pandemien?

Ja, vores afdeling implementerede hjemmearbejde under COVID-19 pandemien for at sikre medarbejdernes sundhed og sikkerhed samt for at følge myndighedernes anbefalinger.

2. Hvornår startede I med at arbejde hjemmefra, og hvornår vendte I tilbage til kontoret?

Vi begyndte at arbejde hjemmefra i marts 2020 og vendte gradvist tilbage til kontoret i løbet af sommeren og efteråret 2021 i vores afdeling.

3. Hvor ofte arbejdede I hjemmefra?

Under pandemien arbejdede vi primært hjemmefra, men nogle medarbejdere kom ind på kontoret lejlighedsvis, når det var nødvendigt.

4. Hvilke udfordringer stod I overfor, da I skulle tilpasse jer hjemmearbejde?

Nogle af de største udfordringer, vi stod over for under overgangen til hjemmearbejde, var at finde effektive kommunikationskanaler, og at sikre at alle havde adgang til nødvendige ressourcer og teknologi, samt at tilpasse arbejdsprocesserne til den nye situation.

5. Hvordan påvirkede overgangen til hjemmearbejde medarbejdernes motivation?

Overgangen til hjemmearbejde havde både positive og negative effekter på medarbejdernes motivation. For nogle medarbejdere var fleksibiliteten og den reducerede transporttid motiverende, mens andre fandt det udfordrende at adskille arbejdsliv og privatliv og savnede det sociale aspekt ved at arbejde på kontoret.

6. Hvordan påvirkede overgangen til hjemmearbejde medarbejdernes præstation?

Overgangen til hjemmearbejde påvirkede medarbejdernes præstation på forskellige måder. Nogle medarbejdere oplevede en øget produktivitet og fokus, mens andre havde sværere ved at finde motivation og struktur i deres arbejdsdag.

7. Har du observeret en ændring i medarbejdernes tilfredshed efter at have vendt tilbage til kontoret?

Efter at være vendt tilbage til kontoret, har jeg observeret, at nogle medarbejdere er glade for at genoptage det sociale samvær og arbejde i et mere struktureret miljø, mens andre savner fleksibiliteten fra hjemmearbejde.

8. Var der noget, der blev gjort for at motivere medarbejderne under hjemmearbejdsperioden?

Under hjemmearbejdsperioden blev der iværksat forskellige tiltag for at motivere medarbejderne, herunder virtuelle kaffepauser, teambuilding-aktiviteter og regelmæssige opdateringer fra ledelsen.

9. Hvordan håndterede du som leder udfordringerne, der opstod under hjemmearbejdsperioden?

Som leder håndterede jeg udfordringerne under hjemmearbejdsperioden ved at være proaktiv, støttende og fleksibel i min kommunikation med medarbejderne, samt ved at tilpasse arbejdsprocesser og støtte efter behov.

10. Tror du, at hjemmearbejde kan blive en permanent del af arbejdsrutinen i fremtiden?

Jeg tror, at hjemmearbejde har potentiale til at blive en permanent del af arbejdsrutinen i fremtiden, men det er vigtigt at finde en balance mellem hjemmearbejde og kontorarbejde, så vi kan drage fordel af begge verdener og støtte medarbejdernes motivation og trivsel.

Bilag 3, Interview til leder af afdeling (spørgeguide)

1. Hvordan oplevede du overgangen til hjemmearbejde for dine medarbejdere under corona pandemien?
2. Hvordan tror du, at hjemmearbejde påvirkede medarbejdernes motivation?
3. Hvilke faktorer tror du, var mest afgørende for medarbejdernes motivation under hjemmearbejde?
4. I hvilken grad mener du, at hjemmearbejde påvirkede medarbejdernes arbejdsglæde og trivsel?
5. Hvordan påvirkede hjemmearbejde medarbejdernes præstation og produktivitet i Jobcenter Tårnby?
6. Hvilke udfordringer oplevede medarbejderne under hjemmearbejde i forhold til opgaver og samarbejde?
7. Hvordan blev arbejdsprocesser og -rutiner påvirket af hjemmearbejde i din afdeling?
8. Hvad mener du var de mest positive og negative aspekter af hjemmearbejde for medarbejderne?
9. Hvilke læringer og erfaringer fra hjemmearbejde kan anvendes fremadrettet i virksomheden?
10. Hvordan påvirkede hjemmearbejde din rolle som leder og din ledelsesstil?
11. Hvilke udfordringer og muligheder oplevede du som leder under hjemmearbejde?
12. Hvordan har din rolle som leder ændret sig i forbindelse med overgangen tilbage til kontorarbejde?
13. Hvordan har du håndteret medarbejdernes motivation, efter at de vendte tilbage fra hjemmearbejde?
14. Hvordan oplevede du overgangen fra hjemmearbejde til kontorarbejde for dine medarbejdere?
15. Hvordan har sammenholdet og samarbejdet mellem medarbejdere ændret sig efter at have vendt tilbage til kontorarbejde?
16. Hvordan har du håndteret eventuelle ændringer i arbejdsprocesser og -rutiner efter at have vendt tilbage til kontorarbejde?
17. Hvordan har du støttet medarbejdernes trivsel og arbejdsglæde efter hjemmearbejde?
18. Hvilke aspekter af hjemmearbejde ville du ønske, at virksomheden fortsatte med at bruge, selv efter at have vendt tilbage til kontorarbejde?

19. Hvordan har du tilpasset din ledelsesstil efter hjemmearbejde for at imødekomme medarbejdernes behov og forventninger?
20. Hvad kunne du som leder have gjort anderledes for at støtte dine medarbejdere under hjemmearbejde og i overgangen tilbage til kontorarbejde?

Bilag 4, Interview til medarbejdere på afdelingen (spørgeguide)

1. Hvordan oplevede du overgangen til hjemmearbejde under corona pandemien?
2. Hvordan påvirkede hjemmearbejde din motivation i arbejdet?
3. Hvilke faktorer motiverede eller demotiverede dig mest under hjemmearbejde?
4. Følte du, at hjemmearbejde påvirkede din arbejdsglæde og trivsel? Hvis ja, på hvilken måde?
5. Hvordan påvirkede hjemmearbejde din præstation og produktivitet i arbejdet?
6. Hvilke udfordringer oplevede du under hjemmearbejde i forhold til opgaver og samarbejde med kolleger?
7. Hvordan blev dine arbejdsprocesser og -rutiner påvirket af hjemmearbejde?
8. Hvad var de mest positive og negative aspekter af hjemmearbejde for dig?
9. Hvilke læringer og erfaringer fra hjemmearbejde mener du kan anvendes fremadrettet i virksomheden?
10. Hvordan oplevede du lederens rolle og ledelsesstil under hjemmearbejde?
11. Oplevede du nogen ændringer i lederens rolle og ledelsesstil, da I vendte tilbage til kontorarbejde?
12. Hvordan ændrede din motivation sig, efter at I vendte tilbage fra hjemmearbejde?
13. Hvordan oplevede du overgangen fra hjemmearbejde til kontorarbejde?
14. Har du oplevet, at din arbejdsglæde og trivsel er blevet påvirket efter at have vendt tilbage til kontorarbejde?
15. Hvordan har sammenholdet og samarbejdet med dine kolleger ændret sig efter at have vendt tilbage til kontorarbejde?
16. Hvordan mener du, at ledelsen har håndteret overgangen mellem hjemmearbejde og kontorarbejde?
17. Har der været nogen ændringer i arbejdsprocesser og -rutiner, som du har bemærket, efter at have vendt tilbage til kontorarbejde?
18. Hvordan har ledelsen støttet din motivation og trivsel efter hjemmearbejde?
19. Hvilke aspekter af hjemmearbejde ville du ønske, at virksomheden fortsatte med at bruge, selv efter at have vendt tilbage til kontorarbejde?
20. Hvad kunne ledelsen have gjort anderledes for at støtte dig og dine kolleger under hjemmearbejde og i overgangen tilbage til kontorarbejde?

Bilag 5, Transskribering af interview med leder - Dorte Eva Mathiesen (Teamleder)

1. Hvordan oplevede du overgangen til hjemmearbejde for dine medarbejdere under corona pandemien?

Overgangen til hjemmearbejde under coronapandemien var en udfordring for os alle, men jeg er stolt over, hvordan medarbejderne håndterede situationen. Vi arbejdede sammen for at tilpasse os de nye arbejdsforhold og finde løsninger på de udfordringer, der opstod undervejs.

2. Hvordan tror du, at hjemmearbejde påvirkede medarbejdernes motivation?

Hjemmearbejde påvirkede medarbejdernes motivation på forskellige måder. Nogle nød fleksibiliteten og mindre transporttid, mens andre savnede det sociale samvær og fandt det sværere at adskille arbejdsliv og privatliv.

3. Hvilke faktorer tror du, var mest afgørende for medarbejdernes motivation under hjemmearbejde?

De mest afgørende faktorer for medarbejdernes motivation under hjemmearbejde var fleksibilitet, arbejds-privatlivsbalance og opretholdelse af det sociale samvær og sammenhold med kolleger.

4. I hvilken grad mener du, at hjemmearbejde påvirkede medarbejdernes arbejdsglæde og trivsel?

Hjemmearbejde påvirkede medarbejdernes arbejdsglæde og trivsel i varierende grad. Nogle trivedes med de nye arbejdsforhold, mens andre oplevede udfordringer og savnede kontormiljøet.

5. Hvordan påvirkede hjemmearbejde medarbejdernes præstation og produktivitet i Jobcenter Tårnby?

Hjemmearbejde påvirkede medarbejdernes præstation og produktivitet i Jobcenter Tårnby på forskellige måder. Nogle medarbejdere var mere produktive, mens andre oplevede en nedgang i produktivitet på grund af udfordringer med kommunikation, teknologi og samarbejde.

6. Hvilke udfordringer oplevede medarbejderne under hjemmearbejde i forhold til opgaver og samarbejde?

Under hjemmearbejde oplevede medarbejderne udfordringer med kommunikation, tekniske problemer, og nogle savnede det sociale aspekt ved at arbejde på kontoret.

7. Hvordan blev arbejdsprocesser og -rutiner påvirket af hjemmearbejde i din afdeling?

Arbejdsprocesser og -rutiner blev påvirket af hjemmearbejde ved, at vi måtte indføre nye teknologier og værktøjer for at kommunikere og arbejde sammen effektivt.

8. Hvad mener du var de mest positive og negative aspekter af hjemmearbejde for medarbejderne?

De mest positive aspekter af hjemmearbejde for medarbejderne var øget fleksibilitet og mindre transporttid, mens de mest negative aspekter var mindre social interaktion og udfordringer med at adskille arbejde og privatliv.

9. Hvilke læringer og erfaringer fra hjemmearbejde kan anvendes fremadrettet i virksomheden?

Læringer og erfaringer fra hjemmearbejde, der kan anvendes fremadrettet i virksomheden, inkluderer øget fleksibilitet, effektiv kommunikation og brug af digitale værktøjer.

10. Hvordan påvirkede hjemmearbejde din rolle som leder og din ledelsesstil?

Hjemmearbejde påvirkede min rolle som leder og ledelsesstil ved, at jeg måtte være mere proaktiv og fleksibel i min kommunikation og støtte til medarbejderne og tilpasse mig til nye arbejdsvilkår og -rutiner.

11. Hvilke udfordringer og muligheder oplevede du som leder under hjemmearbejde?

Under hjemmearbejde oplevede jeg udfordringer med kommunikation, tekniske problemer og medarbejdernes savn af det sociale aspekt ved kontorarbejde. Men det gav også muligheder for at øge fleksibilitet, reducere transporttid og eksperimentere med nye arbejdsprocesser og kommunikationsværktøjer.

12. Hvordan har din rolle som leder ændret sig i forbindelse med overgangen tilbage til kontorarbejde?

Min rolle som leder ændrede sig ved, at jeg skulle fokusere på at hjælpe medarbejderne med at tilpasse sig tilbage til kontorarbejde, genopbygge sammenholdet i teamet og finde en balance mellem de positive aspekter af hjemmearbejde og kontorarbejde.

13. Hvordan har du håndteret medarbejdernes motivation, efter at de vendte tilbage fra hjemmearbejde?

Jeg har håndteret medarbejdernes motivation ved at organisere teambuilding-aktiviteter, anerkende deres præstationer, tilpasse arbejdsprocesser og være opmærksom på deres individuelle behov og arbejdssituation.

14. Hvordan oplevede du overgangen fra hjemmearbejde til kontorarbejde for dine medarbejdere?

Overgangen fra hjemmearbejde til kontorarbejde var en tilpasningsproces for medarbejderne. Nogle var glade for at vende tilbage til kontoret, mens andre fandt det udfordrende og savnede fleksibiliteten fra hjemmearbejde.

15. Hvordan har sammenholdet og samarbejdet mellem medarbejdere ændret sig efter at have vendt tilbage til kontorarbejde?

Sammenholdet og samarbejdet mellem medarbejdere har krævet tid for at genopbygges efter at have vendt tilbage til kontorarbejde. Vi har arbejdet på at styrke samarbejdet gennem teambuilding-aktiviteter og ved at anerkende medarbejdernes bidrag.

16. Hvordan har du håndteret eventuelle ændringer i arbejdsprocesser og -rutiner efter at have vendt tilbage til kontorarbejde?

Jeg har håndteret ændringer i arbejdsprocesser og -rutiner ved at være fleksibel, lytte til medarbejdernes feedback og arbejde sammen med dem for at finde de bedste løsninger, der kombinerer fordelene ved både hjemmearbejde og kontorarbejde.

17. Hvordan har du støttet medarbejdernes trivsel og arbejdsglæde efter hjemmearbejde?

Efter hjemmearbejde har jeg støttet medarbejdernes trivsel og arbejdsglæde ved at opmuntre til en åben dialog og lytte til deres bekymringer og behov. Vi har også organiseret sociale aktiviteter og teambuilding-arrangementer for at styrke sammenholdet og samarbejdet mellem kolleger.

18. Hvilke aspekter af hjemmearbejde ville du ønske, at virksomheden fortsatte med at bruge, selv efter at have vendt tilbage til kontorarbejde?

Jeg ville ønske, at virksomheden fortsatte med at bruge aspekter som fleksibilitet og muligheden for at arbejde hjemmefra efter behov, samt brugen af teknologiske værktøjer til at forbedre kommunikation og samarbejde. Disse elementer kan bidrage til en bedre balance mellem arbejde og privatliv og øget medarbejdertilfredshed.

19. Hvordan har du tilpasset din ledelsesstil efter hjemmearbejde for at imødekomme medarbejdernes behov og forventninger?

Efter hjemmearbejde har jeg tilpasset min ledelsesstil ved at være mere lydhør over for medarbejdernes individuelle behov og forventninger. Jeg har fokuseret på at opretholde en åben kommunikation og været mere opmærksom på at tilbyde støtte og vejledning. Derudover har jeg arbejdet på at skabe en fleksibel arbejdsplads, der tager højde for medarbejdernes forskellige præferencer og behov.

20. Hvad kunne du som leder have gjort anderledes for at støtte dine medarbejdere under hjemmearbejde og i overgangen tilbage til kontorarbejde?

Når jeg kigger tilbage, ville jeg måske have implementeret en klarere kommunikationsstrategi og være mere proaktiv i at tilbyde støtte under hjemmearbejde. Jeg kunne også have arbejdet på at skabe en mere gradvis overgang mellem hjemmearbejde og kontorarbejde ved at give medarbejderne mulighed for at arbejde både hjemmefra og på kontoret i en periode, så de kunne vænne sig til ændringen.

Bilag 6, Transskribering af interview med medarbejder 1 - Diane Christensen (41 år)

1. Hvordan oplevede du overgangen til hjemmearbejde under corona pandemien?

Tjaa, jeg følte personligt at det var meget godt for mig. Der var godt styr på processen og jeg følte ikke at det gik for meget udover mit velvære.

2. Hvordan påvirkede hjemmearbejde din motivation i arbejdet?

Jeg oplevede mest at det var lidt svært at sparre med mine kolleger som jeg ellers plejer, og det var nok det som var det største stød på min motivation. Men ellers var min motivation fin.

3. Hvilke faktorer motiverede eller demotiverede dig mest under hjemmearbejde?

Som jeg ellers lige kom ind på, var det mest demotiverende, manglen på sparring med mine kolleger. Det mest motiverende var at jeg kunne arbejde hjemme og passe min datter mens jeg klarede mine opgaver.

4. Følte du, at hjemmearbejde påvirkede din arbejdsglæde og trivsel? Hvis ja, på hvilken måde?

Faktisk følte jeg at det var bedre for mig, idet at jeg kunne have mere tid med min familie hjemme, og ikke behøvede at benytte mig af en dagplejer. Men sammenholdet på arbejdspladsen var ikke lige så stærkt, fordi man ikke så hinanden lige så tit.

5. Hvordan påvirkede hjemmearbejde din præstation og produktivitet i arbejdet?

Jeg følte at hjemmearbejdet gjorde mig mere produktiv, men på samme tid var det også et større ansvar. Jeg ville kunne nå mere hvis jeg sad med mine kolleger og kunne løse opgaverne sammen med dem. Til gengæld brugte vi Teams (Microsoft Teams) til at dele opgaver og feedback, sådan at vi alligevel fik det hele klaret.

6. Hvilke udfordringer oplevede du under hjemmearbejde i forhold til opgaver og samarbejde med kolleger?

Vores systemer var faktisk meget funktionelle og fungerede rigtig godt med hjemmearbejdet, og det gjorde at der ikke var særlig mange udfordringer. Den største udfordring var nok internetforbindelser som gik, der gjorde at det var svært at få fat på hinanden en gang imellem.

7. Hvordan blev dine arbejdsprocesser og -rutiner påvirket af hjemmearbejde?

Mine arbejdsprocesser var meget ens med hvad jeg normalt ville have på arbejdspladsen, men vi fik bare nogle nye måder at kommunikere med borgerne på. Det fungerede egentlig meget godt.

8. Hvad var de mest positive og negative aspekter af hjemmearbejde for dig?

De mest positive var fleksibiliteten og mere tid med familien. Det negative var nok det svagere sociale sammenhold og manglen på direkte sparring med kollegerne.

9. Hvilke læringer og erfaringer fra hjemmearbejde mener du kan anvendes fremadrettet i virksomheden?

Vi kan bruge de digitale værktøjer mere effektivt, og måske tilbyde mere fleksible arbejdsordninger for at støtte en bedre balance mellem arbejde og privatliv.

10. Hvordan oplevede du lederens rolle og ledelsesstil under hjemmearbejde?

Lederen gjorde sit bedste for at støtte os og holde os opdaterede, men det var klart en udfordring at lede på afstand.

11. Oplevede du nogen ændringer i lederens rolle og ledelsesstil, da I vendte tilbage til kontorarbejde?

Der var en øget fokus på at genopbygge sammenholdet og styrke kommunikationen, så vi kunne komme tilbage i rytmen hurtigere.

12. Hvordan ændrede din motivation sig, efter at I vendte tilbage fra hjemmearbejde?

Jeg var begejstret for at se kollegerne igen, men savnede også nogle af fordelene ved hjemmearbejde.

13. Hvordan oplevede du overgangen fra hjemmearbejde til kontorarbejde?

Det var lidt af en omvæltning at skulle vænne sig til at pendle igen og tilpasse sig kontorlivet, men det var også dejligt at genoptage de sociale aspekter.

14. Har du oplevet, at din arbejdsglæde og trivsel er blevet påvirket efter at have vendt tilbage til kontorarbejde?

Ja, jeg har fået et fornyet perspektiv på, hvor vigtigt det sociale sammenhold er, men jeg savner også fleksibiliteten fra hjemmearbejde.

15. Hvordan har sammenholdet og samarbejdet med dine kolleger ændret sig efter at have vendt tilbage til kontorarbejde?

Vi arbejder tættere sammen nu og værdsætter mere, hvor meget vi kan lære af hinanden.

16. Hvordan mener du, at ledelsen har håndteret overgangen mellem hjemmearbejde og kontorarbejde?

De har gjort en god indsats for at støtte os gennem overgangen og tage hensyn til, hvad vi har lært under hjemmearbejdet.

17. Har der været nogen ændringer i arbejdsprocesser og -rutiner, som du har bemærket, efter at have vendt tilbage til kontorarbejde?

Vi bruger mere digital kommunikation og tager nogle af de gode vaner fra hjemmearbejde med os til kontoret.

18. Hvordan har ledelsen støttet din motivation og trivsel efter hjemmearbejde?

Ledelsen har lyttet til vores erfaringer og forsøgt at skabe en god balance mellem hjemme- og kontorarbejde.

19. Hvilke aspekter af hjemmearbejde ville du ønske, at virksomheden fortsatte med at bruge, selv efter at have vendt tilbage til kontorarbejde?

Jeg ville ønske, vi kunne beholde en vis grad af fleksibilitet og fortsætte med at bruge effektive digitale værktøjer.

20. Hvad kunne ledelsen have gjort anderledes for at støtte dig og dine kolleger under hjemmearbejde og i overgangen tilbage til kontorarbejde?

Måske kunne ledelsen have tilbudt mere træning i digitale værktøjer og faciliteret flere virtuelle sociale begivenheder for at styrke sammenholdet.

Bilag 7, Transskribering af interview med medarbejder 2 - Necla Yilmaz (29 år)

1. Hvordan oplevede du overgangen til hjemmearbejde under corona pandemien?

Altså, det var sgu' ret nemt for mig at skifte til hjemmearbejde, fordi (...) det var faktisk rart at være hjemme hos ungerne.

2. Hvordan påvirkede hjemmearbejde din motivation i arbejdet?

Min motivation var faktisk god, fordi det var dejligt at have mulighed for at være der for børnene (...)

3. Hvilke faktorer motiverede eller demotiverede dig mest under hjemmearbejde?

Det der motiverede mig var klart muligheden for at passe arbejde og familieliv sammen, men (...) nogle gange savnede jeg mine kolleger.

4. Følte du, at hjemmearbejde påvirkede din arbejdsglæde og trivsel? Hvis ja, på hvilken måde?

Ja, altså jeg synes egentlig, at det var fint for mig at arbejde hjemmefra, (...) det kunne være lidt udfordrende med koncentrationen.

5. Hvordan påvirkede hjemmearbejde din præstation og produktivitet i arbejdet?

Min præstation var måske lidt blandet, fordi nogle gange var det svært at koncentrere sig med ungerne, der lavede larm.

6. Hvilke udfordringer oplevede du under hjemmearbejde i forhold til opgaver og samarbejde med kolleger?

Udfordringerne var mest, at det kunne være svært at få fat i kolleger og at få hjælp, når man sad derhjemme alene.

7. Hvordan blev dine arbejdsprocesser og -rutiner påvirket af hjemmearbejde?

Mine arbejdsrutiner ændrede sig, så jeg kunne passe både arbejde og (...) børnene, men det kunne også være lidt ustruktureret.

8. Hvad var de mest positive og negative aspekter af hjemmearbejde for dig?

De positive var at være tæt på familien, men det negative var (...) jamen, det var den manglende struktur og kontakt med kolleger.

9. Hvilke læringer og erfaringer fra hjemmearbejde mener du kan anvendes fremadrettet i virksomheden?

Jeg tror, vi kan lære at have mere fleksibilitet i arbejdstiden og (...) at bruge teknologien bedre til at kommunikere.

10. Hvordan oplevede du lederens rolle og ledelsesstil under hjemmearbejde?

Lederens rolle var okay, men (...) det kunne være svært at få fat i hende, når man sad hjemme og havde brug for hjælp.

11. Oplevede du nogen ændringer i lederens rolle og ledelsesstil, da I vendte tilbage til kontorarbejde?

Jamen, lederen var mere tilgængelig, da vi kom tilbage, men (...) ellers var der ikke de store ændringer.

12. Hvordan ændrede din motivation sig, efter at I vendte tilbage fra hjemmearbejde?

Min motivation var okay efter hjemmearbejde, men det var også rart at (...) være sammen med kollegerne igen.

13. Hvordan oplevede du overgangen fra hjemmearbejde til kontorarbejde?

Overgangen var okay, men det tog lidt tid at vænne sig til at være tilbage på kontoret igen.

14. Har du oplevet, at din arbejdsglæde og trivsel er blevet påvirket efter at have vendt tilbage til kontorarbejde?

Altså, arbejdsglæden var fin efter vi kom tilbage, men jeg savner nogle gange fleksibiliteten fra hjemmearbejdet.

15. Hvordan har sammenholdet og samarbejdet med dine kolleger ændret sig efter at have vendt tilbage til kontorarbejde?

Vi fik et bedre sammenhold og samarbejde, men det krævede lidt tid at finde ind i det igen.

16. Hvordan mener du, at ledelsen har håndteret overgangen mellem hjemmearbejde og kontorarbejde?

Faktisk, ledelsen håndterede det okay, måske kunne de have været mere støttende undervejs.

17. Har der været nogen ændringer i arbejdsprocesser og -rutiner, som du har bemærket, efter at have vendt tilbage til kontorarbejde?

Nogle arbejdsprocesser er blevet mere digitale, men (...) der er også noget, der er gået tilbage til det gamle.

18. Hvordan har ledelsen støttet din motivation og trivsel efter hjemmearbejde?

De prøver at støtte os og lytte til vores behov, men det kunne måske være bedre

19. Hvilke aspekter af hjemmearbejde ville du ønske, at virksomheden fortsatte med at bruge, selv efter at have vendt tilbage til kontorarbejde?

Jeg ville ønske, vi kunne beholde noget af fleksibiliteten og (...) muligheden for at arbejde hjemmefra indimellem.

20. Hvad kunne ledelsen have gjort anderledes for at støtte dig og dine kolleger under hjemmearbejde og i overgangen tilbage til kontorarbejde?

De kunne måske have givet os mere støtte og vejledning under (...) hjemmearbejde og været mere tilgængelige for at hjælpe.

Bilag 8, Transskribering af interview med medarbejder 3 - Mohammed Kücükavci (41 år)

1. Hvordan oplevede du overgangen til hjemmearbejde under corona pandemien?

Jamen jeg tog imod det med åbne arme. Ude godt hjemme bedst, er det ikke sandt?

2. Hvordan påvirkede hjemmearbejde din motivation i arbejdet?

Det påvirkede den vel positivt. Jeg kunne helt klart godt lide det, da det ligesom gav mig noget mere luft i dagligdagen.

3. Hvilke faktorer motiverede eller demotiverede dig mest under hjemmearbejde?

Det der var aller mest demotiverende, var nok det med ikke at se folk i øjnene hver dag, men det vendte man sig hurtigt til og det var heller ikke et super stort problem for mig.

4. Følte du, at hjemmearbejde påvirkede din arbejdsglæde og trivsel? Hvis ja, på hvilken måde?

Synes ikke rigtigt den påvirkede arbejdsglæden, måske trivslen delvist, da man ikke længere spiste frokost sammen, og hvis man gjorde det, så var det via vores kommunikations-programmer.

5. Hvordan påvirkede hjemmearbejde din præstation og produktivitet i arbejdet?

Synes mere eller mindre jeg præsterede lige så godt som jeg plejede. Men vil også være ærlig og sige at jeg helt klart gavnede fra hjemmearbejde.

6. Hvilke udfordringer oplevede du under hjemmearbejde i forhold til opgaver og samarbejde med kolleger?

Det største problem var nok med teknikken. Nu vil jeg ikke kaste mudder på nogen, men det er ikke alle, der er lige kompetente når det kommer til det med teknik. (...) Ellers var der også det med at skulle få sparring virtuelt.

7. Hvordan blev dine arbejdsprocesser og -rutiner påvirket af hjemmearbejde?

Jeg kunne få en times ekstra søvn om morgenen, så det var altid noget. Og så synes jeg bare det var fantastisk bare at kunne slukke computeren og holde fri uden at skulle bruge tid på at komme hjem i myldretiden.

8. Hvad var de mest positive og negative aspekter af hjemmearbejde for dig?

De mest positive var (...) at man kunne være fleksibel i dagligdagen, og at der kom mere luft i mit skema, mere tid til indkøb, hente børn og generelt en bedre livs kvalitet. Det negative ville jeg nok sige var mere fokuseret på selve arbejdspladsens socialisering (...)

9. Hvilke læringer og erfaringer fra hjemmearbejde mener du kan anvendes fremadrettet i virksomheden?

Altså, jeg vil sige, at vi har lært en masse om at arbejde mere fleksibelt og effektivt. Vi har set, at man sagtens kan arbejde hjemmefra, og at det nogle gange endda kan være en fordel. Så måske skulle vi overveje at blande lidt mere hjemmearbejde ind i fremtiden, så vi får en god balance mellem kontor og hjem.

10. Hvordan oplevede du lederens rolle og ledelsesstil under hjemmearbejde?

Vores leder klarede det egentlig meget fint under hjemmearbejdet. Hun var god til at holde os opdaterede og tjekke ind på os. Men selvfølgelig var der også udfordringer med at lede virtuelt, og det var nok lidt sværere at få fat i hende, når man havde brug for det.

11. Oplevede du nogen ændringer i lederens rolle og ledelsesstil, da I vendte tilbage til kontorarbejde?

Da vi kom tilbage på kontoret, gik vores leder mere eller mindre tilbage til sin gamle ledelsesstil. Måske var hun lidt mere opmærksom på vores trivsel og arbejdsglæde efter hjemmearbejdsperioden, men generelt var det business as usual.

12. Hvordan ændrede din motivation sig, efter at I vendte tilbage fra hjemmearbejde?

Min motivation ændrede sig ikke så meget, da vi vendte tilbage fra hjemmearbejde. Jeg var stadig motiveret og klar til at gøre en forskel, men selvfølgelig var der lidt flere sociale interaktioner og sparring på kontoret, som var dejligt.

13. Hvordan oplevede du overgangen fra hjemmearbejde til kontorarbejde?

Overgangen fra hjemmearbejde til kontorarbejde var både positiv og negativ. Det var dejligt at se kollegerne igen og få lidt mere struktur på dagen, men samtidig savnede jeg også friheden og fleksibiliteten af hjemmearbejde.

14. Har du oplevet, at din arbejdsglæde og trivsel er blevet påvirket efter at have vendt tilbage til kontorarbejde?

Min arbejdsglæde og trivsel er nok blevet lidt bedre efter at have vendt tilbage til kontorarbejde, da jeg igen kunne være sammen med mine kolleger og have mere direkte kontakt med dem.

15. Hvordan har sammenholdet og samarbejdet med dine kolleger ændret sig efter at have vendt tilbage til kontorarbejde?

Jeg vil sige, at sammenholdet og samarbejdet med mine kolleger har fået et løft efter at være vendt tilbage til kontorarbejde. Det er bare nemmere at samarbejde og hjælpe hinanden, når man sidder sammen fysisk.

16. Hvordan mener du, at ledelsen har håndteret overgangen mellem hjemmearbejde og kontorarbejde?

Ledelsen har håndteret overgangen mellem hjemmearbejde og kontorarbejde ret godt, synes jeg. De har været opmærksomme på vores trivsel og har forsøgt at finde en god balance mellem de to arbejdsformer.

17. Har der været nogen ændringer i arbejdsprocesser og -rutiner, som du har bemærket, efter at have vendt tilbage til kontorarbejde?

Arbejdsprocesser og -rutiner er måske blevet en smule mere fleksible efter hjemmearbejde. Vi har lært, at man kan arbejde på forskellige måder og stadig få tingene gjort.

18. Hvordan har ledelsen støttet din motivation og trivsel efter hjemmearbejde?

Ledelsen har været gode til at støtte vores motivation og trivsel efter hjemmearbejde ved at holde opfølgningssamtaler og være opmærksomme på vores behov.

19. Hvilke aspekter af hjemmearbejde ville du ønske, at virksomheden fortsatte med at bruge, selv efter at have vendt tilbage til kontorarbejde?

Jeg ville ønske, at virksomheden fortsatte med at tilbyde fleksible arbejdsdage, hvor vi kunne arbejde hjemmefra, for at bevare den gode balance mellem arbejds- og privatliv.

20. Hvad kunne ledelsen have gjort anderledes for at støtte dig og dine kolleger under hjemmearbejde og i overgangen tilbage til kontorarbejde?

Ledelsen kunne have kommunikeret endnu bedre og givet os mere støtte i form af teknisk hjælp og klarere retningslinjer under hjemmearbejde og i overgangen tilbage til kontorarbejde.

Bilag 9, Transskribering af interview med medarbejder 4 - Benny Nielsen (45 år)

1. Hvordan oplevede du overgangen til hjemmearbejde under corona pandemien?

Det var lidt underligt i starten, men jeg vænnede mig til det. Det var rart at have mere tid alene, men jeg savnede kontoret lidt.

2. Hvordan påvirkede hjemmearbejde din motivation i arbejdet?

Min motivation var nogenlunde stabil, men det var sværere at finde energi nogle dage. Jeg fokuserede mere på de opgaver, jeg kunne gøre alene.

3. Hvilke faktorer motiverede eller demotiverede dig mest under hjemmearbejde?

At have tid til fordybelse var motiverende. Men det var demotiverende, når jeg skulle samarbejde og ikke kunne mødes med kollegerne.

4. Følte du, at hjemmearbejde påvirkede din arbejdsglæde og trivsel? Hvis ja, på hvilken måde?

Ja, jeg nød roen og friheden ved at arbejde hjemmefra, men jeg savnede også at se mine kolleger og få deres input.

5. Hvordan påvirkede hjemmearbejde din præstation og produktivitet i arbejdet?

Jeg var mere produktiv med nogle opgaver, men mindre med andre. Det afhang meget af, om jeg kunne arbejde selvstændigt eller ej.

6. Hvilke udfordringer oplevede du under hjemmearbejde i forhold til opgaver og samarbejde med kolleger?

Det var svært at kommunikere effektivt online og finde tid til at afholde møder, når alle var hjemme.

7. Hvordan blev dine arbejdsprocesser og -rutiner påvirket af hjemmearbejde?

De ændrede sig en del, og jeg måtte være mere disciplineret for at holde mig til en fast arbejdsrytme.

8. Hvad var de mest positive og negative aspekter af hjemmearbejde for dig?

Det positive var den ekstra tid og ro til fordybelse. Det negative var udfordringerne med kommunikation og samarbejde.

9. Hvilke læringer og erfaringer fra hjemmearbejde mener du kan anvendes fremadrettet i virksomheden?

Vi kunne bruge hjemmearbejde til at give folk mere fleksibilitet og mulighed for at fokusere på individuelle opgaver.

10. Hvordan oplevede du lederens rolle og ledelsesstil under hjemmearbejde?

Chefen var god til at kommunikere og give støtte, men det var svært at få den samme følelse af ledelse som på kontoret.

11. Oplevede du nogen ændringer i lederens rolle og ledelsesstil, da I vendte tilbage til kontorarbejde?

Ikke meget. Chefen var fortsat støttende og forstående over for vores behov og udfordringer.

12. Hvordan ændrede din motivation sig, efter at I vendte tilbage fra hjemmearbejde?

Min motivation steg en smule, da jeg fik mulighed for at arbejde sammen med kolleger igen, men jeg savnede også nogle af de roligere øjeblikke fra hjemmearbejde.

13. Hvordan oplevede du overgangen fra hjemmearbejde til kontorarbejde?

Det var en blanding af glæde og tilpasning. Det var rart at se kolleger igen, men det tog lidt tid at vænne sig tilbage til kontormiljøet.

14. Har du oplevet, at din arbejdsglæde og trivsel er blevet påvirket efter at have vendt tilbage til kontorarbejde?

Ja, jeg trives godt på kontoret, men jeg savner også nogle af de positive aspekter ved hjemmearbejde, som ro og fleksibilitet.

15. Hvordan har sammenholdet og samarbejdet med dine kolleger ændret sig efter at have vendt tilbage til kontorarbejde?

Det er blevet stærkere, da vi nu kan arbejde tættere sammen og lære af hinanden. Men vi skal finde en balance mellem kontor- og hjemmearbejde.

16. Hvordan mener du, at ledelsen har håndteret overgangen mellem hjemmearbejde og kontorarbejde?

De har håndteret det godt ved at lytte til vores behov og give os støtte, men der er plads til forbedring i forhold til fleksibilitet.

17. Har der været nogen ændringer i arbejdsprocesser og -rutiner, som du har bemærket, efter at have vendt tilbage til kontorarbejde?

Ja, vi har forsøgt at holde fast i nogle af de effektive metoder fra hjemmearbejde, men det er en udfordring at finde den rette balance.

18. Hvordan har ledelsen støttet din motivation og trivsel efter hjemmearbejde?

De har været støttende og lydhøre over for vores behov, men det er også op til os at finde ud af, hvad der fungerer bedst for os som enkeltpersoner.

19. Hvilke aspekter af hjemmearbejde ville du ønske, at virksomheden fortsatte med at bruge, selv efter at have vendt tilbage til kontorarbejde?

Mere fleksibilitet og tillid til, at vi kan arbejde effektivt hjemmefra, når det er nødvendigt eller passer bedre til vores arbejdsopgaver.

20. Hvad kunne ledelsen have gjort anderledes for at støtte dig og dine kolleger under hjemmearbejde og i overgangen tilbage til kontorarbejde?

Måske kunne de have givet os mere vejledning og struktur i forhold til, hvordan vi kunne arbejde effektivt hjemmefra og finde den rette balance mellem hjemme- og kontorarbejde.

Bilag 10 Kodningstræ

Overgang og tilpasning:

- a. Overgang til hjemmearbejde og tilbage til kontorarbejde
- b. Påvirkning af arbejdsprocesser og -rutiner
- c. Læringer og erfaringer fra hjemmearbejde og implementering i kontorarbejde

Motivation og trivsel:

- a. Faktorer, der påvirkede medarbejdernes motivation under hjemmearbejde og efter tilbagevenden til kontorarbejde
- b. Arbejdsglæde og trivsel under hjemmearbejde og efter tilbagevenden til kontorarbejde
- c. Sammenhold og samarbejde mellem medarbejdere under hjemmearbejde og efter tilbagevenden til kontorarbejde

Ledelse og støtte:

- a. Lederens rolle og ledelsesstil under hjemmearbejde og efter tilbagevenden til kontorarbejde
- b. Udfordringer og muligheder for ledelse under hjemmearbejde og overgangen til kontorarbejde
- c. Ledelsens støtte til medarbejdernes motivation og trivsel under hjemmearbejde og efter tilbagevenden til kontorarbejde

Bilag 11 Interview med leder kodet (jf. bilag 5) ifht. spørgeguide (jf. bilag 10)

Overgang og tilpasning:

- a1. "Overgangen til hjemmearbejde under coronapandemien var en udfordring"
- a2. "Nogle var glade for at vende tilbage til kontoret, mens andre fandt det udfordrende"
- b1. "Vi måtte indføre nye teknologier og værktøjer for at kommunikere og arbejde sammen effektivt"
- c1. "Øget fleksibilitet, effektiv kommunikation og brug af digitale værktøjer"

Motivation og trivsel:

- a1. "fleksibilitet, arbejds-privatlivsbalance og opretholdelse af det sociale samvær"
- a2. "organisere teambuilding-aktiviteter, anerkende deres præstationer, tilpasse arbejdsprocesser"
- b1. "Nogle trivedes med de nye arbejdsforhold, mens andre oplevede udfordringer"
- b2. "opmuntre til en åben dialog og lytte til deres bekymringer og behov"
- c1. "Vi har arbejdet på at styrke samarbejdet gennem teambuilding-aktiviteter og ved at anerkende medarbejdernes bidrag"

Ledelse og støtte:

- a1. "jeg måtte være mere proaktiv og fleksibel i min kommunikation og støtte til medarbejderne"
- a2. "være mere lydhør over for medarbejdernes individuelle behov og forventninger"
- b1. "udfordringer med kommunikation, tekniske problemer og medarbejdernes savn"
- b2. "jeg skulle fokusere på at hjælpe medarbejderne med at tilpasse sig tilbage til kontorarbejde"
- c1. "Jeg har håndteret medarbejdernes motivation ved at organisere teambuilding-aktiviteter"
- c2. "at opmuntre til en åben dialog og lytte til deres bekymringer og behov"

Bilag 12 Interview med medarbejder 1 kodet (jf. bilag 6) ifht. spørgeguide (jf. bilag 10)

Overgang og tilpasning:

- a1. "Tjaaa, jeg følte personligt at det var meget godt for mig."
- a2. "Det var lidt af en omvæltning at skulle vænne sig til at pendle igen og tilpasse sig kontorlivet"
- b1. "Mine arbejdsprocesser var meget ens med hvad jeg normalt ville have på arbejdspladsen"
- b2. "Vi bruger mere digital kommunikation og tager nogle af de gode vaner fra hjemmearbejde med os til kontoret"
- c1. "Vi kan bruge de digitale værktøjer mere effektivt, og måske tilbyde mere fleksible arbejdsordninger"

Motivation og trivsel:

- a1. "mest demotiverende, manglen på sparring med mine kolleger"
- a2. "Jeg var begejstret for at se kollegerne igen, men savnede også nogle af fordelene ved hjemmearbejde"
- b1. "Faktisk følte jeg at det var bedre for mig, idet at jeg kunne have mere tid med min familie hjemme"
- b2. "Ja, jeg har fået et fornyet perspektiv på, hvor vigtigt det sociale sammenhold er, men jeg savner også fleksibiliteten fra hjemmearbejde"
- c1. "Men sammenholdet på arbejdspladsen var ikke lige så stærkt, fordi man ikke så hinanden lige så tit"
- c2. "Vi arbejder tættere sammen nu og værdsætter mere, hvor meget vi kan lære af hinanden"

Ledelse og støtte:

- a1. "Lederen gjorde sit bedste for at støtte os og holde os opdaterede, men det var klart en udfordring at lede på afstand"
- a2. "Der var en øget fokus på at genopbygge sammenholdet og styrke kommunikationen, så vi kunne komme tilbage i rytmen hurtigere"
- b1. "Hvad kunne ledelsen have gjort anderledes for at støtte dig og dine kolleger under hjemmearbejde og i overgangen tilbage til kontorarbejde?"
- b2. "Måske kunne ledelsen have tilbudt mere træning i digitale værktøjer og faciliteret flere virtuelle sociale begivenheder for at styrke sammenholdet"
- c1. "Ledelsen har lyttet til vores erfaringer og forsøgt at skabe en god balance mellem hjemme- og kontorarbejde"

c2. "De har gjort en god indsats for at støtte os gennem overgangen og tage hensyn til, hvad vi har lært under hjemmearbejdet"

Bilag 13 Interview med medarbejder 2 kodet (jf. bilag 7) ifht. spørgeguide (jf. bilag 10)

Overgang og tilpasning:

- a1. "det var sgu' ret nemt for mig at skifte til hjemmearbejde"
- a2. "Overgangen var okay, men det tog lidt tid at vænne sig til at være tilbage på kontoret igen"
- b1. "Mine arbejdsrutiner ændrede sig, så jeg kunne passe både arbejde og (...) børnene, men det kunne også være lidt ustruktureret"
- b2. "Nogle arbejdsprocesser er blevet mere digitale, men (...) der er også noget, der er gået tilbage til det gamle"
- c1. "Jeg tror, vi kan lære at have mere fleksibilitet i arbejdstiden og (...) at bruge teknologien bedre til at kommunikere"

Motivation og trivsel:

- a1. "Min motivation var faktisk god, fordi det var dejligt at have mulighed for at være der for børnene"
- a2. "Min motivation var okay efter hjemmearbejde, men det var også rart at (...) være sammen med kollegerne igen"
- b1. "det var fint for mig at arbejde hjemmefra, (...) det kunne være lidt udfordrende med koncentrationen"
- b2. "arbejdsglæden var fin efter vi kom tilbage, men jeg savner nogle gange fleksibiliteten fra hjemmearbejdet"
- c1. "nogle gange savnede jeg mine kolleger"
- c2. "Vi fik et bedre sammenhold og samarbejde, men det krævede lidt tid at finde ind i det igen"

Ledelse og støtte:

- a1. "Lederens rolle var okay, men (...) det kunne være svært at få fat i hende, når man sad hjemme og havde brug for hjælp"
- a2. "Lederen var mere tilgængelig, da vi kom tilbage, men (...) ellers var der ikke de store ændringer"
- b1. "det kunne være svært at få fat i kolleger og at få hjælp, når man sad derhjemme alene"
- b2. "Faktisk, ledelsen håndterede det okay, måske kunne de have været mere støttende undervejs"
- c1. "De prøver at støtte os og lytte til vores behov, men det kunne måske være bedre"
- c2. "De kunne måske have givet os mere støtte og vejledning under (...) hjemmearbejde og været mere tilgængelige for at hjælpe"

Bilag 14 Interview med medarbejder 3 kodet (jf. bilag 8) ifht. spørgeguide (jf. bilag 10)

Overgang og tilpasning:

- a1. "Jeg tog imod det (hjemmearbejde) med åbne arme"
- a2. "Overgangen fra hjemmearbejde til kontorarbejde var både positiv og negativ"
- b1. "Jeg kunne få en times ekstra søvn om morgenen"
- b2. "Arbejdsprocesser og -rutiner er måske blevet en smule mere fleksible efter hjemmearbejde"
- c1. "Vi har lært en masse om at arbejde mere fleksibelt og effektivt"
- c2. "Måske skulle vi overveje at blande lidt mere hjemmearbejde ind i fremtiden"

Motivation og trivsel:

- a1. "Det påvirkede min motivation positivt"
- a2. "Min motivation ændrede sig ikke så meget, da vi vendte tilbage fra hjemmearbejde"
- b1. "Synes ikke rigtigt den påvirkede arbejdsglæden, måske trivslen delvist"
- b2. "Min arbejdsglæde og trivsel er nok blevet lidt bedre efter at have vendt tilbage til kontorarbejde"
- c1. "Sammenholdet og samarbejdet med mine kolleger har fået et løft efter at være vendt tilbage til kontorarbejde"
- c2. "Det er bare nemmere at samarbejde og hjælpe hinanden, når man sidder sammen fysisk"

Ledelse og støtte:

- a1. "Vores leder klarede det egentlig meget fint under hjemmearbejdet"
- a2. "Da vi kom tilbage på kontoret, gik vores leder mere eller mindre tilbage til sin gamle ledelsesstil"
- b1. "Ledelsen har håndteret overgangen mellem hjemmearbejde og kontorarbejde ret godt, synes jeg"
- b2. "Ledelsen kunne have kommunikeret endnu bedre og givet os mere støtte i form af teknisk hjælp og klarere retningslinjer under hjemmearbejde og i overgangen tilbage til kontorarbejde"
- c1. "Ledelsen har været gode til at støtte vores motivation og trivsel efter hjemmearbejde ved at holde opfølgningssamtaler og være opmærksomme på vores behov"
- c2. "Jeg ville ønske, at virksomheden fortsatte med at tilbyde fleksible arbejdsdage, hvor vi kunne arbejde hjemmefra, for at bevare den gode balance mellem arbejds- og privatliv"

Bilag 15 Interview med medarbejder 4 kodet (jf. bilag 9 ifht. spørgeguide (jf. bilag 10))

Overgang og tilpasning:

- a1. "Det var lidt underligt i starten, men jeg vænnede mig til det"
- a2. "Det var en blanding af glæde og tilpasning"
- b1. "De ændrede sig en del, og jeg måtte være mere disciplineret"
- b2. "Vi har forsøgt at holde fast i nogle af de effektive metoder fra hjemmearbejde"
- c1. "Vi kunne bruge hjemmearbejde til at give folk mere fleksibilitet og mulighed for at fokusere på individuelle opgaver"

Motivation og trivsel:

- a1. "Min motivation var nogenlunde stabil, men det var sværere at finde energi nogle dage"
- a2. "Min motivation steg en smule, da jeg fik mulighed for at arbejde sammen med kolleger igen"
- b1. "Ja, jeg nød roen og friheden ved at arbejde hjemmefra, men jeg savnede også at se mine kolleger og få deres input"
- b2. "Ja, jeg trives godt på kontoret, men jeg savner også nogle af de positive aspekter ved hjemmearbejde, som ro og fleksibilitet"
- c1. "Det var demotiverende, når jeg skulle samarbejde og ikke kunne mødes med kollegerne"
- c2. "Det er blevet stærkere, da vi nu kan arbejde tættere sammen og lære af hinanden"

Ledelse og støtte:

- a1. "Chefen var god til at kommunikere og give støtte, men det var svært at få den samme følelse af ledelse som på kontoret"
- a2. "Ikke meget. Chefen var fortsat støttende og forstående over for vores behov og udfordringer"
- b1. "De har håndteret det godt ved at lytte til vores behov og give os støtte, men der er plads til forbedring i forhold til fleksibilitet"
- b2. "Måske kunne de have givet os mere vejledning og struktur i forhold til, hvordan vi kunne arbejde effektivt hjemmefra"
- c1. "De har været støttende og lydhøre over for vores behov"
- c2. "Mere fleksibilitet og tillid til, at vi kan arbejde effektivt hjemmefra, når det er nødvendigt eller passer bedre til vores arbejdsopgaver"