

DET NY MERINO #70



TILBAGE PÅ KONTORET – DER ER DÅRLIG LUFT OG LUGTER LIDT

Et situationelt dialektisk studie af Covid-19-hjemsendelsens
betydning for ledelse i Danmark

PRÆSENTATION AF FORFATTEREN



Regitze Arendahl Misser Klenke

Stud.mag. i International Virksomhedskommunikation,
Syddansk Universitet

Medlem af forskningsgruppen TRILO

ISSN: 2445 – 6764

Copyright ©

Artiklen må bruges og genbruges under Creative Commons licens BY-NC-ND, hvilket betyder, at den må gengives og spredes elektronisk eller på anden måde, hvis det sker med klar kildeangivelse og/eller med link tilbage til den pågældende gengivelse.

Redaktion:

Flemming Smedegaard
& Cecilie Greve Jensen



Abstract

This article aims to study how employees and managers have experienced working from home during the many lockdowns due to Covid-19, focusing on management. The employees and managers in question are from two public educational institutions, used as case studies. Based on the employees' and managers' experiences, this article aims to touch upon how we will use these experiences in the future.

The motivation behind this article originates in inquisitiveness and astonishment at the lack of focus on managers and management in both the social debate and the research landscape. With a wish to ask managers how they are doing, the concept for this article came up.

Analytically, this article applies Situational Dialectical Discourse Analysis (SDD) (Dakwar, Lorentzen, & Smedegaard, 2018) to the research material to uncover the discourses regarding working from home and connected experiences to this. The use of SDD correlates with this project's scientific theoretical approach of Situational Dialectical Scientific Theory (Dakwar, Lorentzen, & Smedegaard, 2017).

Based on the different discourse analyses, this article is concluded by proposing a new situational dialectical perspective: Situational Dialectical Work Organization (SDA). This new perspective offers the managers a new set of glasses to look at management through. SDA is based on the thoughts from Situational Dialectical Management (Dakwar, Lorentzen, & Smedegaard, 2015), which states that in order to treat those you manage equally, you will have to treat them differently because they are different. SDA contains six areas of focus: placement, communication, time, follow-up, social, and meeting. The focus areas encourage managers to partake in the situational dialectical way of thinking.

The project concludes that the lockdowns due to Covid-19 in Denmark have resulted in an incredible amount of learning on life and management. We are more aware of what is important to us in our work life and private life. Furthermore, this project concludes that both employees and managers discursively construct a perception of working from home as something negative and positive. Therefore, the answer is not either-or to the question of where employees and managers wish to work

from in the future. Both working from home and working from the workplace has advantages and disadvantages, so a combination is for many the best solution.

Indledning

”Det, jeg vil sige her i aften, vil få store konsekvenser for alle danskere.”, sådan indleder Statsminister Mette Frederiksen det efterhånden meget omtalte pressemøde d. 11. marts 2020 (Frederiksen, 2020). Statsministeren fik ret. Uger kom og gik, men de offentlige medarbejdere var bundet til hjemmet, da de var hjemsendt fra arbejdet. Selvom det er lidt over to år siden, at Statsministeren sagde ting som: ”Vi får brug for samfundssind.” og ”De hjemsendte skal så vidt muligt arbejde hjemmefra.” (ibid.) fylder pandemien, som er årsagen til hjemsendelserne stadig meget, da vi stadig mærker til konsekvenserne af pandemien.

Vi kan i dag stadig tale om, at vores virkelighed er usikker, for vi ved ikke, om vi endegyldigt har vinket farvel til pandemien. Vores arbejdssituation er usikker og forandret: ” [...] medarbejderne vender tilbage til en forandret arbejdsplads.” (Lidsmoes, 2021). Vi kan ikke bare vente på at vende tilbage til en ny hverdag, for Covid-19 har igangsat betydningsfulde ændringer med lynets hast. Tanker om fremtiden er allerede blevet aktualiserede på grund af Covid-19: ” [...] corona-krisen aktualiserede det, jeg tror bliver afsættet til læringen om vores arbejdsliv.” (Pedersen, 2020).

Samfundsdebatten de seneste to år har tydeligt båret præg af et fokus på netop de hjemsendte medarbejdere. Hertil ønsker jeg blot at spørge: hvad med lederne? Flere ledere har været ude og kommentere på deres medarbejders arbejdsliv som konsekvens af hjemsenderne, men meget få har valgt at spørge lederne hvordan de har det. Dette er, hvad jeg ønsker at gøre med min artikel, som jeg har valgt at kalde for *Tilbage på kontoret – der er dårlig luft og lugter lidt. Et situationelt dialektisk studie af Covid-19-hjemsendelsens betydning for ledelse i Danmark.*

Med denne artikel vil jeg undersøge, hvordan henholdsvis offentlige medarbejdere og ledere fra to offentlige uddannelsesinstitutioner som caseeksempler har oplevet ledelse i forbindelse med hjemmearbejde under Covid-19. Derefter vil jeg undersøge og kommentere på, hvordan de erfaringer medarbejdere og ledere har gjort sig, fremadrettet kan bruges i et situationelt dialektisk ledelsesperspektiv. Jeg har valgt at anonymisere den ene af de to uddannelsesinstitutioner i forbindelse med udgivelsen af denne artikel. Derfor vil jeg omtale de to uddannelsesinstitutioner der

indgår som caseeksempler i denne artikel som henholdsvis Erhvervsakademi og Syddansk Universitet (SDU).

Problemformulering

Denne artikel er udarbejdet på baggrund af følgende problemformulering:

Hvordan har henholdsvis offentlige ledere og medarbejdere med to offentlige uddannelsesinstitutioner som caseeksempler oplevet ledelse i forbindelse med hjemmearbejde under Covid-19, og hvordan kan disse erfaringer bruges fremadrettet i et situationelt dialektisk ledelsesperspektiv?

Begrebsafklaring

Som læser vil du støde på begreberne distancearbejde, distanceledelse og hjemmearbejde mange gange i løbet af denne artikel. Jeg vil derfor blot adressere, at jeg ikke differentierer mellem distancearbejde eller hjemmearbejde, disse begreber er blot to ord om samme sag. Dette betyder, at der ikke er forskel på, hvilken type af arbejde derhjemme jeg taler om, når jeg enten omtaler det som distancearbejde eller hjemmearbejde. Jeg veksler mellem de to begreber undervejs og anser disse for at indeholde samme betydning, konsekvens og indhold.

Litteraturreview

Jeg vil først tage et kig på noget af den sparsomme litteratur, som er blevet udgivet ang. Covid-19-situationen og hjemmearbejde. Herefter vil jeg fremhæve begreber og teorier fra fremtrædende ledelsesteoretikere, som uden tvivl har påvirket den måde, vi anskuer ledelse på. Til sidst vil jeg gennemgå litteratur inden for distancearbejde og distanceledelse.

Covid-19

Selvom pandemien og Covid-19 efterhånden har været i vores bevidsthed i omkring to år, så er der stadig ikke megen litteratur på området inden for organisations- og kommunikationsfeltet. Der er skrevet en masse sundhedsfaglig litteratur omkring sygdommen, men dette kan vi ikke bruge til så meget, når vi taler om, hvordan pandemien og nedlukningerne har påvirket vores arbejdsliv. Samtidig står vi i en situation, hvor Covid-19 konstant skaber nye problematikker og situationer, hvorfor det er svært at følge med i, hvad der er op og ned.

Vores livs- og arbejdssituation ændrer sig konstant, hvilket gør det udfordrende at planlægge langt ud i fremtiden. Dette bidrager til, at forskning på dette område udføres, mens *corona-toget* kører, hvorfor man kan bruge sammenligningen med, at skinnerne lægges, mens toget kører, og samtidig bliver nogle af skinnerne revet op igen for at blive lagt på ny. Vi skal derfor have for øje, at forskningen på dette område, som min artikel taler ind i, ikke er et udtømt emne, og som kan tages i flere forskellige retninger. Jeg vil hermed præsentere noget af den litteratur, som jeg er stødt på gennem min research. Noget af litteraturen synes bedre end andet, i hvert fald mere relevant end andet.

I 2020 udkom en bog af Scott Galloway, professor i marketing ved NYU, med titlen *Post Corona*. Her beskriver Galloway, at vi før marts 2020 levede i *før* som er karakteriseret ved at vi ganske vist var klar over at en sygdom omtalt som Covid-19, eller Coronavirus eksisterede, men så heller ikke mere end det (Galloway, 2020, s. xiv). Vi kendte derfor ikke til nedlukninger eller mundbind, men snart var disse en del af vores hverdag. Allerede i slutningen af marts 2020 mener Galloway, at vi befandt os i *efter* med en nedlukket verden og mange, hundrede tusinde, smittede. Denne udvikling gik altså lynhurtigt (ibid.). Dog beretter Galloway om, at vi herefter levede statiske liv, hvor vi befandt os blandt Zoom-opkald, takeaway og streamingtjenester (ibid.). Dog ser Galloway dette *efter* som en mulighed for at kigge på, hvordan vi førhen levede vores liv, hvordan vi førte virksomhed, og hvordan vi uddannede unge. Han rejser nemlig spørgsmålet: ”What can we do to shape the *after*?” (ibid. s. xv). Ydermere opstiller Galloway to teser, hvor hans anden tese lyder: “[...] in any crisis there is opportunity; the greater and more disruptive the crisis, the greater the opportunities.” (ibid., s. xvi). Galloway slutter sin bog af med at konstatere, at pandemier, krige, depressioner alle sammen er smertefulde, men at den tid, som følger efter ofte, er den mest produktive tid i menneskehedens historie (ibid., s. 211).

Anita Palmgren er enig med Galloway, da hun i sin bog *Ledelse i en Coronatid* fra 2021 nævner, at Covid-19 også skal anses som en mulighed for at se på ting på en ny måde og i et nyt perspektiv (Palmgren, 2021, s. 13-14). Palmgren beskriver, at hun med sin bog vil give ledere brugbare tips og konkrete værktøjer til optimering af ledere på baggrund af Covid-19 nedlukningerne (ibid., s. 11). Hermed ønsker hun at hjælpe ledere til at blive mere nærværende i en fraværende tid (ibid.). Selve bogen kalder Palmgren samtidig for en håndbog til ledere, hvorfor jeg anser bogen som værende en

guide til ledere nu og her frem for reel forskning på området. Bogen kan uden tvivl inspirere ledere til at ændre på ting, men jeg søger med min artikel at skabe et grundlag for læring frem for at komme med konkrete råd til, hvad ledere kan gøre.

Maria Louise Mejnborg Lidsmoes har i november 2021 udgivet artiklen *Projektledelses forudsigelige uforudsigelighed under Covid-19* (Lidsmoes, 2021). I denne artikel konkluderer Lidsmoes, at Covid-19 har medført både udfordringer og muligheder og har gjort, at der er kommet et større behov for anerkendelse af de individuelle medarbejderes behov (ibid., s. 44). Herudover konkluderer hun, at medarbejderne vil vende tilbage til en forandret arbejdsplads som konsekvens af Covid-19, og at det derfor er afgørende, at projektlederen omfavner de nye arbejdsbehov, som dette medfører (ibid.). ”En situation som Covid-19 ophører ikke fra den ene dag til den anden. ”Det, samfundet går igennem nu, vil påvirke måden mange ting bliver gjort i fremtiden [...]” forklarer Lidsmoes (ibid., s.10), hvilket jeg gennem denne artikel vil give hende ret i samt argumentere for, hvilke ting vi kan se nærmere på at ændre. Jeg anser Lidsmoes’ artikel som vigtig forskning inden for Covid-19-feltet, hvilket ligger til grund for, hvorfor jeg vælger at nævne denne her. Jeg vil med min artikel tale ind i mange af de samme pointer som Lidsmoes, dog med ledelse generelt som fokuspunkt.

CBS og KU har i 2020 udført en undersøgelse blandt ledere med det formål at belyse de udfordringer og muligheder, som ledere har stået over for under coronakrisen. Undersøgelsen og projektet har de valgt at kalde for *Virtuel ledelse under corona-krisen* (Navrbjerg & Minbaeva, 2021). Steen Navrbjerg og Dana Minbaeva har med dette projekt udført både interviews og spørgeskemaundersøgelser blandt ledere i forskellige organisationer, hvorfor de har et stort og solidt datamateriale. Dog vil jeg argumentere for, at projektet også har et stort fokus på medarbejderenes oplevelse af krisen, hvor jeg med min artikel har ønsket at sætte fokus på, hvordan lederne har haft det, da jeg kunne se i forskningen og litteraturen, at dette aspekt mangler. Navrbjerg og Minbaeva har bestemt givet et stort bidrag til forskningen omhandlende Covid-19, hvilket jeg blot har ønsket at arbejde videre på med et andet fokus.

Ledelse

Litteraturen på ledelsesområdet er omfattende, hvorfor det ikke vil være muligt for mig at præsentere alle tilgange, teorier og teoretikere. Dog vil jeg præsentere de teorier samt nogle af de mest prominente teoretikere, som har betydning for, hvordan jeg med denne artikel anskuer ledelse.

Gary Hamel siger om ledelse: ”Yet unlike the laws of physics, the laws of management are neither foreordained nor eternal [...]”, og dette er ifølge ham en god ting (Hamel, 2007, s. x). Ydermere argumenterer Hamel for, at århundredets vigtigste opfindelse er ledelse (ibid., s. 6). Men hvad er ledelse? Dette er der mange delte meninger om, men Steen Hildebrandt, Søren Brandi, Jesper Poulsen, Kasper Wittrup og Vicky Juel Isaksen forsøger alligevel at besvare spørgsmålet i deres bog *Ledelse – hele historien* (Hildebrandt, Brandi, Poulsen, Wittrup, & Isaksen, 2015). Hildebrandt et al. understreger, at ledelse ikke er et endeligt begreb eller en absolut størrelse, men at dette ikke skal anvendes som en undskyldning for ikke at undersøge det, som vi allerede ved om ledelse (ibid., s. 16).

Hvis vi tager et kig tilbage i tiden, har især Weber, Fayol og Taylor, Maslow, McGregor, Schultz, Schein, Lewin, Kotter, Stacey, Laloux og Morgan været fremtrædende teoretikere. Max Weber med sin bureaukratiske skole. Henri Fayol og Frederick Taylor med deres første beskrivelser af ledere, som tilmed tilskrives *opfindelsen* af selve konceptet ledelse (ibid., s. 67). Abraham Maslow med sit behovshierarki og Douglas McGregor med sin teori om menneskesyn X og Y. Majken Schultz med sit kulturbegreb. Edgar Schein med bl.a. sin isbjergsmodel og model til analyse af organisationskultur. Kurt Lewin med sine ledelsesformer og John Kotter med sin teori om forandringsledelse.

Særligt de tre sidstnævnte teoretikere Ralph Stacey, Frederic Laloux og Gareth Morgan har fået betydning for den forståelse af ledelse, som jeg med denne artikel lægger mig op af: Situationel Dialektisk Ledelse. Jeg vil senere i denne artikel præsentere denne tilgang til ledelse.

Ralph Stacey er en britisk organisationsteoretiker, som siden år 2000 har udviklet *a way of thinking* (Solsø & Thorup, 2015, s. 15). Denne *way of thinking* skal sættes i relation til organisationer som mønstre af interaktion mellem mennesker (ibid.). Stacey mener, at den mest dominante ledelsesdiskurs omhandlende organisationer genspejles i, hvordan ledere taler sammen (ibid.). Ifølge Stacey findes der ikke et samlet verdensbillede, men i stedet nogle processer (Dakwar, Lorentzen, & Smedegaard, 2015, s. 18). Hermed argumenterer Stacey for at: ”[...] organisationer er komplekse responsive processer af relationer mellem mennesker, således at organisationer er generaliserede mønstre af interaktion, og herunder magtrelationer mellem mennesker af afgørende betydning.”

(ibid., s. 19). Lederens rolle hos Stacey handler om at erkende, at ledelse foregår som en del af lokale interaktioner (ibid.).

Frederic Laloux præsenterer i sin bog fra 2016 et nyt begreb inden for ledelse. I bogen *Reinventing organizations – an illustrated invitation to join the conversation on next-stage organizations* præsenterer Laloux sine tanker om fremtidens organisation med fokus på, hvad han kalder for *det evolutionære verdenssyn* (Laloux, 2016). Begrebet og tankerne om den blågrønne organisation omhandler, at organisationer af denne farve fundamentalt udfordrer den måde, vi tænker på ledelse på (ibid., s. 55). Her er det især pointen omkring selvledelse, som Laloux er blevet kendt for at fremføre. Laloux mener, at blågrønne organisationer har fundet nøglen til at opgradere deres strukturer fra hierarkiske og bureaukratiske til at være kraftfulde og flydende systemer af spredt autoritet og kollektiv intelligens (ibid.). Han forklarer hermed, at vi førhen troede, at vi behøvede hierarki og pyramider, men at vi nu skal bevæge os hen mod selvledelse. Dog vil selvledelse kræve, at vi opdaterer de fleste dele af ledelse, som vi kender den, hvilket han argumenterer for ved at understrege, at tidligere forsøg på selvledelse er fejlet, grundet at folk har taget en smutvej (ibid., s. 63). Laloux slutter sin bog om selvledelse af med at fortælle, at han blot er en blandt mange, som finder nutidens ledelse for *broken*, men at hans teori skal hjælpe til at se muligheder (ibid. s. 159).

Gareth Morgan foreslår, at vi med hans metafor-teori kigger på organisationer og ledelse gennem metaforer (Morgan, 2006, s. 4). Brugen af metaforer indebærer ifølge Morgan:” [...] a way of thinking and a way of seeing [...]” (ibid.). Vi skal dog huske at være opmærksomme på, at selvom brugen af metaforer kan give os muligheden for at se noget bestemt, så vil det også gøre, at der er andre ting, som vi ikke kan se:

We have to accept that any theory or perspective that we bring to the study of organization and management, while capable of creating valuable insights, is also incomplete, biased, and potentially misleading. [...] Metaphor is inherently paradoxical. It can create powerful insights that also become distortions, as the way of seeing created through a metaphor becomes a way of not seeing. (Morgan, 2006, s. 5)

Morgan præsenterer i sin bog fra 2006 otte metaforer:

Organisationer som

- Maskiner
- Organismer
- Hjerner
- Kultur
- Politiske systemer
- Psykiske fængsler
- Flux og transformation
- Dominansinstrument

Sidenhen har flere bidraget til nye perspektiver og metaforer ligesom, at flere er på vej, og der vil unægtelig komme flere til i fremtiden. Eksempler på nye metaforer:

Organisationer som

- Fodbold af Stina Rydell Brøgger (Brøgger, 2019)
- Sprog af Thomas Hestbæk Andersen og Flemming Smedegaard (Andersen & Smedegaard, 2005)
- Medier af Kasper Kamph Flindt Larsen og Mie Johanne Winding (Larsen & Winding, 2018)
- Hjerte af Helle Frydendahl Høgh (Høgh, 2017)
- Multimodalitet af Mikkel Christensen (Christensen, 2016)
- Paradokser af Kimberley Alexandria Campell (Campell, 2017)

Distancearbejde

Distancearbejde, distanceledelse, virtuel ledelse – kært barn har mange navne. Der bliver skrevet ny litteratur om dette emne hele tiden, som jeg forventer, vil blive udviklet endnu mere på baggrund af Covid-19 situationen. Jeg vil her præsentere et udsnit af litteraturen.

En af de førende forskere inden for distanceledelse er Mads Schramm, som er erhvervspsykolog og forfatter. Sammen med Søren Diederichsen, som også er erhvervspsykolog, har Schramm skrevet bogen *Virtuel ledelse* (Schramm & Diederichsen, 2011). I denne bog forklarer Schramm og Diederichsen, at virtuel ledelse adskiller sig fra samplaceret ledelse ved, at vores psykologiske og menneskelige udfordringer er større (ibid., s. 9). Derfor mener forfatterne, at lederen skal være meget bevidst om, hvordan man f.eks. kommunikerer med til sine medarbejdere, men samtidig fremhæver

de, at det ikke blot er spørgsmålet om at vælge den ene digitale kommunikationsform frem for den anden, men i stedet at balancere kommunikationsformerne (ibid., s. 9-10). Schramm og Diederichsen vælger at understrege, at det personlige møde ikke kan erstattes af et virtuelt møde (ibid., s. 10). Bogen er skrevet i 2011, og vores virtuelle verden er derfor også anderledes, der er kommet flere teknologier til i løbet af de sidste 10 år – og så har vi også oplevet en pandemi, som har sendt os alle hjem. Dette ændrer dog ikke på den pointe, som Schramm og Diederichsen fremfører i forbindelse med fleksibilitet. De argumenterer for, at vores arbejdsplads bliver mere og mere fleksibel (ibid., s. 141). Denne fleksibilitet kan både være et udtryk for noget godt eller skidt ifølge forfatterne, men man skal forsøge at fremme fordelene og reducere ulemperne (ibid.). En af de ulemper, som de fremfører omkring virtuel ledelse, er aspektet omkring, hvorvidt lederen kan vide, at medarbejderen rent faktisk arbejder, mens en fordel ifølge Schramm og Diederichsen er større effektivitet hos medarbejderne (ibid., s. 142).

I 2020 udkom bogen *Samarbejde – hver for sig*, som er skrevet af Lars Pedersen (Pedersen, 2020). Denne bog skal ikke ses som en reaktion på Covid-19-hjemsendelserne, da den blev planlagt til udgivelse, før vi kendte til denne sygdom (ibid., s. 8). Dog nævner Pedersen, at Covid-19 bestemt har bidraget til, at hans tanker om virtuelle arbejdsfællesskaber er blevet aktualiserede. I bogen præsenterer Pedersen en masse undersøgelser, som ifølge ham peger i retningen af et mere og mere virtuelt arbejdsliv – alle disse undersøgelser er udført før Covid-19. På baggrund af disse undersøgelser argumenterer Pedersen for, at vi kommer til at arbejde med virtuelle arbejdsfællesskaber i fremtiden, som ifølge ham er karakteriseret ved, at man ikke mødes fast på den samme adresse på samme tid – altid (ibid., s. 17). Dog kan disse virtuelle arbejdsfællesskaber bevæge sig på en skala, hvor den ene ende repræsenterer 100% virtuelt, mens den anden ende af skalaen repræsenterer en hybridløsning (ibid.). Mens Schramm og Diederichsen argumenterede for, at det fysiske møde aldrig vil kunne erstattes online, mener Pedersen, at man sagtens kan opnå god kommunikation online, og at man ikke skal begynde at mødes fysisk, hvis dette ikke skal være normalen i fremtiden (ibid., s. 205).

Der findes mange forskellige tilgange til distancearbejde og distanceledelse, dog har de alle et stort fokus på kommunikation tilfælles som bl.a. beskrevet ovenfor. Herudover beskriver Anne Birgitte Lindholm valget af kommunikationsmedie som et vigtigt valg og understreger, at man skal træffe situationsbestemte valg (Lindholm, 2021, s. 144). Henrik Holt Larsen, Anne-Mette Hjalager og Susie

Kjær benævner også kommunikation, som en unik og krævende udfordring, når den primært foregår online (Larsen, Hjalager, & Kjær, 2016, s. 178). Ifølge Gregory R. Berry indgår kommunikation som en del af fire kritiske kompetencer for distanceledere, hvor de andre kompetencer omhandler forventningsafstemning, rollemodeller og allokering af ressourcer (Berry, 2011, s. 200).

Alt i alt kan jeg dog konkludere, at megen litteratur på dette område peger på distancearbejde og distanceledelse som fremtiden. Ikke nødvendigvis som noget, der skal fylde hele vores arbejdsuge, men i hvert fald, som et godt alternativ til samplaceret arbejde.

Videnskabsteoretisk ståsted

Jeg vil med denne artikel tale ind i videnskabsteorien Situationel Dialektisk Videnskabsteori som først blev præsenteret i artiklen *Ni antagelser om Situationel Dialektisk Videnskabsteori*, som er skrevet af Julia Rytter Dakwar, Anne-Christine Rosfeldt Lorentzen og Flemming Smedegaard. I artiklen præsenterer forfatterne, hvad de kalder for en ny vare i det videnskabsteoretiske supermarked, nemlig Situationel Dialektisk Videnskabsteori (SDV) (Dakwar, Lorentzen, & Smedegaard, 2017). Denne nye vare er udarbejdet med uddannelsen International Virksomhedskommunikation (IVK) i tankerne og er ifølge forfatterne, en vare til tvivlende studerende (ibid., s. 3).

Artiklen af Dakwar et al. præsenterer ni antagelser, som beskriver forfatternes tanker om SDV (ibid., s. 4). Dog skal man ikke tillægge antallet af antagelser en betydning, da denne opdeling blot er valgt af overskueligheds- og formidlingshensyn (ibid.). Forfatterne ønsker at understrege, at antallet af antagelser ikke er afgørende, men at det gennemgående situationelle og dialektiske perspektiv derimod er afgørende. De ni antagelser lyder således:

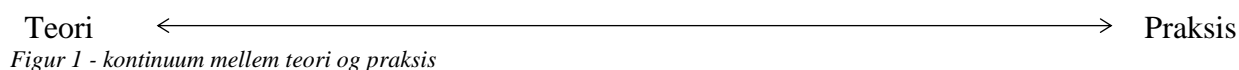
- Antagelse 1: Teori og praksis fordrer hinanden
- Antagelse 2: Del og helhed hænger sammen
- Antagelse 3: Forbundne sagsforhold påvirker gensidigt hinanden
- Antagelse 4: Fortid, nutid og fremtid hænger sammen
- Antagelse 5: Her, nærhed og fjernhed hænger sammen
- Antagelse 6: Kendsgerninger og værdier er to alen af samme stykke
- Antagelse 7: Dialektiske modsætninger har ikke noget slutpunkt
- Antagelse 8: Tilfældighed og forudsigelighed eksisterer side om side
- Antagelse 9: Situationel dialektisk videnskabsteori er multiperspektivisk

Den situationelle dialektiske tankegang er ved at blive til et mindset ifølge Smedegaard, som i 2021 udgav artiklen *"Jeg går selvfølgelig også med SDV og SDD"*. Det er netop pointen med at have et situationelt dialektisk mindset som jeg ønsker at sætte fokus på, da jeg er tilgået denne artikel med et åbent sind og med intentionen om at undersøge problemfeltet fra de vinkler der giver bedst mening for mig samt at analysere datamaterialet med de metoder som vil kunne tjene materialet på bedste vis.

Begreberne situationel og dialektisk udgør de gennemgående begreber i SDV. Det situationelle aspekt af videnskabsteorien betegner ifølge Dakwar et al. at: "[...] antagelserne ikke er statiske, men at alle overvejelser og valg under de enkelte antagelser er afhængige af situationen." (Dakwar, Lorentzen, & Smedegaard, 2017, s. 3). Dialektisk betegner, at de fornævnte antagelser opererer med nogle dialektiske modsætninger, hvor alle de videnskabsteoretiske valg vi træffer skal ses som valg på dialektiske kontinua (ibid.). Smedegaard nævner ydermere, at situationel skal understrege at alle valg skal være situationelt begrundet (Smedegaard, 2021, s. 4). Disse valg kan både være teoretiske og metodiske valg i den teoretiske verden, men også praktiske valg i praksisverden (ibid.).

Netop praksisverden er vigtig i SDV, da den første antagelse af de ni som Dakwar et al. præsenterer omhandler, at teori og praksis fordrer hinanden. Denne første antagelse fungerer herved som en form for ramme om SDV eller som en del af videnskabsteoriens DNA ifølge forfatterne, da de mener, at teoretisk viden og mødet med verden ej kan adskilles (Dakwar, Lorentzen, & Smedegaard, 2017, s. 4). Herved er både teori og praksis lige nyttige på hver deres måde i SDV. Den niende og sidste antagelse i SDV, udgør ligeledes en del af videnskabsteoriens DNA. Denne antagelse benævner at SDV er multiperspektivisk hvilket giver forskeren mulighed for at studere både dele, helhed og alt det, der ligger midt i mellem (ibid., s. 32-33).

Som nævnt ovenfor udgør den første antagelse en slags ramme om SDV og er derfor vigtig for videnskabsteorien. Dette er den ligeledes for denne artikel, da jeg har kombineret teori og praksis. Jeg har derefter valgt at kombinere min viden fra praksis og teori til ny viden omkring distancearbejde og vil i mit løsningsforslag præsentere en ny tilgang til hjemmearbejde inden for det situationelle dialektiske område.



SDV's anden antagelse omhandler, at del og helhed hænger sammen og derfor ikke kan adskilles (ibid., s. 9). At del og helhed hænger sammen, viser sig ved et stærkt fokus på både-og i denne artikel. Jeg har hele tiden haft dette for øje i mit arbejde med mit datamateriale, hvilket bl.a. har betydet, at jeg har kunne arbejde multiperspektivisk, og at jeg har været opmærksom på, at ingen af de teorier, som jeg inddrager, kan alt, hvad jeg ønsker.

Jeg har gennem mit arbejde med denne artikel foretaget både til- og fravalg, som jeg har sørget for at været opmærksom på. Disse valg har været fuldt ud bevidst fra min side, da den tredje antagelse i SDV bl.a. indebærer at være opmærksom på konsekvensen af alle valg (Smedegaard, 2021, s. 18). Jeg har i den indledende fase af arbejdet med min artikel arbejdet med at afgrænse mit forskningsområde, således det har været muligt at gennemføre inden for den tidramme, som jeg har haft til rådighed. Dette har medført flere til- og fravalg, som jeg bl.a. argumenterer for i afsnittet omkring afgrænsning senere i denne artikel.

Den fjerde antagelse i SDV omhandler, at mennesket forstår fortiden i nuet, hvilket påvirker fremtiden i nuet med den forforståelse af fortiden og fremtiden, som nuet giver (ibid., s. 19). Vi kan derfor som forskere ikke fjerne betydningen af vores egen placering i forhold til tid, og vi vælger også selv den tidsskala, som vi analyserer et fænomen igennem (ibid.). Jeg har anset tid som en essentiel faktor for denne artikel, da emnet stadig er meget nyt i forskningen og litteraturen. Samtidig er emnet nyt for hele verden, for selvom vi før har oplevet kriser og pandemier, har vi endnu ikke oplevet noget, som har påvirket os i samme grad i den samme tid. At denne pandemi har ramt os i 2020 og fremefter, og ikke allerede i f.eks. 2016, har betydet, at vi har haft andre muligheder og flere erfaringer at bygge vores ageren på. Vi har bl.a. haft et andet teknologisk udgangspunkt at arbejde ud fra end i f.eks. 2016 eller tilbage i år 2000. Samtidig skaber denne Covid-19-krise mulighed for, at vi kan opbygge nye erfaringer, som vil have betydning i fremtiden. Min dataindsamling har fokuseret på oplevelser og erfaringer som allerede nu hører fortiden til, men jeg vil forsøge at sætte disse data ind i en nutidig kontekst. Samtidig har jeg i min data adspurgt mine respondenter og interviewpersoner om deres tanker omkring fremtiden, hvor deres udtalelser allerede nu kan kategoriseres som hørende fortiden til, da vores verden allerede har ændret sig meget siden.

Jeg har med min artikel valgt at zoome ind på to caseeksempler. Dette betyder, at der er en masse ting, som jeg ikke kan se, da jeg er zoomet for langt ind. Dog betyder det samtidig, at jeg kan se flere ting i de to cases, som har zoomet ind på. Dette medfører naturligvis til- og fravalg, hvilket jeg, som nævnt før, vil kommentere nærmere på i afsnittet omkring afgrænsning.

Covid-19 har tilføjet et ekstra element af uforudsigelighed for hele verdenen. Det er ikke til at forudse, hvordan vores situation ser ud blot en uge ud i fremtiden, da vi kan rammes af en ny smittebølge, nye restriktioner eller andet som pandemien forårsager. Jeg har gennem arbejdet med denne artikel stået over for perioder, hvor det uforudsigelige har fyldt meget. Jeg har ikke kunne forudse, hvordan vores land ser ud, når jeg skulle udføre interviews, hvorfor jeg f.eks. valgte på forhånd at planlægge interviewsne online, for at komme eventuelle restriktioner og/eller Covid-smitte på forkant. Derudover har det været uforudsigeligt, hvor mange der ville have lyst til at bidrage til min artikel i form af svar på spørgeskema og deltagelse i interviews.

Som nævnt tidligere er den niende og sidste antagelse i SDV, at videnskabsteorien er multiperspektivisk. Denne antagelse har gjort det muligt for mig at tilgå min artikel med multiperspektiviske briller og derfor forme min artikel efter de teorier og metoder, som situationelt og dialektisk passer bedst. Det multiperspektiviske vil især være synligt i min analyse af mit datamateriale, hvor jeg har anvendt teorier, som man ikke før har tænkt kunne bruges sammen.

Afgrænsning

Denne artikel har medført både til- og fravalg, hvilket jeg har sørget for at være bevidst om i hele processen. Dette betyder, at jeg har tilvalgt uddannelsesinstitutioner som mit primære fokusområde, men samtidig fravalgt de mange andre brancher, som også har været hjemsendt på grund af Covid-19.

Det har været muligt for mig at indsamle data på både Erhvervsakademiet og SDU gennem min tilknytning til begge institutioner. Min eksterne vejleder i mit eliteprojekt er en del af Erhvervsakademiet, mens jeg selv er studerende på SDU og hermed har en del forbindelser at spørge til råds. Jeg har tilvalgt uddannelsesinstitutionerne på baggrund af de påtvungne hjemsendelser, grundet at de er offentlige arbejdspladser. Dette betyder samtidig, at jeg har fravalgt bl.a. private

virksomheder, som ikke har været tvunget til distancearbejde, men som dog selv har truffet valg om at hjemsende medarbejdere.

Som datamateriale har jeg bl.a. valg at inddrage den nyeste APV-undersøgelse fra SDU, som er udført i 2021. Denne APV rummer en lang række specifikke spørgsmål om distancearbejde og er gennemført i den periode, hvor distancearbejde her været dominerende.

Grundet denne artikels rammer ang. bl.a. tid og ressourcer har jeg desuden skulle træffe flere fravalg undervejs, bl.a. i forbindelse med dataindsamlingen. Her har jeg været nødsaget til at sætte en grænse for, hvornår jeg har nok data, selvom jeg kan se mange fordele i at indhente mere data. Jeg opfordrer dog alle til at tage dette emne op og videreudvikle på min artikel, såfremt dette findes interessant.

Teori og metode

Situationel Dialektisk Ledelse

En ansats til en teori om Situationel Dialektisk Ledelse er titlen på en artikel fra 2015 af Julia Rytter Dakwar, Anne-Christine Rosfeldt Lorentzen og Flemming Smedegaard. Denne artikel er den første forfatterne udgiver inden for det situationelle dialektiske felt, og går derfor forud for tanker om SDV, som blev præsenteret i 2017. I artiklen *Situationel Dialektisk Ledelse (SDL)* argumenterer Dakwar et al. for, at der er et behov for et nyt ledelsesparadigme (Dakwar, Lorentzen, & Smedegaard, 2015, s. 1). Forfatterne ønsker at gøre op med enten-eller tilgangen i ledelse og mener, at dette kan erstattes med en både-og tilgang (ibid., s. 3-4), hvilket de senere også beskriver i forbindelse med videnskabsteorien SDV.

SDL har fokus på både-og-synet frem for enten-eller-synet, da den dialektiske tankegang omhandler, at fænomener kun kan eksistere i kraft af deres modsætninger, f.eks. at fritid er afhængigt af, at der findes arbejde, og at harmoni er afhængigt af, at der findes konflikter (ibid.). Dog nævner Dakwar et al., at pointen ang. både-og tilgangen til ledelse skal ses i lyset af en antagelse om vi mennesker er ambivalente i vores ønsker, hvilket betyder, at denne tilgang til ledelse harmonerer med menneskers reelle gøre (ibid., s. 20). I dialektisk ledelse er grundtanken: ”at man for at behandle dem, man leder, ens, må man behandle dem forskelligt, da de er forskellige” (ibid.).

Inspireret af Per Sørensens paradokser, har Dakwar et al. valgt at opstille nogle paradokser for at brede ledelsesperspektivet ud, da de mener, at vi mere end nogensinde før har behov for helhed i vores arbejdsliv, privatliv og samfundsliv (ibid., s. 10).

Siden artiklens tilblivelse i 2015 er det blevet relevant at tale om flere og andre paradokser, da listen ikke er udtømmende. Vi kan f.eks. i forbindelse med hjemsendelserne grundet Covid-19 begynde at tale mere om paradokset ang. arbejde og familie, men også om et nyopstået paradoks ang. distancearbejde og distanceledelse. Jeg vil senere i denne artikel komme mere ind på dette paradoks i forbindelse med mit bud på et nyt Situationelt Dialektisk perspektiv.

SDL danner grundlag for det ledelsessyn, som jeg har valgt at tage i denne artikel, og vil derfor spille sammen med det videnskabsteoretiske ståsted, som jeg ligeledes har valgt inden for det Situationelle Dialektiske.

Dataindsamling

Spørgeskema

Som en del af min dataindsamling har jeg valgt at udføre et spørgeskema blandt ledere på Erhvervsakademiet. Spørgeskemaet skulle fungere som et udgangspunkt for de interviews jeg ville udføre senere hen. Herudover fungerede spørgeskemaet også som et medie til rekruttering af interviewpersoner, da jeg gav respondenterne mulighed for at give samtykke til at blive kontaktet med henblik på et interview.

Selve formålet med spørgeskemaet var som nævnt før at danne et udgangspunkt for de senere interviews, hvor jeg ønskede at få en fornemmelse af lederne på Erhvervsakademiets egne erfaringer med at være distanceleder. Jeg stillede derfor spørgsmål som:

- Hvordan har du opfattet hjemsendelserne?
- Gør du noget anderledes i din ledelse, som en direkte konsekvens af hjemsendelserne?
- Hvordan har du opfattet dit eget lederskab under hjemsendelserne?
- Har du lært noget om din egen ledelse under hjemsendelserne?
- Foretrækker du at være leder hjemmefra eller fysisk på din arbejdsplads?
- Hvad tænker du om muligheden for at arbejde mere hjemmefra i fremtiden?

Semistruktureret interview

Jeg har udover brugen af spørgeskemaet valgt at benytte dataindsamlingsmetoden: semistruktureret interview. Som nævnt ovenfor har jeg bl.a. anvendt spørgeskemaet til at indhente interviewpersoner til mine interviews, hvilket resulterede i to interviews med ledere fra Erhvervsakademiet.

Jeg har valgt at anonymisere interviewpersonerne, da dette bl.a. har været et ønske fra de interviewede. Herudover har jeg vurderet, at anonymiseringen kunne bidrage til, at lederne ville udtale sig om flere ting, end hvis de skulle stå frem med navn, da vi f.eks. kunne komme ind på følsomme emner omkring deres ledelse og/eller medarbejdere. Jeg har derfor fjernet al information, som kan identificere lederne, hvorfor jeg også har givet dem dæknavnene Emma (IP1) og Hanne (IP2). Begge interviewpersoner er kvinder, og jeg har derfor ikke anonymiseret deres køn. Deres stilling og arbejdsopgaver har jeg ligeledes anonymiseret til en grad, hvor de ikke kan identificeres ud fra informationerne. Den primære grund for deres deltagelse er herved ikke deres specifikke stilling og opgaver, men i stedet, at de er ledere, og har været ledere under hjemsendelserne i Danmark.

Begge interviews blev afholdt, uden at vi var fysisk til stede sammen. Dette har jeg valgt for at skabe mest mulig fleksibilitet for mine interviewpersoner, da vi hermed undgik en masse planlægning af f.eks. lokation og transport. Corona-pandemien har vist, at det er muligt at gennemføre flere ting online, som vi før har gjort fysisk.

Dokumentanalyse

Som en supplerende dataindsamlingsmetode har jeg anvendt dokumentanalyse. Jeg har anvendt dokumenter som f.eks. APV-undersøgelser fra SDU. Herudover har jeg valgt at inddrage en undersøgelse fra 2020 af forskere fra CBS og KU, som har undersøgt ledelse under Covid-19. Dette studie er udført af Steen Navrbjerg og Dana Minbaeva (Navrbjerg & Minbaeva, 2020).

Dataanalyse

Situationel Dialektisk Diskursanalyse

Jeg har valgt at anvende dataanalysemetoden Situationel Dialektisk Diskursanalyse (SDD) i denne artikel. SDD blev i 2018 præsenteret af Dakwar, Lorentzen og Smedegaard i artiklen *Muligheders umuligheder og umuligheders muligheder i Situationel Dialektisk Diskursanalyse* (Dakwar,

Lorentzen, & Smedegaard, 2018). SDD er ifølge Dakwar et al. en multiperspektivisk tilgang til kommunikation (ibid., s. 3), som derfor stemmer overens med de tidligere artikler og tanker omkring det situationelle og dialektiske. Selve diskursforståelsen i SDD adskiller sig ikke meget fra andre forståelser samt definition af diskursbegrebet (Smedegaard, 2022, s. 15). Dog har denne metode til analyse stærkt fokus på begreberne situationel og dialektisk.

I artiklen fra 2018 argumenterer Dakwar et al. for, at SDD skal give muligheden for at analysere kommunikation ud fra en række perspektiver, hvilket er inspireret af Gareth Morgans metafor-teori (Dakwar, Lorentzen, & Smedegaard, 2018, s. 5). Morgans metafor-teori omhandler organisationsanalyse, men hans tanker om det multiperspektiviske er overført til SDD, ligesom de er overført til både SDV og SDL (ibid., s. 2).

I de indledende tanker om SDD præsenteres syv tilgange, men siden 2018 er der sket en udvikling af analysemetoden. Dakwar et al. inviterer læseren til selv at tilføje flere tilgange og perspektiver, hvilket senere hen har vist sig at være yderst populært, også hos mig selv. Jeg har selv benyttet muligheden for at tilføje en ny tilgang til SDD i forbindelse med mit bachelorprojekt i 2020, hvor jeg anvendte Richard Jenkins teori om identitet, nærmere bestemt begrebet social identitet, til analyse af, hvordan studerende diskursivt italesatte deres identitet i forbindelse med indførelsen af en mere digital studiestart på International Virksomhedskommunikation på SDU i Odense. Senere hen er denne tilgang også blevet anvendt i andre opgaver og bliver præsenteret i Smedegaards artikel (Smedegaard, 2022).

Hvilke tilgange der anvendes til analysen gennem SDD er op til den analyserende, da tilgangene skal vælges ud fra en situationel vurdering, samt at analyseformålet må afgøre, hvilke metoder, teorier og analyseredskaber der skal anvendes (Dakwar, Lorentzen, & Smedegaard, 2018, s. 49-50).

Diskurs som værdirealisering

Jeg har valgt at gøre brug af Bert Hodges' teori om værdirealiseringer til analysen af mit datamateriale. Dette har jeg gjort, da jeg ønsker at sætte fokus på de værdirealiseringer, som de forskellige aktanter fra mit datamateriale udtrykker gennem deres udtalelser eller besvarelser. Brugen af Hodges' værdirealiseringsteori stemmer overens med den sjette antagelse i SDV, som siger, at kendsgerninger og værdier er to alen af samme stykke. Jeg argumenterer for denne overensstemmelse,

ved at Dakwar et al. bl.a. selv nævner Hodges som en interessant teoretiker inden for dette felt, samt at antagelsen omhandler værdier og værdiafvejninger (Dakwar, Lorentzen, & Smedegaard, 2017, s. 23).

Når Hodges' værdirealiseringsteori skal forklares, anvendes der ofte eksempler på værdirealiseringer for at gøre det nemmere at forstå, hvad den går ud på. Et eksempel, som Dakwar et al. selv anvender, omhandler trafikken. Vi mennesker er fysisk begrænsede af bl.a. veje og mure, men vi er også socialt begrænsede af bl.a. lysreguleringer og baner på vejen (ibid.). Herudover er vi mennesker også underlagt nogle moralske begrænsninger, som bl.a. at vi ikke ønsker at skade medtrafikanter. Dakwar et al. forklarer yderligere eksemplet ved at fortælle, at hvis vi som mennesker kommer kørende i en bil og ser et rødt lys, er dette et udtryk for en værdi, da vi ved, at vi ikke må køre over for rødt (ibid., s. 24). Et eksempel, jeg selv ynder at benytte, er vores værdirealisering i forbindelse med vægge og døre. Når vi ser en dør i en væg, er dette ligeledes et udtryk for en værdi, da vi ved, at vi skal gå igennem døren for at komme på den anden side af væggen, da vi ellers kan slå os ved at gå ind i væggen – samt at vi ikke lykkedes med at komme over på den anden side. Det er muligt for os at gå ind i væggen, men det er meget lidt attraktivt for os, ligesom at det er meget lidt attraktivt for os at køre ind i lyskrydset, når der er rødt lys. Vi kan nemlig vælge at bryde den norm, som siger, at vi ikke må køre over for rødt lys, men det kan skabe kaos omkring os (ibid.).

Hodges mener, at menneskets værdier er dynamiske, da vi kan komme i situationer, som kræver, at vi må vælge, hvilken værdi vi vægter højest (ibid.). Herudover beskriver han værdier som økosystemiske, heterarkiske og socialt koordinerede. Sidst men bestemt ikke mindst beskriver Hodges værdier som noget, der realiseres (Smedegaard, 2022, s. 37). Det kan være svært at vurdere, hvorfor værdier rationaliseres og realiseres som de gør, da dette er en del af vores værdirealiseringer. Dette skal man huske at være opmærksom på.

Ifølge Smedegaard kan denne tilgang til en SDD-analyse anvendes til at se på, hvordan vores værdier diskursivt både konkurrerer, konflikter eller harmonerer med hinanden (ibid.). Hertil kan der tales om, at værdier kan vinde en diskursiv værdikamp.

Diskurs som dialektik

Som en anden tilgang til diskursanalysen af mit datamateriale, har jeg valgt at anvende tilgangen diskurs som dialektik: dialektisk lingvistik, som er en af de tilgange, som Dakwar et al. præsenterede i deres artikel fra 2018 (Dakwar, Lorentzen, & Smedegaard, 2018, s. 26). Jeg har valgt at fokusere på analyseredskabet *kernemodsætninger*, og derfor har jeg aktivt fravalgt de andre dele af denne tilgang, som f.eks. deiksisanalyse.

Analyseredskabet *kernemodsætninger* tillader mig at afdække magtforholdene i mit datamateriale. Kernemodsætninger har indflydelse på, hvordan deltagere i kommunikation indtager forskellige positioner i dialoger (ibid., s. 27). Ved at anvende en mere dynamisk variant af dialektisk lingvistik, som Dakwar et al. argumenterer for, kan jeg arbejde med det antal kernemodsætninger, jeg mener, er passende for min analyse, og herved situationelt, tilføje nye og andre kernemodsætninger end de ni, der oprindeligt er beskrevet af Jørgen Bang og Jørgen Døør (Smedegaard, 2021, s. 26). Herudover tillader den dynamiske dialektiske lingvistik mig at operere med kontinua frem for binære modsætninger, som den oprindelige dialektiske lingvistik anvender. Dette betyder ifølge Smedegaard, at man ikke bliver begrænset til tosidede modsætningsforhold, men at man i stedet kan inddrage flere nuancer (Smedegaard, 2022, s. 34).

Ifølge Smedegaard er kernemodsætninger ofte et vigtigt og tæt på uomgængeligt redskab i en SDD-analyse, da de betinger og begrænser diskurser (ibid., s. 35).

Diskurs som fortælling

Udover brugen af diskurs som værdirealisering og diskurs som dialektik anvender jeg diskurs som fortælling: narrativ metode i denne artikel. Denne tilgang blev præsenteret i artiklen af Dakwar et al. i 2018 (Dakwar, Lorentzen, & Smedegaard, 2018, s. 37). Ifølge Smedegaard tilgangen et væsentligt analytisk potentiale (Smedegaard, 2021, s. 28).

Denne tilgang indeholder mange analyseredskaber og modeller som f.eks. berettermodellen, aktantmodellen og 7P-modellen (ibid., s. 39-40). Disse modeller og redskaber kan anvendes til analyse af fortællinger, men jeg har valgt at anvende et andet perspektiv i min analyse. Jeg ønsker derfor ikke at analysere allerede opstillede fortællinger, men i stedet vil jeg anvende denne tilgang til selv at

opsætte nogle narrativer. Disse narrativer bygger på nogle overordnede diskurser og indeholder hver især flere underdiskurser.

Analyse

Den diskursive værdikamp

Jeg vil i de følgende afsnit analysere mit datamateriale på baggrund af Bert Hodges' værdirealiseringsteori. Formålet er at belyse de diskurser, som afspejler aktørernes værdier, samt hvordan disse diskurser indgår i en diskursiv værdikamp.

Diskurs om, at vi er blevet mere effektive til at afholde møder

I 2019 kendte vi møder som en mulighed for at se sine kollegaer, medarbejdere og ledere i øjnene rundt om et bord, ofte i et dårligt ventileret lokale, som ikke just motiverer til lange, gode drøftelser om, hvad end der er på dagsorden. Herudover er møder en mulighed for at høre, hvad kollegaen fra den anden ende ad gangen skal lave i weekenden, hvornår den næste firmafest løber af stablen, eller hvad der er på menuen i kantinen. Med andre ord, vores møder består ofte af mange andre ting end blot det møde, som vi er indkaldt til. Men i 2020 blev denne mødekultur kastet op i luften og landede som noget helt nyt på grund af pandemien. Nu foregik møder over platforme som Zoom og Microsoft Teams, og den almindelige snak over bordet var ikke længere mulig. Nu skulle man til at unsmute sig selv og tage ordet for at få et budskab igennem på tværs af de mange computerskærme. Nu var der kun mulighed for, at én person talte ad gangen, da man ellers ikke ville kunne forstå et ord af det, der blev sagt, hvorfor det sociale aspekt af vores møder forsvandt.

Blandt ledere på Erhvervsakademiet findes en enighed omkring, at vi er blevet bedre til at gå til møder. Interviewperson Emma fortæller, at hun synes, at det her været enormt effektivt og godt til møder, nu hvor det foregår online. Herudover udtaler hun: "Det gik altså rigtig, rigtig godt, og jeg synes man slap også for rigtig meget fnidder fnadder noget rundt om møder." (IP1). En stor del af de adspurgte ledere fra studiet fra CBS svarer, at de mener, at det er nemmere at holde talerækken ved virtuelle møder end ved fysiske møder, mens mange også svarer, at de er uenige i, at fysiske møder er mere effektive end virtuelle møder (Navrbjerg & Minbaeva, 2020). Dette betyder, at lederne i dette studie mener, at vi faktisk er blevet mere effektive, men der gøres også opmærksom på, at det måske er for

effektivt. Til spørgsmålet omkring hvorvidt der er mindre uformel snak ved virtuelle møder end ved fysiske møder, svarer tæt på 90% af de adspurgte ledere, at de er enige/meget enige (ibid.).

I mit spørgeskema kan jeg se, at en leder udtaler, at møder var *on point*, i kraft af at det kunne afholdes til tiden og med stram styring. Herudover svarer flere ledere, at de har valgt at gøre brug af bl.a. kortere møder, hybridmøder og onlinemøder, selvom de er vendt tilbage fra hjemsendelser (IP1). Det bliver også påpeget, at mødekulturen på arbejdspladsen hos en leder har været dårlig, og at brugen af onlinemøder har bidraget til at være opmærksom på dette.

Disse udtalelser og tanker omkring onlinemødet taler ind i en værdi omkring effektivisering af vores arbejdsprocesser og hermed onlinemøder. Denne værdi opfattes positivt, da alt det unødvendige bliver skåret fra. Grunden til, at denne værdi realiseres positivt skyldes bl.a., at lederne har et stærkt fokus på at effektivisere processer, og at de har opdaget, at dette ikke går ud over deres medarbejders velbefindende, arbejdsglæde eller resultater.

De effektive møder har faktisk skabt en værdi hos lederne om at tage kontakt til deres medarbejdere oftere end før, da de kan se, at dette igen skaber et positivt output. En leder fra spørgeskemaet svarer f.eks., at der har været flere og hyppigere møder grundet et behov for at komme tættere på sin medarbejder, hvilket også har resulteret i, at denne leder rent faktisk er kommet tættere på, og derfor har kunne give bedre og mere relevant feedback. Derudover nævner interviewperson Emma, at hun har anvendt sociale arrangementer i stor stil under hjemsendelserne, og at hendes afdeling faktisk har været mere sociale, end før Covid-19 kom til Danmark (IP1). Dette betyder altså, at medarbejderne ikke går glip af sociale elementer, selvom det er skåret væk fra møderne.

Dog kæmper værdierne med hinanden, da der ikke udelukkende findes en positiv diskurs omkring den nyfundne effektivitet. En leder fortæller, at de små dagligdagssamtaler er forsvundet fra arbejdsdagen og ikke kun fra møderne. Hertil nævner lederen, at det ofte er i disse samtaler, at problemer løses, og idéer opstår.

Alt i alt vinder værdien omkring det positive ved effektiviteten, da denne udgør den primære diskurs omkring onlinemøder. Derfor dannes der en diskurs blandt ledere omkring, at vi er blevet mere effektive, når vi afholder møder, samt at denne effektivitet skal opfattes positivt.

Diskurs om, at distancearbejde ikke er lig med dårligere arbejde

En gennemgående diskurs, som viser sig i mit datamateriale er, at distancearbejde ikke er lig med dårligere arbejde. Samtidig vil jeg også påpege, at den omvendte diskurs omkring at distancearbejde ikke er lig med bedre arbejde også findes i mit datamateriale. Dog vil jeg her have fokus på den førstnævnte diskurs.

Nogle ledere giver udtryk for, at enkelte ting, på baggrund af deres værdirealiseringer, kan være svære eller problematiske. Dog går alt op i en højere enhed for både medarbejdere og ledere, ved at distancearbejde viser nogle gode elementer. Blandt medarbejdere på SDU svarer 93%, at de oplever, at de har gode rammer for opgaveløsning, og at 92% svarer ja til, at de føler sig godt tilpas i deres arbejde, når de udfører distancearbejde.

Lederne fra spørgeskemaundersøgelsen på Erhvervsakademiet svarer også, at de enten har opfattet hjemsendelserne neutralt eller positivt, der er derfor ikke noget negativt her at spore omkring arbejdssituationen. Dog viser deres kommentarer, at de neutrale og positive vurderinger også dannes på baggrund af nogle ting, som er negative, men at det alt i alt samles sammen til de neutrale eller positive værdirealiseringer. En leder fortæller f.eks.: ”Nogle ting har været nemmere og andet har været sværere.”, mens en anden leder skriver: ”Der har både været fordele og ulemper. Fordele har bl.a. været, at der har været mere ro til at fordybe sig. Ulemper: manglende kontakt og overblik.”.

Noget af det som medarbejderne på SDU finder problemer ved er f.eks. de ergonomiske arbejdsforhold, hvor 25% svarer, at disse ikke er i orden, når de udfører distancearbejde. Dog svarer 87%, at de fysiske arbejdsforhold generelt er i orden derhjemme, hvilket betyder, at værdien omkring ergonomiske forhold bliver udfordret af det generelle indtryk, og her vinder den sidstnævnte værdi.

Som nævnt ovenfor danner både medarbejdere og ledere en diskurs omkring, at arbejdet ikke forringes ved at blive udført som distancearbejde, på trods af at nogle ting som kan synes som en ulempe grundet individets værdirealisering.

Diskurs om, at al begyndelse er svær

Man skulle tro, at det er en kendsgerning, at al begyndelse er svær, men det er blot et udtryk for den værdi og diskurs, som ledere deler. Især den første nedlukning bliver beskrevet som svær at komme igennem hos interviewperson Emma:

[...] så helt i starten var det meget svært, fordi vi skulle redde en masse mennesker ude i verden [...]. Så det var 14 dage uden søvn. Stort set altså. Det var helt forfærdeligt. [...] Og så kan jeg ikke huske så meget mere. Jeg har måtte fortrænge det lidt, fordi det var virkelig hårdt. [...] men det var virkelig op og ned i starten [...] (IP1).

Interviewperson Hanne deler også Emmas diskurs omkring, at begyndelsen var svær, da hun fortæller, at det netop var det faktum, at hun ikke havde prøvet noget lignende før, som gjorde, at det var svært (IP2). Ydermere fortæller Hanne, at hun følte, at hendes hænder var bundet på ryggen i starten af hendes ansættelse. Hanne blev ansat efter Covid-19 pandemien ramte, men hendes ansættelse skete dog i en periode, hvor hendes afdeling ikke var 100% hjemsendt.

Emma og Hanne deler derfor denne diskurs og den værdi, som diskursen afspejler, dog udfordres både diskursen og værdien af en leders udtalelse i mit spørgeskema: ”Vi har meget hurtigt fået det til at fungere i vores lille team på 9 personer.”.

Teamets størrelse synes ikke at have betydning for ledernes værdirealisering, da Emmas team består af otte medarbejdere, hvilket er meget tæt på de ni personer, som lederen fra spørgeskemaet har ledelsesansvar for. Hanne har dog et noget større team på ca. 60 medarbejdere.

Ikke nødvendigvis modsætninger

Jeg vil i de følgende afsnit foretage en SDD-analyse med fokus på kernemodsætninger af mit datamateriale. Nogle af kernemodsætningerne er af anderledes karakter end de oprindelige modsætninger af Bang og Døør, ved at karakterisere følelser og oplevelser.

Diskurs om social/ikke social

Mennesket er et socialt væsen, dog nogen mere end andre. Som med så meget andet har vi mennesker forskellige behov for, hvor ofte og hvor meget vi indgår i sociale fællesskaber. Måden hvorpå vi diskursivt italesætter vores sociale behov er lige så forskellig.

Med andre ord bevæger vi mennesker os på et kontinuum mellem at være yderst social på den ene side og ikke at være social på den anden side. Vi kan derfor indtage forskellige positioner på dette kontinuum, men vores position kan også påvirkes af bestemte situationer, hvorfor det vil være situationelt betinget.

Social ←————→ Ikke social

Figur 2 - kontinuum mellem social og ikke social

Når vi arbejder derhjemme, kan vi sidde med et stort behov for at være sociale, da vi mangler dette. En leder svarer i mit spørgeskema, at de har nydt at skulle, men også kunne, gøre en ekstra indsats, når det kommer til det sociale. En anden leder svarer, at det sociale element af at gå på arbejde er fraværende, når man arbejder derhjemme. Herved viser der sig diskurser i spørgeskemaet, angående hvordan og hvorvidt det er muligt at være sociale når vi arbejder hjemmefra. Den ene diskurs nævner, at distancearbejde gør det svære at være social, mens en konkurrerende diskurs lægger op til, at der skabes nye måder, hvorpå vi kan være sociale sammen med vores kollegaer. Interviewpersonen Emma bakker op om den konkurrerende diskurs ved f.eks. at sige, at hun mener, at det var, som om at hendes afdeling var mere sociale under hjemmearbejdet (IP1). Dog bakker APV-undersøgelsen blandt medarbejdere på SDU op omkring diskursen om, at det sociale element ikke er lige så stærkt derhjemme, da 42% svarer, at de i mindre eller ringe grad oplever at være en del af det kollegiale fællesskab ved distancearbejde.

Der kan naturligvis også forekomme situationer, hvor en medarbejder eller leder kan befinde sig omkring den ikke sociale yderpol, selvom de udfører samplaceret arbejde. Dette kan bl.a. være, hvis de aktivt vælger ikke at indgå i sociale relationer. Der kan også forekomme problemer ang. ensomhed, når vi mennesker ikke er sociale, og dette område vil jeg behandle senere i denne analyse.

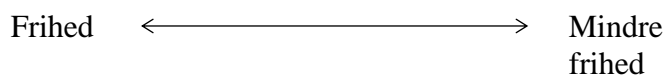
Diskurs om frihed/mindre frihed

Det kan være svært at have tid til alt, man gerne vil i sit liv. Vi vil gerne yde vores bedste i de aktiviteter, vi deltager i, men for at kunne dette kræve det også, at vi har energi og mulighed for dette. Noget så simpelt, som fritid og frihed kan spille ind på vores opfattelse af, hvordan vi har det. F.eks. kan vi føle det enormt stressende, når vi skal nå ud ad døren om morgenen, måske vi skal nå at gå en tur med hunden, sørge for at aflevere børn i børnehaven eller smøre madpakker til hele hustranden.

Som et svar til mit spørgeskema svarer en leder, at de medarbejdere, som de var leder for, synes, at det var en god ting at kunne arbejde med lidt fleksible arbejdstider: ”Dem med børn og lang transport synes det var super at kunne jonglere lidt mere med arbejdstiderne”. Her nævner lederen også transport som et evt. problem, da pendling ofte kan være en både dyr og tidskrævende affære, alt efter hvor langt man bor fra sin arbejdsplads. Samtidig siger lederen også, at hjemsendelserne generelt har givet mere frihed.

Lederen Emma, som jeg har interviewet, italesætter hjemmearbejde som en skaber af frihed og sætter derfor nærmest lighedstegn mellem de to (IP1). Men med frihed kommer også ansvar, hvilket for nogen kan være svært at leve op til. Interviewperson Hanne fortæller f.eks. om en medarbejder, som ikke gad at købe et togkort (IP2) for hermed at spare tid og penge, men dette har også bare betydet, at medarbejderen bevidst har valgt samplaceret arbejde fra i stedet for at anskue hjemmearbejdet som et alternativ.

Det ovenstående danner derfor en diskurs omkring, at hjemmearbejder giver mere frihed, mens at samplaceret arbejde repræsenterer mindre frihed. Ved at kombinere de to arbejdstyper bevæger vi os derfor på et kontinuum mellem frihed og mindre frihed. Dog kan for meget frihed som nævnt ovenfor føre til mindre frihed, hvorfor vi skal være opmærksomme på at holde en fornuftig blanding af de to modsætninger for ikke at ende ved ét af de to yderpunkter.



Figur 3 - kontinuum om frihed og ikke frihed

Diskurs om ensomt/ikke ensomt

Det kan være ensomt for nogen at sidde derhjemme helt alene dag efter dag og arbejde, men det kan også være en befrielse for andre. Dog kan vi også mærke en påvirkning fra begge sider, hvor vi på nogle tidspunkter kan føle os ensomme i vores distancearbejde, men samtidig føle befrielsen i at kunne arbejde uforstyrret.

Vi kan derfor alle bevæge os på kontinuummet mellem at distancearbejde er ensomt eller ikke ensomt.

Ensomt ←—————→ Ikke ensomt

Figur 4 - kontinuum mellem ensomt eller ikke ensomt

Denne kernemodsætning viser sig diskursivt italesat hos både interviewperson Emma og Hanne. Emma fortæller om distanceledelse ved bl.a. at stille det retoriske spørgsmål: ”Det er ensomt ikke?” (IP1). Hun fortæller yderligere, at hun synes, det er sjovt at sige hej til folk på kontoret samt at se de studerende, hvilket er ting, som hun går glip af derhjemme. Hanne italesætter ensomheden gennem sin nyligt ansatte medarbejder, som hun gerne ville sørge for ikke skulle begynde at føle sig enormt ensom (IP2). Hanne fortæller, at hun indførte flere samtaler med sine medarbejdere en til en, for herved at kunne tjekke op på dem.

Hanne fortæller dog ikke hvorvidt at hun selv har oplevet følelsen af ensomhed, hun har derimod fundet det ret nemt at være leder derhjemmefra, hvilket hun begrundes med, at hun har tre små børn. Dog nævner Emma, at hun på trods af fornemmelsen af at føle distancearbejdet som ensomt, stadig mener, at det var rart at arbejde hjemmefra (IP1). Samtidig har hun sørget for at gå meget op i det sociale i hendes afdeling, hvor hun fortæller, at hun har været på skovture og gåture med sine medarbejdere, hvilket viser, at hun har haft fokus på aktiviteter, som kan nedbringe følelsen af ensomhed.

Emma fortæller ligeledes, at hun både har brug for at arbejde hjemme samt på arbejdspladsen, da hun f.eks. kan arbejde med noget derhjemme, som ikke egner sig så godt til at gøre på arbejdspladsen, hvilket viser, at diskursen omkring ensomheden ved hjemmearbejde ikke er dominerende nok til at tage fokus for nogle af de positive ting ved at arbejde derhjemme.

Som nævnt i begyndelsen af dette afsnit om kernemodsætningen mellem ensomt/ikke ensomt skal vi derfor se disse modsætninger som to yderpunkter på et kontinuum, hvor ledere og medarbejdere kan bevæge sig imellem de to, hvorfor det er vigtigt at have fokus på at kunne balancere dette. Det er ikke holdbart for nogen i længden at føle sig ensom.

Diskurs om hjemmearbejde/samplaceret arbejde

Når vi italesætter vores arbejde, har vi en tendens til at sætte meget hårde linjer op omkring det ene mod det andet. F.eks. kan vi udtale, at vi elsker at arbejde på distancen, eller at vi nyder at være på arbejdspladsen med alle kollegerne. Dog findes der også et rum mellem disse to poler, hvor det er muligt at kombinere det bedste fra to verdener. Ved at bevæge sig på kontinuummet mellem hjemmearbejde og samplaceret arbejde kan vi bestemme, hvor meget eller hvor lidt fra de to punkter vi ønsker at blande sammen.

Hjemmearbejde \longleftrightarrow Samplaceret arbejde

Figur 5 - kontinuum mellem hjemmearbejde og samplaceret arbejde

Når jeg spørger ledere fra Erhvervsakademiet om, hvorvidt de foretrækker at lede hjemmefra eller på arbejdspladsen, svarer ingen, at de udelukkende foretrækker være distanceleder på fuldtid. I mit spørgeskema viser dette sig ved, at 43% svarer, at de foretrækker at være leder på arbejdspladsen, mens 57% svarer, at de foretrækker begge dele. De to ledere, som jeg har interviewet, svarer begge, at de foretrækker en blanding. Emma udtaler, bl.a.: ”Det er fifty-fifty. Det er det virkelig. Jeg har brug for begge dele [distanceledelse og ledelse på arbejdspladsen] [...]. Så det er perfekt for mig, med den her blanding.” (IP1). Hanne fortæller, at hun foretrækker at være leder fysisk på arbejdspladsen, når det handler om kollektiv ledelse, som f.eks. ved teammøder, men at hun kan se gode ting i at kunne være derhjemme, når hun har snakke en til en med sine medarbejdere (IP2).

Der danner sig derfor en diskurs blandt lederne omkring, at hjemmearbejde og samplaceret arbejde er to forskellige ting, altså modsætninger, men at det er kombinationen af disse to, som er ideel. Samme diskurs findes hos medarbejdere fra SDU, hvor 92% svarer, at de 1-5 dage om ugen eller lejlighedsvis vil udføre distancearbejde i fremtiden. Samtidig svarer 92% ligeså, at de føler godt tilpas i deres arbejde derhjemme. Der er derfor ikke noget i disse tal, som taler for udelukkende at udføre samplaceret arbejde for medarbejderne, da rigtig mange har det godt med det og ønsker at fortsætte.

Dog bliver nogle negative ting også påpeget, som f.eks. at 17% ikke føler, at de har en fornuftig balance mellem arbejds- og privatliv, når de udfører distancearbejde, og at 42% i ringe eller mindre grad svarer, at de ikke oplever at være en del af det kollegiale fællesskab ved at arbejde hjemmefra.

Nogle ting er derfor bedre at udføre på arbejdspladsen, mens andre opgaver med fordel kan klares hjemmefra. Dette bidrager til en diskurs omkring, at det med at udføre distancearbejde både er godt og skidt, altså at vi skal bevæge os på kontinuet mellem hjemmearbejde og samplaceret arbejde. Dette taler ind i den overordnede diskurs omkring både-og løsninger frem for enten-eller løsninger.

Distanceglad eller distancetræt

På baggrund af de ovenstående analyser og ved brug af SDD-tilgangen Diskurs som fortælling, vil jeg i de følgende afsnit analysere mit datamateriale med henblik på at opsætte seks narrativer. Disse narrativer vil være baseret på nogle overordnede diskurser og derudover indeholde flere underdiskurser. De seks narrativer omhandler en distanceglad, en distancetræt og en både-og medarbejder samt en distanceglad, en distancetræt samt en både-og leder.

Den distanceglade medarbejder og leder

Narrativet, som jeg har opsat omkring den distanceglade medarbejder, lyder således: ”Jeg nyder at arbejde hjemmefra, fordi min hverdag hænger meget bedre sammen. Jeg er så glad for, at jeg ikke skal bruge to timer på transport hver dag, for det betyder, at jeg får meget mere tid sammen med mine skønne børn. Jeg kan godt have en tendens til at have svært ved at balancere mit arbejde med min familie, så det, at jeg faktisk har fået mere tid og fritid i min hverdag, er bare fantastisk. Desuden er det rart at få min leder lidt på afstand, fordi han kan godt gå mig på nerverne, når han forsøger at følge med i alt, hvad jeg laver. Jeg føler slet ikke, at jeg snakker mindre med mine kollegaer, faktisk sørger min leder for, at vi har møder med jævne mellemrum, hvor vi lige tager temperaturen. Selvfølgelig er det ikke det samme som at mødes fysisk, men jeg synes alligevel, at vi er gode til at ringe hinanden op i teamet, hvis vi har spørgsmål i stedet for bare at skrive en mail, det gør alligevel, at vi kan få en god snak om spørgsmålet. Jeg har en aftale med min leder om, at jeg arbejder hjemmefra to til tre dage om ugen alt efter behov. Nogle uger arbejder jeg faktisk lidt mere hjemmefra, hvis nu mine børn eller min mand har noget, som gør, det kan blive lidt besværligt med

planlægningen af hverdagen. Hvis det stod til mig, kunne vi godt arbejde meget mere hjemmefra i mit team, jeg synes, det fungerer virkelig godt!”

Dette narrativ har jeg udarbejdet med henblik på den distanceglade leder: ”Det er ikke ofte, at nogen spørger, hvordan jeg har det med distancearbejde, men jeg har faktisk en masse at sige om den. Helt overordnet er jeg overrasket over, hvor godt det har været for mig og mit team at være hjemsendt og efterfølgende arbejde mere hjemmefra. Det er måske ikke så politisk korrekt at sige, men jeg kan virkelig godt lide at arbejde hjemmefra. Jeg har selv genvundet en masse arbejdsglæde, og jeg føler mig som en bedre leder for mine medarbejdere. Det er især fleksibiliteten, som gør, at jeg er glad for at arbejde på distancen, for det er virkelig rart, at jeg ikke skal skynde mig ud ad døren om morgen for at nå at aflevere mine børn og samtidig møde ind på arbejdet til tiden. Jeg hører fra nogle af mine medarbejdere, at de egentlig er lidt overvældede af at skulle vende tilbage, både fordi de har fået en god rutine, men også, fordi vi jo normalt er mange mennesker på få kvadratmeter inde på arbejdspladsen. Men altså i forhold til mig selv så har denne periode med meget distancearbejde også gjort, at jeg har fået øjnene op for nogle af de ting, som måske ikke var så hensigtsmæssige førhen, og den har givet mig mulighed for at foretage ændringer. Jeg vil helt klart kigge på muligheden for, at mit team og jeg skal arbejde mere hjemmefra i fremtiden – både fordi jeg fornemmer, at mine medarbejdere ved, hvordan de skal kontakte mig, og vi har fundet nogle gode måder at have kontakt med hinanden på. Jeg har også snakket med flere om, at de faktisk får lavet mere derhjemme, hvilket jeg som leder jo kun kan se som noget positivt, da vi har travlt i afdelingen, og det letter på presset, at vi hurtigere når deadlines. Jeg ved ikke endnu, hvor ofte, vi skal arbejde hjemmefra i fremtiden, jeg tror faktisk, at jeg vil lade det være op til mit team. Jeg har tillid til, at de træffer den beslutning, som er bedst for deres arbejdsliv.”

De ovenstående narrativer om den distanceglade medarbejder og leder er udarbejdet på baggrund af den tidligere diskursanalyse, hvor man f.eks. kan finde diskurser omkring frihed, ensomhed, at være social, at afholde effektive møder og at distancearbejde fungerer godt. Flere af diskurserne bevæger sig derfor på den ene side af de opsatte kontinua over kernemodsætninger.

Den distancetrætte medarbejder og leder

Det narrativ, som jeg har opsat for den distancetrætte medarbejder, lyder på følgende måde: ”De allerbedste dage på min uge er, når jeg møder fysisk ind på min arbejdsplads. Det fungerer slet ikke

for mig at sidde derhjemme, for jeg vil bare gerne kunne adskille mit arbejde og mit privatliv. Det er som om at det hele flyder lidt sammen når jeg bare sidder derhjemme, så jeg har sjældent følelsen af at have fri. Jeg sidder ved spisebordet og arbejder, for jeg har ikke plads til et kontor eller et skrivebord i min lejlighed, så jeg har ikke den fedeste arbejdsplads derhjemme. Jeg sidder dog fint nok og har måske en bedre stol herhjemme, men jeg savner hæve-sænke-bordet helt vildt meget. Det er også ret træls at skulle pakke hele min arbejdsplads væk, når jeg skal have gæster, fordi det har jeg ret ofte. Jeg savner også mine kollegaer, for selvom vi har gode møder og er meget effektive, så er det bare ikke det samme. Jeg kan godt leve med flere onlinemøder, så længe jeg får muligheden for at se og snakke med mine kollegaer face to face i løbet af en arbejdsuge. Samtidig føler jeg også, at jeg bedre forstår, hvad min leder forventer af mig når vi snakker sammen face to face.”

Jeg har udarbejdet følgende narrativ for den distancetrætte leder: ”Normalt vil jeg sige, at jeg er en tillidsbaseret leder. Jeg tror altså på, at folk er drevet af en eller anden form for motivation for at gøre deres arbejde ordenligt. Men jeg synes faktisk, at jeg har været nødt til at skemalægge og tjekke mere op på mine medarbejdere under hjemsendelserne. Mine medarbejdere har ikke alle kunnet leve op til den tillid, jeg har udvist, hvilket betyder, at jeg har skullet bruge meget mere energi end jeg plejer på at lede dem. Jeg har indkaldt til mange en til en snakke, hvilket har taget mit fokus væk fra nogle af de andre opgaver, jeg har haft. Selvfølgelig kan der være mange grunde til hvorfor folk ikke performer, men jeg har en fornemmelse af, at distancearbejdet især har skubbet til noget negativt i min afdeling. Det var faktisk helt rart, da vi fik beskeden om, at vi kunne vende tilbage til kontoret, jeg kunne næsten ikke vente. Så jeg blev også rigtig glad for at se så mange af mine medarbejdere møde ind, da vi endelig fik lov, men hurtigt kunne jeg også se, at vi blev færre og færre, og at vores fællesrum blev mere og mere tomt. Det blev så skidt med fremmødet, at jeg har været nødt til at indføre en fast dag, hvor jeg forventer, at alle møder ind, selvfølgelig kan der ske noget uventet, men hver tirsdag mødes vi alle sammen. Og hver tirsdag går jeg hjem med den bedste mavefornemmelse og glæde over mit job. Jeg synes virkelig, at jeg gør en forskel som leder disse dage, for det er bare meget nemmere at snakke sammen, når der ikke er en skærm imellem os. Jeg synes nemlig, at det kan være meget svært at tage noget konfliktfyldt op, fordi det er svært at vide, hvordan den anden modtager budskabet.”

Jeg har dannet ovenstående narrativer på baggrund af konkurrerende diskurser til de distanceglade narrativer. Derfor kan disse distancetrætte narrativer anses som konkurrerende til de distanceglade

narrativer, hvor nogle af de diskurser, som findes på den anden side af de opsatte kontinua over kernemodsætninger indgår.

Både-og medarbejder og leder

Følgende er narrativet, som jeg har opsat for både-og medarbejderen: ”Jeg har det rigtig svært ved, at jeg ikke indgår i det sociale fællesskab, når jeg arbejder hjemmefra. Dog føler jeg samtidig, at jeg er langt mere effektiv derhjemme, da jeg ikke bliver forstyrret nær så meget. Det er meget rart at kunne sidde fokuseret og arbejde på en opgave, uden at der kommer nogen i ny og næ og afbryder, men samtidig er det jo netop i disse situationer, at man kan få en god snak med en kollega. Jeg har vænnet mig til at have arbejdstelefonen på lydløs, så den heller ikke forstyrrer mig for meget i de perioder, hvor jeg brug for 100 procent koncentration, men jeg har været nødt til at lave en indstilling, så min leders opkald stadig går igennem, da hun ringer meget ofte. Hun vil gerne lige høre hvordan jeg har det, men også hvor langt jeg er med de forskellige opgaver. Det gør, at jeg til tider kan føle mig en smule overvåget. Det vil ikke gøre mig noget med mere distancearbejde i fremtiden, men jeg vil også gerne kunne arbejde på kontoret. Jeg er en stor fan af blandingen mellem arbejde derhjemme og arbejde på arbejdspladsen, så kan jeg nemlig få det bedste fra to verdener. Så jeg vil nok prioritere at arbejde hjemmefra, når jeg er tæt på en deadline eller har brug for at fokusere og arbejde hjemme på de andre dage hvor jeg også vil få brug for mine kollegaers hjælp. Det er faktisk også rart med de her onlinemøder, for jeg behøver ikke at køre til Aarhus et par gange om måneden, bare for at have et par møder. Det er jo også godt for miljøet!”

Det sidste narrativ, som jeg vil præsentere, er for både-og lederen: ”Jeg er virkelig splittet imellem, om jeg foretrækker at være leder hjemmefra eller på arbejdspladsen. Derfor vil jeg nok hellere sige, at jeg foretrækker kombinationen. Jeg er fan af selv at kunne vælge, om jeg arbejder hjemmefra eller ej, og hvilke dage jeg gør det. Nogle dage er min kalender f.eks. fyldt op med onlinemøder, og der kan jeg godt se, at det fungerer, at jeg bliver hjemme. Der vil jo alligevel ikke være nogen, der får glæde af min tilstedeværelse på arbejdspladsen alligevel, når jeg bare skal kigge på skærmen hele dagen. Andre dage har jeg brug for at være tæt på mine medarbejdere for at tage temperaturen på, hvordan det går. Det er lidt lettere at indlede snakkede ved kaffemaskinen frem for ligefrem at skulle indkalde til et møde. Fordi nogle gange er det nok for både mig og mine medarbejdere, at vi lige kigger hinanden i øjnene og spørger, hvordan det går, så vil det være spild, at jeg inddrager 30 minutter af deres kalender med et onlinemøde. Jeg har intet imod onlinemøder, for at være ærlig, så

er det langt mere effektivt at afholde møder online. Jeg har besluttet, at vi skal bruge den online løsning meget mere i fremtiden, for vi kan stadig bevare det sociale sammenhold, selvom at vi nogle dage har dage derhjemme og kun 'ses' gennem skærmen. Det kræver bare, at vi holder fast i stadig at mødes på arbejdspladsen, så vi ikke alle bare forsvinder væk derhjemme. Jeg er klart fortalende for blandingen af distancearbejde og at være på arbejdspladsen, så længe mine medarbejdere er glade, og at jeg selv kan mærke, at de fungerer godt, så fortsætter vi på denne måde.”

Disse narrativer er dannet på baggrund af de tidligere analyser og især ved brug af diskursen omkring kernemodsætningen: hjemmearbejde og samplaceret arbejde. Her findes der både diskurser, som taler for og imod brugen af hjemmearbejde, og som derfor i større grad bevæger sig rundt på diverse kontinua og er udtryk for konkurrerende værdier.

”Jeg har brug for begge dele”

Som en sammenfatning af de ovenstående analyser vil jeg her komme ind på nogle af hovedpointerne.

Det er tydeligt ud fra de mange diskurser, der viser sig i min analyse, at der er meget at sige om de hjemsendelser, som lederne fra Erhvervsakademiet og SDU har været udsat for. Det er f.eks. blevet mere effektivt at afholde møder online, men vi har måske også en tendens til at føle os mere ensomme derhjemme. Samtidig giver distancearbejde os mere frihed i vores hverdag, dog er det ikke alle, som kan håndtere denne frihed. Der findes diskurser, som peger på, at der findes distancetrætte eller distanceglade medarbejdere og ledere, men der findes også diskurser om både-og perspektivet.

Gennem mit arbejde med denne artikel har jeg hørt på argumenter for, hvorfor vi skal arbejde mere hjemmefra, hvorfor det er at foretrække at se vores medarbejdere og ledere i øjnene, hvorfor Covid-19 har sørget for at få vores øjne op for både det positive og negative ved distancearbejde, og jeg kunne blive ved. Dog har jeg primært stødt på holdningen og diskursen, omkring at distancearbejde kan være både godt og skidt, det er nemlig ikke blot enten-eller.

Der danner sig derfor en overordnet diskurs omkring, at vi har brug for blandingen mellem distancearbejde og arbejde fysisk på arbejdspladsen, samt at svaret ikke er enten-eller. Der vil være eksempler på ting, som for nogen passer godt at gøre hjemmefra, men for andre kan dette lige så godt

gøres fra kontoret, lige som at nogle nyder friheden ved hjemmearbejde, mens andre trives bedst ved at skulle møde ind hver morgen. Jeg kan derfor ikke sige til ledere, at de skal vælge det ene eller det andet på baggrund af min undersøgelse, da det vil være op til den enkelte leder i de specifikke situationer under de specifikke omstændigheder at træffe beslutninger om, hvorvidt der skal udføre mere eller mindre distancearbejde i afdelingen. Vi skal huske tankerne fra SDL, omkring at man skal behandle dem, man leder ens ved at behandle dem forskelligt, i og med at de er forskellige. Disse tanker vil jeg uddybe yderligere i de næste afsnit.

Løsningsforslag og diskussion

På baggrund af de ovenstående analyser vil jeg hermed præsentere mine tanker om et nyt aspekt til det Situationelle Dialektiske univers: *Situationel Dialektisk Arbejdsorganisering*. Jeg vil samtidig diskutere brugen af denne nye arbejdsorganisering samt fremhæve de vigtigste pointer, som jeg argumenterer for giver anledning til læring og nytænkning. Til sidst vil jeg kommentere på forskellene og lighederne mellem Frederic Laloux's teori om selvledelse og Situationel Dialektisk Arbejdsorganisering.

Situationel Dialektisk Arbejdsorganisering

Vi kan ikke komme uden om, at distancearbejde kommer til at fylde en del i fremtiden. Distancearbejde er blevet en del af vores hverdag, om end lidt hurtigere end forventet. Krisesituationen, som vi har stået i, særligt i forbindelse med den første nedlukning af Danmark i 2020, har vist os, at vi hurtigt kan omstille os i forbindelse med vores arbejdsdag. Men selvom vi kan omstille os, er det ikke sikkert, at vi nyder vores nye arbejdsdag, vi holder ud, fordi vi ved, at vi kan vende tilbage til normalen en dag.

Men hvad bliver normalen? For det bliver ikke som før Covid-19, hvis du spørger lederne på Erhvervsakademiet. En af lederne udtaler, at niveauet af distancearbejde kan blive et konkurrenceparameter i fremtiden. Hun mener, at de unge, som er ved at bevæge sig ud på arbejdsmarkedet efter deres første fuldtidsjob efter endt uddannelse særligt vil være lettere at tiltrække ved at tilbyde mere distancearbejde, og at man derfor vil være mere attraktiv som arbejdsplads (IP1). Som leder vil man altså i fremtiden stå over for paradokset omkring distancearbejde/arbejde på arbejdspladsen, og lederen vil uden tvivl blive tvunget til at tage stilling til, hvor de står angående spørgsmålet omkring, hvorvidt distancearbejde skal anvendes i fremtiden.

Her argumenterer jeg for, at der er behov for, hvad jeg har valgt at kalde for Situationel Dialektisk Arbejdsorganisering (SDA). Dette nye begreb inden for det Situationelle Dialektiske univers skal anses om indledende tanker omkring behovet for at nytænke den måde, vi organiserer vores arbejde på i dag. Covid-19 har sat gang i udviklingen angående distancearbejde, hvilket har hjulpet til at sætte fokus på medarbejdere og lederes individuelle behov. Vi arbejder ikke alle ens, hvorfor skal vi så alle indgå i en arbejdsdag og organisering heraf på samme måde?

Igennem SDA ønsker jeg at sætte fokus på følgende områder:

- Placering
- Kommunikation
- Tidspunkt
- Opfølgning
- Social
- Møde

Denne liste indeholder blot de fokusområder, som jeg på nuværende tidspunkt kan se, at der er et behov for at nytænke og tage et kig på. Dette betyder, at listen ikke er udtømmende eller fuldstændig. Den vil ændre sig, i takt med at tiderne ændrer sig, da det ikke er muligt at forudse, hvad der vil ske i fremtiden. Det er muligt, at nye fokuspunkter skal tilføjes, at nogle skal gentænkes eller fjernes. Jeg lægger derfor op til, at arbejdet med SDA kan videreudvikles og videretænkes. Jeg har udarbejdet SDA gennem mit fokus på Covid-19 og hjemmearbejde, hvorfor mine fokusområder tydeligt bærer præg af dette. En anden forsker kan tilgå SDA med andre forudsætninger og derfor bidrage med helt andre tanker end jeg. På tidspunktet for udgivelsen af denne artikel, er jeg netop i gang med at arbejde videre med SDA i mit speciale.

Placering

Jeg argumenterer for, at der er et akut behov for at tænke situationelt dialektisk i forhold til vores fysiske placering i forbindelse med vores arbejdsdag. Covid-19 hjemsendelserne har vist os, at vi godt kan finde ud af at arbejde hjemmefra i perioder, selvom dette ikke umiddelbart har været det optimale for os. Dog har andre fået øjnene op for, at de arbejder langt bedre ved at opholde sig på hjemmeadressen frem for på kontoret på arbejdspladsen. Vi har været vant til at anskue vores arbejde

som noget, der foregår på en adresse væk fra vores hjem, men dette behøver ikke længere være modsætninger. Hjem og arbejde kan med fordel kombineres i de situationer, hvor det giver mening.

Det giver f.eks. ikke meget mening at bede en medarbejder om at arbejde hjemmefra, hvis medarbejderen ikke har mulighed for at have et sted at sidde derhjemme. Det er ikke alle, som har mulighed for at indrette en del af deres hjem til kontor, hvilket kan betyde, at arbejdet derhjemme kan komme til at fylde for meget i de rammer, som ellers plejer at være hjem. Det er heller ikke alle medarbejdere, der bor alene, hvilket kan betyde, at de bliver unødvendigt forstyrret af omgivelserne derhjemme, eller at de bliver forstyrrelsen for dem, som normalt befinder sig derhjemme.

Det er også muligt, at man har medarbejdere, som udtrykker, at de er langt mere effektive, når de får lov at arbejde på distancen, og derved fravælger kontoret. Dette kan der være mange årsager til, som f.eks. at man ikke behøver at bruge tid på transport, hvilket fører til, at man har flere timer i døgnet til alle de andre forpligtelser man også har som menneske og derfor bedre, kan balancere sit arbejds- og privatliv. Det kan også være, at medarbejderen har nemt ved at blive forstyrret af andre på arbejdspladsen, og derfor nemmere kan fokusere på sine opgaver ved at sidde derhjemme, hvor kollegaerne kan komme på afstand.

Muligheden for at have en medarbejder, der ser muligheder i både distancearbejde og arbejde på kontoret er ligeledes stor, da der som nævnt tidligere i denne artikel dannes en stærk diskurs omkring blanding af disse to arbejdsformer. Nogle dage kan være bedre end andre for medarbejderen i forhold til at arbejde hjemme, men det kan være muligt, at det ikke altid er de samme dage hver uge. Derfor argumenterer jeg for, at lederen skal være klar på at træffe situationelle og dialektiske valg i forbindelse med medarbejders placering, da omstændighederne vil være forskellige for hver enkelt medarbejder.

I de senere år har vi også haft et større fokus på medarbejdere med usynlige handicap som f.eks. ADHD eller autisme. Ifølge Sundhedsstyrelsen er antallet af brugere af ADHD-medicin steget stødt over de sidste 10 år (Sundhedsdatastyrelsen, 2021, s. 1). Faktisk er der sket en stigning på hele 71% fra 2011 til 2021 (ibid.). Den største stigning ses blandt de 25-44-årige, mens stadig flere børn er brugere af ADHD-medicin (ibid., s. 2). En undersøgelse fra Socialstyrelsen viser, at der er sket en voldsom stigning i antallet af børn og unge, der bliver diagnosticeret med autisme i perioden 2013-

2017 (Boye, 2019). Dog er det vigtigt at bemærke, at der ikke nødvendigvis er tale om at er flere, der bliver født med ADHD eller autisme, men at vi år for år er blevet bedre til at opdage symptomer og derfor muligheden for at diagnosticere og medicinere flere. Dog viser disse tal bl.a. at der er folk på arbejdsmarkedet, som har usynlige handicap. Disse medarbejdere kan vi tage hensyn til ved at give dem muligheden for at arbejde hjemmefra i fremtiden, hvis dette kan hjælpe dem med deres udfordringer. Covid-19 hjemsendelserne har for mange med usynlige handicap betydet, at de har fået en langt større arbejdsglæde og en artikel fra Altinget fremhæver, at stigende hjemmearbejde kan være nøglen til inklusion (Hyveled, Kofoed, & Bredgaard, 2021).

Kommunikation

Som min analyse og datamateriale påpeger, anvender ledere forskellige typer for kommunikation med deres medarbejdere. Det kan være, at nogle ledere foretrækker jævnlig en til en-snakke med deres medarbejdere for på denne måde at have styr på, hvordan det går både med arbejdet og trivsel. Andre ledere tager disse snakke i plenum til fællesmøder eller tager dem slet ikke, medmindre medarbejderes selv beder om det.

Selvom man som leder foretrækker en bestemt måde at kommunikere med sine medarbejdere på, argumenterer jeg for, at beslutningen om hyppighed og form skal træffes som et situationelt dialektisk valg. Lederen skal være klar over, at valget af kommunikationskanal, tidspunkt, form og hyppighed vil have en betydning for, hvordan kommunikationen modtages af medarbejderen. Nogle budskaber kan være vanskelige at overbringe gennem en onlinekanal, da man som en leder fra Erhvervsakademiet påpeger, er med inde i folks stue eller soveværelse. Der kan være rigtig mange ting, som gør, at de ting man siger, ikke bliver opfattet eller fortolket på samme måde, som hvis man sad sammen, forklarer interviewperson Hanne. Hun påpeger en bestemt situation med en medarbejder, som lige var blevet far, og derfor pludselig havde en baby med, når han underviste. Her følte Hanne et behov for at tage en snak med denne medarbejder og fortælle, at han altså var på arbejde, og derfor ikke kunne sidde med sin baby, om end det var meget hyggeligt. Denne situation beskriver Hanne som meget indgribende, især fordi man ikke ved, om andre sidder i det samme lokale og ovehører samtalen.

Medarbejderne kan have forskellige behov for, hvor ofte de ønsker at have kontakt med deres leder. For nogle medarbejdere er denne kontakt et nødvendigt onde, mens det for andre anses som noget

positivt. Det er derfor vigtigt, at lederen kan tilpasse sin kommunikation til sit team og derfor forsøger at tilgå spørgsmålet omkring kommunikation situationelt og dialektisk. En vigtig pointe her er nemlig, som SDL foreskriver, at man for at lede sine medarbejdere ens, er nødt til at lede forskelligt. Dette betyder altså, at man ikke blot kan indkalde til et plenummøde og derefter forvente, at alle deltagere har fået samme output.

Tidspunkt

Vores hverdag og arbejdsdag er indrettet efter A-menneskerne eller i hvert fald en stor del. Mange har arbejdstider fra 8-16, hvilket der, indtil nu ikke har været meget, der kan rokke ved. Men Covid-19 hjemsendelserne har bidraget til, at vi har fået øjnene op for at foretage ændringer på dette punkt. Jeg argumenterer derfor for, at vi gennem SDA kigger på at tilgå spørgsmålet omkring, hvornår på dagen vi skal arbejde med situationelle dialektiske briller.

Nogle medarbejdere fungerer fint med de faste rammer fra 8-16, men for andre kan dette være en udfordring og en hæmsko. Vi mennesker er alle forskellige, hvorfor skal vi så alle møde ind på samme tid? Hvorfor prøver vi ikke at tilrettelægge vores arbejdsdag ud fra, hvornår vi er mest produktive, effektive og motiverede. Dette vil både komme den enkelte medarbejder til gode, men også arbejdspladsen og hermed lederen. Vi kan undgå, at medarbejdere brænder ud og potentielt vil føle sig stressede, fordi de er nødt til at passe deres arbejde ind i bestemte tidsrum. Det er også muligt, at der er familiesituationer, som gør, at det kan være svært at arbejde fra 8-16, men at det er mere optimalt at dele arbejdsdagen mere op. Den kassetænkning, som vi er vant til at følge, argumenterer jeg for, at vi kaster væk.

Ved at kigge på arbejdsdagen ved brug af SDA kan vi begynde at kigge på, hvordan man som leder kan give medarbejdere plads til at organisere sig ud fra de situationsbestemte omstændigheder, der viser sig. Dog ikke sagt, at lederen skal sætte arbejdsdagen helt fri for alle medarbejdere, da man hermed kan ende i en situation, hvor ingen er på arbejde på samme tid, og at det kan være svært at komme i kontakt med hinanden. Jeg lægger op til, at lederen giver sig tid til at tage snakke med sine medarbejdere om, hvad der bedst fungerer for dem og aftaler nogle rammer for, hvordan deres arbejdsdag kan organiseres. Herudover vil det være vigtigt, at lederen er åben over for ændringer, således at f.eks. en tandlægetid stadig kan presses ind, såfremt det skulle være nødvendigt.

Opfølgning

Som benævnt ved fokuspunktet ang. kommunikation, kan behovet for, hvordan og hvor ofte ledere følger op på arbejdsopgaver med deres medarbejdere, anskues situationelt dialektisk. Jeg har efterhånden påpeget det mange gange, men vi mennesker er forskellige, hvilket betyder, at vi ikke alle har det samme behov for, at vores leder f.eks. stikker hovedet ind hver tredje time eller skriver uden for arbejdstiden med ønske om en statusopdatering.

Jeg lægger op til, at man som leder, som ved de andre fokuspunkter, anskuer denne del af sin ledelse situationelt og dialektisk. Både ift. til sine medarbejdere, men også ift. bestemte arbejdsopgaver, og hvor man, som både leder og medarbejder er fysisk placeret. Den individuelle medarbejders behov for opfølgning kan ændre sig, alt efter hvorvidt de udfører distancearbejde eller samplaceret arbejde, hvilket betyder, at deres svar på, hvordan de ønsker at modtage opfølgende kommunikation, kan være situationelt betinget. Samtidig kan arbejdsopgaver kræve forskellige typer for opfølgning, f.eks. ved store og krævende arbejdsopgaver kan det være en idé at have en samtale om, hvordan det går, mens at små og mindre betydningsfulde opgaver f.eks. kan klares ved en snak over kaffemaskinen.

Mulighederne er mange, og jeg kan komme med mange bud på situationer, hvor opfølgningen kan være forskellig, men der findes endnu flere situationer derude, for i takt med at vi som menneske er forskellige, så er vores arbejdsopgaver, -forhold og -situationer også forskellige.

Social

I min analyse analyserede jeg nogle af de diskurser, der findes omkring det at være social i forbindelse med sit arbejde. Jeg kunne her se, at der findes forskellige og konkurrerende diskurser, som kan indsættes på et kontinuum, over hvor social man ønsker at være eller har mulighed for at være. Dette er derfor situationelt dialektisk. Hvor social man er eller ønsker at være afhænger bestemt også af, hvor man er placeret, da det kræver forskellige ting af både ledere og medarbejdere, hvorvidt de skal indgå i sociale aktiviteter online eller fysisk.

Det kan være meget drænende energimæssigt at deltage i sociale aktiviteter, hvis man som person er introvert, eller har træk fra den introverte yderpol. Nogle anslår, at op mod 30-50% af befolkningen er introverte, mens 50-70% derfor kan kategoriseres som ekstroverte. Dog argumenterer andre for at anvende et spektrum til at vurdere, hvor introverte eller ekstroverte vi er, og hermed ligger 70% af

befolkningen i en såkaldt midtergruppe (Schelde, 2015). Når man hverken er meget introvert eller meget ekstrovert, kaldes for ambivert. Denne opfattelse af introverte, ekstroverte og ambiverte stemmer godt overens med den situationelle dialektiske tankegang. Man kan derfor med stor sandsynlighed møde ambiverte medarbejdere på arbejdspladsen. Dette betyder, at man som leder kan stå med forskellige holdninger til diverse sociale aktiviteter, da dette for den ambiverte medarbejder ved være situationelt betinget.

Det står også klart gennem min analyse, at man ikke kan afholde de samme sociale arrangementer online som fysisk, da mange online kanaler ikke tillader, at flere mennesker taler på samme tid. Dog kan man tilpasse sig denne situation ved at omlægge arrangementer til formater, der kan afholdes online, som vi f.eks. har set ved virtuelle quiz, ølsmagninger og meget andet under pandemiens hærgen. Dog skal man også have for øje, at arrangementer, man afholder online med succes, ikke blot kan overføres til et fysisk rum, da forventningerne til det fysiske rum er anderledes end til det virtuelle.

Nogle medarbejdere vil muligvis foretrække at deltage i virtuelle arrangementer, da det ikke vil kræve den samme mængde energi og personligt engagement. Samtidig kræver dette ikke, at man kommer sendt hjem fra arbejde, da man kan gå direkte fra det sociale indslag ind i stuen og være sammen med sin familie.

Møde

Hvor, hvornår og hvordan et møde skal afholdes, er blevet spørgsmål, vi oftere forholder os til, efter pandemien har ramt os. Det er nemlig ikke længere givet på forhånd, at vi mødes i mødelokalet til et fælles møde, vi kan lige så godt mødes på Zoom, Teams eller Skype. En hybridløsning er også blevet mere legitim således de to former for møder kan kombineres.

I min analyse af mit datamateriale fandt jeg frem til den dominerende diskurs omkring, at vi er blevet mere effektive til at afholde møder, når de afholdes online. Dette kan være en anledning til, at ledelsen på arbejdspladsen tænker i online eller hybridløsninger, når det omhandler møder. Dette skaber en større fleksibilitet og dermed frihed for både medarbejdere og ledere, da man ikke længere er afhængig af den fysiske placering samtidig med, at der er mulighed for at være mere effektive.

Jeg foreslår, at beslutningen omkring hvilken form for møde, der skal anvendes til et møde, skal besluttes på et situationelt dialektisk grundlag gennem SDA. Hermed har lederen mulighed for at træffe netop den beslutning, der giver situationelt bedst mening for det enkelte møde, for selvom effektivitet kan anskues som en positiv ting, er det ikke nødvendigvis et succeskriterie. Nogle møder kræver lange og gode diskussioner, hvor øjenkontakt og læsning af kropssprog kan være vigtig. I mit litteraturreview satte jeg netop fokus på kommunikation under virtuel ledelse, hvor en pointe her var, at det fysiske møde ofte ikke kan erstattes med et onlinemøde, hvor erfaringerne fra Covid-19-hjemsendelserne dog peger på, at man godt kan erstatte mange former for møder.

Er SDA en ny metode til selvledelse?

Med de ovenstående tanker om SDA ønsker jeg også at kommentere på Frederic Laloux's teori om fremtidens organisationer. SDA skal ikke ses som en ny metode til selvledelse, om end der lægges meget fokus på den individuelle medarbejders behov. Jeg lægger i stedet med SDA op til, at der gives mere ansvar til de enkelte teams og individer, men jeg argumenterer ikke for komplet selvledelse. Jeg ønsker derfor ikke at skille mig af med ledere, men i stedet give ledere nye perspektiver og tanker at arbejde videre med i deres organisation og teams. De fokuspunkter, som jeg har præsenteret, kan anskues meget forskelligt hos de enkelte ledere, hvilket er nødvendigt, for de skal tilpasses situationelt. Det er ikke meningen, at ledere skal kunne orientere sig i SDA og derefter have en opskrift på, hvordan de skal tilgå deres ledelse.

Laloux siger selv, at selvledelse ikke er *a walk in the park* (Laloux, 2016, s. 64), altså er det ikke nemt altid med selvledelse. Overgangen fra hierarkisk ledelse til selvledelse kan også være lang og hård og indebærer ifølge Laloux, at der skal foretages ændringer på mange områder som f.eks. organisationsstrukturen, mødearkitektur og personale funktioner (ibid., s. 63). Med SDA foreslår jeg i stedet, at ledere indtager et situationelt dialektisk ledelsessyn og overvejer, hvorvidt det kan være relevant at omlægge nogle områder, såsom kommunikation, arbejdstider og især placering for at imødekomme nogle af medarbejdernes ønsker eller behov. Dette betyder derfor, at man med SDA ikke står over for en stor ændring af hele organisationsstrukturen, men kan nøjes med at foretage små ændringer situationelt i forhold til arbejdspladsen.

Konklusion

Vi er alle efterhånden vendt tilbage til kontoret i den ene eller anden form, hvor der er dårligt luft og lugter lidt. Dette er forhold, som vi gennem hjemsendelserne alligevel har lært at elske, for det er noget helt andet at komme tilbage til arbejdspladsen efter flere uger eller måneder derhjemme. Hjemsendelserne grundet Covid-19 har medført erfaringer og oplevelser, af både god og dårlig karakter, hvor både medarbejdere og ledere i to caseeksempler overordnet dømmes distancearbejde til at forblive en del af arbejdslivet.

Jeg har med denne artikel undersøgt, hvordan henholdsvis offentlige medarbejdere og ledere fra to caseeksempler har oplevet ledelse i forbindelse med distancearbejde under Covid-19. Herudover har jeg præsenteret de indledende tanker til, hvordan disse erfaringer kan bruges fremadrettet, i et situationelt dialektisk ledelsesperspektiv.

Gennem flere diskursanalyser på baggrund af Situationel Dialektisk Diskursanalyse har jeg undersøgt mit datamateriale og kan derfor konkludere, at både medarbejdere og ledere har blandede holdninger til distancearbejde, hvilket munder ud i en diskurs omkring, at distancearbejde er både godt og skidt, og at der i fremtiden er brug for en blanding af samplaceret arbejde og hjemmearbejde. Herudover dominerer diskurser omkring at vi er blevet mere effektive til at afholde møder, at distancearbejde ikke er lig med dårligere arbejde, at begyndelse kan være svær, og at flere aspekter ved distancearbejde og samplaceret arbejde ikke nødvendigvis er modsætninger. SDD-analysen på baggrund af dialektisk lingvistik konkluderer hermed, at vi ved både hjemmearbejde og samplaceret arbejde kan bevæge os på kontinua mellem social/ikke social, frihed/mindre frihed og ensom/ikke ensom. Herudover viste denne del af analysen ydermere, at vi ikke behøver at bekende os til én yderpol på kontinuummet mellem hjemmearbejde/samplaceret arbejdet, men i stedet kan bevæge os frit. Herudover har jeg gennem udarbejdelse af narrativer omkring distancetrætte og distanceglade medarbejdere og ledere, samt både-og medarbejdere og ledere sat fokus på mange af de diskurser, som findes i mit datamateriale.

Jeg foreslår på baggrund af mine analyser, at der er brug for et nyt perspektiv inden for det Situationelle Dialektiske univers: Situationel Dialektisk Arbejdsorganisering (SDA). Dette nye begreb og udviklingsperspektiv indeholder tanker og erfaringer fra hjemsendelserne, som jeg har fremsat gennem seks fokusområder: placering, kommunikation, tidspunkt, opfølgning, social og

møde. SDA skal ses som indledende tanker omkring behovet for at nytænke den måde vi organiserer vores arbejde på i dag. Gennem SDA kan lederen foretage justeringer og ændringer i sin ledelse samt i organisationsstrukturen, dog uden at ændringerne bliver meget indgribende for afdelingen.

Jeg vil med denne artikel argumentere for, at Covid-19-hjemsendelserne har været grundlag for læring omkring ledelse, hvor jeg primært kan konkludere, at medarbejdere og ledere fra to caseeksempler diskursivt italesætter distancearbejde som både-og og ikke enten-eller.

Bibliografi

- Andersen, T. H., & Smedegaard, F. (2005). Den 9. metafor: Organisationer som sprog. *Odense Working Papers in Language and Communication*(26).
- Berry, G. R. (1. april 2011). Enhancing effectiveness on virtual teams. *Journal of Business Communication*, 48(2), s. 186-206.
- Boye, S. (10. januar 2019). *Antallet af børn med autisme er steget med 40%*. Hentet december 2021 fra danskekommuner.dk: https://sundhedsdatastyrelsen.dk/da/tal-og-analyser/analyser-og-rapporter/laegemidler/adhd_medicin
- Brøgger, S. R. (Februar 2019). Organisationer som Fodbold. *Det Ny Merino*(32).
- Bryman, A. (2016). *Social Research Methods* (5. udg.). Oxford: Oxford University Press.
- Campell, K. A. (marts 2017). Organisationer som paradokser. *Det Ny Merino*(13).
- Christensen, M. (november 2016). Metafor 9,5 - Organisationer som multimodalitet. *Det Ny Merino*(11).
- Dakwar, J. R., Lorentzen, A.-C. R., & Smedegaard, F. (Oktober 2015). En ansats til en teori om Situationel Dialektisk Ledelse. *Det Ny Merino*.
- Dakwar, J. R., Lorentzen, A.-C. R., & Smedegaard, F. (Marts 2017). Ni antagelser om Situationel Dialektisk Videnskabsteori. *Det Ny Merino*(15).
- Dakwar, J. R., Lorentzen, A.-C. R., & Smedegaard, F. (September 2018). Muligheders umuligheder og umuligheders muligheder i Situationel Dialektisk Diskursanalyse. *Det Ny Merino*(29).
- Frederiksen, M. (11. marts 2020). *Statsminister Mette Frederiksens indledning på pressemøde i Statsministeriet om corona-virus den 11. marts 2020*. Hentet december 2021 fra stm.dk: <https://www.stm.dk/statsministeren/taler/statsminister-mette-frederiksens-indledning-paa-pressemoeede-i-statsministeriet-om-corona-virus-den-11-marts-2020/>
- Galloway, S. (2020). *Post Corona: From Crisis to Opportunity*. Bantarm Press.
- Hamel, G. (2007). *The Future of Management*. United States of America: Harvard Business School Press.
- Høgh, H. F. (april 2017). Organisationer som hjerte. *Det Ny Merino*(16).
- Hildebrandt, S., Brandi, S., Poulsen, J., Wittrup, K., & Isaksen, V. J. (2015). *Ledelse - hele historien* (1. udg.). Viborg: Systime.
- Hyveled, L., Kofoed, M., & Bredgaard, T. (7. maj 2021). *Handicapaktører til arbejdsgivere: Brug hjemmearbejdet til at få flere ind på arbejdsmarkedet*. Hentet december 2021 fra altinget.dk:

<https://www.altinget.dk/social/artikel/parter-paa-handicap-omraadet-hjemmearbejde-kan-bidrage-til-mere-inklusion-paa-arbejdsmarkedet>

- Laloux, F. (2016). *Reinventing organizations - an illustrated invitation to join the conversation on next-stage organizations* (1. udg.). Nelson Parker.
- Larsen, H. H., Hjalager, A.-M., & Kjær, S. (2016). *Virtuel ledelse og arbejdsmiljø - strejftog gennem faglitteraturen*. Århus: COWI A/S, CBS og SDU.
- Larsen, K. K., & Winding, M. J. (april 2018). Miljø, krop og sind: Organisationer som Medier. *Det Ny Merino*(28).
- Lidsmoes, M. L. (november 2021). Projektledelses forudsigelige uforudsigelighed under Covid-19. *Det Ny Merino*(62).
- Lindholm, A. B. (2021). *Lederskab på distancen - når du ikke ser dine medarbejdere dagligt*. HISTORIA.
- Lynggard, K. (2020). Dokumentanalyse. I L. Tanggaard, & S. Brinkmann, *Kvalitative metoder* (3. udg., s. 185-202). Hans Reitzels Forlag.
- Morgan, G. (2006). *Images of Organization*. Sage.
- Navrbjerg, S. E., & Minbaeva, D. (2021). *Virtuel ledelse under corona-krisen*.
- Navrbjerg, S., & Minbaeva, D. (18. november 2020). Hentet december 2021 fra Virtuel ledelse under corona-krisen:
https://www.cbs.dk/files/cbs.dk/webinar_2_final_slides_for_distribution_0.pdf
- Palmgren, A. (2021). *Ledelse i en coronatid - skab nærvær trods fysisk fravær* (1 udg.). Lindbak + Lindbak.
- Pedersen, L. (2020). *Samarbejde - hver for sig*. Frydenlund.
- Schelde, N. (20. februar 2015). De fleste mennesker er både indadvendte og udadvendte. *Kristeligt Dagblad*.
- Schramm, M., & Diederichsen, S. (2011). *Virtuel ledelse - skab synlighed, resultater og nærvær på afstand* (1. udg.). Dansk Psykologisk Forlag.
- Smedegaard, F. (april 2021). "Jeg går selvfølgelig også med SDV og SDD". *Det Ny Merino*(55).
- Smedegaard, F. (2022). Situationel Dialektisk Diskursanalyse - hvad, hvorfor og hvordan? *Under udgivelse i Det Ny Merino*.
- Solsø, K., & Thorup, P. (2015). *Ledelse i kompleksitet* (1. udg.). Viborg: Dansk Psykologisk Forlag.

Sundhedsdatastyrelsen. (16. september 2021). *Analyser om ADHD-medicin*. Hentet december 2021 fra Sundhedsdatastyrelsen.dk: https://sundhedsdatastyrelsen.dk/da/tal-og-analyser/analyser-og-rapporter/laegemidler/adhd_medicin

Tanggaard, L., & Brinkmann, S. (2020). Interviewet: samtalen som forskningsmetode. I L. Tanggaard, & S. Brinkmann, *Kvalitative metoder* (3. udg., s. 33-63). Hans Reitzels Forlag.