

# **Afrapportering**

## **af undersøgelse af erfaringer med hjemmearbejde i Københavns Kommune**



Arbejdsmiljø København  
December 2020

## Indhold

1. Forord.....	3
2. Overblik over undersøgelsens hovedfund .....	3
3. Uddybning af undersøgelsens hovedfund .....	4
3.1 Behov for en overordnet ramme for hjemmearbejde.....	4
3.2 Hjemmearbejde - en gevinst for kerneopgaven .....	4
3.3 Hjemmearbejde - en risiko for opgaveløsning og trivsel .....	5
3.4 Hjemmearbejde og fysisk tilstedeværelse - en prioritering.....	6
3.5 Ledelsesopgavens nye dimension.....	7
3.5.1 Ledelse af medarbejderne .....	8
3.5.2 Ledelse af det nære arbejdsfællesskab .....	10
3.6 Kommunens styring og sammenhængskraft.....	11
3.7 MS Teams er et redskab, der understøtter hjemmearbejde, blandt andet .....	12
4. Undersøgelsens baggrund og metode .....	14
4.1 Undersøgelsens opdrag .....	14
4.2 Undersøgelsens metode .....	14
4.3 Datadrevet analyse .....	15
4.4 Metodiske overvejelser .....	17
4.4.1 Erfaringsopsamlingen sker i en særlig tid.....	17
4.4.2 Undersøgelsen repræsenterer cirka 22% af kommunens ansatte.....	17
4.4.3 Målgruppen har fået sin stemme repræsenteret.....	17
4.4.4 Store mængder data, præsenteret med få ord.....	18
4.4.5 Der er forskel på hjemmearbejde og distancearbejde.....	18

## 1. Forord

Dette dokument indeholder en kortfattet afrapportering af undersøgelsen om erfaringer med hjemmearbejde, udført i forlængelse af Borgerrepræsentationens beslutning den 17. september 2020 om bedre muligheder for hjemmearbejde for kommunens medarbejdere. Den baserer sig på erfaringer blandt medarbejdere fra HK-, AC- og socialrådgiverområdet, ledere fra centralt og decentralt niveau samt HR-chefer.

Under hvilke omstændigheder vil det at udføre arbejdet hjemme hhv. inde på arbejdspladsen typisk bidrage positivt til kerneopgaven?

- Hvilke fysiske rammer har forskellige opgavetyper brug for?
- Hvordan påvirker hjemmearbejdet ledelsesopgaven?

Undersøgelsen og afrapporteringen er udført af Arbejdsmiljø København og afdækker:

Først et kort overblik over undersøgelsens hovedfund og en uddybende redegørelse for nuancerne bag dem. Efterfølgende en beskrivelse af undersøgelsens baggrund, herunder opdrag, metode og analyseform. Til sidst peges på nogle metodiske overvejelser, der kan have betydning for undersøgelsens styrker og svagheder.

## 2. Overblik over undersøgelsens hovedfund

Blandt undersøgelsens deltagere peger både medarbejdere og ledere på, at de mener, at muligheden for hjemmearbejde er kommet for at blive – nogle ser det som en større ændring, mens andre betragter det som en forlængelse af en fleksibilitet, som allerede var gældende før COVID-19-hjemsendelsen.

Muligheden for hjemmearbejde bringer en ny dimension ind på arbejdspladsen ift. både tid og sted med betydning for både ledelsesopgavens kompleksitet, arbejdsfællesskaber, medarbejdere og kerneopgave. Undersøgelsen peger på, at hjemmearbejde *kan* blive en gevinst for både opgaveløsning og trivsel, men det kan også blive det modsatte. For at potentialet udnyttes, skal fleksibiliteten forvaltes klogt af ledelsen og medarbejderne, og med opmærksomhed på den øgede kompleksitet, dette rummer. I den forstand udvider det ledelsesopgaven. At det bliver en gevinst, forudsætter i øvrigt høj grad af involvering og medansvarlighed fra medarbejdernes side.

Undersøgelsen peger også på, at erfaringerne fra COVID-19-krisen har kvalificeret medarbejdere og lederes forståelse af, hvilke arbejdsopgaver, der kan begrunde muligheden for hjemmearbejde. I det omfang hjemmearbejdet bliver en mere anvendt mulighed, er der en klar efterspørgsel på, at arbejdsopgaven og arbejdsfællesskabet omkring den, bliver den *primære begrundelse*, mens work-life balance *kan* gøre sig gældende som sekundær begrundelse.

## 3. Uddybning af undersøgelsens hovedfund

### 3.1 Behov for en overordnet ramme for hjemmearbejde

Udsagn fra interviewene peger på et paradoks i forhold til rammer for- og omfang af hjemmearbejde. På den ene side efterspørges der fra stort set hele gruppen af informanter noget, som sætter retningen for kommunen som helhed. Ideen med en retning eller pejlemærker på tværs, bygger på et ønske om at skabe en synlighed om kommunen som attraktiv og moderne arbejdsplads og om at understøtte en oplevelse af retfærdighed på tværs af kommunens forvaltninger. På den anden side er der en bred erkendelse blandt både ledere og medarbejdere af, at det rigtige niveau for hjemmearbejde er situationsafhængigt. En kombination af både opgavefelt, det personlige og arbejdsfællesskabet afgør, hvor velegnet muligheden for hjemmearbejde er. Derfor er der, samtidig med efterspørgslen på overordnede rammer, en klar erkendelse af, at der også skal være mulighed for tilpasning lokalt og ift. den konkrete situation. Midt mellem ønsket om de overordnede pejlemærker og de lokale tilpasninger, ligger også et ønske om, at lette den lokale administration og ledelse af hjemmearbejde. Det kan fx være ved at der indenfor forvaltningerne sættes en ramme for en lovlige og balanceret administration af hjemmearbejde, som understøtter den enkelte forvaltnings kerneopgave.

### 3.2 Hjemmearbejde - en gevinst for kerneopgaven

Erfaringerne gennem de seneste otte måneder har vist, at hjemmearbejde ikke kun er et spørgsmål om at styrke work-life balancen. De fleste kan bekræfte, at det at arbejde hjemme, er forbundet med nogle fordele ift. sparet transporttid og frihed fx mulighed for at lufte hunden midt på dagen. Størstedelen af deltagerne peger dog også på, at hjemmearbejdet giver en mulighed for fordybelse, som de ikke har oplevet andre steder.

Uforstyrret tid og muligheden for at dykke ned i en sag kan være gavnligt for løsningen af visse opgaver, som dermed løses mere effektivt. Behovet for fordybelse knyttes blandt andet til forstyrrelser og indretning på arbejdspladsen "*Arbejdspladsen har ikke rum til alle opgaverne, - for meget storrum og for få små lokaler*".

Hjemmearbejde har også vist vejen for nye måder at styrke kerneopgaven på. Fx opleves det, at nogle typer borgermøder vinder ved det virtuelle møde: "*Vi kan møde borgerne på en fleksibel måde, for eksempel i forhold til den "kommunale åbningstid"*". Enkelte deltagere italesætter også, at muligheden for hjemmearbejde vil tilbyde en "*gensidighed i fleksibiliteten*", som de vurderer vil komme kerneopgaven til gode.

### 3.3 Hjemmearbejde – en risiko for opgaveløsning og trivsel

Undersøgelsen peger på, at hvis omfanget af hjemmearbejde bliver (for) stort (fx over halvdelen af arbejdstiden), så er der nogle negative konsekvenser på den længere bane, som er vigtige at være opmærksom på:

- **Motivation:** En del medarbejdere oplever på den længere bane tab af motivation, arbejdsglæde og energi. *"Manglende tilhørsforhold og nærvær gør det svært at holde motivationen oppe"*.
- **Præstationstvivl:** Nogle medarbejdere mister føling med, om de bruger tiden rigtigt og om det arbejde, de laver, er godt nok og det rigtige. *"Rigtig mange var i tvivl om hvor meget, man skulle levere."*
- **Tilhørsforhold:** En del medarbejdere oplever at miste følingen med kollegerne og organisationen, og kommer til at føle sig frakoblede. Det drejer sig både om behovet for at nogle interesserer sig for og ser en, men også omvendt at føle, at man er betydningsfuld i forhold til andre.
- **Sammenhængskraft:** Mange, både medarbejdere og ledere, mister fornemmelsen af hvor enheden/organisationen samlet set er på vej hen, hvem der er i gang med hvad og hvilken betydning det, den enkelte laver, har for de andre i arbejdsfællesskabet
- **Fysisk mistrivsel:** Manglen på transporttid og mulighederne for at indrette sig hensigtsmæssigt opleves at belaste kroppen i det længere løb og mange medarbejdere får ondt i nakke, skuldre og ryg og savner pauser og afbræk.

Et begreb der er blevet brugt af både medarbejdere og ledere om noget af det, der visner, er "føling". Føling sker både som resultat af spontane udvekslinger mellem de ansatte (fx ved kaffemaskinen eller hen over skrivebordet) og som element i den analoge kommunikation (fx kropssprog, stemning og fysisk adfærd). Det vedrører både forhold, der knytter sig til opgaveløsning og trivsel, som vi illustrerer i figur 1.



**Figur 1: Mellem opgaveløsning og trivsel.** Hjemmearbejde påvirker både opgaveløsning og trivsel og samspillet mellem opgaveløsning og trivsel. I figuren er vist fire citater, der illustrerer nogle af de oplevelser, der underbygger dette.

Opgaveløsning, venstre side i figur 1, handler dels om den hurtige sparring og afklaring af spørgsmål, som man naturligt vil vende med den leder eller kollega, der sidder inde ved siden af eller går forbi på gangen. Det handler om de spontane faglige samtaler og den synergi der kan opstå hen over frokosten. De ideer og inspirationer, der dukker op midt i de uformelle samtaler, den koordinering der bare lige skete, og de informationer, man ikke vidste, man manglede, men som letter ens opgaveløsning. Det er også noget af det, der bidrager til at beslutninger i ledelsen kvalificeres og implementeringen går glattere.

Til højre i figur 1 finder man *trivlsen*. Det handler om, at kontakten mellem mennesker, er berigende på mange måder. Øjenkontakten, aktiveringen af spejlneuronerne, som muliggør at vi kan have føling med hinanden, kropssprog der spejler hinanden og giver os en oplevelse af ikke at stå alene med eventuelle udfordringer.

Midt mellem opgaveløsning og trivsel ligger en bred vifte af situationer, hvor medarbejderne af hensyn til *både* opgaveløsning og trivsel har behov for fysisk nærvær med leder og/eller kolleger. Det kan være:

- Ubehagelige borgersamtaler, som efterlader behov for defusing.
- Svære og komplekse opgaver, der skaber frustration
- Bøvlede samarbejdsrelationer, der påvirker både trivsel og opgaveløsning negativt

Der peges på, at "*...det komplicerede kompliceres yderligere - det er sværere at få ordentlig dialog - det tager uhensigtsmæssigt lang tid og nogle gange også for lang tid at få noget tilstrækkelig kvalificeret. Det, vi normalt ville videndele på kontoret, skriver vi nu mails om - så der ryger både tid og tempo*"

I det hele taget kræver situationer, hvor noget følelsesmæssigt "larmer" og forstyrrer, at der er let fysisk adgang til leder og/eller kolleger. Det er ganske enkelt den korteste vej videre frem til fornyet fokus og fremdrift i forhold til opgaven.

### 3.4 Hjemmearbejde og fysisk tilstedeværelse - en prioritering

Inden for enheder og afdelinger, hvor der arbejdes tæt sammen om kerneopgaven og det faglige, opgave-rettede og kollegiale arbejdsfællesskab, peger undersøgelsen på, at der er nogle særlige forhold, som kendetegner, de situationer og opgaver, hvor hhv. hjemmearbejde og fysisk tilstedeværelse er helt oplagt.

Hjemmearbejde er klart en mulighed og potentielt en fordel for kerneopgaven når der er:	Det fysiske møde - inde-arbejdet er at foretrække når der er:
✓ Rutineopgaver	✓ Nye medarbejdere og relationer
✓ Rutinemøder med kendt dagsorden/infomøder, fordi det kan være tidsbesparende	✓ Nye opgaver, der skal igangsættes
✓ Behov for fordybelse	✓ Komplekse opgaver, der løses af mere end 1 person
✓ Ved møder eller præsentationer/kompetenceudvikling, der er 1-vejskommunikation	✓ Når der skal udvikles nye løsninger med mere end 1 person involveret.
✓ Ved møder med personer udenfor det nære arbejdsfællesskab – det kan være både samarbejdspartnere og andre interessenter men faktisk også ved hjemmebesøg hos nogle typer af borgere*	✓ Opgaver, der kan skabe trivselsmæssige udsving
✓ Opgaver, der kan løses af 1 person alene	✓ Når der skal findes løsninger med høj hastighed og timing er afgørende
	✓ Når der skal tages følelsesmæssigt svære samtaler

**Tabel 1: De situationer, hvor hhv. hjemmearbejde og det fysiske møde er en fordel for løsningen af kerneopgaven.** \*Det er meget specifikke typer af borgere, der får gavn af hjemmearbejdende KK-ansatte, men det kræver en separat undersøgelse, at få afdækket dette systematisk.

Prioriteringen af hvornår hjemmearbejde og fysisk tilstedeværelse skal bringes i anvendelse har indlysende implikationer for ledelsesopgaven.

En leder udtaler eksempelvis:

*“Måske kræver det ikke mere på ledelse, men andre discipliner. En ny måde at bedrive ledelse på. Måske er der brug for at kigge på hvordan man laver ledelse, med de forskelligheder vi har i vores forskellige opgaver. Så ledelsesmæssigt bliver vi nødt til at forventningsafstemme mere”.*

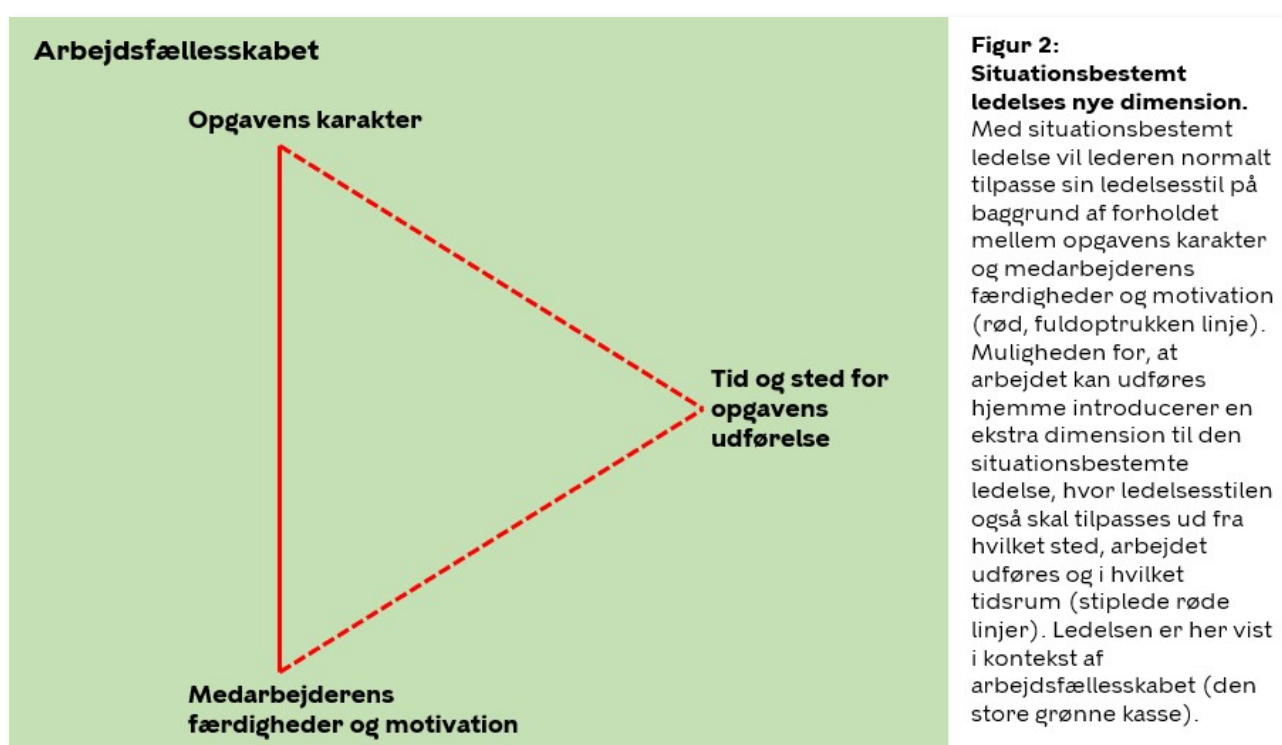
### 3.5 Ledelsesopgavens nye dimension

I interviewene blev der peget på nogle kompetencebehov, der var for ledere, hvis hjemmearbejde skulle blive en mulighed. En HR-chef beskriver behovet således:

*“Vi mangler [kompetencer inden for (red.)] virtuel ledelse, men det skal vi nok lære. Nej vi mangler endnu mere hvordan vi kan være tæt på vores*

medarbejdere, nærhed, give feedback. – at blive klædt på til at have en anden dialog med sine medarbejdere. Man skal være tilgængelig, synlig. Nogle ledere kommer meget langt væk fra deres medarbejdere. Det kræver en bevidst prioritering af nærvær”.

Indenfor situationsbestemt ledelse taler man om to dimensioner, som lederen løbende skal forholde sig til: Opgaven og medarbejderen. Ved øget brug af hjemmearbejde, udvides denne model med en tredje dimension, idet lederen – sammen med medarbejderen også skal forholde sig til tid og sted (se figur 2). Herudover skal dette sammentænkes og koordineres med afdelingen og med organisationen i øvrigt.



Fra både medarbejder- og lederinterviews gik det igen, at der først og fremmest er brug for en skærpelse i forhold til det, der allerede betragtes som god ledelse. Der er således tale om øget kompleksitet i ledelsesopgaven: *“Det kræver gode kloge ledere, der også handler på intuition. Ledelsesopgaven er i forvejen mega kompleks, og det øger bare kravet til ledelsesmusikalitet.”*

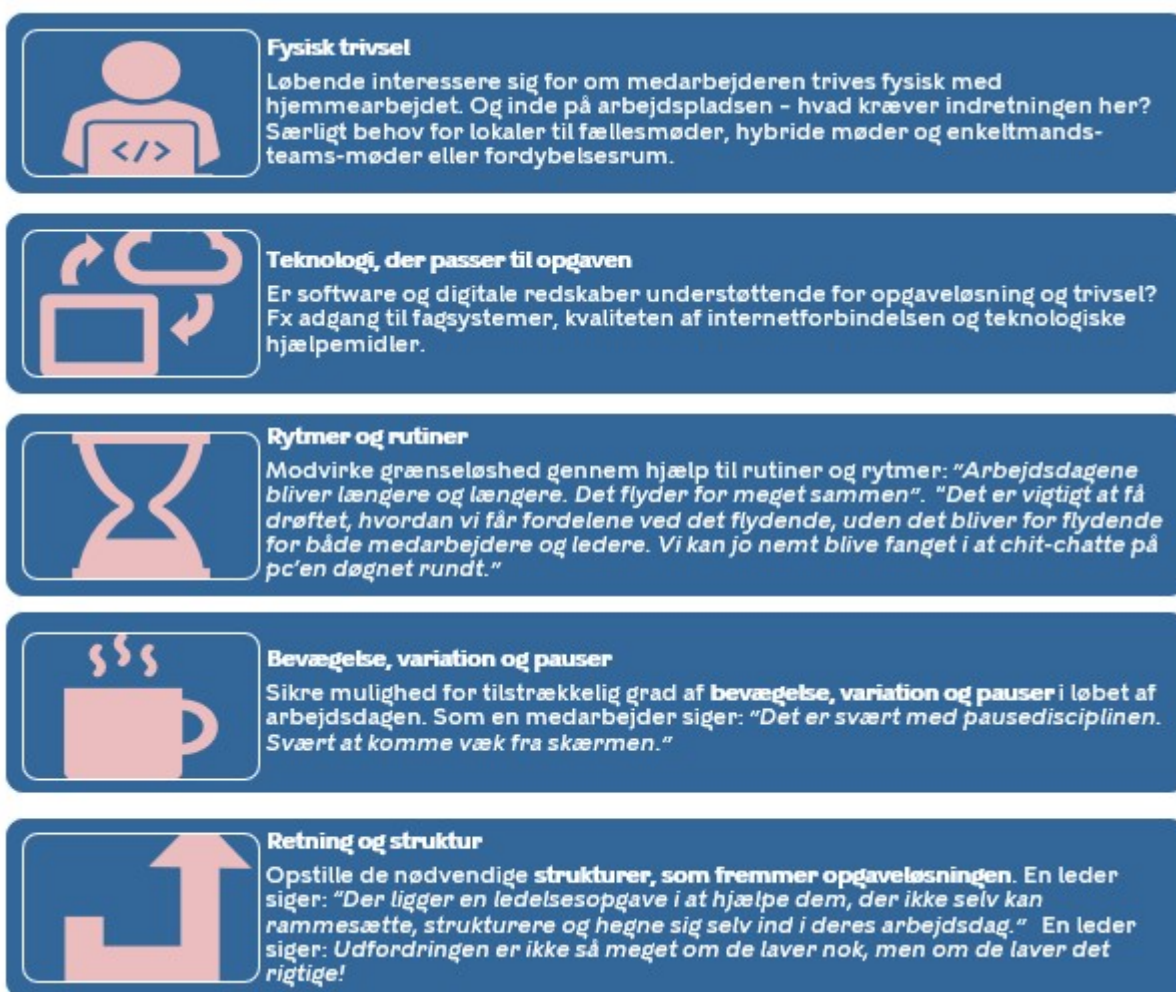
### 3.5.1 Ledelse af medarbejderne

I denne undersøgelse fremgår det tydeligt, at der med mulighed for hjemmearbejde opstår behov for, at der skrues op for fokus på den enkelte medarbejder. Som en leder beskriver det, så må *“ude af øje, ikke blive ude af sind”*. En



medarbejder formulerer det således: "Nogle ledere fungerer som supermedarbejdere - de skulle arbejde lidt mindre og lede lidt mere".

Når man ikke er til stede i samme tid og rum, er der brug for at lederen på anden vis rykker tættere på medarbejderen. Det kalder på tæt dialog og forventningsafstemning i forhold til både den konkrete opgaveløsning, men også rammerne for produktivitet og trivsel på den længere bane i forbindelse med hjemmearbejdet. I forhold til opgaven handler det om at drøfte hvilke konkrete opgaver, der egner sig til hjemmearbejde, samt afstemme kvalitetsniveau, prioriteringer og evt. behov for support fra leder eller andre (se figur 3).



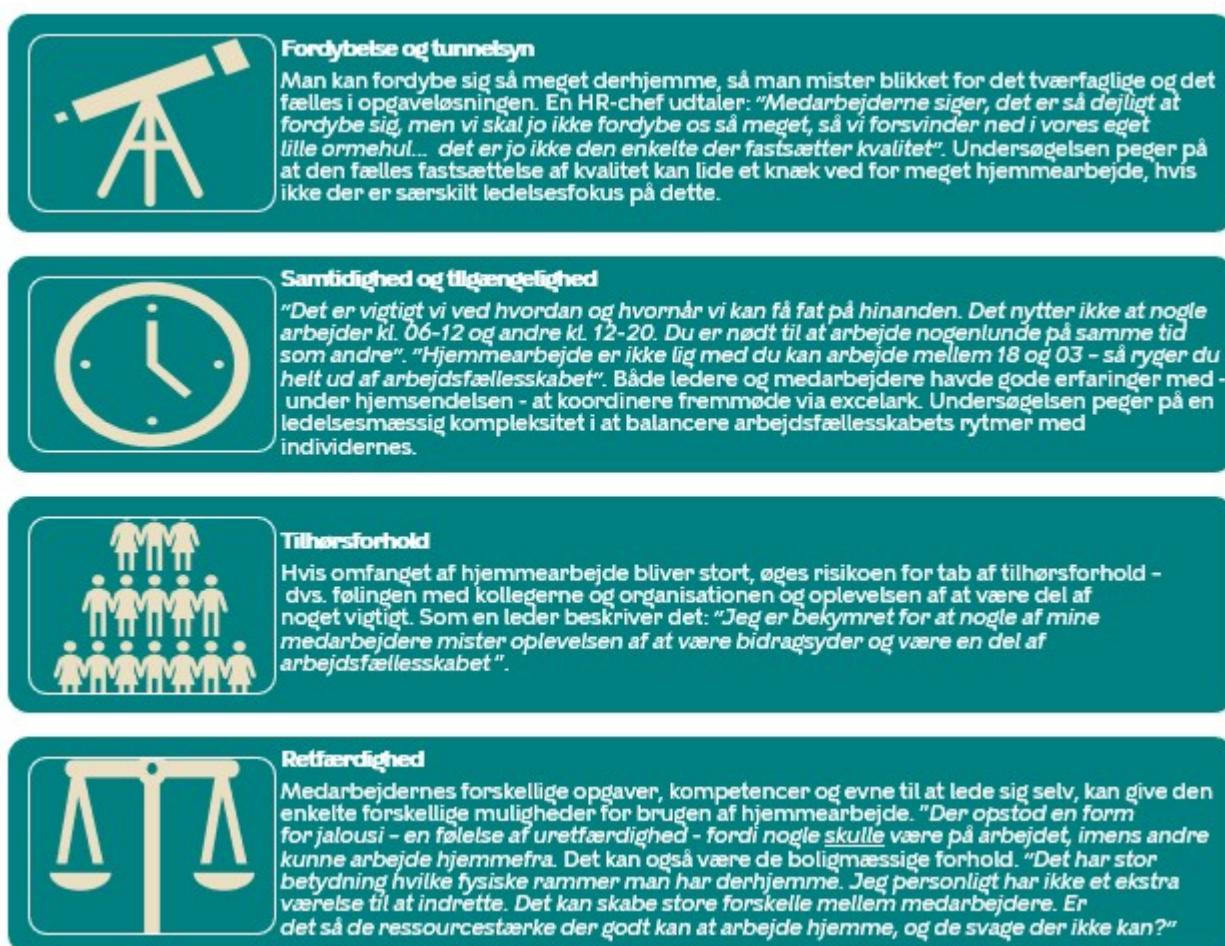
**Figur 3: Ledelsesmæssige opmærksomhedspunkter overfor den enkelte**

Det handler dels om at sikre produktivitet og fremdrift i opgaveløsningen, men også om at forebygge mistrivsel og stress. "Det kræver virkelig situationsbestemt medarbejderledelse. Hvilke medarbejdere kan tåle det. Hvem kan ikke tåle det. For hvem er det en fordel at have opgaver med hjem. Det kræver et virkelig godt kendskab til sine medarbejdere".

Det er dog vigtigt her at bemærke, at der i interviewene generelt gives udtryk for et højt niveau af gensidig tillid i relationen mellem ledere og medarbejdere. Tillid fremhæves primært som en vigtig, men også de fleste steder en allerede eksisterende forudsætning, for at øget brug af hjemmearbejde kan blive en succes.

### 3.5.2 Ledelse af det nære arbejdsfællesskab

Der er hos både ledere og medarbejdere en erkendelse af, at muligheden for hjemmearbejde kan få negative konsekvenser for arbejdsfællesskabet: En leder siger: *"Hos mig er der virkelig en bekymring over at nogle er blevet rigtig glade for hjemmearbejde og det er en enorm trussel for arbejdsfællesskabet"*. Undersøgelsen peger på, at det bliver en væsentlig ledelsesopgave, at sørge for at hjemmearbejdet tilrettelægges, så disse negative konsekvenser så vidt muligt modvirkes.



Figur 4: Ledelsesmæssige opmærksomhedspunkter i arbejdsfællesskabet.

Den ny ledelsesopgave er derfor, at man samlet set organiserer hjemmearbejdet således, så man kan koordinere, samstemme, drøfte, kvalificere og viden-dele i det omfang opgaverne kalder på det (se figur 4).

Desuden er det nødvendigt med en ledelsesmæssig skarphed i forhold til sagligt at kunne begrunde de individuelle aftaler ud fra en samlet ledelsesmæssig vurdering af opgaverne, arbejdsfællesskabet som helhed og den enkelte medarbejders ressourcer. At være transparent omkring sine ledelsesmæssige beslutninger. Hvis ikke det sagligt begrundes, kan det få utilsigtede konsekvenser i form af oplevet uretfærdighed hos nogle i arbejdsfællesskabet og mistillid til ledelsen, og begge dele vil på sigt påvirke både trivsel og opgaveløsning i negativ retning.

### 3.6 Kommunens styring og sammenhængskraft

Undersøgelsen peger på, at for meget hjemmearbejde blandt kommunens medarbejdere kan få negative konsekvenser for sammenhængskraften i organisationen. Dette gælder også for lederne, som kan miste fornemmelsen for hvor organisationen er på vej hen og hvad der rører sig derude. En leder beskriver det således:

*“Det er svært at have fornemmelse for den samlede koncern. Selvom vi har været gode til at koordinere det, der skulle koordineres. Hele den uformelle snak, der giver gefühl med hele organisationen, har jeg mistet”.*

Nogle ledere påpeger, at det særligt er fornemmelsen af det strategiske og politiske liv der udebliver, når man ikke i tilstrækkeligt omfang bevæger sig rundt på gangene.

*“Jeg taber enormt meget på min koordinering og relation med mine chefkolleger og min direktør. Jeg mister følingen med det politiske og retningen”*

Et andet opmærksomhedspunkt handler om kvalificering og implementering af beslutninger. Det går på tværs af interviews med ledere og HR-chefer, at selve evnen til at træffe beslutninger ikke lider under hjemmearbejde, men det gør til gengæld grundlaget for, kvalificering og implementering af beslutningerne. En HR-chef beskriver det således:

*“Det formelle beslutningsrum er ikke blevet påvirket. Det er snarere grundlaget for beslutningerne der er påvirket. Jeg oplever at grundlaget for beslutninger er mindre kvalificeret, det er simpelthen sværere at kvalificere det på distancen. Det komplicerede kompliceres. Det er svært at få en ordentlig dialog – og det tager uhensigtsmæssigt lang tid, også nogle gange for lang tid.”*

En anden HR-chef stemmer i:

*“Der går noget tabt på distancen, og det er det fælles grundlag for hvorfor vi træffer en beslutning. Der mistes noget hvis man ikke lige kan snakke i*

*munden på hinanden, aflæse mimik og løbe rundt om hjørnet og få tjekket om man har forstået det rigtigt. Vi mister noget fordi vi selvcensurerer i hvad der er vigtigt, hvis ikke vi mødes fysisk."*

Ovenstående citater refererer til hjemsendelsesperioden, men det forekommer nævneværdigt at pege på, at HR- og lederinterviewene tyder på, at for meget hjemmearbejde kan ramme organisationens mulighed for styring. Beslutninger, der træffes og rammer borgere såvel som medarbejdere, kræver en begrundelse, der er kvalificeret og har rødder ud i flere organisatoriske led, for at sikre implementering.

Endelig fremhæves pointer, der handler om koordinering på tværs af organisationen. Med tanke på dels MED-organisationen og dels ledergruppen som aktører, er der nogle forhold som skal drøftes og koordineres i rette forum, for at sikre fælles kurs, sammenhængskraft og retfærdighed i organisationen. Det var en erfaring fra flere deltagere i undersøgelsen, at det skabte uro rundt omkring i organisationen, hvis lederne havde forskellige måder at rammesætte og lede hjemmearbejdet på, og særligt hvis disse forskelligheder ikke var ledsaget af nogle klare fælles udmeldinger. At arbejde med at besvare følgende spørgsmål kan være centrale i den forbindelse:

- Hvilke opgaver i vores organisation egner sig til hjemmearbejde, og hvilke gør ikke?
- Hvilke rammer vil vi sammen sætte omkring tid og sted ift. hjemmearbejde? Hvad er eksempelvis passende omfang for hjemmearbejde i vores organisation?
- Hvordan sikrer vi tilstrækkelig samtidighed og sammenhængskraft?
- Hvilke redskaber og hjælpemidler ønsker vi at stille til rådighed efter behov?
- Hvordan vil vi italesætte brugen af hjemmearbejde? Hvilke fælles udmeldinger kalder dette på ift. forvaltningens øvrige ansatte uden evt. mulighed for hjemmearbejde?

3.7 MS Teams er et redskab, der understøtter hjemmearbejde, blandt andet Fordele og udfordringer med møder på MS Teams er noget, som alle deltagere kan genkende. De udstrakte erfaringer med redskabet er udtryk for, at MS Teams har været brugt i en periode, hvor det har været den primære mødemulighed pga. restriktioner mod corona-smitte.

MS Teams er, i en fremtid uden fremmøderestriktioner, et redskab der tilbyder et nyt niveau af effektivitet og fleksibilitet ved at reducere afstande og effektivisere møder. I figur 5 er illustreret fordelene ved MS Teams og eksemplificeret gennem nogle citater fra interviewene.



**Figur 5: Fordelene ved MS Teams**

Teams anerkendes over en bred kam som redskab til orienterende og ikke-komplekse, korte dialoger og aftaler – også på tværs af arbejdsfællesskaber. Der peges også på, at der er behov for kompetenceudvikling af digital mødeledelse, mødefacilitering og mødedeltagelse. Generelt er der enighed om, at mange møder over MS Teams med få pauser, er hårdt både mentalt og for kroppen, fordi det kræver meget koncentreret skærmfokus og koncentration generelt.

Der er derfor behov for både variation og pauser i tilrettelæggelsen af arbejdet, hvis møderne benyttes til mange opgaver eller kompetenceudvikling, hvad enten det foregår i hjemmet eller på arbejdspladsen.

## 4. Undersøgelsens baggrund og metode

### 4.1 Undersøgelsens opdrag

- At undersøge medarbejdernes erfaringer med hjemmearbejde, med inddragelse af alle kommunens forvaltninger og CSO og relevante medarbejderorganisationer.
- At belyse både oplevelser af rammerne for arbejdet (de fysiske forhold) på arbejdspladsen og rammerne for arbejdet ved hjemmearbejde
- At belyse hvordan hjemmearbejde påvirker ledelsesopgaven.

### 4.2 Undersøgelsens metode

Rammen for undersøgelsen (deltagerkreds og metode) blev i oktober forelagt repræsentanter for de faglige organisationer (Akademikerne, HK og Dansk Socialrådgiverforening) mhp. kvalificering og for HR-chefkredsen mhp. kvalificering og godkendelse.

Der blev gennemført fokusgruppeinterviews á to timers varighed samt enkeltinterviews med forvaltningernes HR-chefer. Interviews blev gennemført fra primo november-ultimo november (fra uge 46-49).

- To fokusgruppeinterviews med i alt 13 medarbejdere fra HK-området på tværs af forvaltninger
- To fokusgruppeinterviews med i alt 14 medarbejdere på AC-området på tværs af forvaltninger
- Et fokusgruppeinterview med fem medarbejdere fra socialrådgiverområdet fra Beskæftigelses- og integrationsforvaltningen og Socialforvaltningen med forskellige opgaveporteføljer
- Et fokusgruppeinterview med fem ledere fra centralt niveau på tværs af forvaltninger
- Et fokusgruppeinterview med fem ledere fra decentralt niveau på tværs af forvaltningerne
- Et fokusgruppeinterview på MS Teams, med fire medarbejdere og ledere, der var blevet forhindret i at deltage i de fysiske interviews
- Interviews med HR-cheferne i KK.

Deltagerne til interviews blev udpeget efter følgende kriterier:

- Medarbejdere i målgruppen for potentielt hjemmearbejde
- Medarbejdere kunne være medlem af Lokal-MED som AMR og/eller TR

- Både medarbejdere med primært kontorarbejde og medarbejdere med mere borgernære opgaver

Interviewene blev struktureret ud fra Arbejdsmiljø Københavns organisatoriske robusthedsmodel, som indeholder tre elementer, med afgørende betydning for løsningen af kerneopgaven: Kompetent ledelse, Stærke arbejdsfællesskaber og Bærende strukturer, samt Arbejdsmiljø Københavns uddybende model vedr. Stærke arbejdsfællesskaber. Temaerne blev undersøgt med fokus på løsningen af kerneopgaven i forhold til hvordan de fremtræder ved henholdsvis hjemmearbejde og arbejde inde på arbejdspladsen.

#### 4.3 Datadrevet analyse

Analysen har været datadrevet, på den måde, at alle udsagn fra interviewene sorteres ud fra de temaer, der emergerer, efterhånden som hvert udsagn besøges. De temaer, der er emergeret af denne metode, er vist i figur 6.

<p><b>Rammer for hjemmearbejde, rigiditet vs. fleksibilitet</b></p> <p>"Der skal være plads til forskellighed i vilkår og opgavetyper"</p> <p>"Det kræver god planlægning og må ikke blive rigid"</p> <p>"Vi skal undgå at konceptet bliver ens - vigtigt med individuel tilpasning"</p> <p>"Gensidighed i fleksibiliteten - overfor hinanden - overfor arbejdet - overfor opgaven"</p>	<p><b>Work-life-balance</b></p> <p>"Arbejdsdagene bliver længere og længere - det flyder for meget sammen"</p> <p>"- og så er jeg irriteret over, at mit hjem er invaderet af mit arbejde"</p> <p>"Det giver et mere fleksibelt arbejdsliv, men det kræver struktur"</p>	<p><b>Rytmer, effektivitet og restitution</b></p> <p>"Mange oplever sig effektive derhjemme, fordi der ikke er forstyrrelser"</p> <p>"Der er ro til fordybelse"</p> <p>"Man glemmer at holde pauser og jeg er i tvivl om det er OK at bruge tid på bevægelse i arbejdstiden"</p>
<p><b>Føling med kolleger og præstation</b></p> <p>"Rigtig mange var i tvivl om, hvor meget de skulle levere"</p> <p>"Der er noget uformel snak, der fører til noget formelt"</p> <p>"Jeg er optaget af tilhørsforhold og sammenhængskraft - man kan sammenligne med integration - "mødet" har en betydning"</p>	<p><b>Fysiske rammer og teknologien</b></p> <p>"Folk har rigtig ondt i kroppen efterhånden"</p> <p>"Det har stor betydning hvilke fysiske rammer man har derhjemme"</p> <p>"Arbejdspladsen kan ikke rumme alle opgaverne - for meget storrum og for få små lokaler"</p> <p>"Teknologien hjemme skal modsvare det du har på arbejdspladsen"</p>	<p><b>MS Teamsmøder</b></p> <p>"Teams godt til formelle møder, hvor referatet er skrevet på forhånd"</p> <p>"Teams er rigtig godt til strukturerede dagsordener og samarbejdsfora, men hvis man skal være kreative og udviklende synes jeg det er dårligt"</p> <p>"Teams kan virkelig noget med at samle flere interessenter til korte, afklarende møder"</p>
<p><b>Faglig sparring</b></p> <p>"Det er snuden isboret på den ufede måde, både socialt og fagligt, jeg bliver ensopret"</p> <p>"Kaffeautomatsnakken er svært at erstatte - det er socialt og fagligt svært at råbe om hjælp hjemmefra"</p> <p>"Til en vis type opgaver er det fint at sidde hjemme - til andre opgaver, er det netop forstyrrelserne der øger kvaliteten"</p>	<p><b>Nye medarbejdere og nye opgaver</b></p> <p>"Nye kolleger og ny-etablerede teams mangler relationerne og det går udover både faglighed og trivsel"</p> <p>"Erfarne kolleger har prøvet det andet med at lige stikke hovedet ind og spørge, men nye kolleger - hvordan får vi dem ind i fællesskabet?"</p>	<p><b>Koordinering af opgaver</b></p> <p>"Det komplicerede kompliceres - det er sværere at få noget ordentligt dialog - det tager u hensigtsmæssigt lang tid"</p> <p>"Min bekymring har flere gange været om dem der laver klassisk sagsbehandling, får de koordineret og nivileret ordentligt, så de fortolker reglerne ens?"</p> <p>"Vi kommer ud af synk - det gik meget godt i starten, men vi mister sammenhængskraften"</p>
<p><b>Borgerkontakt</b></p> <p>"Vi kan møde borgerne på en mere fleksibel måde, for eksempel i forhold til den "kommunale" åbningstid"</p> <p>"Nogle borgere er rigtig glade for det virtuelle møde, men til andre borgersamtaler duer det slet ikke, for eksempel med familier og børn"</p>	<p><b>Ledelse</b></p> <p>"Der ligger en ledelsesopgave i at hjælpe dem, der ikke selv kan rammesætte, strukturere, hegne sig selv ind i deres hverdag"</p> <p>"Nogle ledere fungerer som supermedarbejdere - nogle ledere skulle arbejde lidt mindre og lede lidt mere"</p>	<p><b>Afstemning, føling og opgavegribning</b></p> <p>"Vi laver morgen tjek-ind-møder"</p> <p>"Vi bruger meget 1:1 samtaler"</p> <p>"Jeg er ikke bekymret for arbejdsfællesskabet hvis vi taler om 1 dag om ugen hjemme"</p> <p>"På storrums kontor kan vi godt være på arbejdspladsen samtidig, uden overhovedet at se hinanden. Vi mister føling med hinanden."</p>
<p><b>Trivsel</b></p> <p>"...det gør mig nysgerrig på, om de, der gerne vil hjem og arbejde, er det fordi de ikke trives på arbejdet?"</p> <p>"Vi har brug for værktøjer til at række ud og spotte medarbejdere der ikke trives"</p> <p>"Vi skalskelne mellem trivsel for den enkelte og så hvad teamtrivsel handler om"</p>	<p><b>Samarbejde</b></p> <p>"Relationerne er fundamentet for et godt samarbejde om kerneopgaven. Samarbejde er når 1 + 1 ikke giver 2 men 3"</p> <p>"Derhjemme løser jeg selv mindre udfordringer, fordi man ringer ikke og forstyrrer om småting"</p>	<p><b>"Det vigtigste"</b></p> <p>"Gensidigt tillid", "At hjemmearbejde bliver en mulighed", "One size doesn't fit all", "Ubetinget dialog mellem leder og medarbejder", "Beware holdånd, korpsånd og sammenhængskraft", "At arbejde med visioner og værdier, snarere end rammer og krav", "Behovsafklaring og forventningsafstemning", "fleksibel arbejdsplads, hvor vi tænker det livslange arbejdsliv", "KK går forrest"</p>

**Figur 6 Datadrevet analyse - de emergende temaer.** Hvert tema er eksemplificeret med to-tre citater, der afdækker dybden i temaet. Kassen med "det vigtigste" er korte svar på et spørgsmål om hvad der er de vigtigste opmærksomhedspunkter



Temaerne kunne udfoldes og beskrives langt mere detaljeret end her, men til formål for denne korte afrapportering er de afspejlet gennem undersøgelsens hovedfund.

## 4.4 Metodiske overvejelser

### 4.4.1 Erfaringsopsamlingen sker i en særlig tid

Undersøgelsen baserer sig på de *erfaringer*, som målgruppen har opnået i de seneste otte måneder, hvor hjemmearbejde har været hyppigt, fordi myndighedernes retningslinjer til smitteforebyggelse af COVID-19 har tilskrevet det. Det giver på den ene side, et godt grundlag for at undersøge erfaringer med hjemmearbejde. På den anden side, er erfaringerne indsamlet i en tid, hvor COVID-19 har været en tro følgesvend. Det har for nogle betydet, at hjemmearbejdet har været mere intensivt, end hvad kerneopgaven måske normalt ville kalde på. Det har også for nogle betydet, at selveste kerneopgaven og arbejdsforholdene har været påvirket betragteligt og ledelsesopgaven har i varierende omfang haft karakter af kriseledelse. Under interviewene er deltagerne blevet opfordret til i videst muligt omfang at lade COVID-19 ude af betragtning. I den efterfølgende analyse, har vi fjernet data, der udelukkende sagde noget om COVID-19. Endvidere har vi i analysearbejde taget højde for, at de flestes erfaringer bunder i erfaringer med mere hjemmearbejde end fremtiden højst sandsynligt vil byde på.

### 4.4.2 Undersøgelsen repræsenterer cirka 22% af kommunens ansatte

Undersøgelsens resultater repræsenterer medarbejdere, der har mulighed for hjemmearbejde. Den undersøgte gruppe repræsenterer på tværs af kommunen cirka 22% af de ansatte. I nogle forvaltninger udgør de hjemsendte medarbejdere kun en brøkdel, mens andre forvaltninger har en stor gruppe ansatte, der kan arbejde hjemmefra. Undersøgelsen her samler erfaringer op fra alle forvaltninger, og både rammer for og omfang af hjemmearbejde italesættes derfor på tværs af de perspektiver, som de forskellige forvaltninger præsenterer.

### 4.4.3 Målgruppen har fået sin stemme repræsenteret

Under interviewene opnåede vi det, der hedder data-mæthed. Det betyder, at de senere interviews ikke bidrog med nye temaer eller perspektiver, hvilket indikerer, at emnet er udtømmende beskrevet i løbet af de interviews, vi har afholdt. Dette er en klar styrke for undersøgelsen, som dog skal tages med det forbehold, at det er en forholdsvis ensartet gruppe, vi har interviewet og der dermed kan være subgrupper blandt medarbejdere og ledere, som er optaget af temaer, som vi ikke har fået med i denne undersøgelse. Der var dog sikret bred repræsentativitet på den måde, at der var repræsentanter fra alle forvaltninger og både centrale og decentrale enheder i forvaltningerne.

#### 4.4.4 Store mængder data, præsenteret med få ord

Undersøgelsen har med sin kvalitative tilgang løftet sløret for en stor kompleksitet og mange nuancer i erfaringerne med hjemmearbejde. I en kort redegørelse kommer disse nuancer ikke med, men metoden vi har anvendt til forsimplingen har til formål at sikre, at vi får de væsentligste nuancer med.

#### 4.4.5 Der er forskel på hjemmearbejde og distancearbejde

Mange efterlyser et bedre ord end hjemmearbejde. Nogle får ærgerlige associationer til "en halv fridag" og andre reagerer på, at det er for ekskluderende i forhold til flertallet af medarbejdere, der ikke har muligheden for hjemmearbejde. Endelig er der nogle der mener, at den fleksibilitet, som teknologien giver os, fx gennem labtops, gør at arbejdet uden for arbejdspladsen ikke nødvendigvis foregår i hjemmet.

I denne undersøgelse har vi fastholdt brugen af ordet hjemmearbejde bl.a. pga. undersøgelsens opdrag. Hjemmearbejde opfattes af deltagerne som tæt knyttet til fx fleksible arbejdsforhold (også på tidsdimensionen) eller distancearbejde. I rapporten her har vi fokuseret på at beskrive de fordele, ulemper og opmærksomhedspunkter, der er knyttet til en fremtid, hvor hjemmearbejde skulle blive en mulighed. Det betyder, at vi blandt andet har frasorteret de pointer, som fortrinsvist knytter sig til andre situationer:

##### *Intensivt hjemmearbejde som følge af COVID-19, fx:*

- den ekstra arbejdsbyrde, som COVID-19-situationen har medført
- de mentale skavanker det intensive hjemmearbejde medfører for nogle og hvordan det stiller krav til ledelsesopgaven
- de fysiske skavanker, der opleves som følge af det intensive hjemmearbejde og tilbud, der kunne efterspørges som følge af dette.

##### *Distancearbejde og distanceledelse, fx:*

- erfaringerne med hvordan et godt møde faciliteres over MS Teams
- At distanceledelse fungerer godt i de opgaver der kobler sig til mere klassisk ledelse (management), mens den del af ledelse, der kræver nærvær, fornemmelse og involverer følelser (leadership) opleves vanskeligt over skærmen: "Alt det der er styrende, er egentlig let, men alt det der er støttende, er rigtig svært"
- De fleste ledere udtaler den aktuelle situation giver behov for mere ledelse: "Det kræver mere tæt og nærværende ledelse, og det kræver tid. Så måske skal man kigge på ledelse og ledelsesspænd".
- Fordele ved sparet transporttid og let tilgængelige møder på tværs af kommunens lokationer