



**AALBORG UNIVERSITY**  
DENMARK

**Aalborg Universitet**

## **HJEMMEARBEJDE FØR, UNDER OG EFTER CORONA**

*PÅ INSTITUT FOR KOMMUNIKATION OG PSYKOLOGI*

Løkkegaard, Sarai; Duus Henriksen, Thomas; Nielsen, Rikke Kristine; Vuust, Joan; Sand, Henrik

*Publication date:*  
2023

[Link to publication from Aalborg University](#)

*Citation for published version (APA):*

Løkkegaard, S., Duus Henriksen, T., Nielsen, R. K., Vuust, J., & Sand, H. (2023). *HJEMMEARBEJDE FØR, UNDER OG EFTER CORONA: PÅ INSTITUT FOR KOMMUNIKATION OG PSYKOLOGI.*

### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us at [vbn@aub.aau.dk](mailto:vbn@aub.aau.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



**AALBORG UNIVERSITET**

# **HJEMMEARBEJDE FØR, UNDER OG EFTER CORONA**

**PÅ INSTITUT FOR KOMMUNIKATION OG PSYKOLOGI**

**Udarbejdet af 'Arbejdsgruppen for hjemmearbejde i et 5-årigt perspektiv'**

Sarai Løkkegaard  
Thomas Duus Henriksen  
Rikke Kristine Nielsen  
Joan Vuust  
Henrik Sand

Forår 2023

# INDHOLDSFORTEGNELSE

<b>INDLEDNING</b> .....	<b>6</b>
<b>Da coronapandemien ramte</b> .....	<b>6</b>
<b>Rapportens opbygning</b> .....	<b>7</b>
<b>Begrebsafklaring</b> .....	<b>9</b>
<b>METODE</b> .....	<b>11</b>
<b>Spørgeskemaundersøgelse</b> .....	<b>11</b>
<b>Besvarelser og Svarprocent</b> .....	<b>11</b>
<b>Analyse og fremstilling af data</b> .....	<b>11</b>
<b>Præsentation af data</b> .....	<b>12</b>
<b>Kritikpunkter</b> .....	<b>12</b>
<b>ANALYSE</b> .....	<b>14</b>
<b>Del 1: Hjemmearbejde før corona</b> .....	<b>14</b>
Omfanget af hjemmearbejde før corona.....	14
Fordele og ulemper ved hjemmearbejdet før corona .....	16
Det attraktive ved hjemmearbejdet.....	17
Negative konsekvenser ved hjemmearbejdet.....	18
Foretrukket arbejdssted fordelt på opgavetyper før corona .....	21
Hjemmearbejdets betydning for vidensgruppen/området og for samarbejde med kollegaer før corona .....	25
Samarbejde med kollegaer inden corona .....	26
Erfaringer fra tiden inden corona til fastholdelse.....	27
<b>Opsamling: Før corona</b> .....	<b>28</b>
<b>Del 2: Hjemmearbejde under corona</b> .....	<b>30</b>
Oplevelsen af at arbejde hjemme under corona.....	30
Ledelse under corona .....	33
Erfaringer fra tiden under corona til fastholdelse .....	35
Erfaringer fra tiden under corona, som instituttet bør bestræbe sig på <i>ikke</i> at fastholde eller gentage .....	36
<b>Opsamling: Under corona</b> .....	<b>37</b>

<b>Del 3: Hjemmearbejde efter corona</b> .....	<b>39</b>
Ønsket mængde hjemmearbejde fremadrettet .....	39
Opgaver der kræver fysisk fremmøde .....	42
Opmærksomhedspunkter til instituttet fremadrettet.....	44
Krav til hjemmearbejdspladsen .....	44
Mødeafholdelse fremadrettet .....	46
<b>Opsamling: Efter corona</b> .....	<b>48</b>
<b>DISKUSSION</b> .....	<b>49</b>
<b>Organisationsforandringer rammesætter distancearbejdet</b> .....	<b>49</b>
<b>Ordforråd på den hybride arbejdsplads: Distancearbejde, nærvær og tilgængelighed</b> .....	<b>50</b>
<b>Balancering af modsætninger</b> .....	<b>52</b>
Individet og kollektivet.....	52
Fordybelsestid versus forstyrrelsestid .....	53
<b>OPMÆRKSOMHEDSPUNKTER OG ANBEFALINGER</b> .....	<b>55</b>
<b>BILAG</b> .....	<b>59</b>

## FIGUROVERSIGT

FIGUR 1: Har du i din tid på IKP – også inden coronapandemien – været vant til at arbejde hjemmefra? .....	14
FIGUR 2: Hvor mange dage ugentligt arbejdede du typisk hjemmefra før corona? .....	15
FIGUR 3: Hvori bestod det attraktive for dig ved at arbejde hjemme før corona?.....	17
FIGUR 4: Hvilke negative konsekvenser kunne hjemmearbejdet have? .....	19
FIGUR 5: Hvor foretrak du at løse dine opgaver inden corona? .....	22
FIGUR 6: Hvor foretrak du at løse dine opgaver inden corona? (VIP) .....	23
FIGUR 7: Hvor foretrak du at løse dine opgaver inden corona? (TAP) .....	24
FIGUR 8: Havde hjemmearbejdet indflydelse på kulturen og sammenhængskraften i din vidensgruppe/områdeggruppe før corona? .....	25
FIGUR 9: Hvordan foregik samarbejdet med kollegaer før corona, når du arbejdede hjemme? .....	26
FIGUR 10: Hvordan har hjemmearbejdet under corona fungeret for dig sammenlignet med tidligere? .....	30
FIGUR 11: Hvor ofte havde du brug for kontakt til din nærmeste leder i hverdagen under corona? .....	33
FIGUR 12: Hvordan fungerede kontakten til din nærmeste leder under corona, når I ikke mødtes fysisk på arbejdspladsen? .....	34
FIGUR 13: Hvis det stod til dig, ville du så gerne arbejde mere eller mindre hjemmefra fremover, end du har gjort før corona? .....	39
FIGUR 14: Hvis det alene stod til dig, hvor ofte ville du så arbejde hjemmefra fremadrettet? .....	40
FIGUR 15: I forhold til optimal løsning af instituttets kerneopgaver og samarbejde, vil du så vurdere, at det er bedre at arbejde mere eller mindre hjemme fremadrettet? ...	41
FIGUR 16: Hvilke opgaver kræver ifølge dig fysisk fremmøde på arbejdspladsen, for at de løses optimalt? .....	43
FIGUR 17: Hvilke værktøjer er essentielle for, at dit hjemmearbejde kan fungere?....	45
FIGUR 18: Fremtidige præferencer for mødeafholdelse.....	47

## **Tabeloversigt**

TABEL 1: Bedre og værre end før corona .....	31
--	----

## **Bilagsoversigt**

BILAG 1: Kommissorium for Arbejdsgruppen om hjemmearbejde i et 5-årigt perspektiv

BILAG 2: Spørgeskemaundersøgelsen

BILAG 3: Addendum om undervisning

BILAG 4: Dagsorden for Institutrådets temamøde om Digitalisering og Undervisning d. 26. januar 2023

## INDLEDNING

Ovenpå coronanedlukningerne i marts 2020 og igen ultimo 2020 besluttede instituttets arbejdsmiljøudvalg (AMiU), at en intern arbejdsgruppe skulle nedsættes for at opsamle instituttets erfaringer med hjemmearbejde – ikke blot under nedlukningerne, men også i årene inden, hvor hjemme- og distancearbejde på forskellig vis og i varierende grad var del af arbejdslivet for instituttets ansatte. Den bagvedliggende antagelse for nedsættelsen af arbejdsgruppen var, og er stadig, at der de kommende år – pandemi eller ej – vil være større efterspørgsel på hjemmearbejde fra både arbejdsgivere og arbejdstagere. Arbejdsgruppen skulle derfor undersøge, hvilke fordele og ulemper der er ved øget hjemmearbejde, og hvad øget hjemmearbejde kan betyde for instituttets arbejdsmiljø ift. fx trivsel, produktivitet og ledelse. Med det udgangspunkt skulle arbejdsgruppen:

- Analysere fordele og ulemper ved øget hjemmearbejde for hhv. individet og organisationen.
- Kortlægge risici og i forlængelse heraf opstille et løsningskatalog over, hvordan IKP kan minimere disse.
- Anbefale tiltag, der kan/bør iværksættes på institutniveau, som institutledelsen, AMiU og SU (nu SA) kan tage stilling til.

Arbejdsgruppen vurderede, at der for at løse denne opgave var behov for at få undersøgt den konkrete adfærd, der, ikke mindst før corona, havde været hverdag for medarbejderne på instituttet, og yderligere kortlægge hvilke ønsker og behov der var til indretningen af arbejdsdagen fremadrettet. Et undersøgelsesdesign, der prioriterede en kvantitativ spørgeskemaundersøgelse til instituttets ansatte, blev derfor tilrettelagt af arbejdsgruppen og godkendt af AMiU. Det er resultaterne af dette arbejde, der præsenteres i denne rapport.

## DA CORONAPANDEMIEN RAMTE

Onsdag den 11. marts 2020 bekendtgjorde statsministeren, at store dele af danskerne skulle sendes hjem fra arbejdspladser og uddannelsesinstitutioner. Allerede næste dag, da der havde været mulighed for at afhente fornødent udstyr og materialer, var alle instituttets medarbejdere 'bortvist' fra kontorerne og med ét henvist til at arbejde i de mest private omgivelser: hjemmet.

Med denne pludseligt opståede undtagelsestilstand var der – uanset tidligere erfaringer med hjemmearbejde – tale om en næsten lodret læringskurve for *alle* instituttet ansatte. Selvom VIP-ansatte, også inden pandemien ramte, havde kunne henlægge visse arbejdsopgaver til hjemmet (herunder typisk litteraturlæsning, undervisningsforberedelse og artikelskrivning), så havde det absolut hørt undtagelserne til, at undervisning og vejledning forgik igennem en skærm, og helt nyt var det, at *alle* møder nu var henvist til online platforme. Tidligere var virtuelle møder for mestendels forbeholdt de møder, der foregik på tværs af landegrænser og tidszoner, og da var den foretrukne platform Skype, som vi under pandemien fra den ene dag til den anden så næsten fuldstændig erstattet af de nye, online løsninger som Teams og Zoom.

For de fleste TAP-ansatte var omvæltningen mere markant end for VIP, da TAP-ansatte ikke tidligere i nogen væsentlig grad havde arbejdet hjemmefra. Der var en gruppe TAP-ansatte, der jævnligt gjorde brug af en ugentlig 'hjemmearbejdsdag', men det var mest et afbræk i arbejdsugen og aldrig af længere varighed.

Det er derfor klart, at den første nedlukning og hjemsendelse i foråret 2020 på alle måder skabte et helt nyt paradigme for forståelsen af *hjemmearbejde* og *arbejdsmiljø*. Det var derfor

også betimeligt, at Arbejdsmiljøsektionen på AAU initierede en særlig corona APV-undersøgelse i maj/juni 2020 for at måle, evaluere og fastholde medarbejdernes oplevede arbejdsmiljø under coronanedlukningen. På IKP resulterede denne APV i en handleplan, der indeholdt to elementer:

- (1) Fokus på og dialog omkring arbejdsmiljøet i forbindelse med afvikling af online undervisning, herunder kompetenceudvikling, og
- (2) Igangsættelse af *"... et arbejde med at kortlægge, i hvilket omfang, for hvem og hvordan, det er muligt at have flere hjemmearbejdsdage"*.

I løbet af efteråret blev det derudover besluttet, at den interne arbejdsgruppe skulle nedsættes, og at denne skulle se bredt på *hjemmearbejde i et 5-årigt perspektiv*. I forlængelse af et indledende møde i arbejdsgruppen i januar 2021 blev et kommissorium for arbejdsgruppen godkendt på et AMiU-møde i februar 2021. Kommissoriet findes i Bilag 1.

Ret hurtigt efter sommerferien 2020 stod det klart, at coronahjemsendelsen ikke blev enestående, og allerede fra midten af september samme år var der klare anbefalinger om at flytte arbejdet hjem igen. I starten af december tog vi derfor hul på endnu en bred hjemsendelse, der denne gang stod på i et halvt år.

## RAPPORTENS OPBYGNING

I denne rapport afrapporteres arbejdsgruppens arbejde, herunder ikke mindst resultaterne af den spørgeskemaundersøgelse, der blev gennemført blandt medarbejderne på Institut for Kommunikation og Psykologi i efteråret 2021.

Målet med rapporten er således (1) at samle op på de mangeårige erfaringer (fra både før, under og efter corona), som instituttet og dets medarbejdere har med hjemmearbejde for dernæst (2) med udgangspunkt i disse erfaringer at skue fremad og diskutere bud på, hvordan hjemmearbejde kan og bør integreres som del af arbejdskulturen på instituttet fremadrettet. Mere præcist er målet ikke at opstille regler for hjemmearbejde, men at skabe et vidensgrundlag for en informeret dialog om *tilstedeværelse* på instituttet – det være sig fysisk eller virtuelt.

På et stort institut som Institut for Kommunikation og Psykologi er der mange forskellige vaner og forventninger relateret til spørgsmålet om tilstedeværelse. Billedet kompliceres af, at disse vaner og forventninger varierer – ikke kun på gruppeniveau, men også helt ned på individniveau. Traditionelt set har VIP-ansatte haft stor frihed til selv at bestemme, hvorfra (dele af) arbejdet skulle udføres, ligesom de har haft større frihed til selv at bestemme typen af tilstedeværelse. For TAP-ansattes vedkommende har fremmøde på arbejdspladsen i højere grad været forventet, ikke mindst fordi kulturen og flere af opgaverne direkte forudsatte dette, fx brugerhenvendelser, krav om fysiske underskrifter, adgang til dokumentation og arkiver mm. Teknologien var på det tidspunkt allerede godt i gang med at skubbe til disse forudsætninger, og med coronahjemsendelsen, hvor vi oplevede, at alle arbejdsfunktioner – herunder ikke mindst TAP's – i vid udstrækning blev opretholdt, blev der skubbet yderligere til disse forudsætninger. Mens coronahjemsendelserne for VIP-ansatte måske især ændrede på udførelsen af undervisnings- og vejledningsopgaver, ændrede det for TAP-ansatte helt grundlæggende vilkårene for opgaveløsningen. For nogle var dette en gave, for andre en hovedpine, og som rapporten vil vise, er der ingen entydige konklusioner, når det kommer til hjemmearbejde og tilstedeværelse. En vigtig pointe i denne sammenhæng er, at der ikke som



## Hjemmearbejde før, under og efter corona

sådan er eller har været et 'vi' på instituttet, dvs. der er ikke én måde, hjemmearbejde har fungeret på, hverken før, under eller efter corona.

Af samme årsag er det heller ikke rapportens formål at komme med sådanne entydige konklusioner. Tværtimod er det at fremstille perspektiver og forskelligheder med det formål at sigte mod en fælles forståelse af, hvad hjemmearbejde og tilstedeværelse *er* og *bør* være på et institut som vores.

Med udgangspunkt i analysen vil rapporten derfor slutteligt diskutere nogle af de problemstillinger, der er forbundet med perspektiverne på og ønskerne til hjemmearbejde, og med udgangspunkt i såvel analyse som diskussion vil der blive fremsat en række opmærksomhedspunkter og anbefalinger, som instituttet kan arbejde videre med i en dialog om tilstedeværelse, trivsel og løsning af instituttets kerneopgaver. Dette bliver ikke nødvendigvis let: Den enkeltes behov er ikke partout forenelige med det kollektive behov. Eksempelvis kan nogle ansatte have stort ønske om at arbejde hjemme mest muligt – men deres fravær kan være medvirkende til at skabe mistrivsel for andre, som så omvendt møder ind til tomme kontorer. I hele denne debat om hjemmearbejde og tilstedeværelse er nuancer og balancer derfor vigtige, og ingen konklusioner er endegyldige eller gældende for alle.

Rapportens analyse er inddelt i tre overordnede dele:

**Del 1: Hjemmearbejde før corona**

**Del 2: Hjemmearbejde under corona**

**Del 3: Hjemmearbejde efter corona**

Til hver del vil spørgeskemabesvareelserne blive præsenteret og analyseret, og der vil blive lagt op til en diskussion af de centrale indsigter, det resulterer i.

### **FRA VIDENSGRUPPER TIL SEKTIONER**

En lille men vigtig note til arbejdsgruppens arbejde er, at det er pågået kort tid inden, instituttets VIP-ansatte overgik fra vidensgrupper til sektioner. Mens denne overgang har haft betydning på mange niveauer for både instituttet og dets ansatte, så har det i denne rapport sammenhæng særligt to vigtige implikationer. Den første og mest umiddelbare er, at ordvalget i spørgeskemaundersøgelsen konsekvent er 'vidensgrupper' (og områder) og ikke 'sektioner'. Derfor er det også dette ordvalg, vi anvender i rapportens analyser og konklusioner, om end instituttet i skrivende stund er overgået til sektionsmodellen. Vi mener ikke, at dette forringer rapportens indsigter, for selvom svarene skal ses i lyset af en organisering, der (i hvert fald for VIP's vedkommende) ikke længere eksisterer, så er rapportens primære formål at indsamle instituttets mangefacetterede erfaringer med hjemmearbejde og tilstedeværelse, og disse erfaringer eksisterer og er relevante uanset intern organisering. Den anden implikation, som kræver lidt mere omtanke – og som derfor vil blive taget op igen i rapportens diskussionsafsnit, er, at vidensgrupperne (og i en vis udstrækning områderne) historisk set i meget høj grad har haft samme arbejdsstedsadresse. Dette vilkår er markant anderledes for instituttets VIP-personale, nu hvor sektionsmodellen er indført. Et eksempel er, at hvor VIP-ansatte tidligere i udgangspunktet har befundet sig på samme adresse som nærmeste leder, så er det fremadrettet langt mindre givet, at dette vil være tilfældet. VIP-personalets gruppetilhørsforhold går nu i langt højere grad på tværs af adresser, hvilket helt grundlæggende kalder på flere overvejelser om sam-tilstedeværelse, end det tidligere har været tilfældet. Disse perspektiver vil ikke træde frem i rapportens analysedele (da der af

gode grunde ikke er spurgt ind til det i den kvantitative undersøgelse), men vil som allerede nævnt blive diskuteret i rapportens afsluttende afsnit.

## BEGREBSAFKLARING

Denne rapport's hovedtematik er qua arbejdsgruppens kommissorium "hjemmearbejde". Ifølge Arbejdstilsynets vejledning 3.1.7 om Hjemmearbejde fra april 2022 kan hjemmearbejde defineres som følger: "*Ved hjemmearbejde menes det arbejde, som ansatte udfører for deres arbejdsgiver hjemmefra i deres private bolig eller boliger, hvis den ansatte har flere boliger*"<sup>1</sup>. Som supplement til denne definition er det for rapportens og instituttets vedkommende relevant at tilføje, at hjemmearbejde i vores kontekst ikke alene er arbejde i hjemmet, men faktisk alt arbejde der udføres andre steder end på kontoret. For måske især VIP's vedkommende omfatter dette traditionelt set også mange andre steder, fx forskningskonferencer, dataindsamling, formidlingsopgaver, censorvirksomhed for anden institution, gæsteundervisning, skriveophold, forskningsophold og tilsvarende. Både VIP og TAP kan på tilsvarende vis være "out of office", eksempelvis i forbindelse med mødeaktiviteter internt på instituttets/universitets forskellige adresser, eller som deltager i interne/eksterne kompetenceudviklingsaktiviteter. Som sådan er hjemmearbejde en form for distancearbejde, der kan forstås, som arbejde der udføres på afstand fra organisationen, herunder fx i hjemmet, sommerhuset, på vej i toget til/fra arbejde, hos eksterne samarbejdspartnere eller lignende.

I såvel teoretisk som praktisk forstand ses hjemmearbejde også ofte som del af et bredere palette af distancearbejde, i forskningslitteraturen kendt som "remote work/management" eller "distance work/management; dvs. arbejde som udføres et andet sted end arbejdspladsen i bredere forstand. En anden gren af forskningslitteraturen opererer med begrebet "virtual management/work", hvor der i tillæg til samarbejdspartneres fysiske adskilthed fra hinanden typisk er en særlig optagethed af den teknologiske understøttelse, der anvendes til at bygge bro mellem adskilte medarbejdere (fx i virtuelle teams). I perioden efter coronanedlukningerne ser vi nu også en stigende interesse fra organisationer og virksomheder samt et gryende forskningsområde omkring "hybridarbejde og organisering" med særlig fokus på sammenblandingen af fysisk og virtuelt tilstedeværende personer, fx i et møde eller mere generelt fordelt ud over arbejdsstyrken.

Interessant i denne sammenhæng er, at nogle forståelser af distancearbejde ikke medtager alle former for arbejdsopgaver der udføres et andet sted end arbejdspladsen (herunder i hjemmet), men kun de opgaver "*som regelmæssigt udføres uden for virksomhedens adresse, men som lige så godt kunne have været udført på virksomheden*", sådan som for eksempel Dansk Industri udlægger begrebet distancearbejde for deres medlemmer<sup>2</sup>. I forhold til denne forståelse falder fx konferencedeltagelse i ind- og udland uden for forståelsen af distancearbejde, da denne aktivitet ikke "lige så godt kunne have været udført på arbejdspladsen." Samtidig tager denne forståelse ikke hensyn til aktiviteter, der ganske vist udføres inden for virksomheden eller organisationen, men som måtte være fordelt på forskellige adresser adskilt af større afstande, der lægger op til, at arbejdet udføres væk fra "det almindelige arbejdssted" og de kollegaer, der befinder sig der. Når vi alligevel nævner det her, skyldes det, at nogle af de former for distancearbejde, der pt. finder sted på instituttet, ikke meningsfuldt kan "hjemtages til kontoret" (fx censorvirksomhed ved andre

---

<sup>1</sup> <https://at.dk/regler/at-vejledninger/hjemmearbejde-3-1-7/#id-1282953064> [10.02.2023]

<sup>2</sup> <https://www.danskindustri.dk/vi-radgiver-dig/personale/arbejdstid/distancearbejde/> [10.02.2023]

## Hjemmearbejde før, under og efter corona

uddannelsesinstitutioner, skriveophold, dataindsamling, support af konferencer og ph.d.-forsvar mm.), men andres typer af distancearbejde "lige så godt kunne have været udført" på en af instituttets adresser. Det er dog fortsat en vanskelig sondring, for om hvilke arbejdsopgaver kan man uden rimelig tvivl afgøre, om det lige så godt kunne være blevet udført på kontoret? Råderummet for "hjemtag til kontoret" vil altså være forskelligt for forskellige typer af arbejdsopgaver, som igen vil være forskellige fordelt på forskellige medarbejdergrupper og individuelle medarbejdere. Sammenlagt med forskellige personlige præferencer og vaner er det noget af det, der gør det svært at komme med entydige konklusioner, når vi taler om hjemmearbejde, distancearbejde og tilstedeværelse.

I dataindsamlingen har arbejdsgruppen således haft fokus på arbejde, der foregår på en anden adresse end det primære arbejdssted – uanset hvor dette andet sted befinder sig – dvs. den brede forståelse af distancearbejde, herunder hjemmearbejde. I et juridisk perspektiv har det givetvis konsekvenser, om arbejde uden for arbejdspladsen gennemføres i hjemmet eller på en anden lokation uden for arbejdsstedet, men i denne sammenhæng er vi primært interesseret i, hvordan det, at medarbejdere i større eller mindre omfang arbejder et andet sted end på kontoret/instituttet – og dermed ikke er fysisk til stede på arbejdspladsen – påvirker opgavevaretagelse, trivsel, ledelse og samarbejde. Som nævnt i indledningen, og som gennemgangen af de indsamlede data vil vise, er instituttets praksis meget forskelligartet, og arbejdsgruppens tilgang er valgt med henblik på at favne og udforske denne mangfoldighed.

Vi har samtidig bevidst valgt at afholde os fra at anlægge en a priori normativ tilgang til, hvorvidt distancearbejde er "godt" eller "dårligt", "bedre" eller "værre" end fysisk samvær på arbejdspladsen. Forskningslitteraturen giver på ingen måder entydige svar på denne type af overvejelser. Nogle eksempler: Hjemmearbejde kan eksempelvis være godt – eller dårligt – for work-life balance, men måske skidt for integration af nye medarbejdere. Hvis fx fastholdelse af medarbejdere med lang transporttid er en udfordring, så opvejes evt. ulemper ved distance måske af medarbejderfastholdelse og -tiltrækning? Adgang til hjemmearbejde er i stigende grad også et parameter ved den "attraktive arbejdsplads", hvorved distancearbejde bliver del af fastholdelse og rekruttering i al almindelighed. Der kan være medarbejdergrupper, for hvem adgang til hjemmearbejde er en del af årsagen til, at de har valgt en bestemt karriere eller jobtype, mens det for andre er demotiverende og årsag til at søge væk. Nogle typer af samarbejde er slet ikke muligt uden en væsentlig grad af distance (fx internationale forskningspartnerskaber), mens andre svært lader sig gøre uden at være fysisk sammen osv. Tilstedeværelse kan antage mange former – fysisk, virtuel, hybrid – der hver kommer med et bagkatalog af fordele og ulemper, som løbende må balanceres, ligesom spørgsmålet må stilles: Fordele og ulemper for hvad og for hvem i hvilke situationer?

Med denne korte introduktion til nogle af de dilemmaer, der præger feltet, in mente, vil undersøgelsesdesignet nu blive præsenteret, inden analysen bidrager med indsigt i instituttets specifikke erfaringer med og ønsker til hjemmearbejdet.

## METODE

Som tidligere nævnt blev det af arbejdsgruppen og AMiU besluttet, at de data, denne rapport skulle bygge på, skulle indsamles via en kvantitativ spørgeskemaundersøgelse. Som også tidligere nævnt bundede dette valg i en vurdering af, at der var behov for at få undersøgt instituttets adfærd og erfaringer med hjemmearbejde bredt set. På et stort institut som vores er erfaringerne med disse emner mange og varierende, og det blev prioriteret at kunne fremstille flere aspekter heraf, frem for at gå mere kvalitativt til værks.

## SPØRGESKEMAUNDERSØGELSE

Undersøgelsen, som denne rapport bygger på, er foretaget blandt medarbejderne på Institut for Kommunikation og Psykologi i perioden december 2021 til februar 2022. Data er er indsamlet via et spørgeskema (Bilag 2) udsendt til instituttets på daværende tidspunkt 225 ansatte. Spørgeskemaet adresserer tiden før corona, tiden under corona (nedlukningerne) og perioden efter, herunder håb og ønsker til fremtiden. Forud for udsendelsen har spørgeskemaet været til behandling i AMiU med henblik på at favne de interesser, der måtte være til stede på instituttet bredest muligt. Derudover har en række medarbejdere bidraget til at kvalificere spørgeskemaundersøgelsen inden dens udsendelse, og vi vil i den forbindelse gerne rette en tak til Toine Bogers, Pia Thorsen og Martin Mølholm.

Spørgeskemaet er gjort tilgængeligt via de ansattes institutmails ved hjælp af SurveyXact. Dette har gjort det muligt at distribuere undersøgelsen samt indsamle og anonymisere besvarelser.

## BESVARELSER OG SVARPROCENT

Blandt de 225 medarbejdere har 100 gennemført spørgeskemaundersøgelsen og yderligere 23 har delvist gennemført den. Det vil sige, at 102 ansatte har valgt ikke at besvare undersøgelsen. De 23 delvise besvarelser vurderes tilstrækkelige til at indgå, hvilket medfører en svarprocent på 55 pct.. For de 123 respondenter gælder desuden at

- 52 pct. er kvinder, 41 pct. er mænd, og 7 pct. har ikke ønsket at oplyse køn.
- 51 pct. er fastansat VIP (lektor, professor), 14 pct. er VIP-ansatte i tidsbegrænsede stillinger (ph.d.-studerende, postdoc, adjunkt, videnskabelig assistent, D-VIP), 33 pct. er ansat i TAP- stillinger, og 2 pct. ønsker ikke at oplyse stillingsforhold.
- 17 pct. har ledelsesansvar.

Hertil skal det bemærkes, at svarprocenten ligger højere blandt TAP, hvor 33 af instituttets TAP-ansatte har besvaret skemaet mod 65 af instituttets VIP-ansatte. Man bør derfor være opmærksom på, at der er knap dobbelt så mange VIP som TAP-besvarelser, på trods af at TAP's besvarelsesprocent er højere. Endelig bør det bemærkes, at svarprocenten, grundet inddragelsen af delvise besvarelser og til tider manglende angivelse af stillingskategori, vil variere.

## ANALYSE OG FREMSTILLING AF DATA

I fremstillingen er data løbende opsplittet mellem kategorierne TAP og VIP. Denne *nuancering* har dels været efterspurgt af bl.a. Samarbejds- og Arbejdsmiljøudvalget, men skyldes også de markante forskelle, som ligger i gruppernes opgaver. Hertil bør det igen nævnes, at ikke alle respondenter har angivet deres gruppering, hvorfor tallene vil variere på tværs af

fremstillingerne. I de kvalitative illustrationer er gruppering ligeledes angivet med henblik på at afspejle afsenders perspektiv. Der vil forekomme opgaver, hvor data ikke er opsplittet, idet det er vurderet, at hhv. TAP og VIP indgår på lige vilkår.

Analysen af data tager fortrinsvist udgangspunkt i de deskriptive fordelinger og beskriver dermed de holdninger og erfaringer, respondenterne har oplevet i forhold til hjemmearbejde.

## PRÆSENTATION AF DATA

Den kvantitative spørgeskemadata, der præsenteres i rapporten, er fortrinsvis præsenteret i diagrammer, hvormed målet er at give et klart overblik over besvarelserne. Figurerne opdeler i udgangspunktet besvarelserne i tre kategorier, nemlig 'VIP', 'TAP' og 'Samlet'. Dette valg er truffet grundet en antagelse om, at de grundlæggende forskelle i fx arbejdsopgaver og erfaringer med hjemmearbejde, som er opridset i rapportens indledning, vil have stor indflydelse på besvarelserne og dermed resultaterne af denne rapport's analyse og diskussioner.

Hvor figurerne er opdelt i hhv. 'VIP', 'TAP' og 'Samlet', skal data læses på tværs af svarmuligheder. Det vil sige, at alle TAP-søjler (en for hver svarmulighed) i en given figur tilsammen vil give 100 pct., og ligeså vil VIP-søjlerne, mens søjlerne for "Samlet" viser undersøgelsens besvarelser fordelt på de angivne svarmuligheder på tværs af alle respondenter uanset ansættelsestype. Det bemærkes i denne forbindelse, at lejlighedsvis sumtal i figurerne på 99 eller 101 skyldes afrundingsforhold.

I visse figurer, hvor det har været muligt at afkrydse flere svarmuligheder, anvendes dog et princip om andele af hhv. 'VIP', 'TAP' og 'Samlet'. Det vil sige, at søjlerne angiver, at fx 74% af den samlede population har valgt svarmuligheden 'Det gav mig fleksibilitet', hvilket svarer til 61% af alle TAP-besvarelser og 82% af alle VIP-besvarelser ved en opsplittning i fagområder.



Dette princip gør sig fx gældende i Figur 3 og Figur 4.

Spørgeskemaundersøgelsen indeholder dog som allerede nævnt også data af mere kvalitativ karakter, nemlig i kraft af de mange åbne tekstbokse, respondenterne løbende havde mulighed for at udfylde. Uddrag fra disse tekstbokse er inkorporeret som citater eller kategoriseringer løbende i rapporten.

## KRITIKPUNKTER

Efter udsendelse har flere på instituttet peget på, at de savnede valgmuligheder i forhold til TAP-opgaver. Der har ikke været et entydigt fokus på hverken VIP- eller TAP-specifikke opgaver, og det er ærgerligt, at oplevelsen for nogens vedkommende er, at TAP-opgaver har været underprioriteret. Dog har spørgeskemaundersøgelsen netop konsekvent givet mulighed for at tilføje kommentarer i åbne svarbokse for at kompensere for eventuelt oplevede mangler. Arbejdsgruppen erkender, at en opdelt undersøgelse ville have styrket undersøgelsens kvalitet.

## Hjemmearbejde før, under og efter corona

I forbindelse med analysen af svardata har det vist sig, at det ikke er klart, hvilken rolle respondenterne spiller ift. de nævnte opgaver og aktiviteter. Der kan således være tilfælde, hvor respondenterne har en holdning til, hvordan kollegaer agerer eller udfører sine opgaver frem for at forholde sig til egen rolle i eksemplerne. Svarene kan afspejle dette. Denne metodiske svaghed kan forvrænge det samlede billede og vil derfor kræve en særlig opmærksomhed undervejs i rapporten.

Det bør også gentages her, at svarraterne imellem VIP og TAP er forskellige. Denne forskel er en af årsagerne til, at arbejdsgruppen har valgt at opdele tabeller og figurer i 'VIP', 'TAP' og 'Samlet'. Det betyder endvidere, at validiteten af undersøgelsen er højere for TAP end for VIP, hvor populationen af respondenter udgør en mindre andel.

Undervejs i analysearbejdet har arbejdsgruppen desuden set indikationer på, at respondenterne har haft svært ved at skelne imellem inddelingen i undersøgelsens tre dele: før, under og efter corona. Dette kan til dels skyldes, at undersøgelsen beror på respondenternes hukommelse ift., hvorledes de husker tiden før og under corona på et tidspunkt, hvor pandemien var ved at slippe sit tag i befolkningen, men også hvor en ny normalitet endnu ikke havde indfundet sig, og dels at spørgsmålene (for at sikre et sammenligningsgrundlag) lignede hinanden i de forskellige afsnit.

Endelig hæfter vi os også ved, at undersøgelsen blev gennemført på et tidspunkt, hvor sektionsmodellen og den nye organisering i forskningsgrupper endnu ikke var implementeret. Den "efter" corona-situation, som respondenterne forholder sig til, er altså en anden organisatorisk struktur end den, vi har i dag. Fx var der ikke forud for vidensgruppereorganiseringen sektioner/vidensgrupper, der gik på tværs af adresser, sådan som det er tilfældet med stort set alle grupperinger ved rapportens afslutning. Dette gælder dog kun for VIP-medarbejderne, idet TAP allerede fra 2017 har været organiseret på tværs af lokationer.

## ANALYSE

I dette afsnit vil resultaterne af spørgeskemaundersøgelsen præsenteres. Som nævnt tidligere består rapportens analytiske bidrag af tre primære dele.

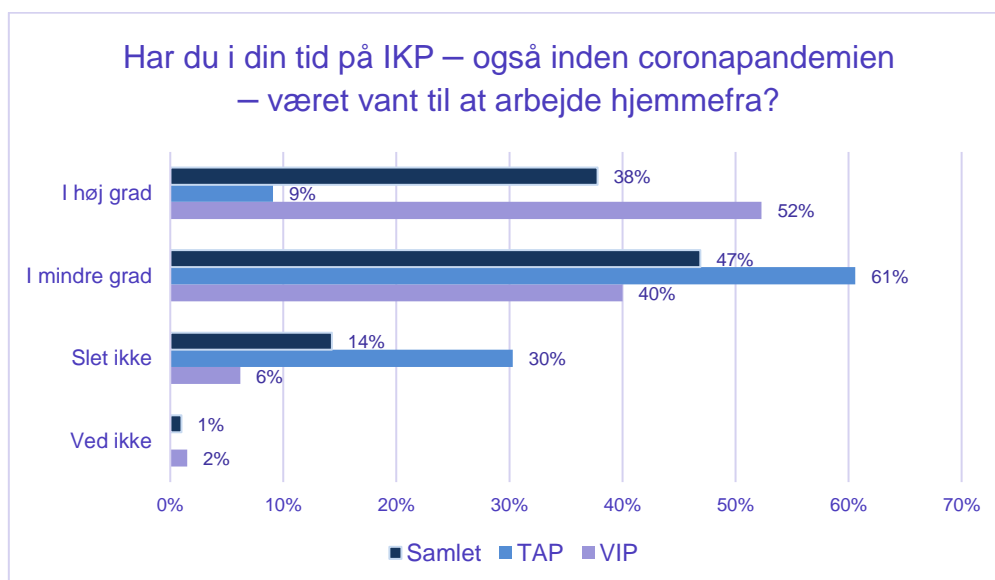
- Del 1: Hjemmearbejde før corona
- Del 2: Hjemmearbejde under corona
- Del 3: Hjemmearbejde efter corona

### DEL 1: HJEMMEARBEJDE FØR CORONA

Denne første analysedel har til formål at samle og fremstille de mange erfaringer, som instituttets ansatte har oparbejdet omkring hjemmearbejde over de seneste mange år – også længe før coronanedlukningen gjorde hjemmearbejdet til et ufravigeligt vilkår for alle. For nogle ansatte vil der være sammenfald mellem erfaringer fra før, under og efter corona, og for andre vil det være mere forskelligt. Det vil derfor ses, at nogle spørgsmål går igen i hver af de tre dele – ligesom nogle af svarene vil gøre det – mens andet vil frembringe nye indsigter.

#### OMFANGET AF HJEMMEARBEJDE FØR CORONA

Respondenterne blev spurgt ind til deres erfaringer med hjemmearbejde inden coronapandemien. Figur 1 giver et overblik over, i hvilken udstrækning respondenterne har været vant til at arbejde hjemmefra inden corona. Det ses her, at 85 pct. af respondenterne har været vant til at arbejde hjemmefra i højere (38 pct.) eller mindre (47 pct.) grad, mens 14 pct. slet ikke har været vant til at arbejde hjemmefra.



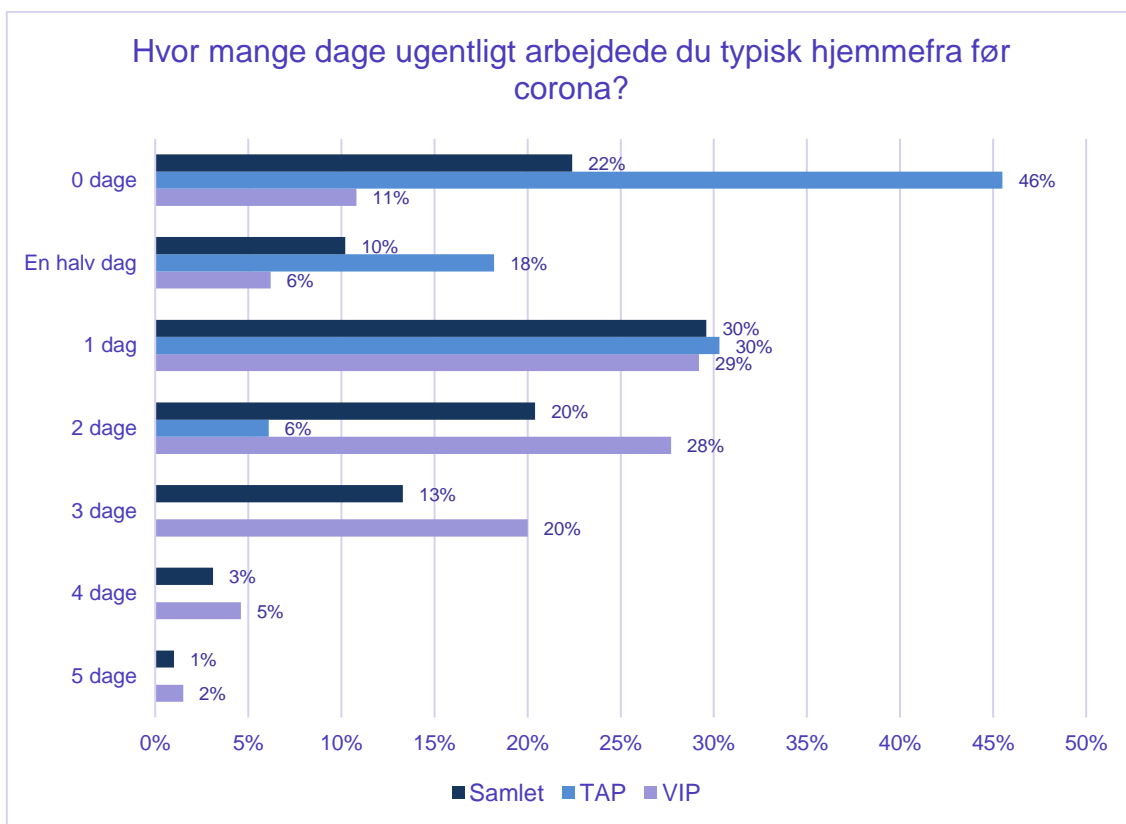
Figur 1: Har du i din tid på IKP – også inden coronapandemien – været vant til at arbejde hjemmefra?

Som det også ses af Figur 1, er der en iøjnefaldende forskel på, hvor mange VIP- og TAP-ansatte der har svaret 'I høj grad'. For VIP er det 52 pct., mens det for TAP er 9 pct. Det ses også, at 30 pct. af de TAP-ansatte har valgt muligheden 'Slet ikke', mens kun 6 pct. af de VIP-ansatte har valgt samme svarmulighed. Dette bidrager til at illustrere den arbejdskultur, der

## Hjemmearbejde før, under og efter corona

traditionelt har eksisteret på instituttet, hvor VIP netop har haft større frihed til at arbejde hjemme (og har gjort brug af denne frihed), mens TAP har oplevet ikke at have samme frihed (eller har valgt ikke at gøre brug af den).

For at uddybe forståelsen af omfanget af hjemmearbejde inden coronapandemien, blev respondenterne også spurgt, hvor mange dage om ugen de typisk arbejdede hjemmefra. Figur 2 viser i den forbindelse, at en del af instituttets medarbejdere (22 pct.) slet ikke (0 dage) har arbejdet hjemmefra, mens 10 pct. blot har arbejdet hjemme en halv dag om ugen. Halvdelen (50 pct.) af medarbejderne har arbejdet hjemmefra en-to dage om ugen, og en mindre andel (4 pct.) har været vant til at arbejde hjemmefra fire-fem dage om ugen.



Figur 2: Hvor mange dage ugentligt arbejdede du typisk hjemmefra før corona?

Af Figur 2 fremgår det også, at det i overvejende grad er VIP-ansatte, der har valgt svarmulighederne mellem to og fem dage om ugen. For de TAP-ansatte er det primært 0 dage eller én dag ugentligt, der er valgt. Mere end to dage om ugen er slet ikke valgt af TAP-ansatte. Omvendt ses det også, at det især er TAP-ansatte (46 pct.), der har angivet 0 dage om ugen. Dette understøtter og uddyber det billede, Figur 1 gav.

Respondenterne fik mulighed for kvalitativt at uddybe, om der er perioder på året, de særligt har arbejdet hjemmefra. Blandt de indkomne besvarelser ses et mønster i, at det inden corona særligt var i de undervisningsfri perioder og i perioder med meget forberedelse og planlægning, fx eksamensperioder eller op til nye semestre, at hjemmearbejdspladsen blev anvendt. Følgende citater eksemplificerer dette.



Var der særlige perioder på året, hvor du arbejdede mere hjemmefra end andre, og hvorfor?	
<i>"Ja, i de perioder, hvor der var mange deadlines og ekstra pres på. For at skabe ro i hoved og krop og omkring opgaverne". (TAP)</i>	<i>" Det afhænger meget af semesterets forløb. I august arbejdede jeg hjemme stort set hver dag, mens efteråret ofte krævede tilstedeværelse på omkring fire dage om ugen. Foråret krævede nærmere tre-fire dage om ugen med lidt mere ro, nogle uger hist og her, hvor der nogle gange var hele uger derhjemme (til forskningsarbejde) og andre gange nærmest fuld tilstedeværelse". (VIP)</i>
<i>"Jeg arbejdede hjemmefra, når jeg ikke havde møder eller undervisning/vejledning. Ofte kunne det kun lade sig gøre i sidste halvdel af semestret". (ikke oplyst)</i>	

En vigtig pointe fra disse besvarelser er dog også, at hjemmearbejde, måske særligt for VIP-ansatte, er langt mere dynamisk end som så. I praksis er det ikke et spørgsmål om *enten* hjemmearbejde *eller* kontorarbejde, men om en kombination – og dette også helt ned på dagsbasis. En VIP-respondent skriver fx

<i>"Det er svært at estimere, eftersom hjemmearbejdet forgår dagligt hele ugen. Derfor er hjemmearbejdet ikke enten eller. Jeg vil typisk være på mit kontor i hverdage i ugens løb og kun sjældent arbejde hele dagen hjemmefra. Men i det store hele forgår min arbejdsdag delt mellem kontor og hjemmearbejdspladsen". (VIP)</i>
---

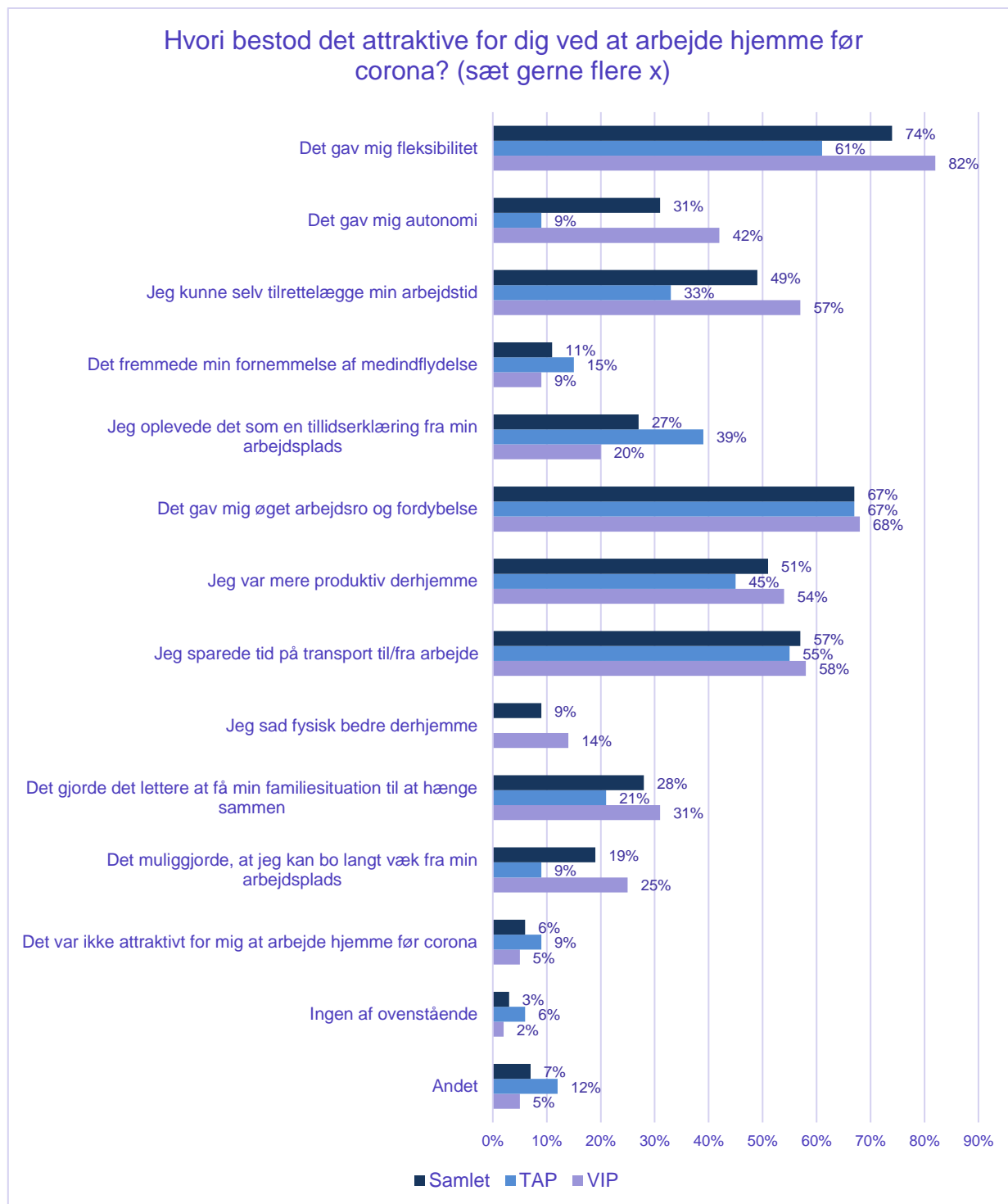
For instituttets VIP-ansatte tegner sig altså et billede af hjemmearbejde som en broget størrelse, der varierer både efter opgaver, måned på året og helt ned på dagsform. Dette har øjensynligt i mindre grad gjort sig gældende for TAP-ansatte, særligt fordi omfanget af deres hjemmearbejde har været mindre.

#### **FORDELE OG ULEMPER VED HJEMMEARBEJDET FØR CORONA**

Når det kommer til fordele og ulemper ved hjemmearbejdet, så viser undersøgelsen, at besvarelserne kan falde i mange forskellige kategorier. I det følgende vil vi derfor først gennemgå oplevede fordele og dernæst ulemper.

DET ATTRAKTIVE VED HJEMMEARBEJDET

Alle respondenter blev spurgt ind til, hvori det attraktive ved at arbejde hjemme inden coronapandemien bestod. Figur 3 giver et overblik over besvarelserne.



Figur 3: Hvori bestod det attraktive for dig ved at arbejde hjemme før corona? (sæt gerne flere x)

## Hjemmearbejde før, under og efter corona

De to primære begrundelser for at arbejde hjemme inden corona er 'Det gav mig fleksibilitet' (74 pct.) og 'Det gav mig øget ro og fordybelse' (67 pct.). Blandt de øvrigt hyppige besvarelser er 'Jeg sparede transport til/fra arbejde' (57 pct.), 'Jeg var mere produktiv derhjemme' (51 pct.), og 'Jeg kunne selv kunne tilrettelægge min arbejdstid' (49 pct.). Endvidere blev fordelene ved hjemmearbejde af 31 pct. begrundet med, at 'Det gav mig autonomi', af 27 pct. med at 'Jeg oplevede det som en tillidserklæring fra min arbejdsplads' og af 28 pct. med at 'Det gjorde det letter at få min familiesituation til at hænge sammen'.

At fleksibilitet og fordybelsesmulighed vejer så tungt her, peger på, at det er to værdier, der er meget vigtige for respondenterne og deres arbejde på instituttet. Fremadrettet er det således to ord, man – uanset tilstedeværelsestype – kan huske vigtigheden af. Det er goder, der er knyttet til opgavevaretagelsen, og som i vid udstrækning værdsættes af instituttets ansatte.

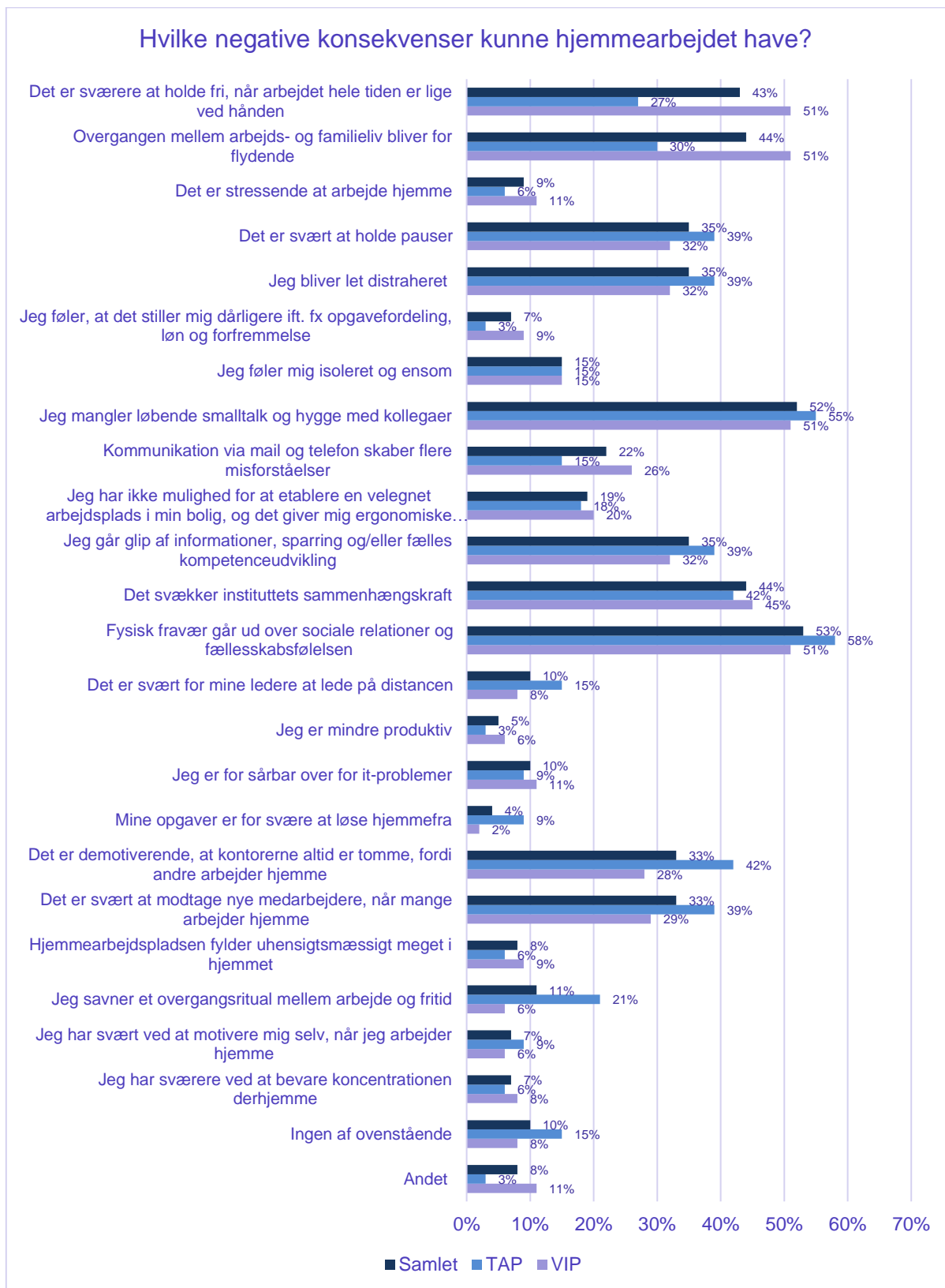
De mange angivne svarmuligheder, som illustreres i Figur 3, vidner desuden om, at fordelene ved hjemmearbejde kan være mange. Det ses da også, at kun 6 pct. har valgt svarmuligheden 'Det var ikke attraktivt for mig at arbejde hjemme før corona'. Svarkategorierne giver en forståelse af, hvor bredt det attraktive spænder, hvilket kan være med til at give instituttet en uddybet forståelse af, *hvorfor* ansatte gerne vil arbejde hjemme, og dermed hvorfor tilstedeværelse – og 'det rette' tilstedevær – er et vigtigt emne fremadrettet.

Figur 3 peger ikke på de store forskelle mellem VIP og TAP. Mest iøjnefaldende er, at flere VIP har oplevet, at hjemmearbejdet gav autonomi (42 pct. for VIP og 9 pct. for TAP), ligesom flere VIP har oplevet, at hjemmearbejdet muliggjorde, at man selv kunne tilrettelægge sin arbejdstid (57 pct. for VIP og 33 pct. for TAP). Disse forskelle peger på, at VIP har oplevet en højere grad af frihed omkring hjemmearbejdet, end TAP har, hvilket stemmer overens med det billede, Figur 1 og Figur 2 tegnede. Samtidig viser Figur 3, at ca. dobbelt så mange TAP som VIP (20 pct. for VIP mod 39 pct. for TAP) har anset muligheden for at arbejde hjemme som en tillidserklæring fra arbejdspladsen. Det kunne være interessant at få uddybet, hvordan hhv. VIP og TAP har oplevet denne tillidserklæring (har man fx følt, at den var der, eller omvendt at den manglede), men det er desværre ikke perspektiver, de kvantitative spørgeskemadata giver belæg for at analysere på.

Overordnet set vidner de små forskelle mellem VIP og TAP i Figur 3 dog om, at det attraktive ved hjemmearbejde langt hen ad vejen er de samme for de to grupper af ansatte.

### NEGATIVE KONSEKVENSER VED HJEMMEARBEJDET

Respondenterne blev også spurgt, hvilke negative konsekvenser, de inden coronapandemien så, at hjemmearbejdet kunne have. Som Figur 4 viser, så peger 53 pct. på, at det fysiske fravær går ud over sociale relationer og fællesskabsfølelsen på instituttet. Det er vel nok en af de helt klassiske problemstillinger på universitetet som arbejdsplads, at de fleksible rammer ift. tid og sted (historisk særligt ved VIP-ansatte) kan medføre et manglende fællesskab på arbejdspladsen. Andre kategorier fra Figur 4 peger på samme udfordring, fx 'Jeg mangler løbende smalltalk og hygge med kollegaer' (52 pct.), 'Det svækker instituttets sammenhængskraft' (44 pct.), 'Det er demotiverende, at kontorerne altid er tomme, fordi andre arbejder hjemme' (33 pct.), og 'Det er svært at modtage nye medarbejdere, når mange arbejder hjemme' (33 pct.).



Figur 4: Hvilke negative konsekvenser kunne hjemmearbejdet have?

I en uddybende kommentar nævner en respondent, at hjemmearbejdet – også før corona – *”Resulterede i en svækkelse af udviklingen af et fagligt miljø”* (VIP). En anden skriver, at *”Udveksling af idéer og brainstorming med kollegaer er begrænset”* (VIP). Dette eksemplificerer nødvendigheden af at balancere individets og instituttets potentielt modstridende behov. For den enkelte medarbejder kan hjemmearbejde være et gode, mens det på institutniveau potentielt kan være med til at svække af sammenhængskraften, herunder engagementet og den faglige udvikling. Traditionelt har dette måske netop været en udfordring. Omvendt har distancearbejdet dog også fordele på institutniveau, fx at medarbejdere kan løse opgaver ’mange steder’, og at balancere individets og instituttets behov er således ikke sort på hvidt. Tværtimod er behovene varierede og mangfoldige, og der vil således være behov for på institutniveau at prioritere de enkelte fordele og ulemper mod hinanden. For at kunne foretage en sådan prioritering er det nødvendigt på strategisk niveau at forholde sig til, hvilke hensyn der skal vægte, igen med øje for alle de forskelligheder der er i såvel situationer som opgaver. En sådan diskussion ligger ud over arbejdsgruppens undersøgelsesmandat, og kan derfor med fordel tages op på instituttet efterfølgende.

En anden kategori af besvarelser, der springer i øjnene ved Figur 4, handler om manglende grænser mellem arbejde og fritid. Således svarer 44 pct., at *’Overgangen mellem arbejds- og familieliv bliver for flydende’*, mens 43 pct. siger, at *’Det er sværere at holde fri, når arbejdet hele tiden er lige ved hånden’*, 35 pct. siger, at *’Det er svært at holde pauser’*, at *’Jeg føler mig isoleret og ensom’* (15 pct.), og at *’Jeg savner et overgangsritual mellem arbejde og fritid’* (11 pct.)

Besvarelserne i denne kategori peger på den enkelte medarbejders motivationsudfordringer, ikke ift. opgavevaretagelsen, men ift. at undgå at hjemmearbejdet invaderer familie- og fritidslivet. Her peges specifikt på behovet for at holde pauser, social kontakt og overgangsritualer. Sammenligneligt peger et fåtal på, at *’Det er stressende at arbejde hjemme’* (9 pct.), at *’Jeg har svært ved at motivere mig selv, når jeg arbejder hjemme’* (7 pct.), og at *’Jeg har svært ved at bevare koncentrationen derhjemme’* (7 pct.). Hvor data her på den ene side altså peger på et behov for at sikre motivation og modvirke stress, peger det på den anden side på en omfattende kapacitet blandt instituttets medarbejdere til at arbejde selvmotiveret hjemmefra.

En sidste gruppe af besvarelser, som også nævnes af flere respondenter, går på nogle mere fysiske/ergonomiske udfordringer, fx at *’Jeg har ikke mulighed for at etablere en velegnet arbejdsplads i min bolig, og det giver mig ergonomiske udfordringer’* (19 pct.), samt *’Hjemmearbejdspladsen fylder u hensigtsmæssigt meget i hjemmet’* (8 pct.). Her peges der på, at knap en femtedel af instituttets medarbejdere ikke har mulighed for at arbejde hjemmefra på ergonomisk fornuftig vis, og heller ikke har plads i hjemmet til at gøre det. Det er derfor relevant at notere, at ikke alle medarbejdere, som tilbydes mulighed for hjemmearbejde, faktisk *kan* benytte sig af muligheden. Fremadrettet har det betydning for, hvilken form for arbejdsplads der tilbydes ved fremmøde på instituttet, da det ikke er alle, som ville kunne flytte arbejdet hjem i forbindelse med koncentrationsopgaver, og derfor skal tilbydes muligheden på arbejdspladsen. En note hertil er, at der for de medarbejdere, der faktisk *har* mulighed for at indrette en ergonomisk hensigtsmæssig arbejdsplads i hjemmet, er behov for afklaring af instituttets rolle i denne indretning.

Endeligt peger en gruppe respondenter på, at *’Jeg er for sårbar over for it-problemer’* (10 pct.). Dette opridser et behov for at kunne tilgå og modtage support, ligesom det bør sikres, at instituttets systemer virker både on campus og off-site.

Kigger man på, hvordan besvarelserne fordeler sig mellem VIP og TAP, tegner Figur 4 et relativt ensartet billede. De mest markante forskelle findes ved svarmulighederne 'Det er sværere at holde fri, når arbejdet hele tiden er lige ved hånden' og 'Overgangen mellem arbejds- og familieliv bliver for flydende', som er valgt af markant færre TAP end VIP. Begge disse svarmuligheder handler om manglende grænser mellem arbejde og fritid. Samtidig har markant flere TAP (21 pct.) end VIP (6 pct.) valgt, at 'Jeg savner et overgangsritual mellem arbejde og fritid'.

Samlet set er besvarelserne til dette spørgsmål fordelt bredt ud over mange svarmuligheder, hvilket peger på, at ulemperne ved hjemmearbejde *kan* være mange, og at det afhænger af mange forskellige og individuelle variable, fx opgavetyper, personlighed og familieforhold. Det siger igen noget om, at hjemmearbejde ikke kan skæres over én kam, og at hverken fordele eller ulemper herved kan generaliseres ud på alle ansatte, og ikke engang ud på typer af ansatte som fx VIP og TAP. Selv inden for disse to overordnede stillingskategorier er der væsentlige forskelle i erfaringer, ønsker og forventninger, hvorfor man bør være påpasselige med en generisk anbefaling. Skulle man alligevel prøve, må den lyde, at der så vidt muligt tages højde for den enkeltes situation, og med skarpt øje for, at målet ikke er tilstedeværelse som sådan, men at der er faglig udvikling, trivsel osv. – for både den enkelte og kollektivet.

### FORETRUKKET ARBEJDSSTED FORDELT PÅ OPGALETYPER FØR CORONA

Fordelt på kategorierne 'Hjemme', 'Campus', 'Andet sted' og 'Uden betydning' viser Figur 5, hvor respondenterne foretrak at løse forskellige typer af opgaver inden coronapandemien. Figuren peger således på to vigtige variable, når det kommer til hjemmearbejde: For det første illustrerer den, at opgavens karakter har stor betydning for vurderingen af, hvor den løses bedst, og for det andet peger figuren på, at det jo ikke blot er et spørgsmål om hjemmearbejde versus kontorarbejde – andre lokationer er også i spil, hvilket, som også tidligere nævnt, er vigtigt at holde sig for øje i debatten om tilstedeværelse.

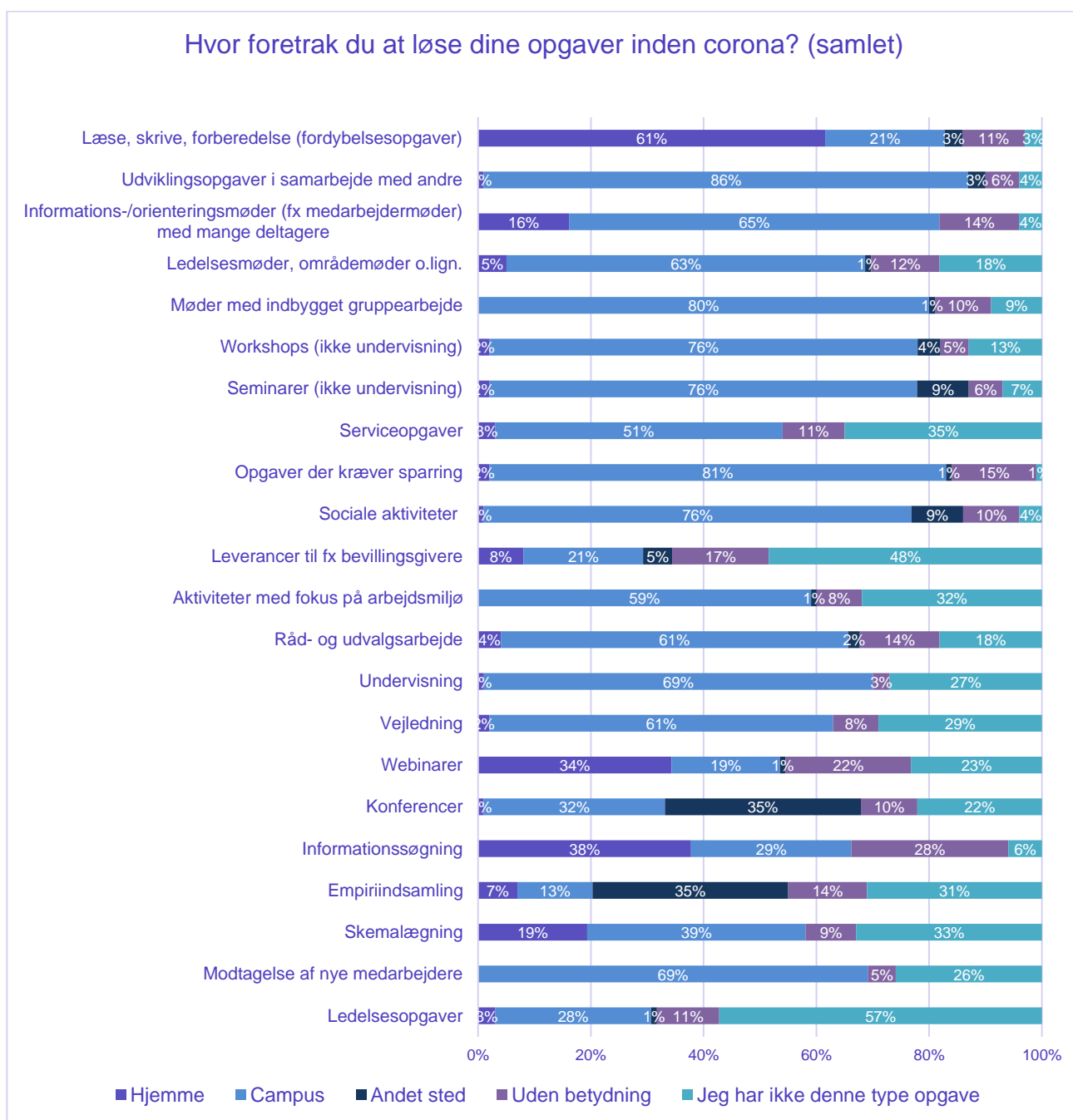
Et hurtigt blik på Figur 5 viser, at det for størstedelen af opgavetyperne gælder, at en overvejende del af respondenterne foretrak at løse dem på campus frem for hjemme eller andet steds. Den primære undtagelse hertil var 'Fordybelsesopgaver', hvor 61 pct. har angivet, at de foretrak at være hjemme. Andre, mindre valgte opgavetyper, hvor man foretrak hjemmearbejdet, er 'Informationssøgning' (38 pct.), 'Webinarer' (34 pct.), 'Skemalægning' (19 pct.) og 'Informations-/orienteringsmøder' (16 pct.). Svarene her ekkoer langt hen ad vejen tidligere resultater, især pointen om, at fordybelse er en af de primære fordele ved hjemmearbejde (se også Figur 3).

At det til så mange opgavetyper indikeres, at det er på campus, man foretrækker at løse opgaven, kan bl.a. sige noget om, at en stor del af opgavetyperne faktisk oplevedes som at kunne udføres bedst ved fysisk tilstedeværelse på arbejdspladsen, eller i hvert fald har gjort det tidligere. Om det er de samme opgaver, der vægter tungest/fylder mest, er en anden sag. Fordybelsesopgaver er fx en meget væsentlig post, og at man foretrækker at løse den hjemme, kan også være et udtryk for, at det faktisk opleves som nødvendigt for at sikre en vis effektivitet, da kulturen på arbejdspladsen kan opleves som en forhindring for fordybelse ved fysisk tilstedeværelse. Dette må dog ikke sidestilles med en forståelse af, at denne opgavetype er mindre vigtig. Omvendt kan en kategori som 'webinarer', som faktisk kan løses begge steder, bl.a. pege på, at det er mest *bekvemt* at sidde hjemme. En skelnen mellem 'nødvendighed' og 'ønske' i relation til tilstedeværelse kan altså være relevant at reflektere ind her. Det peger ligeledes på, at en overvejelse ift. indretningen af arbejdspladsen mht.

## Hjemmearbejde før, under og efter corona

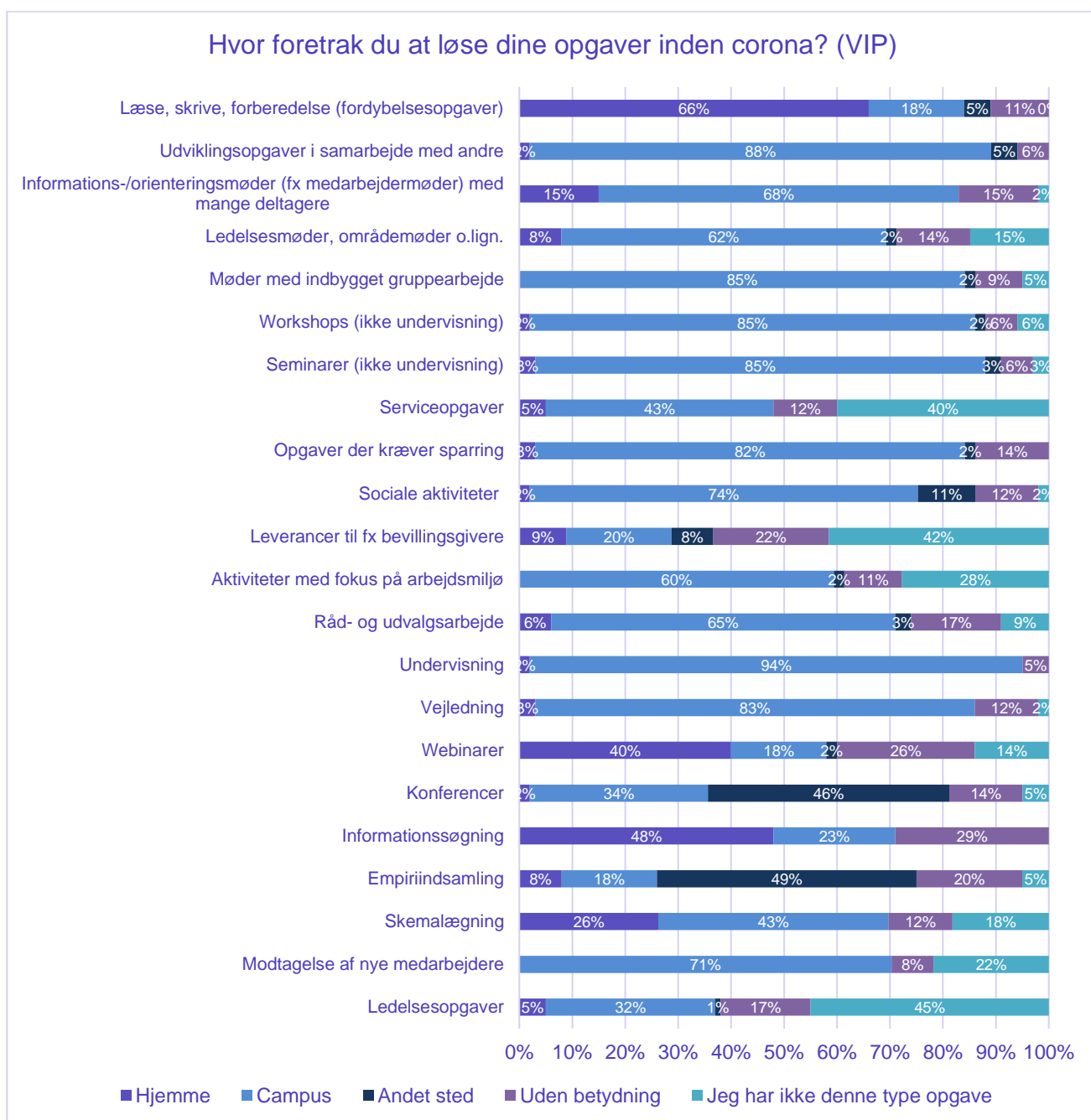
fordybelsesmuligheder kunne være ønsket, hvilket også ville tilgodese de medarbejdere, der ikke har mulighed for at sikre fordybelseszoner derhjemme.

Ligeledes kan en læsning af Figur 5 være, at opgaver, der typisk har en høj grad af samarbejde inkorporeret, fx 'Udviklingsopgaver i samarbejde med andre', 'Opgaver, der kræver sparring med andre' eller 'Møder med indbygget gruppearbejde', overvejende foretrækkes gennemført på campus. Således har mere end 80 pct. af respondenterne angivet campus, som det foretrukne sted for gennemførelse af disse opgaver.



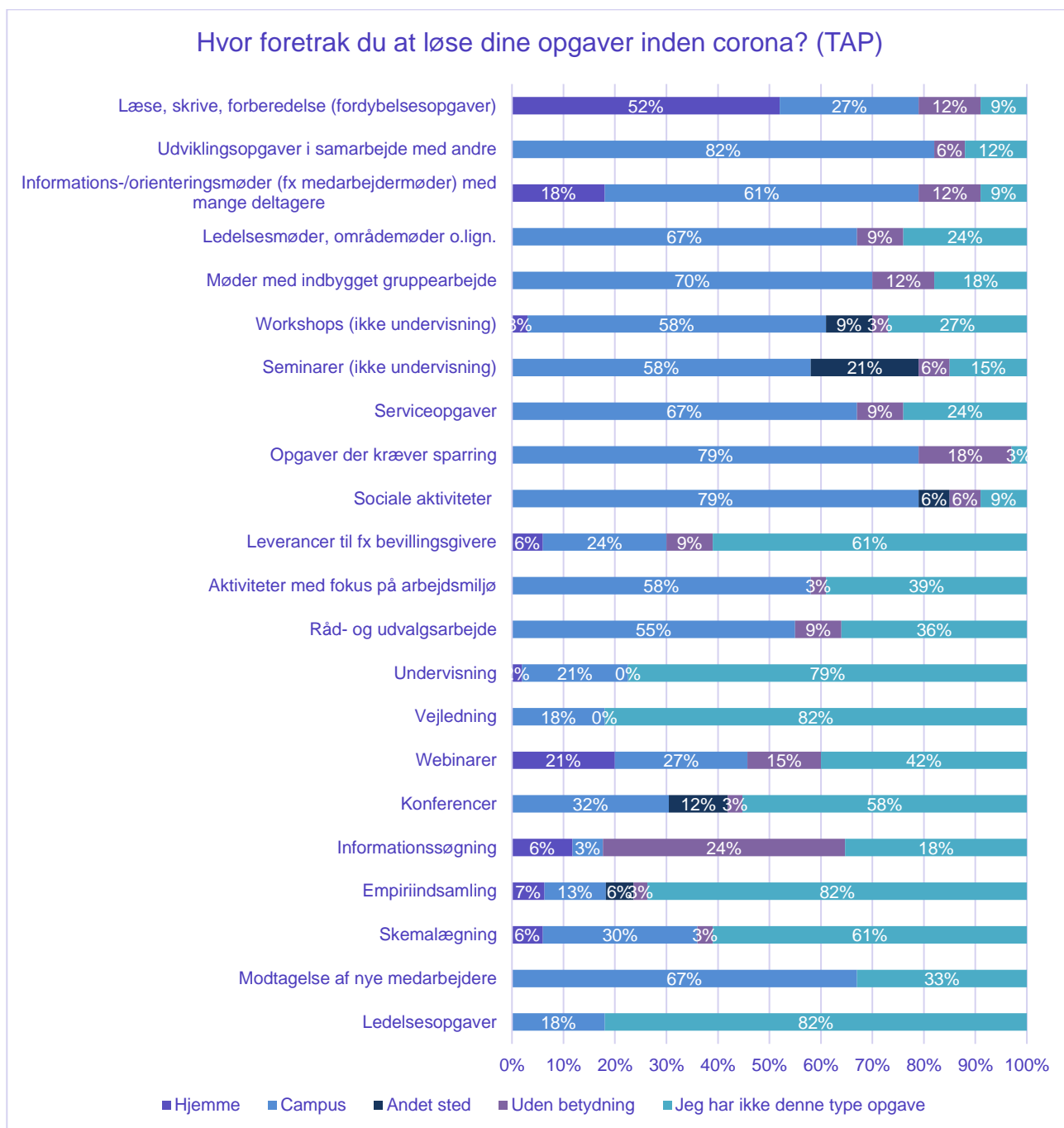
Figur 5: Hvor foretrak du at løse dine opgaver inden corona?

Når data fra Figur 5 deles op på VIP og TAP, som det er gjort nedenfor i hhv. Figur 6 og Figur 7, tegner sig to meget sammenlignelige profiler. Særligt når det kommer til svarmulighederne 'Hjemme' og 'Campus', som kan siges at være de to primære, kan der faktisk ikke identificeres markante forskelle. Mest iøjnefaldende er 'Undervisning' og 'Vejledning', hvor markant flere VIP end TAP har angivet, at de foretrak at løse opgaven på campus. En anden forskel ses ved 'Informationssøgning', hvor flere VIP (48 pct.) har angivet, at de foretrak at løse den hjemmefra. Ingen af disse forskelle er dog særligt overraskende, da det kan forklares ud fra den grundlæggende opgavevaretagelse blandt de to typer af ansatte.



Figur 6: Hvor foretrak du at løse dine opgaver inden corona? (VIP)





Figur 7: Hvor foretrak du at løse dine opgaver inden corona? (TAP)

Ved sammenligning af VIP (Figur 6) og TAP (Figur 7) synes det dog – ligesom det var tilfældet ved det samlede billede, jf. Figur 5 – især iøjnefaldende, at der ret konsekvent er flest respondenter, der foretrækker at løse opgavetyper på campus frem for hjemme. Og det gælder i det store hele alle de opgavetyper, der er spurgt ind til, hvoraf de primære undtagelser for TAP's vedkommende er 'Fordybelsesopgaver' (52 pct.), 'Webinarer' (21 pct.) og 'Informations-/orienteringsmøder' (18 pct.) og for VIP's vedkommende 'Fordybelsesopgaver' (66 pct.), 'Informationssøgning' (48 pct.), 'Webinarer' (40 pct.) og 'Skemalægning' (26 pct.).

## Hjemmearbejde før, under og efter corona

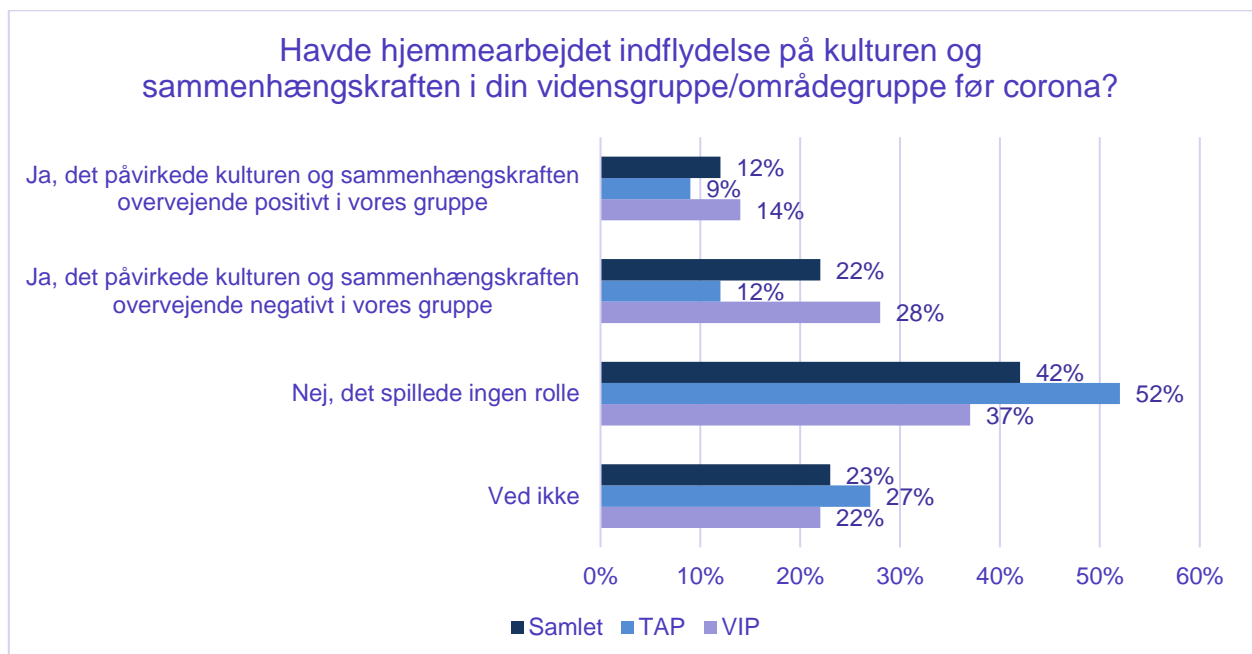
her siger imidlertid ikke noget om, hvilke af opgavetyperne der fylder mest i respondenternes hverdag, ej heller om hvordan det hænger sammen med det ønskede eller reelle omfang af respondenternes hjemmearbejde.

En anden vigtig og meget åbenlys pointe, som denne analysedel har understreget, er, at mange af disse opgavetyper *kan* løses mange steder fra. Hverken VIP eller TAP er – udelukkende af opgavehensyn – bundet til hverken kontoret eller hjemmet. Det understreges således igen, at den individuelle situation spiller væsentligt ind.

Pointen om, at mange opgaver *kan* løses flere steder, er vigtig og fremføres også kvalitativt, da alle respondenter i en åben tekstboks fik mulighed for at uddybe deres svar. Særligt for VIP-ansatte har det altid været og er fortsat op til den enkelte at afgøre, hvor man befinder sig hvornår i sin arbejdstid (selvfølgelig er der undtagelser), hvorfor en anbefaling kan gå på, at instituttet for de forskellige opgavetyper kan overveje, hvordan de bedste betingelser for at løse dem skabes såvel i hjemmet som på campus. Forskellige interesser vil spille ind (personlige, faglige, samarbejdsrelaterede), og de kunne med fordel optegnes i sigtet om at skabe en (mere) fælles forståelse på instituttet af, hvad opgaverne fordrer, og deraf hvilken tilstedeværelse der er forventelig? I den forbindelse pointeres det af et par respondenter, at nogle administrative opgavetyper ikke fremgår af figuren, og at det før corona i udgangspunkt kun i begrænset omfang og kun efter aftale med nærmeste leder var muligt at arbejde hjemme.

### HJEMMEARBEJDETS BETYDNING FOR VIDENSGRUPPEN/OMRÅDET OG FOR SAMARBEJDE MED KOLLEGAER FØR CORONA

Respondenterne blev spurgt, hvorvidt hjemmearbejdet, inden corona, havde indflydelse på kulturen og sammenhængskraften i vidensgruppen/områdegruppen. Her fordeler svarene sig som følger:

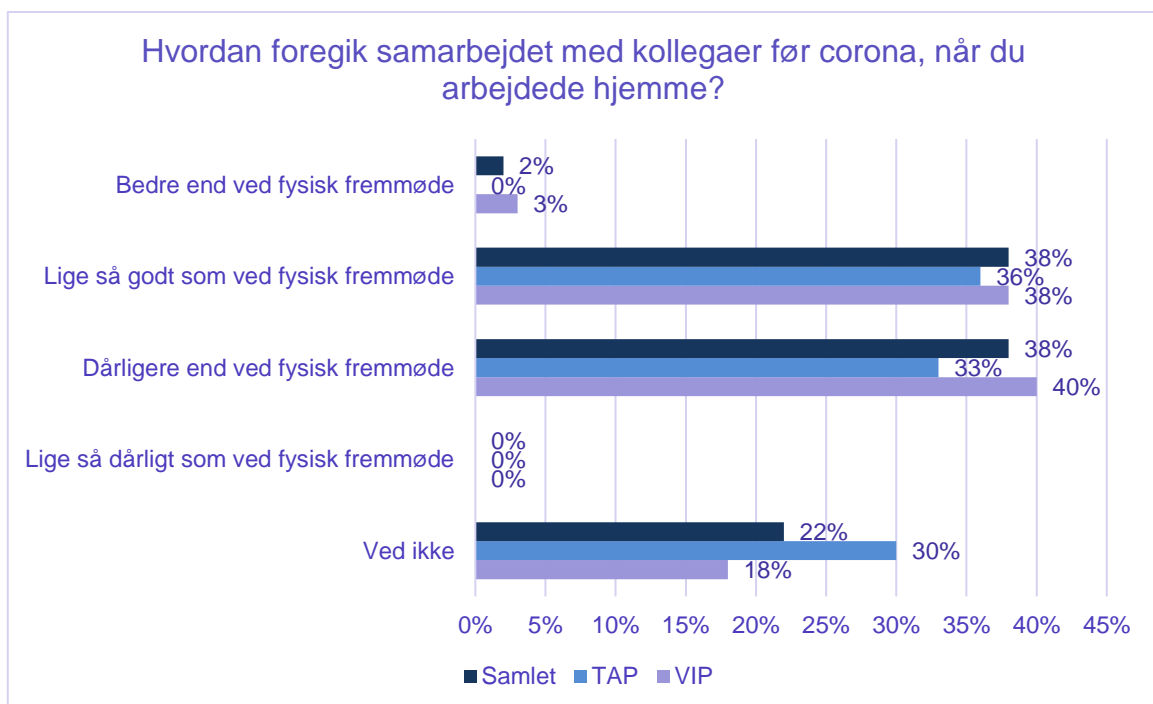


Figur 8: Havde hjemmearbejdet indflydelse på kulturen og sammenhængskraften i din vidensgruppe/områdegruppe før corona?

Resultaterne her peger på, at hjemmearbejde ikke har været en faktor, der har haft en erkendt indflydelse på videns- eller områdets sammenhængskraft inden corona, idet 42 pct. har svaret 'Nej, det spillede ingen rolle', og 23 pct. har svaret 'Ved ikke'. Knap en fjerdedel af respondenterne har angivet, at 'Ja, det påvirkede kulturen og sammenhængskraften overvejende negativt i vores gruppe'. Der ses ikke markante forskelle på VIP- og TAP-besvarelser. I den henseende antyder undersøgelsen altså, at tilstedeværelse ikke er en afgørende faktor for funktionen på gruppeniveau, men at det dog for nogen har en negativ effekt. Hertil skal det også noteres, at spørgsmålet rummer den usikkerhed, at den enkelte medarbejder ikke nødvendigvis har et sammenligningsgrundlag at svare ud fra. Eksempelvis kan medlemmer af en vidensgruppe, hvor der ikke har været dagligt fremmøde, ikke nødvendigvis sige noget om, hvordan sammenhængskraften ville have været med daglig eller mere jævnligt fremmøde.

### SAMARBEJDE MED KOLLEGAER INDEN CORONA

Respondenterne blev også spurgt, hvordan samarbejdet med kollegaer foregik ved hjemmearbejde inden coronapandemien. Figur 9 viser svarene.



Figur 9: Hvordan foregik samarbejdet med kollegaer før corona, når du arbejdede hjemme?

Det ses af Figur 9, at det er stort set ligeligt fordelt, om man mener, at samarbejdet med kollegaer er foregået 'Lige så godt som ved fysisk fremmøde' (38 pct.) eller 'Dårligere end ved fysisk fremmøde' (38 pct.), og at mange desuden har været i tvivl om svaret (22 pct.). Mest entydigt er, at der er enighed om, at det ikke er foregået 'Bedre end ved fysisk fremmøde' (2 pct.).

Til dette spørgsmål om, hvordan samarbejde med kollegaer foregik inden corona, fik respondenterne mulighed for at komme med uddybende kommentarer i en åben tekstboks. Her siger nogle bl.a.

<p><i>"Før corona var vi ikke vant til at bruge teams eller zoom. Det er vi nu, og det gør en stor forskel." (TAP)</i></p>	<p><i>"Samarbejde med kollegaer foregik stort set altid ved fysisk fremmøde. De gange, hvor det ikke kunne lade sig gøre, gik det jo også." (VIP)</i></p>
<p><i>"Vi var ikke så erfarne/brugte ikke online mødefaciliteter, som gør det nemmere at diskutere fælles dokumenter og lign. Desuden havde man før corona mere fornemmelse af, at kollegaer arbejdede hjemme for at få ro til specifikke opgaver, og så var man ikke så tilbøjelig til at ville forstyrre. Så startede man med at sende en mail og se tiden an, om der kom respons, inden man tog videre kontakt." (TAP)</i></p>	

Som citaterne vidner om, var udgangspunktet dengang et markant andet, end det er i dag post corona. Hjemmearbejdspladsen var på sin vis mere 'hellig', det var et sted, man bevidst fortrak til for at få ro til fordybelse. I det perspektiv kan kontorarbejde også ses som 'forstyrrelsestid', modsat hjemmearbejdets 'fordybelsestid'. Det påpeges desuden af flere, at det afhang af opgavetyper, hvilket også har været behandlet tidligere. For TAP-ansatte var det måske endda mindre udbredt at arbejde hjemmefra dengang, hvilket følgende citat peger på:

<p><i>"Jeg arbejdede kun hjemme om aftenen før Corona. For at nå mit arbejde, og fordi mit team ikke brød sig om hjemmearbejde på daværende tidspunkt." (TAP)</i></p>
---

Citatet peger også på, at hjemmearbejde ikke blot har været mindre udbredt for TAP, men givetvis også mindre acceptabelt. Også her er der sket en markant udvikling, som vi vil komme nærmere ind på i de følgende to dele om hjemmearbejde under og efter corona.

## **ERFARINGER FRA TIDEN INDEN CORONA TIL FASTHOLDELSE**

Alle respondenter fik mulighed for via en åben tekstboks at påpege erfaringer med hjemmearbejdet fra tiden inden corona, som instituttet med fordel kan bygge videre på fremadrettet. Her kom kun ganske få besvarelser ind, hvorfra følgende tre er værd at fremhæve:

<p>1.</p> <p><i>"Jeg synes, man bør tænke alvorligt over, hvordan hjemmearbejde påvirker eller underminerer opbygningen og vedligeholdelsen af et fagligt miljø." (VIP)</i></p>
---

Citatet peger på, at der af hensyn til de faglige miljøer bør være en vis balance i omfanget af hjemmearbejde. Dermed ikke sagt, at en sådan balance var til stede inden corona, da citatet i lige så høj grad kan tolkes som, at det var en mangelvare dengang (som nu). Således kan det

være et opmærksomhedspunkt fremadrettet, at instituttet i fællesskab får skabt denne balance.

2.

*"Det var en væsentlig faktor, at man kunne opnå fordybelse. Dette er næsten forsvundet efter corona, hvor alle de forstyrrende og anti-fordybende elementer er flyttet ind i dit hjem. Det er et stort problem, en balance er forskubbet!" (VIP)*

Citatet peger på pointen om, at det attraktive ved hjemmearbejdet før corona i høj grad var fordybelsesmuligheden, hvilket også er behandlet tidligere (se Figur 3). Inden corona var hjemmearbejdet fordybelsestid, hvor det i dag måske snarere blot er generel tid. I takt med at færre og færre bruger kontorerne, kan kontoret som 'forstyrrelsestid' også siges at mindskes. Det er altså noget, der har ændret sig markant over årene, og nu er der grundlæggende flere ansatte, der løser flere opgaver flere forskellige steder. I den forbindelse bør instituttets overvejelser gå på, om det er acceptabelt, at det er sådan, og/eller om der kan (og bør) forventningsafstemmes ift. tilstedeværelse. Hensynet er instituttets samlede drift, så spørgsmålet bliver, hvordan dette ændrede billede ift. tilstedeværelse optages på en hensigtsmæssig måde, og hvilke forventninger til tilstedeværelse og tilgængelighed der fremadrettet skal være? Er hjemmearbejdspladsen i virkeligheden 'den lette løsning' for mange ansatte, og er det okay, eller medfører det problemer for løsning af instituttets kerneopgaver?

3.

*"Jeg trives rigtig godt med hjemmearbejde, fordi jeg har tætte samarbejdspartnere fra forskellige institutter og fra udlandet. Desuden er jeg selv motiveret og har fritidsaktiviteter, så det giver naturlige overgange mellem arbejde og ikke-arbejde. Det passer mig også fint at arbejde om aftenen nogle gange eller i en weekend." (VIP)*

Citatet optegner en indstilling, som mange vil nikke genkendende til, nemlig at den fleksibilitet, som visse typer af opgaver inviterer til, er særdeles attraktiv og bør fastholdes. Dette er dog et synspunkt, der ikke forholder sig til andre typer af opgaver indenfor både forskning, undervisning og administration, hvor opgaverne stiller krav om fysisk fremmøde, men ligeledes indebærer samarbejde med kollegaer fra ind- og udland mv.

## **OPSAMLING: FØR CORONA**

I denne første analysedel har vi set, at instituttets medarbejdergrupper i meget forskelligt omfang har haft tradition for at arbejde væk fra kontoret inden corona. Analyserne har vist, at det i vid udstrækning er de VIP-ansatte, der inden corona har været vant til at arbejde hjemmefra, og at det i mindre omfang har været gældende for de TAP-ansatte. Konkret viste analysen, at de VIP-ansatte generelt set har været vant til at arbejde hjemme to-fem dage om ugen, mens de TAP-ansatte har gjort det nul-to dage ugentligt. I forlængelse heraf blev det

## Hjemmearbejde før, under og efter corona

afdækket, at valget om hjemmearbejde kontra kontorarbejde for flere er relateret til semestrets forløb, og at hjemmearbejdet inden corona ofte var en mulighed for at skabe ekstra ro og fordybelse omkring arbejdet. En vigtig pointe er dog også, at hjemmearbejde for instituttets ansatte varierede efter både opgavetype og timing (dag, måned, årstid).

Analysen har også vist, at der var mange forskellige faktorer, der gjorde hjemmearbejde attraktivt inden corona. De primære var fleksibilitet, fordybelsesmulighed, sparet transporttid og øget produktivitet. På samme måde har undersøgelsen afdækket flere negative konsekvenser ved hjemmearbejdet inden corona, hvoraf de primære er, at det gik ud over sociale relationer og fællesskabsfølelsen; at man manglede løbende uformel kontakt til kollegaer; at det svækkede instituttets sammenhængskraft; og at det er sværere at holde fri, når arbejdet hele tiden er lige ved hånden. Denne analyse pegede desuden overordnet set på, at ulemperne ved hjemmearbejde *kan* være mange, og at det afhænger af mange forskellige og individuelle variable, fx opgavetyper, personlighed og familieforhold. Ydermere var et interessant perspektiv, der dukkede op ved at sammenstille positive og negative aspekter ved hjemmearbejdet inden corona, at de positive aspekter særligt synes at gå på individniveau, mens de negative i højere grad også omfatter institutniveauet. Dette illustrerede et potentielt paradoks mellem individets behov og kollektivets behov, som ikke altid spiller sammen.

Analysen har også behandlet, hvilket arbejdssted der var foretrukket ift. forskellige opgavetyper. Udover at det her viste sig, at der for stort set alle opgavetyper ret konsekvent var flest respondenter, der foretrak at løse den givne opgavetype på campus fremfor hjemme, dukkede fire overordnede og vigtige pointer op, nemlig (1) at opgavens karakter synes at have stor betydning for, hvor den løses bedst, (2) at mange opgaver *kan* løses flere steder fra, (3) at det ikke blot er et spørgsmål om hjemmearbejde og kontorarbejde, men at flere andre lokationer også er i spil, og (4) at det for den enkelte ansatte både handler om opgaveløsning og om at arbejds- og privatliv skal hænge sammen som et hele.

Ift. hjemmearbejdets betydning for vidensgruppen og området viste analysen, at hjemmearbejdet i vid udstrækning ikke har været en faktor, der har haft (erkendt) indflydelse på gruppernes sammenhængskraft. I samme boldgade viste analysen en nogenlunde ligelig fordeling imellem, om respondenterne havde oplevet, at samarbejdet med kollegaer fungerede bedre eller dårligere ved hjemmearbejde inden corona.

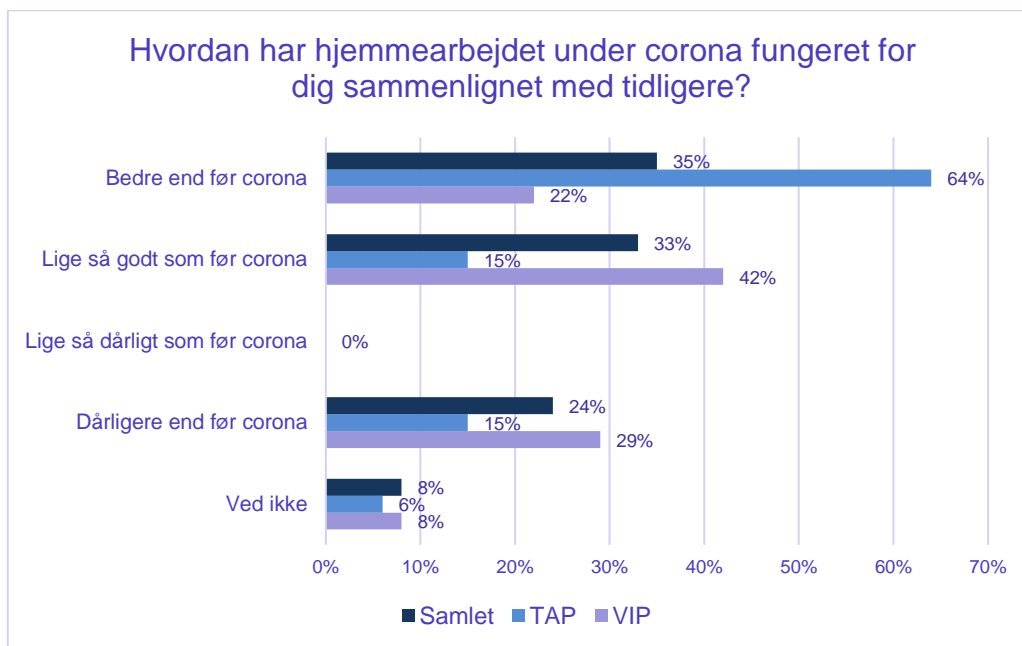
Ift. erfaringer fra tiden inden corona, der bør fastholdes, blev tre omstændigheder analyseret frem, nemlig (1) at der af hensyn til de faglige miljøer bør være en vis balance i omfanget af hjemmearbejdet, (2) at hjemmearbejdet før corona i højere grad var *fordybelsestid*, hvor det i dag, hvor flere arbejder hjemmefra, mere er *generel tid*, og (3) at den fleksibilitet, som forskningsarbejdet og lignende opgavers natur inviterer til, er særdeles attraktiv, og at den bør fastholdes.

## DEL 2: HJEMMEARBEJDE UNDER CORONA

Da coronapandemien ramte, ændrede hjemmearbejdet fundamental karakter, også for instituttets ansatte, da det gik fra at være en *mulighed* til et *krav*. Perioden med coronanedlukning har således givet instituttets ansatte særlige oplevelser og nye erfaringer med hjemmearbejdet, og det er relevant for denne undersøgelse at medtage. Derfor blev alle respondenter også spurgt specifikt om deres oplevelser med hjemmearbejdet *under* corona. Mens resultaterne heraf vil blive fremstillet og analyseret i indeværende afsnit, er en væsentlig pointe, at coronanedlukningen på mange måder var en ekstrem case, hvor vi gik fra en hverdag med primært fysisk tilstedeværelse (eller fravær) til udelukkende virtuel tilstedeværelse. I fremtiden vil en lignende situation med al sandsynlighed ikke udspille sig, ligesom hverken 100 pct. fysisk eller virtuel tilstedeværelse er et ønskeligt scenario for nogen. Det er således problematisk at tillægge de særlige situationer, der udspillede sig under coronanedlukningen, for meget betydning, da det netop var et meget ekstremt tilfælde. Alligevel vil analysen fremstille respondenternes erfaringer hermed, for at se om vi kan lære noget af det i både positiv og negativ forstand.

### OPLEVELSEN AF AT ARBEJDE HJEMME UNDER CORONA

Alle respondenter blev spurgt, hvordan hjemmearbejdet fungerede for dem under corona sammenlignet med tidligere. Figur 10 viser fordelingen af svar.



Figur 10: Hvordan har hjemmearbejdet under corona fungeret for dig sammenlignet med tidligere?

For 35 pct. har coronanedlukning påvirket hjemmearbejdet i positiv retning, mens det for 33 pct. ikke har ændret på deres oplevelse af hjemmearbejde. Dermed ses altså en tendens til, at coronanedlukningen har haft positiv eller ingen indflydelse på oplevelsen af hjemmearbejdet, idet sammenlagt 68 pct. af respondenterne mener, at hjemmearbejde under corona har fungeret bedre eller lige så godt som før corona. Dog har 24 pct. af respondenterne oplevet, at hjemmearbejdet fungerede dårligere under corona end tidligere. Her er det

## Hjemmearbejde før, under og efter corona

bemærkelsesværdigt, at ingen, hverken TAP eller VIP, svarer, at hjemmearbejdet har fungeret **'Lige så dårligt som før corona'**. Dette bør ses i lyset af, at hjemmearbejde før corona i høj grad var et tilvalg med mulighed for fravalg. Ligeledes var muligheden for variation og frihed til at vælge med øje for den konkret opgavetype ikke mulig under corona.

Når man kigger på fordelingen mellem VIP og TAP, peger Figur 10 på en iøjnefaldende tendens, nemlig at flest VIP oplever, at hjemmearbejdet har fungeret **'Lige så godt som før corona'** eller **'Dårligere end før corona'**, mens markant flest TAP har oplevet, at hjemmearbejdet har fungeret **'Bedre end før corona'**. Det taler ind i en tidligere påpeget pointe om, at TAP ikke i samme grad som VIP har været vant til (eller haft mulighed for) at arbejde hjemme før coronapandemien ramte. Resultaterne i Figur 10 kunne således pege på, at det for mange TAP-ansatte har været en positiv oplevelse at erfare, at opgaverne faktisk godt kan løses hjemmefra.

Det interessante er imidlertid også at finde ud af, *hvad* det positive eller negative ved oplevelsen af hjemmearbejdet består i. Derfor fik alle respondenter mulighed for at uddybe deres svar i en række åbne tekstbokse, hvilket mange valgte at gøre. Uddybninger af, hvad der har været hhv. bedre eller værre end før corona, kan optegnes i følgende kategorier (Tabel 1). Her er det naturligvis vigtigt at holde sig for øje, at kategorierne bygger på individuelle oplevelser, hvorfor samme ting kan opleves som både positiv og negativ. Bemærk desuden at kategoriseringen er lavet af arbejdsgruppen med metodisk inspiration fra den tematiske analyse<sup>3</sup>.

Hvad der var bedre end før corona	Hvad der var værre end før corona
Alle var ligestillet, det var samme vilkår for alle. Det hjalp og gav bl.a. et psykologisk plus.	Undervisningsaktiviteter blev hårdt ramt. Studerende var frustrerede, kursusansvarlige var pressede, den gode energi var svær at vedholde (for både studerende og undervisere), og der var mange uafklarede spørgsmål.
Man kom tættere på hinanden, fordi alle var 'lige langt væk'. Fx vidensgrupper på tværs af lokaliteter.	Følelsen af ensomhed og det manglende fællesskab. Det påvirkede humør og mentalt helbred i negativ retning – særligt over tid. Det blev sværere at holde motivation, energi og koncentration ved lige.
Man opdagede muligheder og fordele ved online møder. Der var bl.a. færre afbud til møder; møder blev mere effektive (kortere, holdt tiden, tydelig dagsorden); og der var 'kortere' til kollegaer, der ellers er langt væk.	Det var meget svært at hjemmeundervise eller passe børn samtidig med, at et arbejde skulle passes.
Ledelsen oplevedes 'tættere på'.	Nærmeste ledelse oplevedes 'usynlig'. Man savnede ugentlige møder.
Hjemmearbejdspladsen blev forbedret (fysisk og ergonomisk).	Ledelsesopgaven var svær.
Der var stor hjælp at få til elektroniske udfordringer.	Forskningen gik i stå pga. lukkede laboratorier.
De nye digitale værktøjer skabte større fleksibilitet, og flere kollegaer blev 'digitalt litterære'	Kommunikation blandt kollegaer var dårlig, fx opstod mange lukkede kommunikationscirkler, og man mistede helt

<sup>3</sup> En tematisk analyse er en basal form for kvalitativ analyse, hvor man går induktivt til datamaterialet og arbejder med at identificere empirisk bestemte (modsat teoretisk bestemte) temaer. Et tema udgøres i den forstand af et mønster, det være sig fx ligheder, forskelle eller relationer.



## Hjemmearbejde før, under og efter corona

	kontakt til kollegaer, man ikke havde arbejdsfællesskab med.
Det blev nemmere at skabe balance mellem arbejdsliv og privatliv, fx ved sparet transporttid og mere fleksibel arbejdstid.	Det var vanskeligt at adskille arbejdsliv og privatliv.
Der kom mere ro på arbejdsdagen, fx via færre forstyrrelser og tidsrøvere, mere frihed til fordybelse, og uden opbrud, forskellige mødesteder mm.	Dokumentation og formalia, fx underskrifter, var der uklarhed om kravene til.
Undervisning hjemmefra understøttede pædagogikken på nye måder og gjorde det mere dynamisk, fx ved brug af polls.	Sociale sammenkomster fungerer ikke online.
Det var nemt at se, om kollegaer var optaget eller tilgængelige.	Tiden til fordybelse skrumpede.
	Muligheden for at interagere fysisk med kollegaer var en mangel.
	Tvangen (den manglende valgfrihed) var begrænsende.
	Mængden af online møder var for stor.
	Svært for ledelse at mærke, hvor medarbejdere var ift. arbejdspress, -indsats, -motivation og -glæde.
	Svært at indrette hjemmet til arbejdsplads.
	Pauser forsvandt.
	Man går glip af uformelle informationer, vidensdeling, sparring og fælles kompetenceudvikling
	Kontakt til studerende – særligt de sårbare – manglede.

Tabel 1: Bedre og værre end før corona

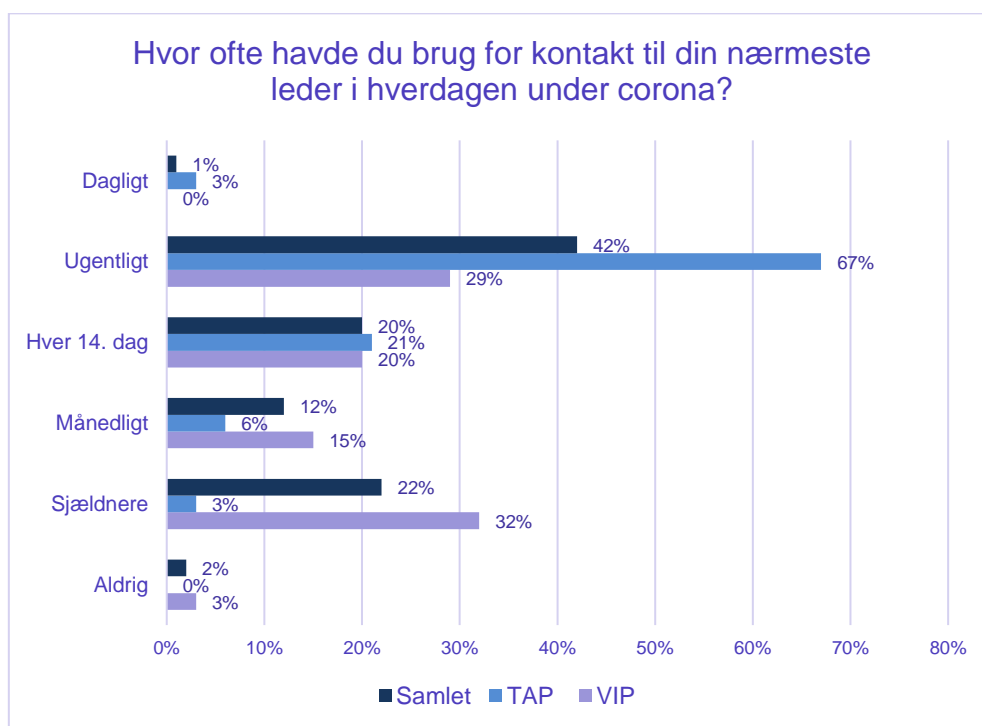
Flere ting kan fremhæves ved disse kvalitative uddybninger. Af de positive aspekter peger et par respondenter på, at man under corona 'var fælles' om det, og at 'der var samme vilkår' for alle. Det kan indikere, at der for nogens vedkommende har været en uretfærdighedsfølelse forbundet med hjemmearbejdet inden corona, som man følte udlignet under corona. I samme boldgade nævner et par respondenter, at man 'kom tættere på' hinanden, såvel kollegaer som ledelse. Det, at alle sad foran skærmen og var online tilgængelige, skabte en ny nærhed, som stod i kontrast til de tomme kontorer, man ellers kunne møde i løbet af en arbejdsdag inden corona. Betydningen af geografiske afstande blev mindsket, hvilket ligeledes kan aflæses ved kommentaren om 'samme vilkår'. Sammenligneligt nævnes det, at de digitale værktøjer gjorde gode ting i kraft af bl.a. optimering af møder og forbedring af digitale færdigheder. Endelig nævnes, at det skabte ro og balance i arbejdslivet, hvilket også har været omtalt flere gange tidligere.

Af de negative aspekter nævnes 'følelsen af ensomhed' og 'manglende kontakt' – til både kollegaer, ledere og studerende – flere gange. Kommunikation var udfordrende; ledere oplevedes usynlige; og sociale sammenkomster og fysisk samvær var en stor mangel. Særligt sidstnævnte bør ses i lyset af, at coronanedlukningen netop var en meget ekstrem situation, hvor fysisk tilstedeværelse var helt fraværende. En interessant pointe fra Tabel 1 er, at 'tiden til fordybelse skrumpede'. Fordybelsestiden var ellers netop et af de primære argumenter for hjemmearbejde inden corona, og eksemplet peger meget fint på, at i kraft af at alle pludselig arbejdede hjemme, blev forventningen til online tilstedeværelse en markant anden. Hvor man inden corona kunne bruge hjemmearbejdet som en mulighed for at skærme sig af, ændredes karakteren nu pludseligt fuldstændigt. Under corona forventedes man at være online, og hjemmearbejdsdagen, som vi kendte den inden corona, eksisterede pludselig ikke længere.

Det er interessant, hvor det efterlader os efter corona, hvilket derfor vil blive taget op igen i diskussionsafsnittet. En sidste ting, der her kan fremhæves, er respondenterne, der påpeger, at 'mængden af online møder var for stor'. Det vil mange nok kunne nikke genkendende til, i og med at al mødeaktivitet fra den ene dag til den anden blev omlagt til virtuelle formater. Igen kommer det sig af det ekstreme ved coronanedlukningen, og en pointe til fremtiden er, at ligesom vi har arbejdsmiljøgrænser for støj og røg mm., så kunne man med fordel også overveje begrænsninger eller anbefalinger for skærm møder.

### LEDELSE UNDER CORONA

Alle respondenter blev spurgt, hvordan de oplevede ledelsesaspektet under corona. Første spørgsmål gik på, hvor ofte man havde brug for kontakt til sin nærmeste leder under coronahjemsendelsen. Som det ses af Figur 11, peger knap halvdelen af respondenterne (42 pct.) på et ugentligt behov, hvor kun 1 pct. peger på et dagligt behov. Hertil kommer, at 20 pct. rapporterer om behov for kontakt hver 14. dag, 12 pct. månedligt, og hele 22 pct. om behov for sjældnere kontakt.



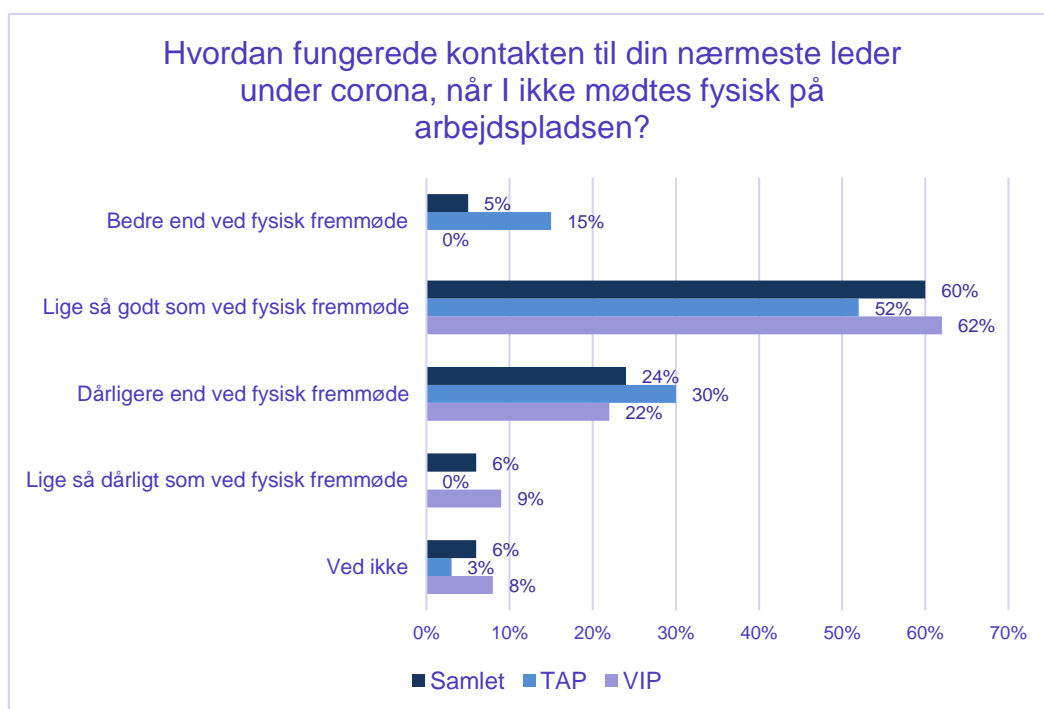
Figur 11: Hvor ofte havde du brug for kontakt til din nærmeste leder i hverdagen under corona?

Mens en tendens kan øjnes ift. ønsket om ugentlig kontakt med nærmeste leder, er det også iøjnefaldende ved Figur 11, hvor forskellige behov de ansatte på instituttet har, og deraf hvor vanskeligt og u hensigtsmæssigt det vil være at sætte kontakten til nærmeste leder på formel. En anbefaling bør derfor snarere være, at kontakt til nærmeste leder er et opmærksomhedspunkt, der skal afklares med øje for den individuelle ansattes behov og opgavevaretagelse.

Ift. fordelingen mellem VIP og TAP er det mest iøjnefaldende, at en stor del af såvel VIP- som TAP-ansatte havde behov for ugentlig kontakt. Det gælder i særdeleshed for TAP-ansatte, hvor hele 67 pct. angiver, at de under corona havde behov for at tale med nærmeste leder på

ugentlig basis under corona. Nu tilbyder undersøgelsen jo ikke et sammenligneligt perspektiv ift., hvad behovet var inden corona, men en del af baggrunden kan være, at der på instituttet er tradition for en høj grad af ledelse på TAP-området. Hvor store dele af det videnskabelige arbejde er karakteriseret ved stor selvstændighed i opgaveløsningen og autonomi fra ledelsesindblanding, gør det sig modsat gældende, at store dele af det administrative arbejde sker i processer med kollegaer, hvor der ofte også kan være behov for sparring med en leder til fx. prioriteringer eller 'afgørelser' af sagforhold.

Relateret til ledelse blev respondenterne desuden spurgt ind til, hvordan de oplevede kontakten til nærmeste leder under corona, hvor man ikke mødtes fysisk, sammenlignet med inden corona, hvor man netop mødtes fysisk. Figur 12 viser, hvordan svarene fordeler sig.



Figur 12: Hvordan fungerede kontakten til din nærmeste leder under corona, når I ikke mødtes fysisk på arbejdspladsen?

Som det ses af Figur 12, peger hele 60 pct. af respondenterne på, at den virtuelle kontakt til nærmeste leder fungerede 'Lige så godt som ved fysisk fremmøde', og 5 pct. på, at den fungerede 'Bedre end ved fysisk fremmøde'. Omvendt peger 24 pct. på, at ledelseskontakten var 'Dårligere end ved fysisk fremmøde'. At knap en fjerdedel af respondenterne mener, at kontakten til ledelse blev forringet under corona, kunne pege på et behov for at opkvalificere både nuværende og kommende ledere inden for distanceledelse. Selvom vi med al sandsynlighed ikke vil have i så ekstrem en situation som coronanedlukningen igen, vil fremtidens arbejdsdag og ledelsesopgave efter alt at dømme komme til at bestå af en mere ligelig blanding af fysisk og virtuel tilstedeværelse, hvilket naturligvis stiller nye krav til medarbejdere, hvilket rapporten allerede har været inde på, men ikke mindre til ledere, som også skal løse deres opgaver på nye måder.

Her kunne man antage, at der var en sammenhæng mellem, hvordan kontakten til nærmeste leder havde været under corona (Figur 12), og hvorvidt der ønskes mere hjemmearbejde

fremadrettet (se Figur 13 nedenfor). Dog har en sådan statistisk signifikant sammenhæng ikke kunne påvises i data.

Alle fik mulighed for at uddybe deres svar relateret til ledelse under corona, hvilket 32 respondenter valgte at gøre. Følgende citater eksemplificerer svarene.

<p><i>"At vi havde behov for mere kontakt til områdelederen skyldtes de mange coronatiltag, fx. ift. eksamen etc. Vi tog virtuelle møder og sparede dermed enorm meget tid: Ingen skulle flytte sig et andet sted hen, ingen skulle lave kaffe/rydde op. Alle mødte til tiden, og unødvendig small talk blev begrænset. Virtuelle møder er mere effektive". (TAP)</i></p>	<p><i>"Svært på mange måder. Der var en oplevelse af 'ude af øje, ude af sind'. Ledelsesopgaver blev skubbet til senere af nogle ledere frem for at blive gennemført under de eksisterende vilkår - andre ledelsesopgaver blev gennemført online med positivt resultat". (TAP)</i></p>
<p><i>"Jeg har savnet de uformelle møder med ledelse". (VIP)</i></p>	<p><i>"Hvilken kontakt til nærmeste leder? Vi løser jo alt selv". (VIP)</i></p>
<p><i>"Selvom jeg ikke har andet end ros til overs for min leder og den måde X håndterede hjemsendelsen på, så kan et fysisk møde altså bare ikke erstattes". (TAP)</i></p>	

Af det første citat fremhæves det af en TAP-ansat, at coronasituationen i sig selv var årsag til, at der var behov for flere møder med nærmeste leder, og at de virtuelle møder fungerede rigtig godt hertil, bl.a. fordi det effektiviserede møderne, hvilket også blev fremhævet som en positiv effekt i Tabel 1. De øvrige citater peger derimod på noget af det svære, som kan danne udgangspunkt for nogle fremadrettede opmærksomhedspunkter. Fx at alle skal have ligelig mulighed for kontakt til nærmeste leder; at ledelsens opgaver tydeliggøres og fastholdes, hvilket fx kan ske via en delelig plan eller et årshjul; at fysiske møder ikke elimineres af andre hensyn; at uformelle møder fortsat er en mulighed – det være sig fysisk eller online; og at der bevares en balance mellem online og fysiske møder, som også tidligere påpeget.

## ERFARINGER FRA TIDEN UNDER CORONA TIL FASTHOLDELSE

Ligesom ved Del 1 om tiden før corona, fik alle respondenter her ved Del 2 om tiden under corona mulighed for via en åben tekstboks at påpege erfaringer med hjemmearbejdet, som instituttet med fordel kan bygge videre på fremadrettet. Her har markant flere, nemlig 60 respondenter, valgt at svare. Besvarelserne falder inden for følgende kategorier, som igen er frembragt af arbejdsgruppen med metodisk inspiration fra den tematiske analyse:

- Mere frihed til TAP-ansatte, som under corona erfarede, at deres opgaver i vid udstrækning også kan løses hjemmefra.
- Fortsat fleksibilitet til VIP-medarbejdere, der har oplevet øget produktivitet under corona.

## Hjemmearbejde før, under og efter corona

- Nogle møder, fx undervisningsplanlægning og medarbejdermøder, kan med fordel (og evt. ikke konsekvent men i ny og næ) holdes online (eller som hybrid), da man erfarede under corona, at fremmødet blev meget større herved.
- At medtage en bevidsthed omkring, at nogle mødetyper er tidsbesparende og effektive at tage online frem for fysisk.
- Ved online møder er det vigtigt at huske pauser og interaktion, da det ellers kan være svært at holde koncentrationen.
- Overblik over hvilke opgavetyper, der kalder på hvilken tilstedeværelse
- Det hybride format er svært men rummer store potentialer, og det bør derfor udvikles yderligere af hensyn til at optimere løsning af instituttets og universitetets kerneopgaver
- Ledelsen skal huske, at medarbejdere godt kan arbejde selvstændigt – også hjemmefra. Der skal udvises tillid, både til VIP- og TAP-ansatte.
- Støtte til indretning af hjemmearbejdspladsen
- Løbende kompetenceløft ift. online platforme og kommunikationsløsninger.
- Nærhed til vidensgrupper og ledere på tværs af lokationer kan sikres via online og hybride formater.
- Der skal værnes om sammenhængskraften på instituttet, vi må ikke blive for distanceret fra hinanden eller instituttet.

Flere respondenter påpeger desuden, at coronatiden har gjort dem klogere på egne behov, og at den har udvidet deres forståelse af, hvordan deres opgaver kan/bør løses:

<p><i>"Det har lært mig, at jeg ikke behøver at være fysisk til rådighed for studerende og VIP hele tiden. De kan godt finde ud af at ringe eller skrive til mig i stedet for at møde fysisk op". (TAP)</i></p>	<p><i>"Jeg er blevet klogere på mine egne behov, og på hvordan de forskellige opgaver kræver forskellige rammer at arbejde under. Jeg er glad for mit fælleskontor på campus, men meget bevidst om at særligt mine forskningsaktiviteter ikke kan løftes i det miljø". (VIP)</i></p>
---	--

Ovenstående opstilling af kvalitative bidrag peger på en række erfaringer med hjemmearbejdet under coronanedlukningen, hvoraf nogle kan være værd at søge at bevare fremadrettet, mens andre med fordel kan undgås. Som det ses af ovenstående, går erfaringerne på tværs af mange kategorier, herunder opgavetyper og opgaveløsning, stillingskategori, ledelsesbehov og -kontakt, hjemmearbejdets formål i forhold til fremmødet og omvendt, samt specifikke forhold på individuelt-, team/gruppe- og institutniveau.

Sammenlagt peger denne delanalyse på, at coronaperioden har medført en større refleksion omkring, hvilke opgavetyper der fordrer hvilken type af tilstedeværelse. Disse refleksioner kan med fordel videreføres, både på individ- og institutniveau.

### **ERFARINGER FRA TIDEN UNDER CORONA, SOM INSTITUTTET BØR BESTRÆBE SIG PÅ IKKE AT FASTHOLDE ELLER GENTAGE**

Analysedelen ovenfor fokuserer på de positive erfaringer fra coronatiden, men de negative erfaringer er også væsentlige at optegne ift. den fremtidige dialog om tilstedeværelse på instituttet. Derfor fik respondenterne også mulighed for i en åben tekstboks at notere erfaringer fra coronatiden, der *ikke* bør fastholdes eller gentages. Her valgte 46 respondenter at skrive noget, og ud fra samme metode som forrige afsnit kan svarene optegnes som følger:

- Ansatte bør ikke tvinges til at arbejde hjemme igen.
- Der bør ikke være så mange forskellige kommunikationsplatforme til forskellige ting. Det bør ensartes på tværs af aktiviteter.
- Undervisning og eksamen hjemmefra er ikke optimalt (for alle) og bør ikke være et udgangspunkt, men et valg.
- Det digitale må ikke tage overhånd, det fysiske møde er vigtigt.
- Ledelsen må ikke udvise mistillid.
- Sociale arrangementer bør ikke holdes online.
- Arbejdet må ikke blive 'grænseløst'. Der skal være klare rammer.
- Konfliktløsning må ikke håndteres online, det kræver fysisk tilstedeværelse.
- Den uformelle kontakt må ikke mistes. Hvis for mange arbejder hjemmefra, går den uformelle kontakt, som har stor betydning for arbejde og trivsel, tabt.

Svarene her peger meget tydeligt på det ekstreme ved coronahjemsendelsen. Ord som 'tvang', 'mistillid' og 'grænseløshed' peger med al tydelighed på nogle af de negative aspekter ved coronahjemsendelsen, som ingen ønsker gentaget. At skabe den rette sammenhæng og balance fremadrettet, som er karakteriseret ved 'valg' fremfor 'tvang', er essentielt, så vi sikrer trivsel og undgår mistillid mellem medarbejdere og mellem medarbejdere og ledelse. De ting, der her nævnes som noget, der fremover bør undgås, peger desuden på udviklingspotentialer ift. valg af kommunikationsplatforme, balancering og vurdering af hvor mange og hvilke møder, der med fordel kan afholdes online, samt sikring af det sociale og mere uformelle kollegaskab.

## OPSAMLING: UNDER CORONA

Analysen viste, at hjemmearbejdet under corona for langt størstedelen af respondenterne fungerede lige så godt eller bedre end før corona, mens det for knap en fjerdedel fungerede dårligere. Hertil viste analysen desuden, at det var markant flest TAP-ansatte, der oplevede, at hjemmearbejdet fungerede bedre end før corona, mens flest VIP-ansatte oplevede, at det var lige så godt eller dårligere end før corona. Af det, der fungerede bedre end før corona, fremhævede analysen bl.a., det at man var fælles om det, og at der var samme vilkår for alle; at det skabte en ny type nærhed, og at man på mange måder kom tættere på hinanden, om end det kan lyde paradoksalt; at de nye digitale værktøjer gjorde gode ting ift. mødeoptimering og digitale færdigheder; og at det skabte ro og balance i arbejdslivet. Af det, der fungerede dårligere, nævntes ensomhed og manglende kontakt; at kommunikation var udfordret; at ledelse oplevedes usynlig, og at sociale sammenkomster og fysisk samvær manglede. En interessant pointe, som analysen frembragte, er, at tiden til fordybelse skrumpede under corona. Hjemmearbejdspladsen synes således fundamentalt at ændre karakter og gik fra at være en, man (primært) valgte for at afskærme sig, til at være en, man forventedes at være tilgængelig på.

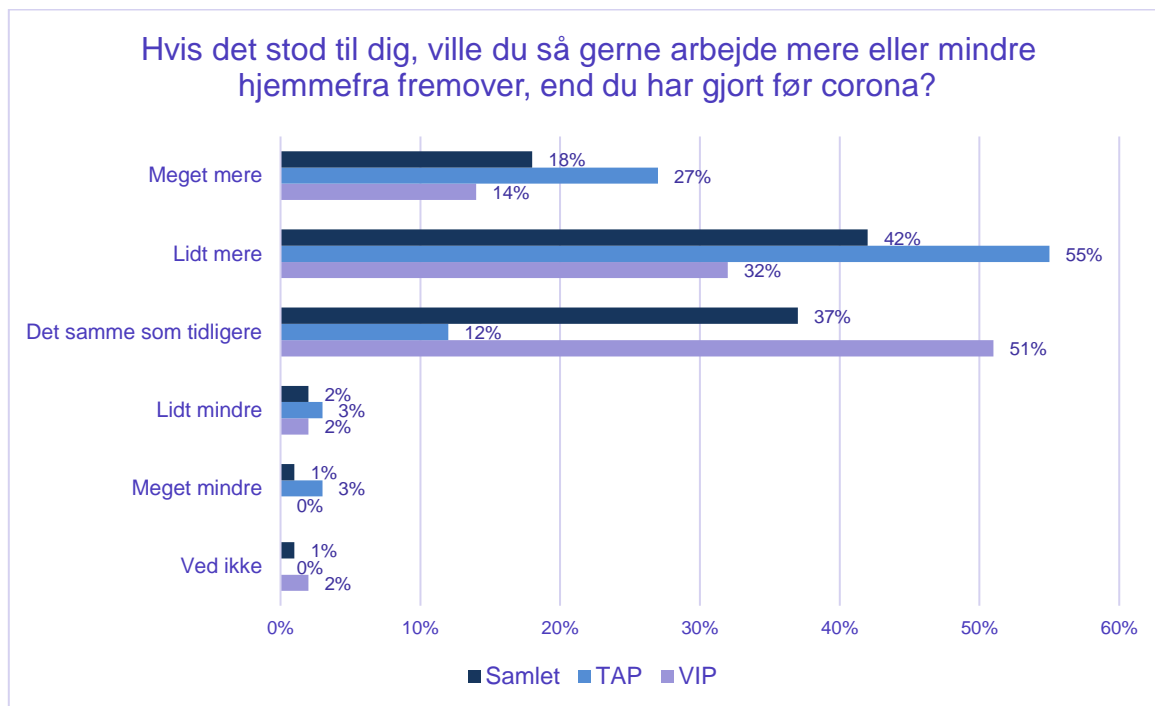
Ift. behovet for kontakt til nærmeste leder under corona pegede analysen på en tendens til et behov for ugentlig kontakt. Det gjaldt for både VIP og TAP, om end i særdeleshed for TAP. Analysen illustrerede imidlertid også, at behovet varierer enormt meget, både på individ- og gruppeniveau. Ydermere så vi, at over halvdelen af respondenterne mente, at kontakten til nærmeste leder fungerede lige så godt (online) under corona, som (fysisk) før corona, mens knapt en fjerdedel mente, at den fungerede dårligere. Dette resultat peger bl.a. på et behov for at opkvalificere ledere inden for distanceledelse, ikke mindst set i lyset af instituttets nye VIP-organisering, hvor ledelse på tværs af lokaliteter i højere grad er blevet et vilkår. Analysen pegede desuden på en række opmærksomhedspunkter, såsom at alle har ligelig adgang til nærmeste leder; at uformelle møder fortsat er en mulighed; og at der bevares en balance mellem fysiske og online møder.

Ift. erfaringer fra tiden under corona, der bør fastholdes, pegede analysen overordnet set på, at coronaperioden har medført en større refleksion omkring, hvilke opgavetyper der fordrer hvilken type af tilstedeværelse. Konkret bidrog analysen med en del kvalitative perspektiver relateret til såvel opgavetyper og opgaveløsning, stillingskategori, ledelsesbehov og -kontakt, hjemmearbejdets formål i forhold til fremmødet og omvendt, samt specifikke forhold på individuelt-, team/gruppe- og institutniveau. Ift. erfaringer fra coronatiden, som instituttet bør bestræbe sig på *ikke* at fastholde, pegede analysen meget tydeligt på, at de ekstreme omstændigheder var det primære problem, idet ord som 'tvang', 'mistillid' og 'grænseløshed' her blev dukkede op. Denne analysedel frembragte desuden pointer om, at det er vigtigt (1) at udvælge de rigtige kommunikationsplatforme, (2) at balancere mængden af online møder, og (3) at sikre det sociale og uformelle kollegaskab uanset type af tilstedeværelse.

## DEL 3: HJEMMEARBEJDE EFTER CORONA

### ØNSKET MÆNGDE HJEMMEARBEJDE FREMADRETTET

Alle respondenter blev spurgt, om de, hvis det stod til dem selv, gerne ville arbejde mere eller mindre hjemmefra fremadrettet, end de gjorde før corona. Figur 13 viser, hvordan besvarelserne fordeler sig.

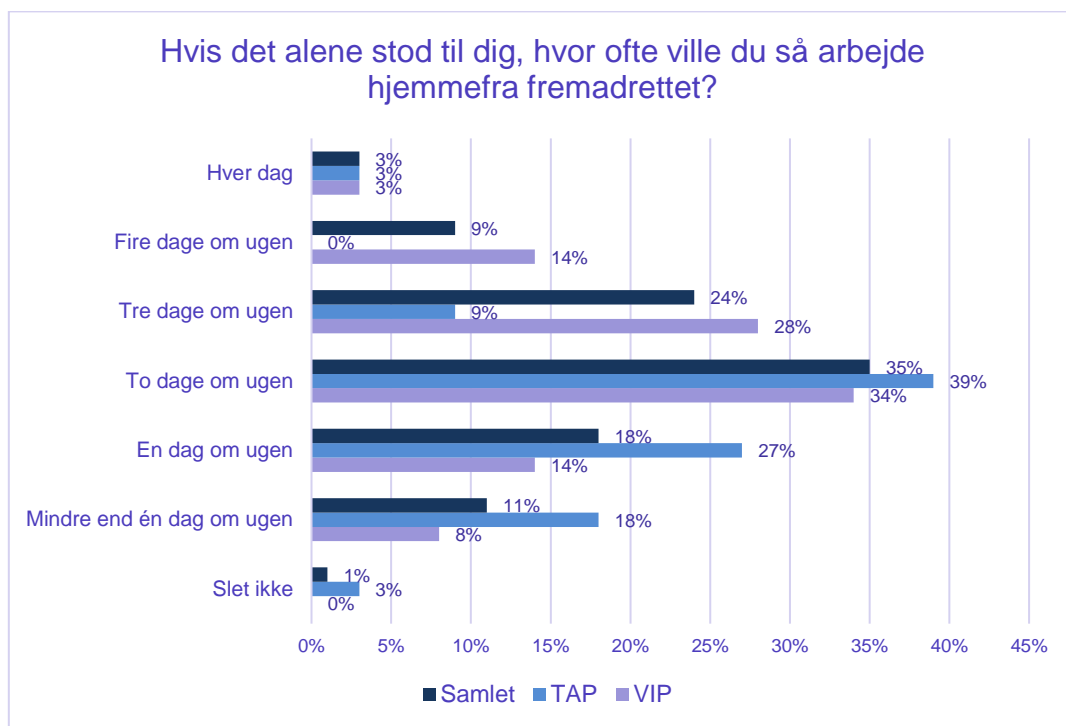


Figur 13: Hvis det stod til dig, ville du så gerne arbejde mere eller mindre hjemmefra fremover, end du har gjort før corona?

Figur 13 viser med al tydelighed, at kun ganske få respondenter ønsker mindre hjemmearbejde fremadrettet. Samlet set ønsker 60 pct. mere hjemmearbejde fremadrettet, mens 37 pct. ønsker at bevare niveauet fra tidligere (se Figur 2). Figur 13 peger desuden på, at en stor del af TAP ønsker lidt mere (55 pct.) eller meget mere (27 pct.) hjemmearbejde, hvor det til sammenligning kun er 12 pct., der ønsker at bevare niveauet fra tidligere. For VIP-ansattes vedkommende er det hele 51 pct., der ønsker at bibeholde niveauet fra tidligere, og samtidig ønsker 32 pct. lidt mere hjemmearbejde fremadrettet og 14 pct. meget mere. For TAP's vedkommende er det nærliggende at konkludere, at de ønsker mere hjemmearbejde fremadrettet, fordi de i mindre grad har været vant til det tidligere. For VIP's vedkommende er det iøjnefaldende, at samlet set 46 pct. ønsker mere hjemmearbejde fremadrettet – særligt når vi fra Figur 2 ved, at samlet set 53 pct. af VIP-respondenterne har angivet at have arbejdet hjemme 2-4 dage ugentligt før corona.

Som supplement hertil blev respondenterne spurgt ind til, hvor ofte de – hvis det kun stod til dem selv – ville arbejde hjemme fremadrettet.





Figur 14: Hvis det alene stod til dig, hvor ofte ville du så arbejde hjemmefra fremadrettet?

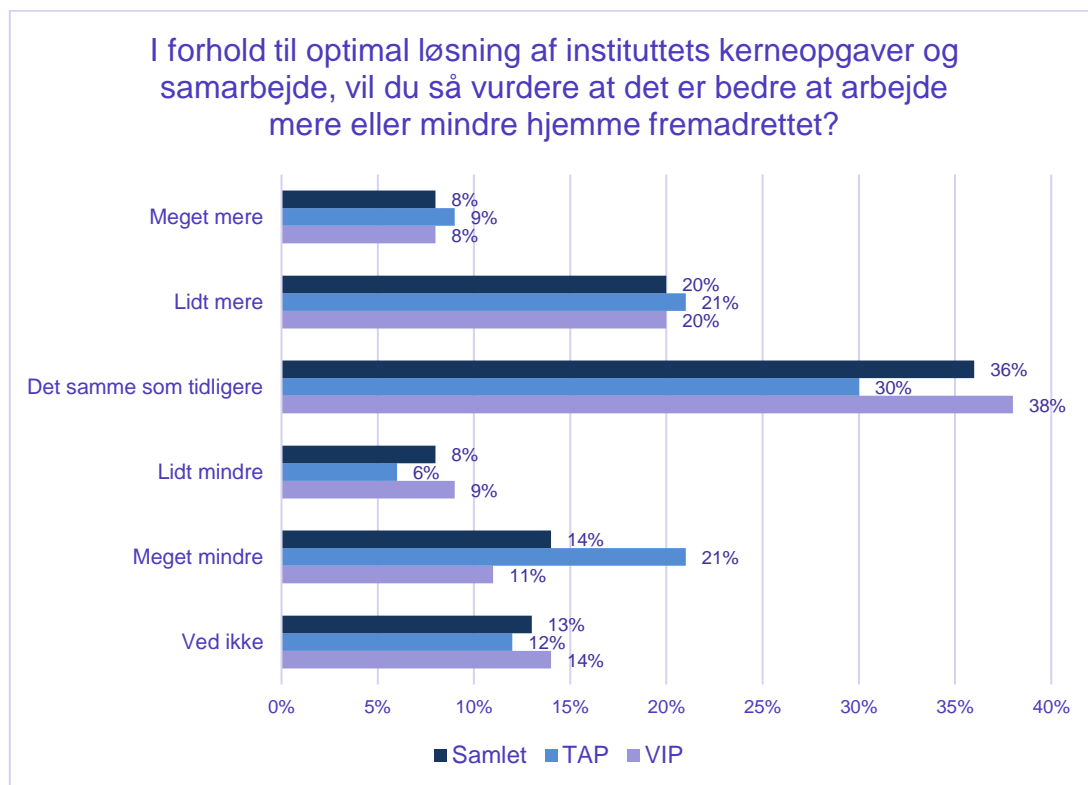
Figur 14 peger på, at der er mange ønskelige scenarier hvad angår omfanget af hjemmearbejde fremadrettet. Mens 35 pct. har angivet 'to dage om ugen', har 24 pct. angivet 'tre dage om ugen', og 18 pct. 'én dag om ugen'. Mens 'slet ikke' og 'hver dag' er ekstremer i hver sin ende af skalaen, og desuden kun er valgt af ganske få respondenter, har 11 pct. angivet 'mindre end én dag om ugen' og 9 pct. 'fire dage om ugen'. Dermed er alle muligheder i spil i større eller mindre grad, hvilket illustrerer den brogede virkelighed, som fremtidige løsninger skal tilgodeses.

Ser vi på forskellen mellem VIP og TAP, er det måske mest iøjnefaldende, at ca. lige mange ønsker 'to dage om ugen', mens flest VIP (28 pct.) ønsker 'tre dage om ugen', og flest TAP (27 pct.) ønsker 'én dag om ugen'. Det tyder på, at to dages hjemmearbejde om ugen er det mest almindelige eller forventelige, men at det for VIP-ansatte kan siges at være to eller flere, og for TAP-ansatte op til to. Det kan igen hænge sammen med de forskellige normer, der traditionelt set har været hos hhv. VIP og TAP.

I data ses desuden en klar sammenhæng mellem, hvor mange dage man arbejdede hjemme før corona, og hvor meget man ønsker at arbejde hjemmefra fremadrettet. Denne statistiske signifikante sammenhæng peger på et gennemgående ønske om udvidet hjemmearbejde, der ikke kan forklares ud fra en skelnen mellem VIP og TAP; der er derimod tale om en tydelig tendens på tværs af de to grupper. Der udtrykkes med andre ord et bredt ønske om mulighed for mere hjemmearbejde blandt instituttets medarbejdere, og ikke kun blandt de medarbejdere, som inden corona havde begrænset mulighed for at arbejde hjemme. Denne pointe er relevant at bemærke, da den er gennemgående for både TAP og VIP. Enigheden er bemærkelsesværdig, idet dette er det eneste aspekt af hjemmearbejde, som respondenterne bredt enes om. På alle andre dimensioner ses der, som tidligere nævnt, en stor grad af diversitet på tværs af medarbejdergrupper, adresser mm.

Mere overordnet kan siges, at sammenlagt 77 pct. af respondenterne ønsker mellem en og tre hjemmearbejdsdage om ugen, og det kan derfor pege på en slags gennemsnitlig indstilling til hjemmearbejdet. Såfremt man på instituttet finder mening i fremadrettet at tale om *en fælles forventningsafstemning*, kunne dette spænde på en til tre dage at være et udgangspunkt for videre dialog.

Som en sidste ting til denne del af analysen blev respondenterne spurgt, om de, ift. optimal løsning af instituttets kerneopgaver og samarbejde, vil vurdere, at det er bedre at arbejde mere eller mindre hjemme fremadrettet. Figur 15 giver et overblik over besvarelserne.



Figur 15: I forhold til optimal løsning af instituttets kerneopgaver og samarbejde, vil du så vurdere, at det er bedre at arbejde mere eller mindre hjemme fremadrettet?

Som det har været tilfældet ved størstedelen af analyserne ovenfor, giver også Figur 15 et broget billede af ønskerne til mængden af hjemmearbejde fremadrettet, da den indbyder til flere forskellige løsninger.

Én læsning af figuren er, at sammenlagt 64 pct. ønsker noget nær en status-quo-løsning, idet de har svaret, at det bør være det samme eller nogenlunde det samme (lidt mere/mindre) som tidligere. En anden læsning er, at 22 pct. faktisk ønsker mindre (lidt/meget mindre) hjemmearbejde fremadrettet, mens 28 pct. ønsker mere (lidt/meget mere). Man kan således både udlede, at en stor del af instituttets medarbejdere er tilfredse med at fortsætte, som de har gjort inden corona, mens et andet perspektiv er, at der faktisk er markante dele af medarbejderstaben, der ønsker sig noget andet fremadrettet. Her er det endnu engang vigtigt at holde fast i, at målet ikke er én samlet løsning for alle, men at det netop er vigtigt at forstå nuancerne i det. Hvordan kan instituttet skabe en arbejdskultur, der tilgodeser varierende ønsker for tilstedeværelse hhv. hjemme og på campus, og som først og fremmest muliggør

optimal løsning af instituttets kerneopgave og samtidig sikrer trivsel? Dette er et absolut centralt spørgsmål, som vil blive taget op i diskussionsafsnittet senere i denne rapport.

For Figur 15, som viser ønskerne til hjemmearbejde i relation til *instituttets* eller *helhedens* behov (kerneopgaver og samarbejde), er det interessant at sidestille resultaterne med Figur 13, som viser ønskerne til hjemmearbejde i relation til *individets* subjektive behov og ønsker. Ved en sådan sammenligning ses det, at markant færre ønsker 'meget mere' (8 pct. versus 19 pct.) og 'lidt mere' (20 pct. versus 42 pct) hjemmearbejde, når det handler om instituttets behov frem for individets behov. Den omvendte tendens ses også, hvor markant flere ønsker 'meget mindre' (1 pct. 14 pct.) hjemmearbejde, når det handler om instituttets behov frem for individets behov. Det er et interessant resultat og kan enten tolkes som en konflikt imellem det, man ønsker personligt, og det, man anser som bedst for organisationen, eller som et ønske om, at andre kollegaer og/eller faggrupper agerer anderledes end en selv. Det peger med andre ord på noget af det svære omkring både fællesskab, sammenhængskraft og opgaveløsning, som instituttet med fordel kan tage op til diskussion. Har man fx ét ønske til egen arbejdsforudsætninger men et andet til andres? Det er fx ikke et utænkeligt scenarie, at en medarbejder, som selv ønsker at arbejde hjemme to-tre dage om ugen, kan blive skuffet, når denne så møder ind til et tomt kontor de resterende dage. Det er nok ikke urimeligt at sige, at netop dette scenarie ofte kan have udspillet sig på instituttet. Hvordan det løses, er en anden sag.

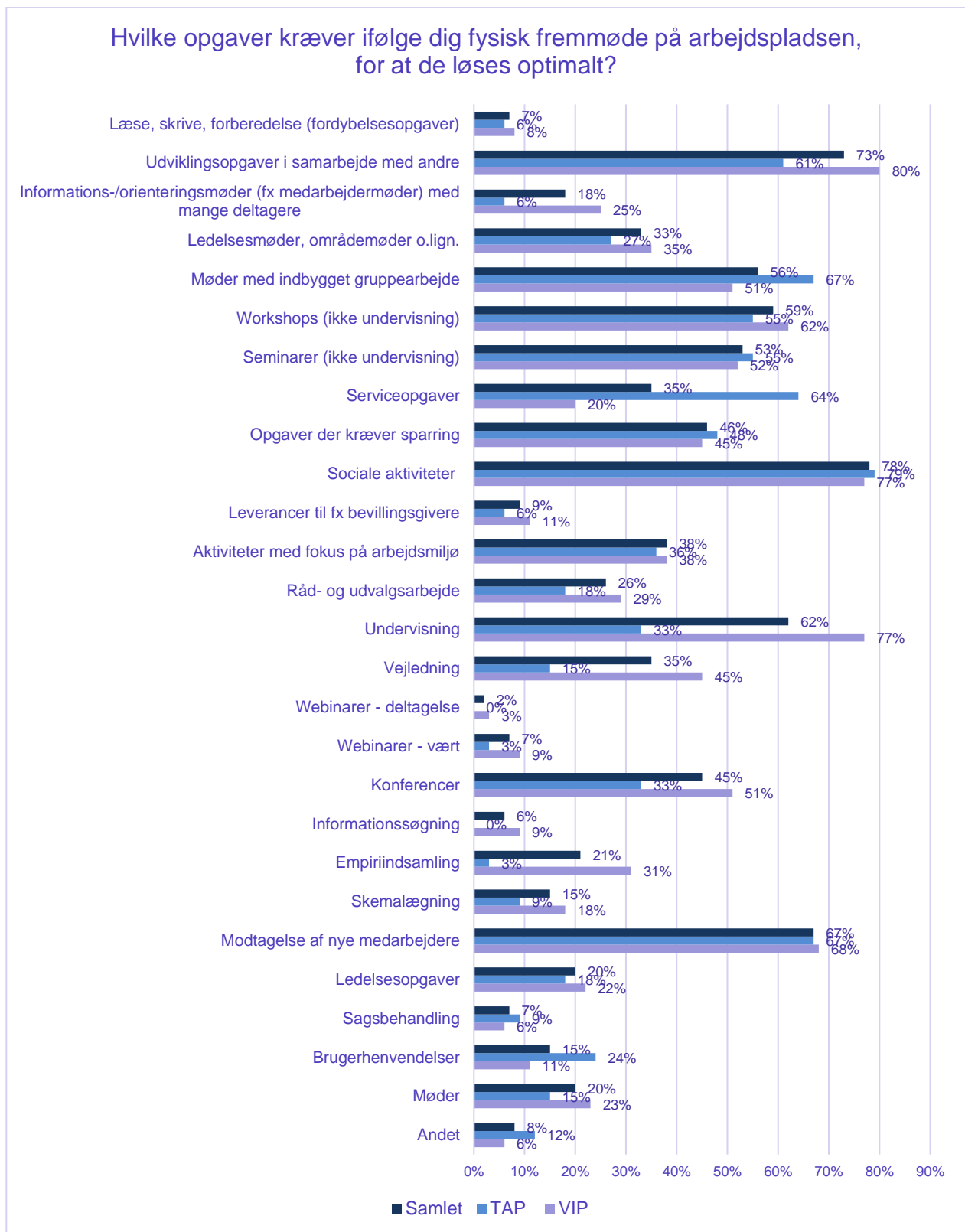
### OPGAVER DER KRÆVER FYSISK FREMMØDE

Som det flere gange har været omtalt i denne analyse, er en forståelse af, hvad forskellige opgavetyper kalder på, central i spørgsmålet om mængden af hjemmearbejde. Derfor blev alle respondenter også spurgt ind til, hvilke opgaver der, ifølge dem, kræver fysisk fremmøde på arbejdspladsen, for at de løses optimalt. På næste side viser Figur 16 svarene.

Også her ses det, at det på tværs af medarbejdere ikke er entydigt, hvilke opgaver man har brug for at være til stede på arbejdspladsen for at løse. Det giver god mening, da instituttets ansatte grundlæggende sidder med meget forskellige opgaver, og selv inden for en given opgavetype vil der kunne identificeres vidt forskellige foretrukne måder at løse dem på. Det giver yderligere mening, fordi coronatiden om noget har lært os, at der reelt set er få opgaver, der kræver fysisk tilstedeværelse på arbejdspladsen.

Figuren peger dog på en metodisk svaghed i undersøgelsen, da det ikke er klart, hvilken rolle, den enkelte respondent spiller i forhold til at løse den nævnte opgave - hvorvidt det er en opgave, man selv varetager, eller en opgave, man har en holdning til på kollegaers vegne (se også afsnittet om Kritikpunkter for en uddybning heraf). Alligevel kan Figur 16 bruges til at identificere opgavetyper, der overordnet set kan kalde på en højere grad af tilstedeværelse på arbejdspladsen, end andre.

De arbejdsopgaver, som i særlig grad vurderes som værende afhængig af fysisk tilstedeværelse/samvær for at kunne blive løst optimalt inkluderer 'Sociale aktiviteter' (78 pct.), 'Udviklingsopgaver i samarbejde med andre' (73 pct.) og 'Modtagelse af nye medarbejdere' (67 pct.). Arbejdsopgaver, som respondenterne derimod giver betydning af fysisk tilstedeværelsen en lav score ift. optimal opgaveløsning, omfatter "Fordybelsesopgaver såsom læse, skrive, forberede' (7 pct.), 'Sagsbehandling' (7 pct.), 'Informationssøgning' (6 pct.) og 'Leverancer til fx bevillingsgivere' (9 pct.).



Figur 16: Hvilke opgaver kræver ifølge dig fysisk fremmøde på arbejdspladsen, for at de løses optimalt?

Som en sidste pointe i denne analysedel fik respondenterne mulighed for at uddybe deres svar i en åben tekstboks. Her kom under 10 besvarelser, hvoraf et par stykker udtrykker pointer, der er væsentlige at få med. En respondent påpeger fx, at behovet for fysisk tilstedeværelse ved mange af disse opgaver ikke kun afgøres af opgavens karakter, men også af hvor godt man kender de andre involverede, samt af de andres digitale kompetencer. En anden respondent påpeger, at der ikke længere er ret mange specifikke opgaver, der kræver fysisk tilstedeværelse, men at den fysiske tilstedeværelse snarere er en dimension til arbejdet, som man ikke må glemme. Det er udmærkede opmærksomhedspunkter at tage med fremadrettet, om end de kalder på endnu mere individuel og løbende vurdering.

### **OPMÆRKSOMHEDSPUNKTER TIL INSTITUTTET FREMADRETTET**

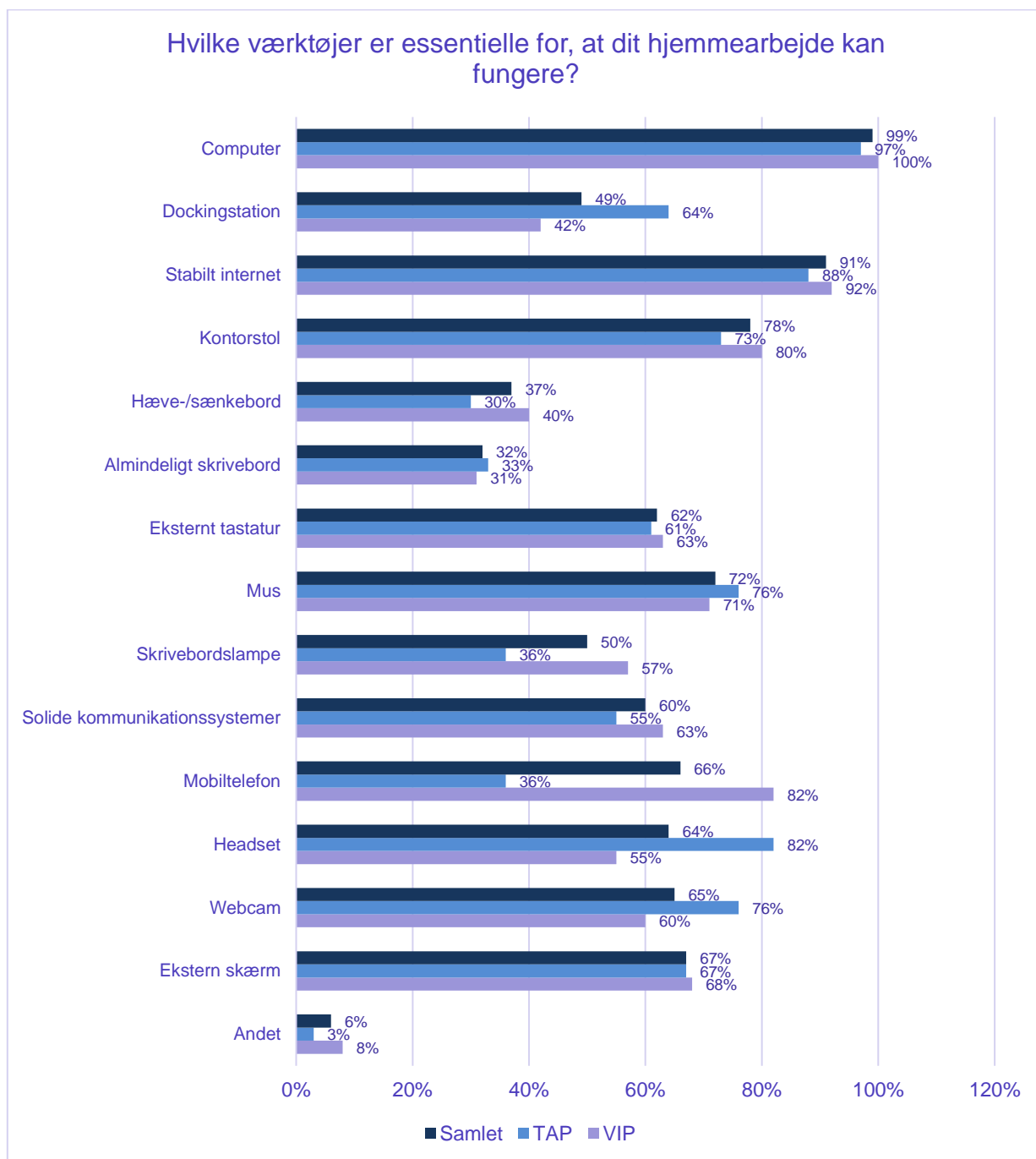
Respondenterne fik mulighed for i en åben tekstboks at komme med opmærksomhedspunkter, som vi på instituttet bør have for øje, idet arbejdsdagen fremadrettet helt givet vil komme til at involvere arbejde både fra hjemmet og fra campus. Her kom 33 input, som kan opstilles i følgende overordnede pointer.

- a. Fremadrettet bliver det centralt at finde en god balance i medarbejderes tilstedeværelse, og denne balance skal tage højde for individuelle forskelle i behov og ønsker, ligesom den skal fokusere på sociale relationer og trivsel. Af hensyn til sammenhængskraften må der dog nødvendigvis være en begrænsning på hjemmearbejde (for både VIP og TAP), så arbejdspladsen ikke bliver for tom, hvilket er ødelæggende for fællesskabet. Det kalder bl.a. på, at der sikres en fælles forståelse af kerneopgaven og arbejdspladsens værdier.
- b. Der er udgifter forbundet med hjemmearbejde (fx til el, vand og varme), og det bør instituttet tage hensyn til.
- c. Kontakt til nærmeste personaleleder er et opmærksomhedspunkt. Her kan fysisk kontakt betyde meget for nogle.
- d. Hjemmearbejdspladsen skal indrettes ordentligt ergonomisk og med den fornødne teknik.
- e. Online- og hybridmøder kan bruges som supplement til fysiske møder. Fx kan orienteringsmøder med meget envejskommunikation ifølge flere med fordel holdes online.
- f. Der bør være regelmæssige fysiske sammenkomster for at oparbejde et fagligt miljø samt kollegialt fællesskab og modarbejde ensomhed.
- g. På kontorerne kunne man overveje en mere funktionsstyret indretning, såfremt flere arbejder mere hjemme. Fx lokaler til aflastning, møder, fordybelse mm.
- h. Et system for tilstedeværelse, så flest muligt er til stede på arbejdspladsen i de samme tidsrum.
- i. Forståelse for opgavetyper og spidsbelastede perioder må indtænkes.

Flere af disse pointer har været fremført tidligere, om end muligvis med lidt andre ord. I punktopstillingen her er de fremført med respondenternes ord og udtrykker således ikke endegyldige konklusioner fra arbejdsgruppen. Snarere er det medtaget som perspektiver til det kommende diskussionsafsnit.

### **KRAV TIL HJEMMEARBEJDSPLADSEN**

Et andet aspekt af hjemmearbejde er et, som alle oplevede nødvendigheden af under corona, nemlig at hjemmearbejdspladsen rent fysisk og ergonomisk kan fungere. Det er klart, at når vi fremadrettet kommer til at have hjemmearbejde som en integreret del af vores arbejdsliv, så må og skal hjemmearbejdspladsen være tilstrækkeligt udstyret, nøjagtigt ligesom kontorerne på campus forventes at være det. Dertil er alle respondenter spurgt ind til, hvilke værktøjer der er essentielle for, at hjemmearbejdet kan fungere. Figur 17 viser fordelingen af besvarelserne.



Figur 17: Hvilke værktøjer er essentielle for, at dit hjemmearbejde kan fungere?

Det synes ikke relevant at gennemgå disse besvarelser i dybden, blot er pointen, at nok er der nogle ting, såsom computer og stabilt internet, som stort set alle må og skal have, men at der derudover igen kan identificeres individuelle behov og ønsker som følge af fx personlige præferencer, vaner og opgavetyper. I kategorien 'Andet' nævnes desuden højtalere, printer, en ekstra bærbar pc, reoler, underlag til kontorstol, mikrofon, bøger, udskrevne artikler og skriveredskaber.

Respondenterne fik desuden mulighed for i en åben tekstboks at opliste værktøjer, de mangler, for at kunne udføre deres arbejde hjemmefra. Her påpeges diverse individuelle ønsker inden for samme kategorier, som fremgår af Figur 17. Flere påpeger desuden, at langt de fleste af disse ting netop *ikke* er til stede på hjemmekontoret, men det varierer meget, hvor stor en belastning dette opleves som. Flere er dog kritiske overfor at have været nødsaget til at bruge egne midler på at optimere hjemmearbejdspladsen under corona. Der synes således at kunne identificeres en implicit forventning om, at instituttet sørger for sådanne anliggender, særligt fremadrettet og i takt med at hjemmearbejde bliver en fast integreret del af arbejdslivet. Dette er også påpeget ved tidligere lejligheder af respondenterne, som med forskellige ord har påpeget, at instituttet bør tage ansvar for eller hensyn til medarbejderes udgifter i relation til hjemmearbejdspladsen. Omvendt kan det siges, at hjemmearbejde fremadrettet har markant anderledes omstændigheder, da det ikke igen vil blive en tvunget situation, som vi så under coronanedlukningen, men i højere grad en mulighed, der kan vælges til, når den forekommer opportunt for den enkelte. Instituttets forpligtelse ift. at udstyre hhv. kontoret og hjemmearbejdspladsen kan med fordel tages op og følges af en kollektiv udmelding, så u hensigtsmæssige forventninger ikke opstår.

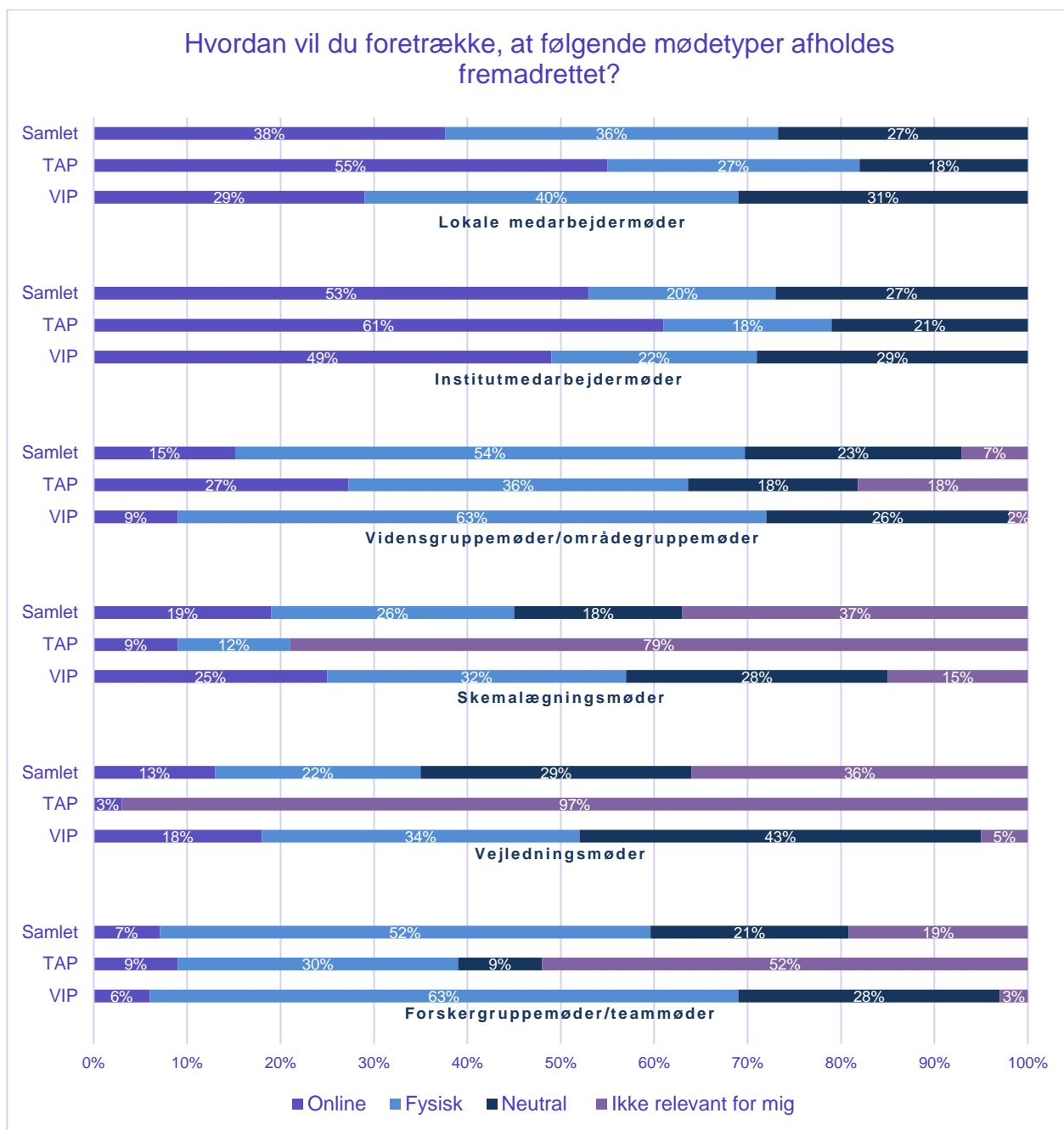
### MØDEAFHOLDELSE FREMADRETTET

Analysen har flere gange nævnt mødetyper som en af de aktiviteter, vi under coronanedlukningerne i særlig høj grad tillærte os at holde ikke blot fysisk men også online eller som hybrid. På instituttet er der en række forskellige mødetyper, som kan kalde på forskellige tilstedeværelsesformer (jf. også Figur 16 og den deraf følgende mødekategorisering under analysen). Respondenterne fik mulighed for at give deres mening tilkende om, hvordan de fremadrettet vil foretrække, at diverse mødetyper afholdes. På næste side optegner Figur 18 besvarelsene.

Overordnet peger resultaterne på, at jo større møderne er, jo flere ser mening i at holde dem online. For '**Institutmedarbejdermøder**' og '**Lokale medarbejdermøder**', som er den type af interne møder, hvor flest ansatte deltager på samme tid, er det således hhv. 53 pct. og 38 pct., der ser mening i at holde dem online. Det er samtidig også disse to mødetyper, som traditionelt set er mest præget af envejskommunikation fra ledelsen til medarbejdere. Særligt udpræget er det ved institutmedarbejdermøderne, som med 53 pct. også har en markant større hældning til at holdes online. Omvendt ses det, at det for mødetyper med mere sparring mellem kollegaer, er den modsatte tendens, nemlig at flere foretrækker mere fysisk tilstedeværelse. Det gælder for '**Forskergruppe-/teammøder**', hvor 52 pct. har angivet, at de foretrækker fysisk tilstedeværelse, og for '**Vidensgruppe-/områdegruppemøder**', hvor 54 pct. har angivet, at de foretrækker fysisk tilstedeværelse. Ved '**Vejlednings- og skemalægningsmøder**' ses en mere ligelig fordeling mellem de to muligheder, om end data også med al tydelighed viser, at dette primært er på baggrund af VIP-besvarelser.

Ser vi yderligere på forskellene mellem VIP og TAP, viser Figur 18 blot mindre væsentlige forskelle, som langt hen ad vejen kan forklares med, at nogle af mødetyperne af nogle respondenter ikke er vurderet som relevante.

Resultaterne her peger på en mulig kategorisering af, hvilke mødetyper man på instituttet fremadrettet kunne forvente hhv. online og fysisk tilstedeværelse til. Naturligvis er en vekselvirkning påkrævet, bl.a. under hensyntagen til mødets konkrete formål og dagsorden, ligesom der med fordel kan videreudvikles på det hybride format. I denne overvejelse kan medarbejdernes tidsforbrug, lokale anvendelse og deltagelsesmulighed indgå.



Figur 18: Fremtidige præferencer for mødeafholdelse

Respondenterne fik også mulighed for i en åben svarboks at tilføje, om de har idéer eller kommentarer til den fremtidige mødeafholdelse på instituttet. Her påpeges det bl.a., at en fordel ved online møder kan være, at flere kan få lettere ved at stille spørgsmål via chatten, end hvis det var mundtligt, og at alle (herunder også VIP/TAP) bliver mere ligestillet i det online format. Det kan være en af årsagerne til, at mødetyperne med mange deltagere og mere envejskommunikation af flere vurderes som meningsgivende at afholde online.



## **OPSAMLING: EFTER CORONA**

Denne analysedel har behandlet, hvad ønskerne er til omfanget af hjemmearbejde fremadrettet. Når det kommer til individets egne ønsker, viste analysen en klar tendens til, at man ønsker mere hjemmearbejde end tidligere, eller at man ønsker samme mængde som tidligere. Kun ganske få indikerede, at de ønsker mindre hjemmearbejde fremadrettet.

Ift. hvor mange hjemmearbejdsdage, de ansatte helt konkret ønsker fremadrettet, har analysen vist, at det mest almindelige svar er to hjemmearbejdsdage om ugen. For VIP peger flertallet på 2-3 dage, mens flertallet af TAP peger på 1-2 dage. Det er bemærkelsesværdigt, at undersøgelsen viser et bredt ønske om mulighed for mere hjemmearbejde blandt alle instituttets medarbejdere uanset graden af hjemmearbejde før corona. Faktisk er det det eneste entydige resultat, der fremkommer af denne rapport.

Analysen viser, at det på tværs af medarbejdere ikke er entydigt, hvilke opgaver der kræver fysisk tilstedeværelse på arbejdspladsen. Det fremgår også, at coronaperioden netop har lært os, at meget få opgaver kræver fysisk tilstedeværelse, og at de fleste kan løses både hjemme og på kontoret. Dog ses en tendens til, at det er de opgaver, der direkte involverer (kontakt til) flere personer end en selv, der scorer højt, fx sociale aktiviteter, udviklingsopgaver i samarbejde med andre, undervisning, sparring mm. Opgaver, der ikke direkte fordrer kontakt til andre, er der generelt markant færre respondenter, der har valgt her.

Af opmærksomhedspunkter til instituttet fremadrettet bidrog analysen med pointer såsom (1) at der skal findes en god balance i tilstedeværelsen, som tager højde for individuelle behov og ønsker, (2) at kontakt til nærmeste leder er et opmærksomhedspunkt, (3) at online- og hybridmøder kan bruges som supplement til fysiske møder, (4) at det faglige og kollegiale fællesskab prioriteres, og (5) at der er forståelse for opgavetyper og spidsbelastede perioder.

Ift. at hjemmearbejdspladsen skal være funktionel rent fysisk og ergonomisk, oplistede analysen de værktøjer og redskaber, der vurderes nødvendige herfor. Også her er den primære konklusion, at behovet afhænger af personlige præferencer, vaner og opgavetyper. En vigtig pointe til denne analyse var, at der mangler afklaring af, hvad instituttets rolle er ift. etablering af hjemmearbejdspladsen.

Analysen behandlede også mødetyper og undersøgte, hvordan forskellige typer af møder kan afholdes fremadrettet. Her pegede analysen på, at jo større møderne er (dvs. jo flere deltagere), jo flere ser mening i, at de afholdes online. Ydermere så vi her, at de møder, der typisk er informationstunge og præget af envejskommunikation, fx institutmedarbejdermøder, også giver mere mening at holde online. Omvendt pegede analysen på, at der for møder med mere sparring og dialog, fx forskergruppe- eller teammøder, er den modsatte tendens, og at disse foretrækkes afholdt fysisk.

## DISKUSSION

I dette afsnit vil vi, på baggrund af analysens resultater, diskutere udvalgte perspektiver på hjemmearbejde på Institut for Kommunikation og Psykologi. Målet hermed er i næste del af rapporten at kunne fremsætte en række konkrete opmærksomhedspunkter, som instituttets medarbejdere, ledelse og samarbejdsorganer kan arbejde videre med.

## ORGANISATIONSFORANDRINGER RAMMESÆTTER

### DISTANCEARBEJDET

I løbet af arbejdsgruppens levetid samt under og efter dataindsamlingen er der sket flere organisatoriske forandringer på såvel fakultets- som institutniveau, og disse har væsentlig betydning for hjemmearbejde og distancearbejde på instituttet og skal derfor nævnes her.

For det første har SSH-sammenlægningen, signaturprojekterne og det missionsbårne universitet alt sammen været med til at sætte yderligere fokus på tværgående (og ikke mindst tværfakultære) forskningssamarbejder, der inddrager eksterne samarbejdspartnere. Ganske som vi kender det fra eksternt finansierede forskningsprojekter, vil sådanne samarbejder indebære distancesamarbejde som sin grundmodus, hvor rent fysiske sammenkomster vil blive et supplement fra tid til anden.

For det andet indebærer instituttets nye sektionsmodel, at alle VIP-ansatte nu er grupperet på en ny måde ift. den tidligere vidensgruppeorganisering, og at mange desuden har fået ny nærmeste leder og nye kollegaer. Hvor vidensgruppeorganiseringen i højere grad var lokationsbestemt (vidensgrupper udsprang fortrinsvis af de faglige miljøer i Nordkraft, Sydhavnen osv.), går sektionerne i langt højere grad på tværs af instituttets lokaliteter og adresser (sektioner udspringer af faglige domæner). Det medfører automatisk en ændring ift. VIP-ansattes afstand til nærmeste leder i form af sektionsleder. Hvor mange VIP-ansatte tidligere har været vant til, at såvel vidensgruppemedlemmer og vidensgruppeleder havde kontorarbejdsplads på samme matrikel som dem selv, ser situationen nu helt anderledes ud. Mange har en sektionsleder (personaleleder), der som udgangspunkt er tilknyttet en anden matrikel som fast arbejdssted. Samarbejdet i sektionerne får dermed ganske andre grundvilkår og kalder helt grundlæggende på en langt højere grad af distancearbejde og virtuelt samarbejde, end vi har været vant til. Det er en samarbejdsform, vi på instituttet kender fra forskningsklyngerne, hvor virtuelt samarbejde også har været den primære form, som lejlighedsvist har været suppleret af fysiske møder. Ligeledes er der erfaring at hente fra de administrative områder, der siden starten af 2017 har arbejdet med personaleledelse på tværs af adresser og landsdele. Med sektionsmodellen er behovet for distancearbejde altså markant forøget, ligesom det virtuelle samarbejde forventes at blive et grundvilkår for de institutinterne samarbejder i langt højere grad end det fysiske møde.

Sidst men ikke mindst medfører den gradvise nedlukning af uddannelser udbudt i København et øget fokus på uddannelsespåsætning, som går på tværs af landsdele. Institutet kommer derfor fremover til at se mere samarbejde om undervisning, som er spredt over forskellige lokaliteter. Selvom det er uvist, hvordan det kommer til at udvikle sig, virker det rimeligt at antage, at hvis tværgående undervisningspåsætning i større grad vinder indpas, så vil det ikke være muligt at flyve folk frem og tilbage hele tiden. Dermed vil tværgående undervisningspåsætning alt andet lige skabe behov for, at mere undervisning afvikles virtuelt.

Det var i øvrigt en del af rationalet bag sektionens modellen, at undervisningspåsatning i højere grad end tidligere skulle ske med faglighed som det primære hensyn, uanset gruppetilhørsforhold og arbejdsadresse. Dertil kommer, at satsninger på EVU-udbygning indebærer mere distancesamarbejde, bl.a. fordi EVU kan foregå på helt andre adresser end AAU's, ligesom det foregår uden for almindelig kontortid (aften og weekend)<sup>4</sup>. Sammenlagt synes tid/rum-aspektet af undervisningsafvikling at være i opbrud af flere forskellige årsager.

Det ligger uden for arbejdsgruppens kommissorium at zoome ind på undervisning og distancearbejde specifikt. Undervisningsopgaver indgår derfor i undersøgelsen som én af de mange forskellige typer af opgaver, som varetages på instituttet af VIP og TAP. Et udvalg af de resultater fra spørgeskemaundersøgelsen, der specifikt handler om, hvordan VIP forholder sig til distance, tilgængelighed og undervisning, er samlet i et addendum (Bilag 3), som har været fremlagt på Institutrådsmødet d. 26. januar 2023 i forbindelse med temaet om Digitalisering og Undervisning (Se Bilag 4 for mødets dagsorden).

I dette bilag fremgår det tydeligt, at respondenternes holdninger til virtuel undervisning er spredte og forskelligartede, ligesom deres holdning til alle andre forhold omkring distancearbejde i opgavevaretagelse er det. I forlængelse heraf forslås det, at instituttets studienævn drøfter overordnede udfordringer og muligheder i forhold til virtuel undervisning med inspiration i dette bilag. Der er åbenlyse didaktiske fordele og ulemper, men fremover vil det sandsynligvis være et samspil mellem det *mulige* og det *ønskelige*, når arbejdsmiljøledelses-, HR- og ledelsesovervejelser i stigende grad også bliver en del af beslutningsgrundlaget om virtuel eller ej i undervisningssammenhænge.

Sammenlagt er der altså fremadrettet adskillige aspekter af instituttets og fakultetets organisering, herunder varetagelse af kerneopgaver, som er spredt i tid og rum, og hvor distance derfor bliver et grundvilkår. Taget disse organiseringer og deres betydning for løsningen af kerneopgaverne i betragtning, er det tydeligt, at den fysiske tilstedeværelse ikke (alene) er den optimale løsning. Vi har brug for det succesfulde virtuelle samarbejde, for at faglig udvikling og trivsel sikres. Fysisk tilstedeværelse skaber ikke per definition mere nærvær og tilgængelighed, og omvendt kan distancearbejde, som dele af denne undersøgelse har understreget, til tider skabe nærhed og øget samarbejde, som ikke ellers ville være muligt. Disse forhold vil vi uddybe i det følgende afsnit.

## **ORDFORRÅD PÅ DEN HYBRIDE ARBEJDSPLADS: DISTANCEARBEJDE, NÆRVÆR OG TILGÆNGELIGHED**

Måden, vi taler om tingene på, har betydning for vores forståelse og deraf følgende handlemuligheder. Vi har således i starten af denne rapport argumenteret for, at 'hjemmearbejde' er et for snævert begreb til at indfange de mange forskellige måder, som (sam-)arbejde på et universitet foregår, når det ikke lige er på kontorpladsen på campus. Vi har foreslået, at vi fremadrettet taler om 'distancearbejde' som et mere dækkende paraplybegreb for samarbejde og ledelse, der er geografisk spredt (uanset om man arbejder i eget hjem, på forskellige matrikler af arbejdspladsen, deltager i konference i udlandet osv.).

---

<sup>4</sup> Jf. addendummet om undervisning (Bilag 3) er der også på dette felt grøde ift. blandingsforholdet mellem fysisk og virtuel undervisning/vejledning.

Vi har i rapporten også talt om 'tilstedeværelse'. Ifølge *Ordbog over det danske sprog* betyder 'tilstedeværelse' "*det at være til stede eller eksistere på et bestemt sted*" (brugt om mennesker, genstande mm.). Ordbogen angiver imidlertid også 'nærværelse' og 'nærvær' som synonym til 'tilstedeværelse'. Interessant i denne sammenhæng er, at 'nærvær' har en dobbeltbetydning: Dels "*det at være til stede*", dels den "*(oplevelse af) opmærksomhed, interesse, kærlighed eller omsorg som et menneske udviser*". Vi har brug for, at andre mennesker anerkender os, ser os og samskaber betydning og mening i det, vi gør.

Her er det væsentligt at bemærke, at det at være fysisk til stede på en adresse, ikke er det samme som at være nærværende eller opleve nærvær. Man kan sagtens være fraværende, selvom man er på kontoret, og mange af instituttets ansatte vil nok også kunne genkende en oplevelse af at være ensom på kontoret. Omvendt kan man sagtens være til stede, selvom man ikke fysisk befinder sig samme sted. Således bør vi på instituttet diskutere, hvordan vi kan arbejde med nærvær, uanset hvor man er fysisk til stede. Altså, hvordan sikrer vi, at alle oplever nærvær i form af opmærksomhed, interesse og omsorg på arbejdspladsen? Dette nærvær kan være såvel fysisk som teknologisk medieret, fx via Zoom-møder, chat, mails eller telefonopringninger. Gartner Group taler i denne forbindelse om '*intentional collaboration*', altså at man planlægger at være sammen med hinanden, fx aftaler check-ins, fælles frokoster, seminarer, samlede kontorarbejdsdage osv.. I dét ligger en erkendelse af, at vi ikke kan forlade os på heldet og improvisationen alene: Vi må gå vores held i møde og arrangere "samarbejde med vilje" – fysisk eller virtuelt.

Afledt af en situation, hvor mange medarbejdere og ledere ikke 'bare kan stikke hovedet ind', fordi de befinder sig på forskellige adresser eller har forskellige tilstedeværelses-kadencer, bliver **tilgængelighed** centralt. På en arbejdsplads, hvor distance-samarbejde er lige så almindeligt som fysisk samarbejde, er det vigtigt at formulere en fælles 'psykologisk kontrakt' om tilgængelighed. Det kunne fx indbefatte en musketér-ed om, at man som udgangspunkt altid er tilgængelig inden for normal arbejdstid, fx for telefonopringninger, uanset hvor man befinder sig. Hvis man er på skriveophold, har ferie eller en halv fridag o.l., så sætter man '*out of office*' til med angivelse af, hvornår man igen er tilgængelig, og af, hvem der kan hjælpe ved akut behov. Et andet aspekt kunne være, at man, ift. arbejde der foregår et andet sted end på kontoret, har sat sit IT op, så man har adgang til alle de informationer, der er nødvendige for at kunne udføre arbejdet et andet sted end på kontoret og dermed kan yde lige så god assistance og bidrage lige så godt på distancen som på kontoret.

Nærvær og tilgængelighed er ikke '*one-size-fits-all*', hvorfor det er hensigtsmæssigt, at alle instituttets enheder, fx forskningsgrupper, sektioner eller områder, aftaler, hvordan de vil arrangere sig i forhold til distance, nærvær og tilgængelighed. Det er mindre vigtigt, hvad der konkret aftales, end at der faktisk aftales noget, og at der løbende bliver fulgt op på, hvordan det går med nærværet og tilgængeligheden. Det kan være en ide at søsætte små, lokale '**samarbejdseksperimenter**' i sektionerne og områderne, hvor man aftaler en form og følger op inden for fx to-tre måneder med henblik på at rette til, ændre osv. Et vigtigt opmærksomhedspunkt i denne forbindelse er, hvordan samarbejdet mellem grupper, teams og funktioner fungerer, og hvorledes opgaver, der går på tværs af faggrupper, sektioner og områder, lykkes, hvis instituttets grupperinger indgår modsatrettede interne aftaler. Det vil være tilrådeligt, at institutledelsen definerer, hvilke samarbejdseksperimenter der giver mening i forhold til det tværgående samarbejde (og som ikke allerede er struktureret inden for rammerne af fx forskningsgrupper, studienævn, institutråd mm.), samt hvilke målsætninger og evalueringspunkter der kan formuleres for at følge udviklingen på dette område. Der vil

desuden med fordel kunne udpeges forretningskritiske tværgående opgaver, der kræver særlige hensyn ift. samarbejdet på tværs.

## BALANCERING AF MODSÆTNINGER

En pointe, der er opstået utallige gange i løbet af rapportens analysedele, er, at der ikke er noget, der kan siges at gælde for alle, når det handler om hjemmearbejde og distancearbejde. I virkeligheden har vi i arbejdsgruppen oplevet, at mange af de grundlæggende problemstillinger, der er ift. hjemmearbejde og distancearbejde, balancerer mellem modsætninger: Fx er det dejligt at være sammen med sine kollegaer, men det er også dejligt med fleksibilitet til at være til stede på forskellige måder og få hverdagen til at hænge sammen. Af modsætningspar kan fx nævnes:

- Fysisk – virtuelt
- Privatsfære – arbejdsliv
- Individet – kollektivet
- Utilgængelig – tilgængelig
- Fordybelse – forstyrrelse
- Autonomi – afhængighed
- Flexibilitet – skemalagt
- Videnskabeligt personale – administrativt og teknisk personale
- Undtagelsestilstand (corona) – normalitet (før/efter)

Det er en udfordring at balancere disse forhold, og det faktum, at prioritering af én kan medføre nedprioritering af den anden, besværliggør det. Hertil er det vigtigt at pointere, at der sjældent vil være én løsning, der fungerer godt på alle parametre. Tværtimod vil der være tale om et hierarki mellem fordele og ulempe, og at der skal prioriteres heri. Er der fx nogle ulemper, vi vil have afhjulpet, uanset at det er på bekostning af andre fordele? Sådanne diskussioner og vurderinger kommer vi ikke uden om. Vil man fx passe på fællesskabet ved at sætte en begrænsning på hjemmearbejde, så arbejdspladsen ikke opleves for tom? Eller passer man bedre på fællesskabet ved at motivere til mere virtuelt tilstedevær og nærvær? Hvordan sikrer man fællesskabsfølelsen på tværs af instituttets lokaliteter, og har vi været gode nok til det? Er det overhovedet fællesskabet, vi vil prioritere? Og hvilke fællesskaber mener vi da, når vi siger fællesskab? Er det inden for instituttet, forskningsgruppen, teamet, klyngen?

Instituttets sammenhængskraft har flere gange været nævnt som noget, vi skal værne om. Det synes oplagt, at denne hurtigt kunne smuldre helt væk, hvis nogle medarbejdere aldrig mødte ind på kontoret, og heller ikke var tilgængelige virtuelt. Men hvordan passer vi bedst på sammenhængskraften? Hvad kan og bør vi egentlig forvente af hinanden, og i hvilken sags tjeneste? Sådanne diskussioner bør tages på institutniveau.

### INDIVIDET OG KOLLEKTIVET

Hjemmearbejde og tilstedeværelse kan ikke skæres over én kam, og hverken ønsker, fordele eller ulemper herved kan generaliseres ud på alle ansatte, og ikke engang ud på typer af ansatte som fx VIP og TAP. Helt ned på individniveau er der væsentlige forskelle i erfaringer, ønsker og forventninger, og derfor har arbejdsgruppen konsekvent også holdt sig fra at komme med generiske konklusioner eller anbefalinger. Det er nu en opgave på institutniveau at tage dialogen om, hvordan de individuelle såvel som kollektive behov og ønsker tilgodeses, uden at det lægger hindringer i vejen for andre individer, kollektiver, sammenhængskraft eller kerneopgaver. I den forbindelse er det igen vigtigt at understrege, at hjemmearbejde jo ikke

partout er i strid med instituttets behov. Som allerede nævnt spiller disse behov sammen på mangfoldige måder, og derfor er det ikke givet, at de *vil* være i strid med hinanden, men de *kan* potentielt være det. Respondenter har fx undervejs i analysen fremført, at for meget hjemmearbejde svækkede sammenhængskraften og fællesskabsfølelsen. Omvendt kan hjemmearbejdet også netop være instituttets behov, da det fx tillader ansatte at være fleksible ift. tid og rum i opgaveløsningen. Så det er altså ikke sort på hvidt, hvilket er vigtigt at have in mente.

Rapporten har vist, at der kan være forskel på, hvad medarbejderne til- og fravælger, alt efter om det er egne eller instituttet som helhed, der fokuseres på. I analysen har vi påpeget, at hjemmearbejdet ofte synes at blive valgt til under hensyntagen til et oplevet eget behov, og at det således også særligt er individet selv, der oplever de attraktive konsekvenser, mens fordelene for organisationen ift. fx produktivitet og kollektiv trivsel i visse sammenhænge er mere usynlige. Ulemperne, derimod, opleves ofte på såvel individ- som institutniveau. Vi har i analyserne også set, at mens der hos alle ansatte synes at være et (dog varierende) ønske om hjemmearbejde, er der også samtidig et ønske om, at *når* man møder op på kontoret, så er det ikke tomt. Konflikten mellem det, man selv ønsker at gøre, og det, man ønsker, andre gør, synes at være markant, og det er et paradoks, der udmærket beskriver, hvorfor der traditionelt kan være talt om 'for meget' hjemmearbejde i negativ forstand. Det er naturligvis vigtigt, at vi får italesat problematikken, ikke mindst set i lyset af de nye organisatoriske omstændigheder, så vi ikke bliver skuffede over hinanden, og så fordelene på institutniveau også træder frem. Institutet bør derfor diskutere holdninger til '**tilgængelighedsprincippet**'. Hvornår, hvor tit og hvordan forventes man at være tilgængelig?

### **FORDYBELSESTID VERSUS FORSTYRRELSESTID**

Undervejs i rapportens analyser har vi behandlet den pointe, at hjemmearbejdet efter corona ret fundamentalt har ændret karakter. Inden corona var hjemmearbejdet – særligt for VIP-ansatte – fordybelsestid. Når man var hjemme, ville kollegaer sjældent ringe og forstyrre, og henvendelser måtte i udgangspunktet vente, til man igen var på kontoret. Efter corona er dette vendt på hovedet. I dag er hjemmearbejde ikke det samme som '**må ikke forstyrres**', tværtimod er det i høj grad '**generel tid**', og noget som såvel TAP som VIP tilvælger. Omvendt bliver kontorets status som '**forstyrrelsestid**' også udfordret, når man faktisk kan møde ind og sidde relativt alene hele arbejdsdagen. Set i det lys, gør det så overhovedet en forskel, hvorfra vi arbejder, så længe vi får løst vores opgaver? Så er vi tilbage til instituttets sammenhængskraft. Hvad er det, vi skal værne om, og hvorfor?

Omvendt hører vi også, at mange fortsat oplever, at der kan være mange forstyrrelser – særligt når man møder fysisk op på kontoret. I den forbindelse kan man overveje, om der skal være regler – ikke blot for hjemmearbejde – men også for arbejdspladsen. Burde vi fx have retningslinjer for forstyrrelser på arbejdspladsen? Skilte, zoner, andet?

I forlængelse af ovenstående pointe om, at individets og kollektivets behov ikke nødvendigvis er det samme, kan man spørge sig selv, om hjemmearbejdet er '**den rette**' løsning eller '**den lette**' løsning? Her taler vi ikke om distancearbejde generelt, eller om fx de situationer, hvor man af hensyn til opgaven arbejder et andet sted, fx ved konferencedeltagelse, dataindsamling eller besøg hos samarbejdspartnere, men om de opgaver, der vil kunne udføres både på arbejdspladsen og hjemmefra, og som man en given dag aktivt vælger at udføre fra hjemmet, fx fordi man skal til læge midt på dagen, have bilen på værksted, eller blot synes det er rarere at være hjemme. Er sparet transporttid, fleksibelt familieliv osv. lige så gode grunde til at arbejde hjemme, som fx fordybelsestid var det før corona? Og gælder det

## Hjemmearbejde før, under og efter corona

for både VIP- og TAP-ansatte? Kan arbejdsgiver kræve distancetilstedeværelse, hvis opgaven tilsiger det, men individet helst er fri? Hvad mener vi som arbejdsplads om disse ting?

Omvendt kan man også spørge, om "alle personer på kontoret" er den '**lette løsning**' eller den '**rette løsning**'? Igen leder det op til en diskussion af, hvad vi egentlig kan og bør forvente af hinandens tilstedevær.



## OPMÆRKSOMHEDSPUNKTER OG ANBEFALINGER

Som en opsamling på rapporten og dens analyser og resultater vil vi her præsentere en række opmærksomhedspunkter og anbefalinger, der opsummerer, hvad instituttet med fordel kan arbejde videre med.

### Fokus på tilstedeværelse og nærvær

Der er i rapporten argumenteret for, at vi vænner os til at tale om *distancearbejde* fremfor *hjemmearbejde*, da det er et mere dækkende begreb for den arbejdstilrettelæggelse, som pt. kan iagttages på instituttet. Derudover er det pointeret, at der bør være fokus på *tilstedeværelse* – fysisk som virtuel – og en værdisætning af, at målet ikke i sig selv er mere fysisk tilstedeværelse, men derimod trivsel, optimal løsning af kerneopgaven og forventningsafstemt tilgængelighed. Vi skal i den forbindelse huske på, at de udfordringer, der ses ved, at mange ikke befinder sig fysisk på kontorerne, ikke nødvendigvis ville blive løst ved, at de begyndte at indfinde sig på kontorerne. Der må tænkes kreativt ift., hvordan disse udfordringer løses. Måske handler det om (fysisk) tilstedeværelse, måske ikke.

- Det anbefales, at instituttet tager op til overvejelse, hvordan vi kan arbejde med nærvær og trivsel i opgaveløsningen uanset typen af tilgængelighed.
- Det anbefales, at der i sektioner og områder udarbejdes en tydelig, skriftliggjort, dialogbaseret forventningsafstemning om såvel tilstedeværelse og tilgængelighed, fysiske og online møder samt aktiviteter på og uden for arbejdspladsen. Institutledelsen kan med fordel gå forrest med forventninger til medarbejderdeltagelse ved tværgående møder institutledelsesinitierede møder o.l.

### Forskel mellem VIP og TAP

Det skal anerkendes, at der traditionelt har været store forskelle på VIP- og TAP-ansattes muligheder for at arbejde hjemmefra. Undersøgelsen har vist, at det ikke har været uden en vis grad af uretfærdighedsfølelse fra TAP-ansattes side, at muligheden for hjemmearbejde er oplevet som værende anderledes end VIP-kollegeres. Et særligt opmærksomhedspunkt er, hvordan tilstedeværelsesvilkårene for de to grupper skal være fremadrettet, ikke mindst under hensyntagen til trivsel og de grundlæggende meget forskellige opgaveporteføljer. I samme forbindelse er det bemærkelsesværdigt, at begge medarbejdergrupper ønsker øget mulighed for at arbejde på distancen – uanset, hvor stor muligheden for dette var før corona.

- Det anbefales, at tilstedeværelsesvilkårene for alle medarbejdere (VIP, TAP, ledelse) reflekteres på institutniveau. Konkret kunne dette udmønte sig i udarbejdelsen af en generel politik (eller et værdigrundlag) for distancearbejde og tilstedeværelse, som med fordel kan formuleres anvisende (fx respekter kollegaer fordybelsestid – hjemme og på kontoret; bidrag til etablering af godt kollegaskab; mød op og tag del i fællesskabet osv.) og reflektere over mulighederne og begrænsningerne ift. fleksibilitet i tilstedeværelse (fysisk som virtuelt) under hensyntagen til fællesskab, samarbejde og udførelse af instituttets kerneopgaver.

### Dialog om hvad hjemmearbejdet indebærer for os på instituttet

Rapporten har vist, at der inden corona var tendens til, at hjemmearbejdet brugtes til *fordybelsesrum*, hvor det under og efter corona har ændret karakter til *generel tid*. Hjemmearbejde er ikke (længere) det samme som 'må ikke forstyrres'. Kan vi forvente af hinanden, at hvis man er på arbejde, så er man tilgængelig? Vi foreslår, at der indledes en dialog om hjemmearbejdets status på instituttet og forventningerne hertil.



- Det anbefales, at der indledes en dialog om hjemmearbejdets status på instituttet, og at forventningerne til hjemmearbejde og tilstedeværelse indgår i de løbende drøftelser om arbejdsmiljøet i SA, lokale grupper, sektioner og områder, og at det som minimum drøftes årligt.
- Det anbefales i øvrigt, at evaluering af hjemme- og distancearbejde samt tilstedeværelse evalueres via APV. Ydermere kan det med fordel tages op til overvejelse, om en sådan evaluering bør tages op som fast punkt i MUS-samtaler og/eller ved onboarding af nye medarbejdere.

### **'Intentional collaboration'**

Givet den store spredning i ønsker, muligheder og udfordringer blandt instituttets ansatte, kan alle organisatoriske enheder (sektioner, områder, klynger, teams mm.) med fordel arbejde med *'intentional collaboration'*, dvs. lave aftaler for, hvordan og hvornår man er sammen. Altså **'samarbejde med vilje'** og ikke **'ved et tilfælde'**. Det kan fx være ved at formulere en fælles *'psykologisk kontrakt'* om tilgængelighed, eller der kan iværksættes små, lokale *'samarbejdseksperimenter'*, som der følges op på løbende. Det centrale er, at man i grupperne får talt om, hvordan man arrangerer sig. Det vigtige er således, **at** man tager stilling, ikke **hvilken** stilling man tager. Dette skal naturligvis ske under hensyntagen til løsning af både egne og tværgående opgaver.

- Det anbefales, at alle organisatoriske enheder tager aktiv stilling til, hvordan og hvornår man er sammen (*'intentional collaboration'*). På sigt er det vigtigt, at disse stillingstagninger ikke bliver for afkoblede fra hinanden, og at det derfor også tages op på institutniveau.
- Det anbefales, at SA sikrer adgang til beskrivelser af mulige samarbejdseksperimenter for de organisatoriske enheder.

### **Individuelle og kollektive behov**

Rapporten har vist, at der kan være fordele og ulemper ved at være fysisk til stede på instituttet, eller ved at arbejde andre steder end på kontorarbejdspladsen. Alle ledere og ansatte bør have opmærksomhed på, at der i den forbindelse er såvel individuelle som kollektive behov, som hænger sammen på komplekse og mangfoldige måder. Det er nu en opgave på institutniveau at tage dialogen om, hvordan de individuelle såvel som kollektive behov og ønsker tilgodeses, uden at det lægger hindringer i vejen for andre individer, kollektiver, sammenhængskraft, eller kerneopgaver.

- Det anbefales, at instituttet tager en dialogen om, hvordan de individuelle såvel som kollektive behov og ønsker tilgodeses, uden at det lægger hindringer i vejen for andre eller andet.
- Det anbefales, at der på institut- og sektions-/områdeniveau initieres en dialog omkring den potentielle konflikt mellem det, man ønsker selv at gøre, og det man ønsker, at andre gør, dette for at imødekomme uoverensstemmende forventninger.

### **Ledelse på distance**

Rapporten har vist, at respondenterne ser både fordele og ulemper ved samarbejde og ledelse på distance. Kontakt til nærmeste leder er et opmærksomhedspunkt fremadrettet. Det er vigtigt, at alle ansatte har lige mulighed for kontakt til nærmeste leder, og at ledelsens (såvel sektions-, område- og institutledelsens) opgaver tydeliggøres og fastholdes overfor de ansatte. Med distancearbejdet kommer også et behov for, at ledelsen udviser tillid til, at medarbejdere kan arbejde selvstændigt – også på distancen. Endelig er arbejdstilrettelæggelse (som alle andre steder) et ledelsesansvar. En generelt gældende

retningslinje, der kan udstikkes, er derfor, at det er sektions- og områdelederne, man aftaler arbejdstilrettelæggelse med.

- Det anbefales, at SA forholder sig til, hvilke krav og behov øget distanceledelse kalder på, og hvordan vi som institut forholder os hertil i praksis.
- Det anbefales, at det sikres (løbende kompetenceudvikling), at ledere (og medarbejdere, for den sags skyld) har kompetencer inden for distanceledelse og hybridarbejde.

### Kompetenceudvikling

I forlængelse af sidste punkt bør der sættes ind med bred kompetenceudvikling for alle medarbejdere på instituttet, så de er rustet til de nye tider med øget distancearbejde og virtuelle krav. Det handler ikke blot om et kursus i 'sådan holder du et zoom-møde', men mere generelt om, hvordan man leder og samarbejder på den hybride arbejdsplads. Specifikt ift. undervisning har rapporten bl.a. pointeret, at der kan mangle gode indføringer til de rette it-værktøjer, så alle fordele kan udnyttes optimalt.

- Det anbefales, at der sættes ind med bred kompetenceudvikling af alle medarbejdere til 'de nye tider' med øget hjemmearbejde, distancearbejde, virtuelle fællesskaber mm.
- Specifikt ift. undervisning anbefales det, at studienævnene overvejer, om kompetenceudvikling og indføring i it-værktøjer bør prioriteres.

### Indretning af arbejdspladser

I takt med, at vi arbejder mere hjemmefra, stiger behovet for, at hjemmearbejdspladsen indrettes ergonomisk korrekt og med den fornødne teknik. Det skal afklares, hvad instituttets ansvar er i den forbindelse. Hertil kan det diskuteres, hvor meget arbejdspladsen kan afkræves at stille til rådighed, så længe en medarbejder fortsat råder over en personlig kontorarbejdsplads uden tidsbegrænsning. Der vil således altid og til enhver tid være mulighed for at udføre sit arbejde på arbejdspladsen frem for i hjemmet. Skulle dette ændre sig, kan kravene og forventningerne også ændres. I takt med, at vi arbejder mere hjemme, må vi ganske givet også arbejde mindre på kontorerne, og derfor er det oplagt også at tage op til overvejelse, hvordan disse indrettes bedst muligt. Mange kontorer på instituttet bruges begrænset, og det kan give mening at overveje, hvad de bedste brugssituationer er. Man kunne fx overveje en mere funktionsstyret eller aktivitetsbaseret<sup>5</sup> indretning, hvor der fx er lokaler til workshops, aflastning, møder, fordybelse mm.

- Det anbefales, at det på ledelsesniveau afklares, hvad instituttets ansvar er i forbindelse med indretning af hjemmearbejdspladsen, og at dette skriftliggøres og udmeldes bredt på instituttet.

### Mødeafholdelse

Der bør tilstræbes en balance mellem fysiske og virtuelle møder. Hvad den gode balance er kan variere fra gruppe til gruppe og fra mødetype til mødetype. Mens de virtuelle møder af

---

<sup>5</sup> "På det aktivitetsbaserede kontor har hver medarbejder ikke et fast skrivebord. Alle faciliteter er delte, og man vælger sin plads efter de opgaver, der skal udføres på et givent tidspunkt. Kontoret er i den forstand mere rummeligt end et traditionelt storrumskontor, da det samlet tilgodeser en bred vifte af arbejdsbehov som sparring, videndeling, fordybelse og individuelt arbejde, som den moderne arbejdsdag byder på".

<https://bygst.dk/udlejning/kontorindretning/aktivitetsbaseret-indretning/> [11.02.23]

naturlige årsager tog overhånd under corona, så er de nu afgørende for, at vi på instituttet kan løse vores opgaver og samarbejde på tværs af sektioner, klynger mm. De skaber nye og forbedrede deltagelsesmuligheder, ligesom de kan være tidsbesparende og effektive. Det kan dog overvejes, om nogle typer møder egner sig bedre til det virtuelle format end andre. Det er foreslået, at vi, ligesom vi har arbejdsmiljøgrænser for støj og røg mm., også kunne overveje begrænsninger eller anbefalinger for skærm møder. Det hybride format opleves ofte som vanskeligt, men rummer store potentialer, hvorfor der med fordel kan videreudvikles på det.

- En generel dialog omkring mødetyper og tilstedeværelsesformer kan med fordel tages op i SA.
- Det anbefales, at SA diskuterer, om vi burde have arbejdsmiljøgrænser for skærm møder.
- Det anbefales, at sektions- og områdeledere bevidst vurderer omkostninger og gevinster ved forskellige mødetyper, og at dette inddrages i den ovenstående anbefaling om forventningsafstemning i enhederne.

### **Modtagelse og onboarding af nye medarbejdere**

Det kommer jævnligt op, at hjemmearbejde og distancearbejde er problematisk for modtagelse og integration af nye medarbejdere. Faktum er imidlertid, at modtagelse af nye medarbejdere ikke er gjort ved at møde op den første dag og byde velkommen, men at det faktisk tager måneder og måske endda år. Spørgsmålet er derfor, om mere fysisk fremmøde på arbejdspladsen er løsningen? Vi opfordrer til kreativ tænkning og øget fokus på fx digital onboarding, mentorordninger osv.?

- Det anbefales, at der ifm. onboarding af nye medarbejdere foregår en eksplicit forventningsafstemning omkring hjemme- og distancearbejde, samt tilstedeværelse. Denne opgave bør ske på sektions-/områdelederens initiativ og foregå i samarbejde med sektionen, HR og ikke mindst den nye medarbejder.
- Det anbefales, at der tænkes kreativt ift. modtagelse og onboarding af nye medarbejdere. Det kunne fx være digital onboarding eller at nye medarbejdere kobles med mentorordninger eller en særlig "vært" (eller "værter"), som har til opgave at være sammen med den nye medarbejder, at vise vedkommende til rette samt sikre at vedkommende får kendskab til arbejdspladsens værdigrundlag og kultur på området.

### **Bevar fællesskabsfølelsen**

Rapporten har vist, at mange oplever, at fysisk fravær går ud over sociale relationer og fællesskabsfølelsen. Instituttet, herunder sektionerne og områderne, kan med fordel igangsætte et arbejde, der har fokus på denne del. Fokus kunne være, at alle skal øve sig i at tage del i fællesskabet, både når vi er fysisk og når vi er virtuelt til stede.

- Det anbefales, at der i SA igangsættes et arbejde, der fokuserer på at opbygge og vedligeholde sociale relationer og fællesskabsfølelse. Konkret kan man se på, hvordan vi kan (og bør) motiveres til at deltage i fællesskabet (såvel fysisk som virtuelt).

Hjemmearbejde før, under og efter corona

## **BILAG 1**

**KOMMISSORIUM FOR ARBEJDSGRUPPEN OM  
HJEMMEARBEJDE I ET 5-ÅRIGT PERSPEKTIV**



AALBORG UNIVERSITET

Institut for Kommunikation og  
Psykologi

Sagsbehandler: Sarai Løkkegaard

Dato: 22-02-2021

## Kommissorium for arbejdsgruppe om hjemmearbejde i et 5-årigt perspektiv

### Baggrund

I april 2020 blev der via vidensgrupperne gennemført en større undersøgelse af IKP's arbejdsmiljø under corona-nedlukningen. Som følge af denne undersøgelse blev der defineret et indsatsområde omkring arbejdsmiljø ift. hjemmearbejde i et langsigtet perspektiv. Det blev besluttet, at en arbejdsgruppe skulle kigge nærmere herpå. Målet hermed er ikke at få mere hjemmearbejde, men derimod at sikre, at vi på instituttet har et stærkt og godt arbejdsmiljø på den fysiske arbejdsplads, herunder at vi har en god hjemmearbejdskultur, *samtidig med* at vi har en bedre tilstedeværelseskultur.

Antagelsen er, at der de kommende år – også når corona-situationen har stabiliseret sig – vil komme større efterspørgsel på hjemmearbejde fra både arbejdsgivere og arbejdstagere. Arbejdsgruppen skal derfor undersøge, hvilke fordele og ulemper der er ved øget hjemmearbejde, og hvad øget hjemmearbejde kan betyde for instituttets arbejdsmiljø ift. fx trivsel, produktivitet og ledelse.

### Målsætning

Det er målsætningen, at arbejdsgruppen

- Analyserer fordele og ulemper ved øget hjemmearbejde for hhv. individet og organisationen. Herunder overvejelser omkring, hvad det *på sigt* har af konsekvenser (i både positiv og negativ forstand).
- Kortlægger risici og i forlængelse heraf opstiller et løsningskatalog over, hvordan IKP kan minimere disse.
- Optegner, hvad det er, vi gør hvornår og hvorfor.
- Anbefaler tiltag, der kan/bør iværksættes på institutniveau, som institutledelsen, AMiU og SU kan tage stilling til.

Nyeste forskning/viden på området kan med fordel inddrages.

### Medlemmer

Arbejdsgruppen består af:

- Thomas Duus Henriksen
- Rikke Kristine Nielsen
- Joan Vuust
- Henrik Sand
- Sarai Løkkegaard

### Proces

Arbejdsgruppens analyser, kortlægning, løsningskatalog og anbefalinger vil blive taget op i AMiU og SU, og efterfølgende vil der af institutledelsen blive truffet beslutning om, hvilke indsatser der skal iværksættes.

### Organisering

Arbejdsgruppen planlægger selv sin møderække.



Arbejdsgruppen er nedsat ultimo 2020 og har påbegyndt arbejdet primo 2021. I denne tid er IKP og universitetet fortsat omfattet af nedlukning og hjemmearbejde som følge af corona-situationen, og dertil kommer de større organisationsændringer, som fakultetet står overfor. Der er derfor ikke fastlagt deadlines for arbejdsgruppen på forhånd. Arbejdsgruppen bør dog være i stand til at præsentere resultater eller delresultater inden udgangen af 2012.

### **Økonomi og budget**

Institutedelsen har besluttet, at der som udgangspunkt gives timekompensation på 25 timer til alle VIP, der indgår i arbejdsgruppen og bidrager til, at målsætningen opnås.

### **Proces**

Arbejdsgruppen udarbejder et analysedesign og en procesplan, som kan fremlægges for institutledelsen, AMiU og SU. Derefter kan der indgås konkrete aftaler om deadlines mm.

AMiU og SU inddrages løbende.

Arbejdsgruppens arbejde er færdigt, når analyser og idékatalog har været taget op i AMiU og SU, og når institutledelsen har truffet beslutning om, hvilke indsatser der skal sættes i værk og hvordan.

Hjemmearbejde før, under og efter corona

## **BILAG 2**

### **SPØRGESKEMAUNDERSØGELSEN**

## Om undersøgelsen

I begyndelsen af året nedsatte Arbejdsmiljøudvalget en arbejdsgruppe, der skulle undersøge og indsamle viden om hjemmearbejde på instituttet. Arbejdsgruppen skal aflevere en rapport til Arbejdsmiljøudvalget i første kvartal 2022 med et katalog over muligheder og udfordringer ifbm. hjemmearbejde.

Som en vigtig del af dette arbejde udsendes dette spørgeskema nu til alle ansatte på Institut for Kommunikation og Psykologi. Spørgeskemaet handler om hjemmearbejde både før, under og efter corona. Målet med at gennemføre undersøgelsen er, at vi som institut får samlet op på de erfaringer, vi har med hjemmearbejde, således at vi fremadrettet kan organisere arbejdsliv og arbejdsvilkår på en hensigtsmæssig måde.

Spørgeskemaet består af fire dele:

- (1) Hjemmearbejde før corona,
- (2) hjemmearbejde under corona,
- (3) hjemmearbejde fremadrettet og
- (4) baggrundsoplysninger.

Heraf er del 1 den mest omfattende at besvare.

Alle besvarelser behandles anonymt\*.

Spørgeskemaet tager ca. 20 minutter at besvare. Vi håber meget, at du vil tage dig tid til at besvare undersøgelsen, da besvarelserne får betydning for, hvordan vi på instituttet organiserer vores hjemmearbejde fremadrettet.

Spørgeskemaet skal være besvaret inden d. 22. december.

Spørgsmål til undersøgelsen kan rettes til 'Arbejdsgruppen for hjemmearbejde i et 5-årigt perspektiv'.



Medlemmerne i arbejdsgruppen er:

Henrik Sand  
Joan Vuust  
Rikke Kristine Nielsen  
Sarai Løkkegaard  
Thomas Duus Henriksen

\*Systemet anvender din emailadresse til at administrere undersøgelsen, men emailadressen slettes efterfølgende fra data for at sikre anonymitet.

## **DEL 1: HJEMMEARBEJDE FØR CORONA**

Har du i din tid på Institut for Kommunikation og Psykologi - også inden coronapandemien - været vant til at arbejde hjemmefra?

- I høj grad
- I mindre grad
- Slet ikke
- Ved ikke

Hvor mange dage ugentligt arbejdede du typisk hjemmefra før corona?

- 0 dage
- En halv dag
- 1 dag
- 2 dage
- 3 dage
- 4 dage
- 5 dage
- 6 dage
- 7 dage

Var der særlige perioder på året, hvor du arbejdede mere hjemmefra end andre, og hvorfor? (valgfrit)

## DEL 1: HJEMMEARBEJDE FØR CORONA

Angiv fordelingen af dit arbejdssted på en typisk måned (før corona) i procent fordelt på nedenstående 10 muligheder:

Angiv tallene i % med en samlet sum på 100 %

Kontor	_____
UV-lokaler	_____
Laboratorier	_____
Andre institut-lokaliteter	_____
Andre AAU-lokaliteter	_____
Hjemme	_____
Eksterne samarbejdspartnere	_____
Andre uddannelsesinstitutioner	_____
Feltarbejde	_____
Andet	_____

Beskriv med egne ord, hvordan du oplevede hjemmearbejdekulturen på instituttet inden corona? (valgfrit)

## DEL 1: HJEMMEARBEJDE FØR CORONA

Hvori bestod det attraktive for dig ved at arbejde hjemme før corona? (sæt gerne flere X)

- Det gav mig fleksibilitet
- Det gav mig autonomi
- Jeg kunne selv tilrettelægge min arbejdstid
- Det fremmede min fornemmelse af medindflydelse

- Jeg oplevede det som en tillidserklæring fra min arbejdsplads
- Det gav mig øget arbejdsro og fordybelse
- Jeg var mere produktiv derhjemme
- Jeg sparede tid på transport til/fra arbejde
- Jeg sad fysisk bedre derhjemme
- Det gjorde det lettere at få min familiesituation til at hænge sammen
- Det muliggjorde, at jeg kan bo langt væk fra min arbejdsplads
- Det var ikke attraktivt for mig at arbejde hjemme før corona
- Ingen af ovenstående
- Andet (husk lige at sætte kryds her hvis du skriver et svar her) \_\_\_\_\_

### Hvilke negative konsekvenser ser du, at hjemmearbejdet kan have? (sæt gerne flere x)

- Det er sværere at holde fri, når arbejdet hele tiden er lige ved hånden
- Overgangen mellem arbejds- og familieliv bliver for flydende
- Det er stressende at arbejde hjemme
- Det er svært at holde pauser
- Jeg bliver let distraheret
- Jeg føler, at det stiller mig dårligere ift. fx opgavefordeling, løn og forfremmelse
- Jeg føler mig isoleret og ensom
- Jeg mangler løbende smalltalk og hygge med kollegaer
- Kommunikation via mail og telefon skaber flere misforståelser
- Jeg har ikke mulighed for at etablere en velegnet arbejdsplads i min bolig, og det giver mig ergonomiske udfordringer
- Jeg går glip af informationer, sparring og/eller fælles kompetenceudvikling
- Det svækker instituttets sammenhængskraft
- Fysisk fravær går ud over sociale relationer og fællesskabsfølelsen
- Det er svært for mine ledere at lede på distancen
- Jeg er mindre produktiv
- Jeg er for sårbar over for it-problemer
- Mine opgaver er for svære at løse hjemmefra
- Det er demotiverende, at kontorerne altid er tomme, fordi andre arbejder hjemme

- Det er svært at modtage nye medarbejdere, når mange arbejder hjemme
- Hjemmearbejdspladsen fylder uhensigtsmæssigt meget i hjemmet
- Jeg savner et overgangsritual mellem arbejde og fritid
- Jeg har svært ved at motivere mig selv, når jeg arbejder hjemme
- Jeg har sværere ved at bevare koncentrationen derhjemme
- Ingen af ovenstående
- Andet (husk lige at sætte kryds her hvis du skriver et svar her) \_\_\_\_\_

## DEL 1: HJEMMEARBEJDE FØR CORONA

Hvor foretrak du - før coronapandemien - at løse følgende opgaver fra?

	Hjemme	Campus	Andet sted	Uden betydning	Jeg har ikke denne type opgave
Læse, skrive, forberedelse (fordybelsesopgaver)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Samskabelse: Udviklingsopgaver i samarbejde med andre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informations-/orienteringsmøder (fx medarbejdermøder) med mange deltagere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ledelsesmøder, områdemøder o.lign.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Møder med indbygget gruppearbejde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Workshops (ikke undervisning)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Seminarer (ikke undervisning)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Serviceopgaver	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Opgaver der kræver sparring	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sociale aktiviteter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leverancer til fx bevillingsgivere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aktiviteter med fokus på arbejdsmiljø	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Råd- og udvalgsarbejde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Undervisning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vejledning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Webinarer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konferencer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informationssøgning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



er afgørende for mit valg af profession

Jeg oplever det som en tillidserklæring fra min arbejdsplads, at jeg kan arbejde hjemme, når det passer mig bedst

Jeg oplever, at min privatsfære og arbejdssfære smelter sammen, når jeg arbejder hjemme

Det er stressende for mig at arbejde hjemme

Jeg føler mig isoleret og ensom, når jeg arbejder hjemme

Mit ergonomiske arbejdsmiljø derhjemme giver mig problemer

Det sparer mig tid i hverdagen at arbejde hjemme

Det er demotiverende at møde op på kontoret, fordi der stort set ikke er nogen kollegaer på gangene.

Det kunne være rart med faste ugentlige dage, hvor alle i udgangspunktet møder ind på kontoret

Jeg har det udstyr til rådighed, jeg har behov for, for at kunne arbejde hjemme

Min familiesituation spiller ind på mit valg om at arbejde hjemme

Den fysiske afstand til arbejdspladsen spiller ind på mit valg om at arbejde hjemme

Uddyb gerne dit svar (valgfrit)

Hvordan foregik samarbejdet med kollegaer før corona, når du arbejdede hjemme?

- Bedre end ved fysisk fremmøde
- Lige så godt som ved fysisk fremmøde
- Dårligere end ved fysisk fremmøde
- Lige så dårligt som ved fysisk fremmøde
- Ved ikke

Uddyb gerne dit svar (valgfrit)

## **DEL 1: HJEMMEARBEJDE FØR CORONA**

Hvor ofte havde du - før corona - brug for kontakt til din nærmeste leder i hverdagen?

- Dagligt
- Ugentligt
- Hver 14. dag
- Månedligt
- Sjældnere
- Aldrig
- Ved ikke

Uddyb gerne dit svar (valgfrit)

Har du nogle erfaringer fra hjemmearbejdet inden corona, som du mener, instituttet med fordel kan bygge videre på? (valgfrit)

## **DEL 2: HJEMMEARBEJDE UNDER CORONA**

Hvordan har hjemmearbejdet under corona fungeret for dig sammenlignet med tidligere?

- Bedre end før corona
- Lige så godt som før corona
- Lige så dårligt som før corona
- Dårligere end før corona
- Ved ikke

Uddyb gerne dit svar (valgfrit)

Hvad har fungeret godt ved at arbejde hjemme under corona? (valgfrit)

Hvad har været svært ved at arbejde hjemme under corona? (valgfrit)



Hvad har den største forskel været på at arbejde hjemme under corona modsat hjemmearbejde før corona? (valgfrit)

## **DEL 2: HJEMMEARBEJDE UNDER CORONA**

Hvor ofte havde du brug for kontakt til din nærmeste leder i hverdagen under corona?

- Dagligt
- Ugentligt
- Hver 14. dag
- Månedligt
- Sjældnere
- Aldrig

Hvordan fungerede kontakten til din nærmeste leder under corona, når I ikke mødtes fysisk på arbejdspladsen?

- Bedre end ved fysisk fremmøde
- Lige så godt som ved fysisk fremmøde
- Dårligere end ved fysisk fremmøde
- Lige så dårligt som ved fysisk fremmøde
- Ved ikke

Uddyb gerne dine svar om ledelse under corona? (valgfrit)

## DEL 2: HJEMMEARBEJDE UNDER CORONA

Relateret til hjemmearbejde, har corona-tiden lært dig noget, som du mener, instituttet med fordel kan bygge videre på? (valgfrit)

Relateret til hjemmearbejde, har corona-tiden lært dig noget, som du mener, instituttet skal bestræbe sig på ikke at fastholde eller gentage? (valgfrit)

## DEL 3: HJEMMEARBEJDE FREMADRETTET

Hvis det stod til dig, ville du så gerne arbejde mere eller mindre hjemme fremover, end du har gjort før corona?

- Meget mere
- Lidt mere
- Det samme som tidligere
- Lidt mindre
- Meget mindre
- Ved ikke

Hvis det alene stod til dig, hvor ofte ville du så arbejde hjemmefra fremadrettet?

- Hver dag
- Fire dage om ugen
- Tre dage om ugen
- To dage om ugen
- En dag om ugen

- Mindre end én dag om ugen
- Slet ikke

I forhold til optimal løsning af instituttets kerneopgaver og samarbejde, vil du så vurdere at det er bedre at arbejde mere eller mindre hjemme fremadrettet?

- Meget mere
- Lidt mere
- Det samme som tidligere
- Lidt mindre
- Meget mindre
- Ved ikke

Hvilke opgaver kræver ifølge dig fysisk fremmøde på arbejdspladsen, for at de løses optimalt?

- Læse, skrive, forberede (fordybelsesopgaver)
- Samskabelse: Udviklingsopgaver i samarbejde med andre
- Informations-/orienteringsmøder (fx medarbejdermøder) med mange deltagere
- Ledelsesmøder, områdemøder o.lign.
- Møder med indbygget gruppearbejde
- Workshops (ikke undervisning)
- Seminarer (ikke undervisning)
- Serviceopgaver
- Opgaver der kræver sparring
- Sociale aktiviteter
- Leverancer til fx bevillingsgivere
- Aktiviteter med fokus på arbejdsmiljø
- Råd- og udvalgsarbejde
- Undervisning
- Vejledning
- Webinarer - deltagelse
- Webinarer - vært
- Konferencer
- Informationssøgning
- Empiriindsamling

- Skemalægning
- Modtagelse af nye medarbejdere
- Ledelsesopgaver
- Sagsbehandling
- Brugerhenvendelser
- Møder
- Andet \_\_\_\_\_

I en hverdag, der (også) fremadrettet kan komme til at involvere både hjemmearbejde og kontorarbejde, er der så nogle opmærksomhedspunkter, du mener, instituttet bør have for øje? (valgfrit)

### **DEL 3: HJEMMEARBEJDE FREMADRETTET**

Hvilke værktøjer er essentielle for, at dit hjemmearbejde kan fungere?

- Computer
- Dockingstation
- Stabilt internet
- Kontorstol
- Hæve-/sænkebord
- Almindeligt skrivebord
- Eksternt tastatur
- Mus
- Skrivebordslampe
- Solide kommunikationssystemer
- Mobiltelefon
- Headset
- Webcam
- Ekstern skærm
- Andet \_\_\_\_\_

Er der nogle værktøjer, du mangler for at kunne udføre dit arbejde hjemmefra? (valgfrit)

Hvordan vil du foretrække, at følgende mødetyper afholdes fremadrettet?

	Online	Fysisk	Neutral	Ikke relevant for mig
Lokale medarbejdermøder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Institutmedarbejdermøder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vidensgruppemøder/områdegruppemøder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Skemalægningsmøder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vejledningsmøder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Forskergruppemøder/teammøder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Har du idéer eller kommentarer til den fremtidige mødeafholdelse på instituttet? (valgfrit)

#### **DEL 4: BAGGRUNDSOPLYSNINGER**

Til slut blot lidt informationer om dig.

Køn

- Mand
- Kvinde
- Andet
- Ønsker ikke at oplyse

Din alder

- Under 20 år

- 20-30 år
- 31-40 år
- 41-50 år
- 51-60 år
- 61-70 år
- Over 70 år
- Ønsker ikke at oplyse

### Din ansættelse

- Fastansat VIP (lektor og professor)
- Tidsbegrænset VIP (ph.d.-studerende, postdoc, adjunkt, videnskabelig assistent mm)
- TAP
- Ønsker ikke at oplyse

### Har du personaleledelsesansvar?

- Ja
- Nej

### Hvor mange hjemmeboende børn er der i din husstand?

- 0-5 år \_\_\_\_\_
- 6-10 år \_\_\_\_\_
- 11-15 år \_\_\_\_\_
- +16 år \_\_\_\_\_

### Hvor langt er der fra din bopæl til din primære arbejdsplads?

- 0-5 km
- 6-10 km
- 11-15 km
- 16-30 km
- +30 km
- Ønsker ikke at oplyse

### Bruger du din transporttid til arbejdstid?

Ja

Nej

Eventuelle kommentarer til transporttid som arbejdstid?  
(valgfrit)

Har du kommentarer til undersøgelsen, eller noget du  
brænder inde med? (valgfrit)

Mange tak for din besvarelse.

Hjemmearbejde før, under og efter corona

## **BILAG 3**

### **ADDENDUM OM UNDERVISNING**



# Addendum om undervisning

## Indholdsfortegnelse

Indholdsfortegnelse .....	1
Indledning .....	2
Før Corona .....	2
Pre-covid: Samarbejdet med kollegaer ved post-covid hjemmearbejde:.....	2
Pre-covid: Undervisning som en fremmødeaktivitet .....	2
Pre-covid: Placering af hjemmearbejde .....	2
Pre-covid: Begrundelser for hjemmearbejde.....	3
Pre-covid: Kritisk tone i forhold til hjemmearbejde .....	3
Under corona .....	3
Under-covid: Hvad fungerede godt? .....	4
Under-covid: Hvad har været svært?.....	4
Under-covid: Kontakten til de studerende .....	4
Efter corona .....	5
Post-covid: Undervisning: .....	5
Post-covid: Vejledning:.....	5
Post-covid: Eksamen .....	5
Post-covid: Hybride formater: .....	6
Post-covid: Lærermøder og undervisningstilrettelæggelse .....	6
Afrunding .....	6

## Indledning

Denne rapport er et udtræk af data fra instituttets spørgeskemaundersøgelse vinter 2021-22 om hjemmearbejde. Formålet med udtrækket er at afrapportere erfaringerne med online undervisning og undervisningsrelaterede aktiviteter.

Da spørgeskemaet undersøger instituttets aktiviteter i sin bredde, indgår undervisning, vejledning, eksamen og skemalægning blot som en blandt mange kategorier i undersøgelsen. Der er derfor begrænset kvantitativt data som siger noget specifikt om oplevelsen af undervisningsaktiviteter online i undersøgelsen. Til gengæld har mange af instituttets ansatte benyttet sig af skemaets åbne svarkategorier, og her er undervisningsaktiviteter ofte nævnt. Denne rapport hviler derfor hovedsageligt på de kvalitative udsagn. Der kan derfor ikke læses en amplitude eller omfang af enighed ud af data, men skal ses som en række billeder af erfaringer af at arbejde med undervisningserfaringer online i forbindelse med covid.

Indledningsvist skal det bemærkes af et stort udsnit af instituttets medarbejdere betragter undervisning som en tilstedeværelseskrævende opgave. I undersøgelsen fremhæver 61% at undervisning (kun overgået af sociale aktiviteter og samskabelsesopgaver) kræver fremmøde for optimal løsning. Til sammenligning peger 34% på vejledning (rangeret nummer 12 af 27 items) og på skemalægning 15% som fremmødekrævende.

Samlet set er der stor kritik af de omstændigheder, som onlineundervisningsaktiviteterne fandt sted under corona. Der peges på både gode og dårlige erfaringer med hhv. online og hybrid undervisning, vejledning og eksamen. Der peges på forskellige incitamenter til at arbejde hjemmefra i forhold til undervisningsaktiviteter, samt at aktiviteterne udfoldes under forskellige hensyn, som bør indgå i eventuelle overvejelser om fremtidig tilrettelæggelse.

## Før Corona

Undersøgelsen forsøger at skabe en baseline ved at spørge til forhold på instituttet pre-covid.

### Pre-covid: Samarbejdet med kollegaer ved post-covid hjemmearbejde:

Jævnfør rapporten om hjemmearbejde pegede 37% på at samarbejdet fungerede lige så godt som ved fysisk fremmøde, 36% på at det var dårligere, og kun 2% på at det var bedre (25% ved ikke). Der med andre ord både en oplevelse af samarbejdet som velfungerende, og samtidig en stor tilsvarende stor del af instituttets medarbejdere som oplever en forringelse af samarbejdet når det rykker online.

I forlængelse peges der blandt medarbejderne på et begrænset behov for sparring og løbende samarbejde i forbindelse med egen undervisning, samt at undervisningsmøder kunne afholdes mere effektivt online.

### Pre-covid: Undervisning som en fremmødeaktivitet

Undervisning bliver af flere fremhævet som en aktivitet, som inden corona krævede fremmøde på campus. Konkret peges der på

- Undervisning, vejledning og eksamen som fremmødekrævende aktiviteter.
- Noget undervisning kræver særligt udstyr, og derfor er fremmødekrævende

Modsat peges der også på at undervisning godt kunne være en blanding af fysisk fremmøde og onlinemøder.

### Pre-covid: Placering af hjemmearbejde

Med udgangspunkt i spørgsmålet om hvorvidt der var særlige perioder man arbejdede hjemme og hvorfor, peger flere kollegaer på at hjemmearbejde hovedsageligt fandt sted i perioder, hvor der var mindre undervisning, som der var tradition foregik på campus. Opsummerende beskrives det at

- Hjemmearbejde primært var placeret i december-januar og juni-august da der ikke er undervisning i de måneder, samt også sidst på semesteret hvor undervisningen var overstået.

- Undervisnings- og eksamensforberedelse foretages hjemmefra
- Undervisningen foregik på AAU
- **At hjemmearbejde også fandt sted på skæve tidspunkter, eksempelvis om aftenen, søndage eller på institutionslukkedage.**

I data beskrives et modsætningsforhold mellem hjemmearbejde og undervisningsaktiviteter, hvilket peger på en tradition for at sådanne aktiviteter har hørt til på campus.

### Pre-covid: Begrundelser for hjemmearbejde

Blandt instituttets medarbejdere hersker der forskellige begrundelser hvor hvorfor man arbejder hjemme i forbindelse med undervisningsaktiviteter.

- Blandt VIP peges der på behovet for at sidde uforstyrret hjemme og forberede undervisning og eksamen.
- Blandt TAP peges der på behovet for at supplere arbejdstiden (aftener og weekender) op til deadlines og i under skemalægning

Der peges altså på to meget forskellige omstændigheder for hjemmearbejder.

### Pre-covid: Kritisk tone i forhold til hjemmearbejde

Der ses en kritisk tone i forhold til hjemmearbejde og det at løse undervisningsopgaver hjemmefra. Eksempelvis peger en kollega på en vis skepsis i forhold til at afholde online eksaminer:

- det 'naturligvis ikke er muligt at afholde eksaminer hjemmefra i januar og juni

Denne skepsis er tilsvarende tilstede i forhold til omfanget af hjemmearbejde. Der peges på, at udover undervisning, så trækker møder og vejledning ansatte på campus, men ellers arbejder hjemmefra. I forlængelse peges der på

- at de fleste TAP var tilstede – VIP var sværere at få fat på.
- En oplevelse af at nogle kollegaer kun kom på campus når de havde undervisning eller møde

Denne skepsis kan læses som et udtryk for et ønske om et større tilstedevær blandt visse medarbejdergrupper.

## Under corona

Perioden under corona fremhæves af flere som en pludselig situation og som en nødsituation, og at de omstændigheder som særlig nedlukningen bragte instituttets medarbejdere under, ikke bør gentage sig. Dog peges der også på interessante erfaringer, som er værd at videreføre.

Under spørgsmålet om hvordan hjemmearbejdet havde fungeret for den enkelte under corona svarede 68% at det havde fungeret lige så godt eller bedre end pre-covid. Konkret peges der i forbindelse med undervisningsaktiviteter på et bedre samarbejde på tværs:

- 'før var vi ikke så gode til at inddrage fx afdelinger eller medarbejdere i KBH i virtuelle møder'.

I forhold til undervisningen gives der udtryk for meget delte holdninger til at afholde undervisningsaktiviteter online. Konkret peges der på

- At undervise hjemmefra beskrives som en nødsituation med frustrerede studerende (under covid), og at undervise online er forfærdeligt og ikke optimalt.
- Vejledning, men især undervisning fremhæves som 'meget værre end fysisk undervisning'.
- Undervisning online krævede tilvænning, men gik fint
- Det er muligt med god undervisning over distancen hvis man forstår at udnytte zooms muligheder til at støtte undervisningen pædagogisk.

Hvor nogle medarbejdere fandt det 'forfærdeligt og ikke optimalt', fandt andre mulighed for at teknologiunderstøtte deres undervisning, og derigennem skabe god undervisning.

Data giver samtidig udtryk for en række udfordringer knyttet til den digitale transformation af undervisning, som overgangen fra fysisk til virtuel indebærer: Her peges der på at

- Det er ikke ligetil at oversætte fysisk undervisning til online.
- Det er ikke alt undervisning der egner sig til eller kan gennemføres online, eksempelvis praktiske fag.

Dette giver anledning til en overvejelse om, dels hvilke aktiviteter undervisningen konkret bør bestå af, og dels hvordan disse bedst muligt faciliteres af at blive afholdt i hhv. et fysisk eller virtuelt undervisningslokale, samt hvilke muligheder og udfordringer de to indebærer.

### Under-covid: Hvad fungerede godt?

Med udgangspunkt i spørgsmålet om hvad der fungerede godt under covid set i forhold til uddannelsesaktiviteter, peges besvarelserne på at holdningen til online undervisning er meget delt. Dette kan illustreres gennem følgende to eksempler:

- "Jeg har virkelig nydt at forelæse hjemmefra. Jeg har kunnet udnytte de muligheder, zoom har givet for elektronisk understøtning af pædagogikken ved mine forelæsninger. Jeg har fx kunnet lave løbende polls for på en sjov måde at få en føler med, hvor godt de studerende forstår det gennemgåede stof og har så efterfølgende kunnet tilpasse forelæsningen dynamisk."
- "Alt undtagen undervisning"

Læser man på tværs af de mange erfaringer og oplevelser af at undervise under covid, er konklusionen at der er mange forhold som spiller ind, herunder personlige undervisningspræferencer, teknologivanhed, undervisningens emne og aktiviteter, samt undervisningens form. Det er derfor svært at pege på en entydig model for fremtidig undervisning på baggrund af data.

### Under-covid: Hvad har været svært?

Med udgangspunkt i spørgsmålet om hvad der var svært under covid set i forhold til uddannelsesaktiviteter, ses der nedslag i alle afkroge af undervisningen.

- Først og fremmest peges der på omlægningen til virtuel / digital undervisning. Der var tale om nødundervisning, som ikke var pædagogisk tilrettelagt til at være online.
- Der peges på at det har været en tilvænnings- og træningsproces, og at onlineundervisningen er blevet bedre med tiden.
- At hybrid undervisning, hvor der både er studerende fysisk til stede og online på samme tid, er det værste for underviseren.
- Undervisning, undervisningsforberedelse, vejledning og eksamen (har været svært online)

Et par af instituttets medarbejdere peges tilbage til tiden pre-covid og på betydningen af den fysiske undervisning:

- Bevidstheden om hvor væsentligt fysisk fremmøde i undervisningen er for undervisningens kvalitet

### Under-covid: Kontakten til de studerende

Tabet af kontakten til de studerende fremhæves som en udfordring:

- At det er svært at holde en føling med de studerende i undervisningen grundet manglende nonverbale reaktioner, og derfor krævende at opretholde en god energi i forelæsningen.
- Tabet af kontakt til de studerende
- Slukkede kameraer
- Storholds- og seminarundervisning på Zoom/Teams.
- At meget af hjemmearbejdet har drejet sig om at få undervisningen og kontakten til de studerende til at fungere online

En medarbejder peges på u hensigtsmæssigheden i at afholde 'storholdszoomforelæsninger' og peges på forelæsninger for flere end 40 studerende ad gangen bør omlægges til videoforelæsninger. De (på sigt)

frigjorte midler ville derefter kunne kanaliseres over i seminarundervisning, vejledning og andre uddannelsesaktiviteter.

## Efter corona

Undersøgelsen har forsøgt at afdække hvordan hjemmearbejde hhv. før og under covid har affødt erfaringer som kan videreføres post-covid.

Post-covid: Hvad har instituttet behov for at lære af dine corona-erfaringer?

Med udgangspunkt i de mange erfaringer som instituttets medarbejdere gjorde sig under covid, spurgte undersøgelsen til den enkeltes anbefalinger om hvad der burde videreføres på institutniveau. I forhold til uddannelsesaktiviteter fremhæver en underviser et overraskende højt fagligt niveau blandt de studerende:

”Jeg har aldrig før givet så høje karakterer som til mundtlig eksamen i januar 2021. Og vel at mærke uden at vi havde justeret kravene. Om det har skyldes bedre undervisning eller at de studerende ikke har haft andet at lave end at læse om aftenen er usikkert :-)”

I forhold til at rykke uddannelsesaktiviteter online, tegnes der et broget billede af erfaringerne:

### Post-covid: Undervisning:

Her peges på at online undervisning, af flere grunde, ikke er optimal:

- Undervisning skal hovedsageligt være fysisk - det bliver gevaldigt forringet, hvis det foregår online.
- Undervisning over nettet giver ikke samme pædagogiske muligheder
- Online undervisning er en nitte.
- studerende har det svært med at fastholde opmærksomheden selv i den virkelige verden, online sender de fleste af dem direkte i søvn/på vokseninternethjemmesider<sup>1</sup>
- At der er stor forskel på at undervise online i forhold til konventionel undervisning i hold og det er ikke tilrådeligt at basere undervisning på online platforme alene
- Onlineforelæsninger er uhensigtsmæssige når der er 40 eller flere deltagere

### Post-covid: Vejledning:

Der gives blandt instituttets ansatte udtryk for positive erfaringer med at rykke vejledning, eller dele heraf, online, dels af geografiske og dels af kalenderlogistiske hensyn, men der er også kritiske stemmer der fastholder vejledning som fysisk:

- Vejledning af studerende fungerer godt og effektivt via Zoom. Det vil jeg holde fast ved.
- VIRTUEL VEJLEDNING har vist sig overraskende hensigtsmæssige. Det har fungeret virkelig godt, og er klart noget jeg håber er kommet for at blive. Det kan på ingen måde erstatte det fysiske møde 100%, men det giver nogle muligheder for især de studerende der bor et stykke væk fra Aalborg for, på en nem og overkommelig måde at deltage i møderne.
- Vejledning bør hovedsageligt være fysisk
- Online vejledning kan godt fungere, men ikke hvis de involverer fysiske produkter.
- Hvorvidt vejledning skal være online eller fysisk afhænger af hvor man er i processen

### Post-covid: Eksamen

- Online eksamen fungerer
- Zoom og teams egner sig godt til mundtlig eksamen
- Eksamen online/hjemmefra er ikke optimalt
- Online eksaminer kan godt fungere hvis der ikke er fysiske eller medierede produkter involveret!

---

<sup>1</sup> Grundet undersøgelsens anonymisering af besvarelser har det ikke været muligt at afklare hvad betegnelsen 'vokseninternethjemmesider' dækker over.

## Post-covid: Hybride formater:

Gennemgående får hybride formater, hvor der både er studerende fysisk tilstede og studerende med online, en hård medfart:

- Hybrid er svært
- Hybride undervisningsformater og eksamener er ulideligt. Brug af virtuelle platforme skal være enten-eller.
- Hybridundervisning - det værste fra begge verdener, men mindre vi bliver ekstremt meget bedre til denne særlige disciplin og får mere forberedelsestid. Det tager længere tid at forberede og resultatet bliver dårligere.

## Post-covid: Lærermøder og undervisningstilrettelæggelse

Der peges på et større fremmøde og en større grad af deltagelse på lærermøder afholdt online.

Afrundingsvist anbefaler en underviser at undervisningsformatet afgøres af den enkelte underviser:

”IKKE FLERE VIRTUELLE FORELÆSNINGER, TAK! Jeg afviser på ingen måde, at det for nogle af mine kollegaer er en god - ja, måske ovenikøbet den bedste - løsning. Men lad det være op til den enkelte underviser at bestemme, hvad der for ham/hende fungerer bedst”

## Afrunding

Vi har i hovedrapporten ikke zoomet ind på undervisning som en særlig form for arbejde, men undervisning, vejledning og eksamensafvikling samt forberedelse af sådanne aktiviteter optager en stor del af VIPs arbejdstid og fortjener derfor særlig opmærksomhed.

Det er i denne sammenhæng interessant, at VIP er lige så delt i spørgsmålet om undervisning, der gennemføres på distancen, som de er i forhold til distancearbejde generelt. Nogle ser store muligheder for yderligere didaktisk kvalitet ved brug af teknologisk medierede læringsdesign; andre sværger til fysisk tilstedeværelse.

Ingen tvivl om at tvunget distanceundervisningsarbejde under corona ikke var lykken, men det er interessant at flere respondenter giver udtryk for fordele ved distanceundervisning (af såvel personlige som didaktiske årsager). Svarene giver derfor anledning til at undersøge, hvordan de forskelligartede erfaringer som undervisere har med digitalt medieret undervisning efter corona kan bruges positivt fremadrettet.

Hjemmearbejde før, under og efter corona

## **BILAG 4**

**DAGSORDEN FOR INSTITUTRÅDETS TEMAMØDE OM  
DIGITALISERING OG UNDERVISNING D. 26. JANUAR 2023**



**AALBORG UNIVERSITET**

Institut for Kommunikation og Psykologi

Sagsbehandler:  
Elsebeth Bækgaard  
Telefon: 9940 8988  
E-mail: elsebeth@hum.aau.dk

Dato: 19-01-2023  
Sagsnr.: 2023-000-01377

## Indkaldelse til Institutrådsmøde

Dato: 26.01.23  
Tidspunkt: 09.00-12.00  
Sted: 5.237 + Zoom  
Tema: Digitalisering og undervisning

---

### Dagsorden:

- 1. Godkendelse af dagsorden (5 min.) MV**
- 2. Gensidige meddelelser / Orienteringer (20 min.) MV**
- 3. Digitalisering og undervisning (2½ t.) TN**

Instituttet er i en situation med forandringer på vej – naturligvis særligt i takt med at optaget stopper på de ordinære uddannelser i Sydhavnen. Det kalder i sig selv på en diskussion af hvilke uddannelsesmæssige muligheder det giver at have en afdeling i København, selvom de ordinære uddannelser med tiden afvikler optaget. Derudover har AAU i den nye strategi stadig fokus på digitalisering af alle uddannelser og på udvikling af mere efter-/videreuddannelse, hvor digitale redskaber må formodes at spille en stor rolle. En del af disse spørgsmål diskuteres allerede i vores studienævn og i andre fora, men da perspektiverne rækker ud i alle dele af instituttets virke, er det også en oplagt sag for institutrådet. Temaet er ikke planlagt ud fra en bestemt eller fast definition af hvad digitalisering af uddannelse eller digital undervisning betyder, men det kan fx betyde at digitale medier i endnu højere grad medierer undervisning og læring – samt at uddannelsernes genstand også blive mere præget af digitaliseringen. Derudover kan digitalisering betyde mindre afhængighed af tilstedeværelse samme fysiske sted og måske også mindre afhængighed af tilstedeværelse i samme tidsrum.

Temadiskussionen er tilrettelagt således, at der undervejs kommer korte oplæg fra medarbejdere ved instituttet, som afsæt for behandlingen af forskellige tematiske områder. Rækkefølgen er valgt, så vi først diskuterer uddannelsesmæssige kerneaktiviteter som undervisning og vejledning og dernæst kompetencemæssige spørgsmål afledt af omlægning af kerneaktiviteterne:

- Kl. 9:30 - Fælles digital undervisning. Rikke Kristine Nielsen og Thomas Duus holder et kort oplæg. Institutrådet kan fx diskutere hvordan instituttet sikrer at digital undervisning både er af høj kvalitet og opfattes som værende attraktiv og af høj kvalitet af både undervisere og studerende.
- Kl. 10:00 - Campus i København for studerende fra Aalborg? Tom Nyvang holder et kort oplæg. Institutrådet kan fx diskutere hvordan instituttet bedst kan skaffe viden om og fra det Københavnske arbejdsmarked til Nordjylland.
- Kl. 10:30 - Studieadministration for studerende, der ikke er på campus. Bjarke Madsbøll holder et kort oplæg med masteruddannelsen i ikt og læring som case. Institutrådet kan fx diskutere studieadministrationens betydning for studerende, studiemiljø og for underviserne.
- Kl. 11:00 - Kompetenceudvikling for VIP og TAP med henblik på højere grad af digitalisering af dele af uddannelserne. Lone Dirckinck-Holmfeld. Institutrådet kan fx diskutere hvordan instituttet bør anvende kompetenceudvikling for VIP og TAP til at styrke personalets forudsætninger for en højere grad af digitalisering af uddannelserne.

- 5. Evt. (5 min.) MV**



the  $\mathbb{R}^n$  is a linear space over  $\mathbb{R}$  with the usual addition and scalar multiplication. The inner product is defined by

$$\langle x, y \rangle = x_1 y_1 + x_2 y_2 + \dots + x_n y_n \quad (1)$$

where  $x = (x_1, x_2, \dots, x_n)$  and  $y = (y_1, y_2, \dots, y_n)$  are vectors in  $\mathbb{R}^n$ .

The norm of a vector  $x$  is defined by

$$\|x\| = \sqrt{\langle x, x \rangle} = \sqrt{x_1^2 + x_2^2 + \dots + x_n^2} \quad (2)$$

The distance between two vectors  $x$  and  $y$  is defined by

$$d(x, y) = \|x - y\| = \sqrt{(x_1 - y_1)^2 + (x_2 - y_2)^2 + \dots + (x_n - y_n)^2} \quad (3)$$

The angle between two vectors  $x$  and  $y$  is defined by

$$\cos \theta = \frac{\langle x, y \rangle}{\|x\| \|y\|} \quad (4)$$

The orthogonal projection of a vector  $x$  onto a vector  $y$  is defined by

$$\text{proj}_y x = \frac{\langle x, y \rangle}{\|y\|^2} y \quad (5)$$

The orthogonal distance from a vector  $x$  to a vector  $y$  is defined by

$$d(x, y) = \|x - \text{proj}_y x\| \quad (6)$$

The orthogonal distance from a vector  $x$  to a subspace  $S$  is defined by

$$d(x, S) = \inf_{y \in S} \|x - y\| \quad (7)$$

The orthogonal distance from a point  $x$  to a line  $L$  is defined by

$$d(x, L) = \|x - \text{proj}_L x\| \quad (8)$$

The orthogonal distance from a point  $x$  to a plane  $P$  is defined by

$$d(x, P) = \|x - \text{proj}_P x\| \quad (9)$$