

Lighed og retfærdighed i det hybride arbejde – en vidensrapport

Udarbejdet af
Kasper Edwards, Christine Ipsen, Mejse Hasle,
Anne Pedersen og Kathrin Kirchner



Branchefællesskaberne for arbejdsmiljø (BFA) og Arbejdsmiljørådet



bfa-i.dk



© Forfatterne og Branchefællesskaberne for arbejdsmiljø (BFA)

Udarbejdet af:

- Lektor, Ph.d. Kasper Edwards, kaed@dtu.dk
- Professor, Ph.d. Christine Ipsen, chip@dtu.dk
- Psykolog, Ph.d.-stipendiat Mejse Hasle
- Cand.mag., Ph.d.-stipendiat Anne Pedersen
- Lektor, Ph.d. Kathrin Kirchner

Udgivet af: Branchefællesskaberne for arbejdsmiljø (BFA) og Arbejdsmiljørådet

Publiceret: september 2024

Layout: Fru Nielsens Tegnstue

DOI: doi.org/10.11581/dtu.00000356

ISBN: 978-87-94489-19-5

Sammenfatning og konklusion

Denne vidensrapport undersøger lighed og retfærdighed i det hybride arbejde på danske arbejdspladser. Undersøgelsen bruger et Epinion panel på 1.358 respondenter, som alle arbejder hybridt. Undersøgelsen fokuserer på effekten af **omfanget af hybridarbejde**. Det vil sige det gennemsnitlige antal dage pr. uge, hvor arbejdet udføres et andet sted end fra den fysiske arbejdsplads. Respondenterne svarer på, hvor mange dage de arbejder andetstedsfra, og de angiver deres jobtilfredshed samt oplevelsen af u/lighed og u/retfærdighed i arbejdet.

Det konkluderes at:

- ⊙ Antallet af hybridarbejdsdage har **ikke** betydning for henholdsvis jobtilfredshed, u/lighed, retfærdighed og organisatorisk medborgerskab
 - Køn og rolle (leder/medarbejder) påvirker ikke resultatet

Resultatet er overraskende, fordi der er mange anekdoter om, hvordan hybridarbejde er problematisk, ødelægger sammenhængskraften i teamet og skaber uretfærdighed.

Resultatet er ikke enestående og som set i vores undersøgelse af HK-ansatte samt en undersøgelse fra Holland præsenteret på EAOHP sommer 2024, som viste tilsvarende resultat: Omfanget af arbejde andetstedsfra havde ikke betydning for oplevelsen af psykologisk tryghed på arbejdspladsen.

Resultatet kan tolkes på flere måder:

1. De, som arbejder meget andetstedsfra, har mulighed for dette, fordi de i forvejen har gode relationer på arbejdspladsen og netop derfor kan arbejde meget hjemme
2. En undersøgelse af uretfærdighed skal gennemføres på teamniveau og ikke på individniveau, som der gøres i denne undersøgelse. På samme måde som ved undersøgelse af fænomenet social kapital er det hypotesen, at variationer i lighed og uretfærdighed skal findes på teamniveau. Måling på individniveau giver indsigt i det nationale niveau af lighed og retfærdighed.

Yderligere fund:

- ⊙ Der er stor spredning på de arbejdsområder, som har hybridarbejde, f.eks. er håndværkere og mekanikere repræsenterede
- ⊙ Ledere og medarbejdere har samme omfang af hybridarbejde
- ⊙ Mænd og kvinder har samme omfang af hybridarbejde
- ⊙ Fuldtids- og deltidsansatte bruger begge hybridarbejde fra <1 til 5 dage ugentligt
- ⊙ Alder har ingen betydning for omfanget af arbejde andetstedsfra
- ⊙ Retfærdighed er påvirket af oplevelsen af tilfredshed med hybridarbejde
- ⊙ Ulighed er negativt associeret med jobtilfredshed og uafhængig af omfanget af arbejde andetstedsfra
- ⊙ Retfærdighed er positivt associeret med jobtilfredshed og uafhængig af omfanget af arbejde andetstedsfra

Forord

Hybridarbejde er i dag en anerkendt arbejdsform i mange brancher, og den giver mulighed for øget fleksibilitet. I takt med at arbejdspladser har gjort sig erfaringer med hybridarbejdet, viser der sig også en række muligheder og nye udfordringer for ledere og medarbejdere. Disse omhandler blandt andet inklusion, hensyn til fællesskabet, individuelle præferencer og forhold som retfærdighed og u/lighed mellem kolleger, ledere og medarbejdere. Denne vidensrapport undersøger, hvilken betydning hybridarbejdet har for netop retfærdighed og u/lighed for ledere og medarbejdere på danske arbejdspladser.

Rapporten er udarbejdet af DTU Engineering Technology og henvender sig til arbejdsmiljøorganisationen (AMO), ledere, samarbejdsudvalg (SU), tillidsrepræsentanter (TR), MED-udvalg (MED) og andre relevante aktører på arbejdspladser, hvor arbejdet udføres fra forskellige lokationer og dermed hybridt.

Vidensrapporten indleder med at opridse nye erkendelser om hybridarbejde i Danmark. Dernæst beskrives de centrale begreber f.eks. u/lighed, retfærdighed og jobtilfredshed, som vidensrapporten behandler. Herefter kommer rapportens metoder, dataindsamling og endeligt rapportens resultater. Vidensrapporten afsluttes med en diskussion af resultater og fund samt en konklusion.

Vidensrapporten er bestilt af Branchefællesskaberne for arbejdsmiljø (BFA) og Arbejdsmiljørådet og udarbejdet af et forskerteam ved DTU Engineering Technology. Vi takker for et godt samarbejde.

God læselyst.
Ballerup, juni 2024

Indhold

1.	Nye erkendelser og erfaringer med hybridarbejde i Danmark	7
2.	Begrebsafklaring: Lighed og retfærdighed	9
2.1	Lighed og ulighed på arbejdspladsen	9
2.2	Retfærdighed på arbejdspladsen	10
2.3	Jobtilfredshed.	11
2.4	Organisatorisk medborgerskab (OMS)	12
2.5	U/lighed og u/retfærdighed i hybridarbejde.	12
3.	Metode	13
3.1	Kvalitative interviews.	13
3.2	Spørgeskemaundersøgelse.	14
4.	Resultater fra interviews.	16
5.	Resultater fra spørgeskemaundersøgelsen	17
5.1	Baggrundsdata	17
5.2	Omfang af hybridarbejde	21
5.3	U/lighed på den hybride arbejdsplads	23
5.4	U/retfærdighed på den hybride arbejdsplads.	25
5.6	Organisatorisk medborgerskab (OMS)	37
5.7	U/lighed- og retfærdighedssammenhæng med OMS og tilfredshed med hybridarbejde	46
5.8	Jobtilfredshed sammenlignet med u/lighed og retfærdighed.	49
6.	Diskussion	54
6.1	Resultater	54
6.2	Overraskende resultater.	54
6.3	U/lighed og u/retfærdighed er ikke et tema.	56
6.4	Ledere vurderer retfærdighed højere	56
6.5	U/lighed og u/retfærdighed påvirker jobtilfredshed	57
6.6	Refleksioner over hybridarbejde	57

6.7	Er definitionen på hybridarbejde god?	58
6.8	Anbefalinger til fremtidige undersøgelser	59
6.9	Repræsentativitet og generaliserbarhed.....	59
7.	Konklusion	60
8.	Referencer	61
9.	Bilag	63
9.1	Interviewguide.....	63
9.2	Spørgeskema	64



1. Nye erkendelser og erfaringer med hybridarbejde i Danmark

Coronapandemien, der medførte hjemsendelse af medarbejdere for at undgå smitte viste, at det at arbejde andetstedsfra end den fysiske arbejdsplads var muligt. Produktiviteten og kvaliteten af arbejdet forblev upåvirket, og medarbejdere værdsatte den øgede fleksibilitet, som gav bedre muligheder for at få arbejde og familieliv til at hænge sammen.

Efter Coronapandemien er denne arbejdsform, hvor ansatte arbejder nogle dage på kontoret og nogle dage andetstedsfra, blevet ”det nye normal” på mange arbejdspladser.

Umiddelbart lyder det enkelt, at arbejdet udføres forskellige steder, men de senere år har vist, at hybridarbejde kan være besværligt og opleves meget forskelligt.

Hybridarbejdet forstås i denne rapport som: “Hybridarbejde er en måde at arbejde på, hvor udførelsen af arbejdet er en blanding af, at nogle gange udføres arbejdet i arbejdspladsens fysiske bygninger og andre gange udføres arbejdet andre steder end i arbejdspladsens fysiske bygninger. Eksempelvis hjemmefra.”

(Holdt Christensen, 2022, p. 31)

En grundlæggende forudsætning for, at ansatte kan opretholde et godt samarbejde, selv om der arbejdes fra forskellige lokationer, er tillid. Tillid er limen i enhver organisation og er med til at skabe en stærk kultur, høj performance og jobtilfredshed. Modsat giver manglende tillid anledning til kontrol, lavere performance og ringere jobtilfredshed.

Når et stort antal danskere på tværs af brancher (dst.dk, 2023, Tabel 1) fortsat har mulighed for fleksibilitet og hybridarbejde, stiller det nye krav til tillid og transparens. Virksomheder afsøger og undersøger derfor i disse år forskellige muligheder for at lede og organisere arbejdet på en måde, der sikrer retfærdig og lige behandling af medarbejdere. I den forbindelse vinder nye diskussioner frem; såsom antallet af hjemmearbejdsdage om ugen.





Centralt i dette er diskussioner om antallet af dage andetstedsfra, tilbage-til-kontoret-politikker og forholdet mellem individets og fællesskabets behov samt diskussioner om de forskellige muligheder for fleksibilitet. Herunder inklusion og diversitet hvor f.eks. syge kolleger kan vende tilbage til arbejdsfællesskabet qua nye teknologier og skabe lige muligheder for at arbejde. Eller fleksibilitet for kolleger, der f.eks. bor langt fra arbejdspladsen og/eller ønsker en anden hverdag med mindre transporttid.

Omvendt ses en stigende interesse for monitorering og at møde ind på kontoret som et måltal for produktivitet, der selvklart skaber en bekymring for manglende tillid men også om brug af data i forhold til retfærdighed og ligebehandling. Der kan derfor hurtigt melde sig spørgsmål som: Får alle de samme muligheder på den hybride arbejdsplads? Hvorfor har nogle afdelinger andre muligheder end min? Har vi dobbelte standarder på vores arbejdsplads? Siger vi ét og gør noget andet?

Spørgsmålet er, om denne mistillid og måske jalousi er reel? Eller handler det om forestillinger om andres muligheder? Oplever danske medarbejdere og ledere, at der sker en forskelsbehandling som følge af hybridarbejde? Behandles danske medarbejdere i hybridarbejdet retfærdigt eller u/lige, og hvordan er deres jobtilfredshed i relation til hybridarbejdet?

Det undersøger vi i denne rapport om u/retfærdighed og u/lighed i hybridarbejdet.



2. Begrebsafklaring: Lighed og retfærdighed

Lighed og retfærdighed er ofte blevet undersøgt ud fra samfundsmæssige diskurser omhandlende social og økonomisk lighed og retfærdighed, f.eks. i forhold til ulighed i sundhedsvæsenet (Christiansen et al., 2018; Koch, Davidsen og Juel, 2012). Ofte fokuseres der på individer eller gruppers adgang til f.eks. velfærdsmæssige goder eller måden, hvorpå man behandles på baggrund af økonomisk eller sociale placeringer i samfundet (Thomsen, 2022; Vedsted, 2014). Aktuelt er der opstået en ny bølge omhandlende lighed og retfærdighed, der kan relateres til køn og etnicitet med budskabet om at imødekomme og anerkende diversitet. Denne bølge har fyldt både i nationale og internationale sammenhænge og på arbejdspladser, hvor der diskuteres rettigheder, økonomisk lighed mellem køn m.m. Alderisme (forskelsbehandling på baggrund af alder) er også et blevet et tema i den offentlige debat om arbejdsliv som borger og patient. Derudover er der en begyndende bølge, der omhandler diskussionen om u/lighed og retfærdighed i forhold til arbejdsformer som hybridarbejde. Her stilles der spørgsmål om, hvem der har mulighed for hybridarbejde, og hvorvidt denne arbejdsform skaber oplevelser af u/lighed og uretfærdighed på arbejdspladsen.

2.1 Lighed og ulighed på arbejdspladsen

Spørgsmålet, om hvorvidt der eksisterer u/lighed på arbejdspladsen, handler bredt forstået om fordelingen af krav og ressourcer i arbejdsfællesskabet (Van der Werf, 2019). Vi stilles alle over for forskellige krav i vores arbejde. Det kan f.eks. være i form af arbejdsmængde, tidspres, videns- og erfaringsmæssige krav at skulle håndtere andres følelser samt krav til vores fysik eller styrke m.m. Omvendt vil vi ofte have en række ressourcer til rådighed i vores daglige håndtering af disse krav, som kan være med til at nedtone kravenes belastning. Daglige ressourcer kan f.eks. bestå af belønning, anerkendelse, social støtte, indflydelse og mening i arbejdet (Bakker & Demerouti, 2017). Ulighed på arbejdspladsen opstår, når der er forskel på fordelingen af de krav og ressourcer, der tildeles ansatte. Det kan komme til udtryk ved, at nogle ansatte får tildelt større arbejdsmængde end andre eller ikke får tildelt samme personalemæssige goder i form af f.eks. anerkendelse, forfremmelse eller økonomisk belønning (Van der Werf, 2019).

Ulighed på arbejdspladsen er ikke i sig selv negativt og kan faktisk være gavnligt for de fleste organisationer. For eksempel medfører hierarkiske forskelle som oftest en ulige fordeling af krav og ressourcer mellem ansatte, der er gavnlig for den arbejdsmæssige koordinering og giver klare retningslinjer, der kan reducere usikkerhed og afklare roller for alle. Derudover kan ulighed i henhold til krav og ressourcer motivere ansatte til at ”klatre op ad” karrierestigen i stræben efter flere individuelle belønninger eller andre krav i form af arbejdsmængde og ansvar (Magee & Galinsky, 2008). Forskning peger dog på, at det kan være en udfordring, hvis der er **for meget** ulighed (Son Hing et al., 2018), eller hvis den oplevede ulighed ikke betragtes som **fair** (Colquitt et al., 2001). Nedenstående afsnit vil netop beskæftige sig med oplevelsen af fairness ved at introducere begrebet ’retfærdighed på arbejdspladsen’ (”Organizational justice”).



2.2 Retfærdighed på arbejdspladsen

Imens u/lighed omhandler, hvorvidt der er tale om en forskel mellem de krav og ressourcer, som ansatte møder, fokuserer retfærdighedsdimensionen på **evalueringen** af denne forskel – er forskellen fair? Dette element er afgørende, når der tales lighed og ulighed på arbejdspladsen. En objektiv vurdering af, at der eksisterer ulighed i fordelingen mellem krav og ressourcer på arbejdspladsen, opleves ikke nødvendigvis negativt af ansatte. Det kan for eksempel tænkes, at ansatte opfatter en ulige fordeling af personalemæssige goder som fair set i lyset af forskelle i ansattes anciennitet, ekspertise, faglige baggrund eller arbejdsindsats. F.eks. opleves det generelt fair, at yngre medarbejdere under oplæring ikke har samme krav som ældre og mere erfarne medarbejdere.

Retfærdighed på arbejdspladsen omhandler dermed evalueringsaspektet og er en betegnelse for ansattes opfattelse af rimelighed (fairness) på deres arbejdsplads. Forskningen skelner mellem fire typer af retfærdighed: fordelingsmæssig retfærdighed, processuel retfærdighed, interpersonel og informationsmæssig retfærdighed (Colquitt et al., 2001).

2.2.1 Fordelingsmæssig retfærdighed (fordeling af goder)

Den **fordelingsmæssige retfærdighed** handler om, hvorvidt fordelingen af goder og belønninger (f.eks. løn, forfremmelse, anerkendelse m.m.) opleves som retfærdigt af de ansatte på arbejdspladsen (Cohen-Charash & Spector, 2001). I forhold til hybridarbejdet kan dette f.eks. handle om fordelingen af dage, der arbejdes andetstedsfra, eller måden hvorpå arbejdsopgaver bliver fordelt, når nogle arbejder andetstedsfra. Ifølge litteraturen på området lægger det førnævnte lighed/ulighedsspørgsmål sig tæt op af den fordelingsmæssige retfærdighed, da begge fokuserer på fordelingen af ressourcerne på arbejdspladsen (Van der Werf, 2019).

2.2.2 Processuel retfærdighed (retfærdige og "ordentlige" processer)

Den **processuelle retfærdighed** omhandler ansattes oplevelse af de processer, der finder sted på arbejdspladsen. Her er der fokus på, om ansatte oplever, at forskellige beslutningsprocesser forekommer fair og "ordentlige". Det kan f.eks. dreje sig om de processer, der finder sted i forbindelse med fyringsrunder, forfremmelsesprocesser eller organisationsændringer (Colquitt, 2001). I relation til hybridarbejde kan den processuelle retfærdighed komme på spil, når det vurderes, hvorvidt processerne for udarbejdelse af regler og procedurer for at arbejde andetstedsfra er fair.

2.2.3 Interpersonel retfærdighed (retfærdig personlig behandling)

Interpersonel retfærdighed omfatter graden af værdighed og respekt, som den ansatte behandles med og modtager fra ledelsen og andre vigtige beslutningsaktører på arbejdspladsen (Greenberg 1993; Colquitt (2001). I en hybrid arbejdskontekst kan den interaktionelle retfærdighed blive påvirket af, hvordan ansatte oplever den interpersonelle behandling fra ledelsen og andre beslutningsaktører i en hybrid arbejdsdag.

2.2.4 Informationsmæssig retfærdighed (kommunikationen på arbejdspladsen)

Informationsmæssig retfærdighed fokuserer på, om den kommunikation, som ansatte modtager fra ledelsen eller andre beslutningsaktører, er præget af ærlighed, åbenhed og tydelighed (Greenberg 1993; Colquitt (2001). I en hybrid arbejdskontekst omfatter dette, hvorvidt kommunikation og dialog i relation til hybridarbejde foregår på en åben, transparent og inkluderende måde. Konkret kan dette handle om, hvorvidt alle får samme information, eller om nogle f.eks. dem på kontoret får mere information.

2.2.5 Konsekvenser

Oplevelsen af manglende retfærdighed kan have negative konsekvenser for de ansatte. Her peges blandt andet på, at manglende retfærdighed går ud over ansattes trivsel og arbejdsglæde (Lawson et al., 2009) og kan have negative helbredsmæssige konsekvenser i form af øget risiko for stress og udbrændthed (Francis, L., & Barling, 2005; Dishon-Berkovits, 2017). Fra et organisatorisk perspektiv kan manglende retfærdighed svække ansattes jobperformance og lyst til at involvere sig i deres arbejdsplads (Judge & Colquitt, 2004; Swahli et al., 2017).

Omvendt peger forskningen også på, at oplevelser af retfærdighed har positiv indvirkning på oplevelse af tillid til arbejdspladsen (Cohen-Charash & Spector, 2001), arbejdsengagement (Bhowmik et al., 2022) og organisatorisk tilhørsforhold (Colquitt et al., 2013). Derudover demonstrerer en række studier, at oplevelsen af retfærdighed på arbejdspladsen medfører øget **jobtilfredshed** (Bakhshi et al., 2009; Adamovic, 2023) og større tendens til, at ansatte engagerer sig i organisatorisk medborgerskab (*Organizational Citizenship Behaviors*). Nedenstående afsnit vil zoome ind på disse to potentielle **effekter** af retfærdighed på den hybride arbejdsplads.

2.3 Jobtilfredshed

Jobtilfredshed handler om ansattes overordnede tilfredshed med deres job. En række forhold kan spille ind på oplevelsen af jobtilfredshed såsom det **kollegiale**, det **opgavemæssige** (herunder mulighed for at udnytte evner og kompetencer), **forholdet til ens leder**, hvordan man **belønnes** for sin arbejdsindsats, samt hvorvidt man føler sig **tryk og sikker** i sit job (NFA, 2024). Forskning i psykosocialt arbejdsmiljø peger på, at en høj grad af jobtilfredshed kan betragtes som en ressource i arbejdslivet, da det øger medarbejdernes motivation, tro på egne evner og styrker ansattes evne til at håndtere svære forhold på arbejdet (Le Blanc et al., 2008; Bakker et al., 2014).

Som beskrevet i ovenstående afsnit viser eksisterende forskning, at oplevelsen af retfærdighed på arbejdspladsen har betydning for ansattes jobtilfredshed. De fire aspekter af retfærdighed målretter sig netop centrale elementer af dét, der har betydning for jobtilfredshed: 1) goder og belønning, 2) organisatoriske beslutningsprocesser, 3) positiv interpersonel behandling og 4) kommunikation fra ledelsen og andre beslutningsaktører. Undersøgelse af jobtilfredshed i hybridarbejde beror derfor på en hypotese om, at ansatte, der rapporterer høj grad af retfærdighed på arbejdspladsen, også vil rapportere tilsvarende høj score for oplevelsen af jobtilfredshed – og omvendt.





2.4 Organisatorisk medborgerskab (OMS)

Organisatorisk medborgerskab (OMS) betegner adfærd og handlen, som ikke formelt er en del af jobbeskrivelsen, men som understøtter organisationens funktion og effektivitet som helhed (Organ, 1997). Adfærden er dermed ikke kritisk for løsningen af de konkrete opgaver, medarbejderen har (Lee and Allen, 2002), men derimod central for organisationens effektivitet på længere sigt (Van Dyne et al., 1994). Det kunne f.eks. handle om, at ansatte er opmærksomme på teamets behov og hjælper til, hvis de kan se, at deres kolleger kunne have brug for støtte eller hjælp til deres opgaveløsning. Eller at ansatte proaktivt kommer med nye ideer til, hvordan man kan forbedre forskellige processer og aktiviteter på arbejdspladsen.

Forskningen peger på, at oplevelsen af den fordelingsmæssige retfærdighed er afgørende for, hvorvidt medarbejdere engagerer sig i OMS (Lee and Allen 2002; van der Werf, 2019). Dette betyder, at medarbejdere i højere grad engagerer sig i OMS, hvis de har en oplevelse af at blive retfærdigt behandlet fordelingsmæssigt og modsat, hvis de ikke føler sig retfærdigt behandlet fordelingsmæssigt, vil de ikke deltage i denne adfærd. Ligeledes vil en positiv jobtilfredshed også øge sandsynligheden for at udvise OMS (Bateson and Organ 1983).

I denne undersøgelse vil vi undersøge sammenhængen mellem både ulighed og de fire dimensioner inden for retfærdighed for at kunne afdække både eksisterende og eventuelle nye sammenhænge mellem retfærdighed, ulighed og OMS. OMS bidrager derfor til at belyse, hvilken effekt retfærdighed og jobtilfredshed vil have på OMS samt oplevelsen af kollegernes OMS, hvilket hermed kan indikere, hvorvidt oplevelserne af retfærdighed vil påvirke adfærden. OMS vil derfor indikere et adfærdsmæssigt resultat af retfærdighed. I undersøgelsen skelnes der mellem OMS på individniveau og OMS på organisatorisk niveau. Det individuelle niveau omfatter adfærd til gavn for kolleger i organisationen, f.eks. at hjælpe andre (Lee and Allen, 2002), hvor det organisatoriske niveau måler adfærd til gavn for organisationen.

2.5 U/lighed og u/retfærdighed i hybridarbejde

Udbredelsen af hybridarbejde har medført væsentlige ændringer i mange menneskers arbejdsliv og måden, hvorpå arbejdspladser organiserer sig. Ændringer, der potentielt kan påvirke centrale aspekter af vores oplevelse af u/lighed og u/retfærdighed, når vi går på arbejde. På den hybride arbejdsplads kan oplevelsen af lighed og retfærdighed blive udfordret, hvis alle ikke har lige mulighed for at praktisere hybridarbejde, eller hvis vigtige ressourcer såsom anerkendelse, støtte og belønning ikke bliver fordelt ligeligt mellem ansatte på den hybride arbejdsplads (lighed/ulighed, fordelingsmæssig retfærdighed). Ansatte kan desuden opleve, at retfærdigheden kommer på prøve, hvis de ikke bliver hørt eller får tildelt en stemme under vigtige beslutningsprocesser vedrørende organisering af hybridarbejde (processuel retfærdighed), eller hvis ledelsen ikke respekterer og anerkender medarbejderne – og deres forskellige behov – når der ledes på distancen (interpersonel retfærdighed).

Hybridarbejde betyder som regel færre daglige uformelle og spontane møder mellem ansatte på arbejdspladsen, hvilket kan medføre øget social distance. Den sociale distance, som er indlejret i hybridarbejdet, kan medføre øget risiko for, at nogle medarbejdere føler sig "glemt" og overset, når de arbejder andetstedsfra. Det kan desuden bidrage til frygt i forhold til, hvorvidt man vil blive forfremmet og belønnet i samme grad som ens kolleger, der arbejder fra kontoret (Larson, 2024). Fordelingen af arbejdsopgaver kan også være en kilde til uretfærdighedsfølelse og potentielt skabe konflikter. I forskningsprojektet SPACE (Edwards et al., 2023) har respondenter eksempelvis beskrevet, at medarbejdere, der arbejder fra kontoret, oplever, at de får tildelt større arbejdsområde og flere "ad hoc opgaver" end dem, der arbejder andetstedsfra.



3. Metode

Denne rapport søger at afdække u/retfærdighed og u/lighed i hybridarbejdet via en spørgeskemaundersøgelse udsendt til et Epinion panel bestående af 1.358 respondenter, som alle arbejder andetstedsfra end den fysiske arbejdsplads en halv dag om ugen eller mere. Respondenter, der ikke arbejder andetstedsfra end på arbejdspladsen, indgår derfor ikke i undersøgelsen.

Overordnet har arbejdet med at skrive denne rapport fulgt følgende struktur:

1. Litteraturstudie af lighed og ulighed
 - a. Identifikationsoversigt over anerkendte dimensioner og spørgsmål
2. Analyse og udvælgelse af dimensioner og spørgsmål
3. Interview med fem arbejdsmiljørepræsentanter (AMR) og fem ledere
 - a. Kvalitative beskrivelser af ulighed i hybridarbejde
 - b. Afdække om der er dimensioner, som ikke er belyst af spørgeskemaet
4. Udkast til spørgeskema
 - a. Præsentation og diskussion med styregruppen
 - b. Udvalgelse af endelige dimensioner og spørgsmål
5. Udsende spørgeskema via Epinion
6. Analyse

3.1 Kvalitative interviews

På baggrund af et litteraturstudie og dét, som vi på nuværende tidspunkt ved om hybridarbejdets indflydelse på u/lighed og u/retfærdighed, har vi udviklet et spørgeskema. Udviklingen af spørgeskemaet er yderligere informeret af kvalitative interviews med 10 respondenter (fem ledere og fem AMR), som alle praktiserede hybridarbejde.

Formålet med de kvalitative interviews var at få beskrevet, hvordan u/retfærdighed og u/lighed opleves i forbindelse med hybridarbejde og udvikle yderligere spørgsmål til spørgeskemaundersøgelsen, som kunne afdække omfanget heraf. Vi ønskede dermed at få svar på, om hybridarbejde gav anledning til u/lighed og u/retfærdighed og få eksempler på hvordan.

Respondenterne blev udvalgt af BFA ud fra deres netværk. Alle interviews blev gennemført online ved brug af Microsoft Teams. Interviews blev optaget og automatisk transskriberet, såfremt respondenterne tillod dette. Efterfølgende blev der lavet et kort referat. En respondent ønskede ikke, at interviewet blev optaget, og der blev i stedet lavet et referat på baggrund af interviewnoter. De 10 interviews varede ca. 30 minutter hver.

Interviewguiden indeholdt syv spørgsmål, som afdækkede omfang og holdning til hybridarbejde. Den bestod af to generelle spørgsmål, der afdækkede hvorvidt u/retfærdighed og u/lighed var temaer på deres arbejdsplads, det vil sige, om det blev diskuteret eller var et problem. Dernæst fulgte to spørgsmål, der afdækkede, om hybridarbejde skaber u/retfærdighed og u/lighed på



arbejdspladsen. Hvis dette var tilfældet, ønskede vi at få eksempler herpå. Det sidste spørgsmål spurgte til, hvad der skaber ulighed, når der arbejdes hybridt. Interviewguiden kan ses i bilag.

Det kan allerede her nævnes, at de 10 interviews ikke gav yderligere perspektiver på u/retfærdighed og u/lighed, og derfor blev der ikke udviklet spørgeskemaspørgsmål på baggrund heraf.

3.2 Spørgeskemaundersøgelse

Som baggrundsvariable er valgt: køn, alder, anciennitet i nuværende stilling, primært arbejdsområde, fuld-/deltid, ledelsesansvar, årsagen til at arbejde andetstedsfra, samt om den fysiske arbejdsplads var et kontorfællesskab eller anden virksomhed.

Der blev ikke spurgt yderligere ind til deltid, som dermed dækker alt andet end normal fuld-tid. Deltid blev ikke defineret i spørgsmålet og fanger derfor respondenternes egen opfattelse af, hvad deltid er i forhold til deres ansættelsesform.

Spørgsmålet om ledelsesansvar er ikke kvalificeret yderligere (hvilket er generelt for denne type spørgeskema), og det kan derfor ikke vides, om respondenterne er førstelinje-, andelinje- eller topledere.

Omfang af hybridarbejde blev målt på følgende skala:

- Jeg arbejder ikke andetstedsfra end fra min fysiske arbejdsplads (0 dage om ugen)
- <1 dag om ugen
- 1 dag om ugen
- 2 dage om ugen
- 3 dage om ugen
- 4 dage om ugen
- 5 dage om ugen

Hvis respondenter svarede ”Jeg arbejder ikke andetstedsfra ...”, blev respondenterne sendt videre til en ”tak for deltagelse-side” og ikke spurgt yderligere. Således arbejder alle respondenter i gennemsnit andetstedsfra i minimum en halv dag og op til fem dage om ugen.





For at undersøge effekten af hybridarbejde har vi på baggrund af litteraturstudiet udvalgt følgende dimensioner:

- Procedural retfærdighed – 3 spørgsmål
- Distributiv retfærdighed – 3 spørgsmål
- Interpersonel retfærdighed – 3 spørgsmål
- Informationel retfærdighed – 4 spørgsmål
- Ulighed – 4 spørgsmål
- Forholdet til nærmeste leder – 4 spørgsmål
- Jobtilfredshed – 1 spørgsmål + 9 spørgsmål
- OMSI-opfattelser af egen adfærd – 8 spørgsmål
- OMSO-opfattelser af egen adfærd – 8 spørgsmål
- OMSI-opfattelser af kollegers adfærd – 8 spørgsmål
- OMSO-opfattelser af kollegers adfærd – 8 spørgsmål

OMSI og OMSO betegner Organisatorisk Medborgerskab på henholdsvis individniveau og organisationsniveau. Respondenterne besvarede spørgsmålene ud fra en 5-points Likert skala f.eks. som denne skala: 1 = Meget uenig, 2 = Uenig, 3 = Hverken enig eller uenig, 4 = Enig, 5 = Meget enig.

En del af de valgte spørgsmål fandtes kun på engelsk, og der blev derfor gennemført en dobbeltoversættelse for at sikre, at meningen blev korrekt oversat. Dobbeltoversættelse (Lundstrøm et al., 2014) indebærer, at det engelske spørgsmål oversættes til dansk af en forskergruppe for dernæst at blive oversat tilbage til engelsk af andre forskere i netværket. Dette er en uafhængig tolkning og oversættelse af den danske oversættelse til engelsk, der sikrer, at den oprindelige mening bibeholdes i oversættelsen.

For at sikre overensstemmelse mellem de valgte spørgsmål og dimensioner blev spørgeskemaet sendt til projektets styregruppe for kommentarer, som efterfølgende blev indarbejdet.



4. Resultater fra interviews

Overordnet skelner de fem ledere og fem AMR'er ikke mellem begreberne uretfærdighed og ulighed. Dette medførte, at respondenterne ikke tilføjede yderligere til deres beskrivelser efter at have fortalt om uretfærdighed på arbejdspladsen.

Alle respondenter, det vil sige både ledere og AMR'er, var begejstrede for hybridarbejde, og alle benyttede sig af dette én eller flere dage om ugen.

Overvejende blev uretfærdighed ikke oplevet som et tema, der blev diskuteret på respondenternes arbejdspladser. Dog er der job og funktioner som f.eks. reception og produktion, der ikke tillader hybridarbejde, og medarbejderne i disse funktioner kan opleve det som uretfærdigt (interviews). Det har aldrig været hensigten, at disse funktioner skulle kunne udføres på distancen. Dette er en mere generel oplevelse af uretfærdighed, idet nogle funktioner får det (personale) gode at have mulighed for hybridarbejde, mens andre funktioner ikke har oplevet tilsvarende forbedringer. Interviewene peger dog på, at dette ikke er noget, som har givet anledning til konflikt eller større modsætninger ud over forskelle mellem afdelinger på praksisser og retningslinjer om hybridarbejde eller arbejdsbelastninger. Lederne beretter, at det er en ledelsesmæssig opgave at afstemme forventninger til funktionen med de ansatte. De, som ikke har mulighed for hybridarbejde, har aldrig haft muligheden.

Beskrivelse af denne type ulighed har vi også hørt på en større HK-konference. Her blev den oplevede uretfærdighed diskuteret som en generel mulighed for fleksibilitet og egen planlægning af arbejdet. På en arbejdsplads var løsningen at give mulighed for hybridarbejde i forbindelse med særlige opgaver f.eks. at læse op på nye retningslinjer eller nyt udstyr. Det var ikke ofte, det blev benyttet, men det blev opfattet som en positiv mulighed for fleksibilitet af medarbejderne.

Idet u/retfærdighed og u/lighed ikke var et tema, og at respondenterne ikke var i stand til at nævne væsentlige eksempler ud over de allerede afdækkede dimensioner, er der ikke blevet udviklet yderligere spørgeskemaspørgsmål på baggrund heraf.



5. Resultater fra spørgeskemaundersøgelsen

I det følgende præsenteres resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen om u/lighed og u/retfærdighed i hybridarbejdet. Først præsenteres baggrundsdata for at give et indblik i, hvad der kendetegner de respondenter, der har besvaret spørgeskemaet. Vi giver også et indblik i respondenternes generelle jobtilfredshed og præsenterer herefter resultatet af de målinger, der har undersøgt u/lighed og u/retfærdighed i hybridarbejdet. Når vi sammenligner jobtilfredshed med andre dimensioner fra spørgeskemaet, anvendes den dimension, som er illustreret i tabel 3. Spørgeskemaundersøgelsen blev udsendt til både medarbejdere og ledere, og vi vil således løbende præsentere resultater fra begge perspektiver.

5.1 Baggrundsdata

I alt har et panel af 1.358 respondenter besvaret spørgeskemaet udsendt af Epinion. Spørgeskemaet blev udsendt den 18. marts 2024, og sidste besvarelse blev modtaget 25. marts 2024. Tabel 1 viser et demografisk overblik over respondenterne.

Den kønsmæssige fordeling er 56 pct. mænd og 44 pct. kvinder. Størstedelen af respondenterne er ansatte uden ledelsesansvar (79 pct.), imens ca. en femtedel af respondenterne har ledelsesansvar i det daglige (21 pct.). Aldersgrupperne er bredt fordelt, men med flest respondenter i aldersgruppen 18-25 år (21 pct.). Langt størstedelen arbejder fuldtid (74 pct.), og ca. en fjerdedel af respondenterne arbejder deltid (26 pct.). Deltid er alt andet end fuldtid og kan have mange former f.eks. fire dages fuldtid om ugen, tre halve dage mv. Når respondenterne spørges, hvor ofte der arbejdes andetstedsfra, svarer 27 pct., at de arbejder andetstedsfra under en dag om ugen, 21 pct. svarer, at de arbejder andetstedsfra en enkelt dag om ugen, mens 52 pct. angiver, at de arbejder andetstedsfra to eller flere dage om ugen.

Tabel 1: Demografisk overblik over de 1.358 spørgeskemarespondenter

Køn			Ledelsesansvar		
Mand	755	55,6%	Ja	291	21,4%
Kvinde	599	44,1%	Nej	1067	78,6%
Andet	2	0,1%			
Foretrækker ikke at svare	2	0,1%			
Alder			Ansættelsesforhold		
18-25	281	20,7%	Fuldtid	998	73,5%
26-30	181	13,3%	Deltid	360	26,5%
31-35	147	10,8%			
36-40	84	6,2%	Arbejder hjemmefra		
41-45	105	7,7%	< 1 dag om ugen	363	26,7%
46-50	160	11,8%	1 dag om ugen	286	21,1%
51-55	236	17,4%	2 dag om ugen	314	23,1%
56-60	53	3,9%	3 dag om ugen	152	11,2%
61-65	70	5,2%	4 dag om ugen	78	5,7%
fra 66	41	3,0%	5 dag om ugen	165	12,2%



Respondenterne er også blevet bedt om at angive årsagen til at arbejde andetstedsfra. Her svarer størstedelen, at de arbejder andetstedsfra, fordi det er muligt (58 pct.), fordi det giver mulighed for bedre fokustid og koncentration (34 pct.), og fordi det er noget, der er aftalt (28 pct.). Kun 3 pct. angiver, at de arbejder andetstedsfra, fordi de er tvunget af arbejdspladsen.

Tabel 2: Årsag til hjemmearbejde

Hvad er årsagen til, at du arbejder hjemmefra?	Respondenter	
Fordi det er muligt	792	58,3%
Fordi jeg har mulighed for at få fokustid og koncentrere mig bedre	465	34,2%
Fordi det er noget, vi har aftalt	374	27,5%
Fordi jeg foretrækker det	351	25,8%
Jeg arbejder normalt aldrig hjemmefra	165	12,2%
Fordi jeg muligvis er syg	87	6,4%
Fordi jeg er syg	56	4,1%
Fordi jeg er tvunget af arbejdspladsen	36	2,7%
Andet	155	11,4%

De 155 beskrivelser af andre årsager til at arbejde andetstedsfra er i det følgende blevet grupperet i 10 temaer. De 10 temaer er prioriteret efter antal årsager:

1. Arbejdets natur og krav

- ⊕ Job der kræver tilstedeværelse i flere lokationer eller hjemme
- ⊕ Arbejdsopgaver der effektivt kan udføres andetstedsfra
- ⊕ Job der involverer klientbesøg eller feltarbejde

Antal årsager: 22

2. Fleksibilitet og personlig bekvemmelighed

- ⊕ Tilpasning til personlige aftaler og daglige opgaver
- ⊕ Balance mellem arbejde, studier og familieforpligtelser

Antal årsager: 18

3. Logistik og pendling

- ⊕ Reduktion eller eliminering af pendlingstid og omkostninger
- ⊕ Bosætning langt fra arbejdspladsen eller i forskellige regioner
- ⊕ Begrænsninger relateret til den fysiske arbejdsplads

Antal årsager: 17



4. Arbejdsstedets beskaffenhed

- ⊙ Arbejde krævet på skiftende lokationer eller kundesites
- ⊙ Arbejde fra forskellige matrikler eller flere firmaadresser

Antal årsager: 15

5. Personlige præferencer eller livssituationer

- ⊙ Personlige valg eller præferencer for arbejdsomgivelser
- ⊙ Tilpasning til livsstilsændringer eller flytning

Antal årsager: 15

6. Uforudsete begivenheder eller midlertidige behov

- ⊙ Håndværkerbesøg eller andre hjemmehændelser
- ⊙ Særlige situationer der kræver tilstedeværelse hjemme

Antal årsager: 12

7. Specifikke arbejdsopgaver eller projekter

- ⊙ Projekter der kræver ro og koncentration
- ⊙ Arbejdsopgaver bedst udført i hjemlige omgivelser

Antal årsager: 10

8. Sundhed og velvære

- ⊙ Tilpasning til helbredsproblemer eller handicap
- ⊙ Omsorg for familiemedlemmer med helbredsproblemer
- ⊙ Forbedring af arbejde/liv-balance og reduktion af stress

Antal årsager: 10

9. Virksomheds- og arbejdsstruktur

- ⊙ Arbejdsgivere baseret i forskellige geografiske lokationer
- ⊙ Hjemmearbejde som en del af ansættelsesvilkår
- ⊙ Tilpasning til forretningsbehov, herunder tid på tværs af tidszoner

Antal årsager: 8

10. Arbejdstider og uregelmæssige tidskrav

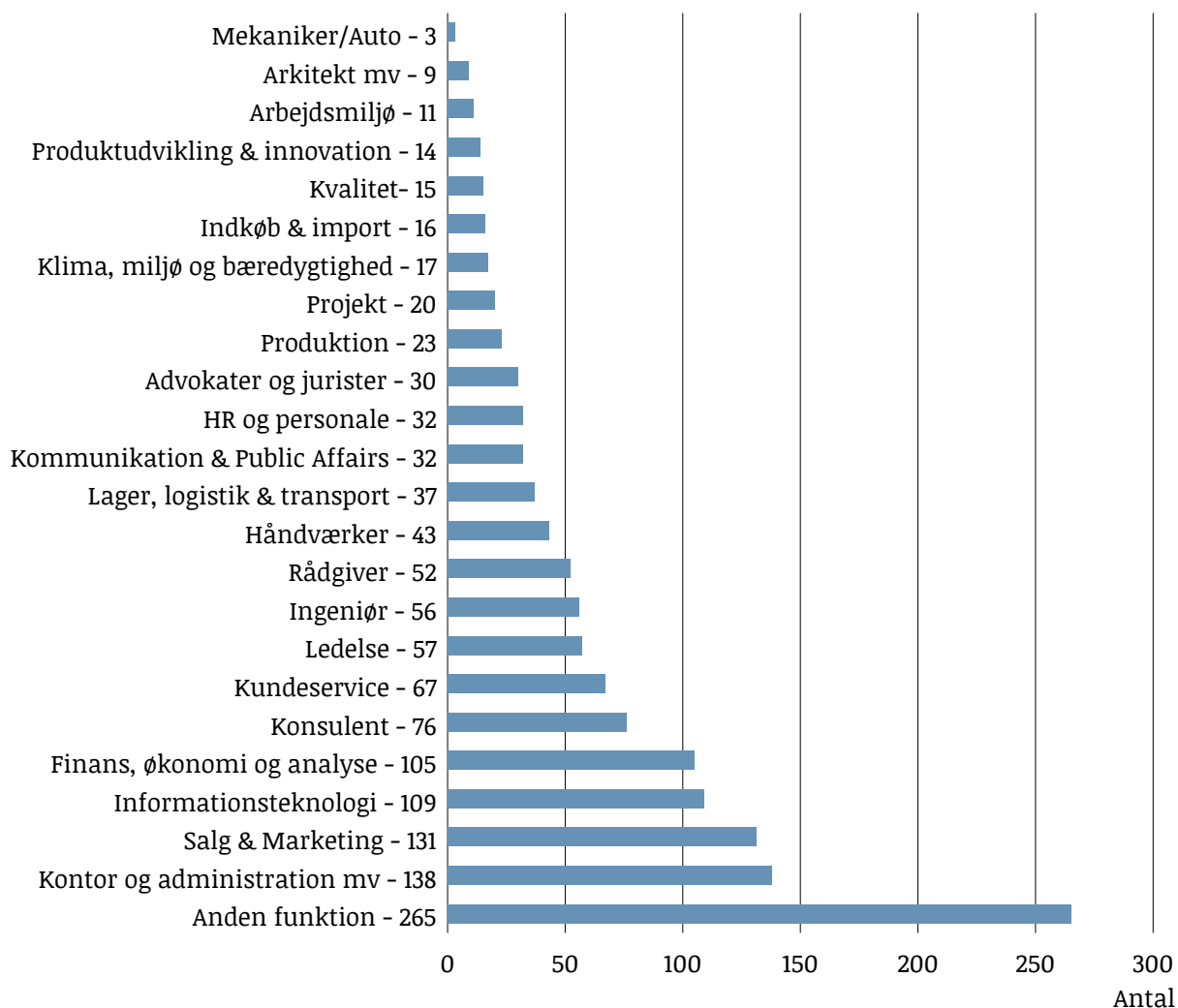
- ⊙ Arbejde på usædvanlige tidspunkter såsom aftener eller weekender
- ⊙ Tidsmæssig fleksibilitet krævet af jobbet

Antal årsager: 8



Respondenterne er bredt fordelt på en lang række forskellige arbejdsområder. De tre største udgør af informationsteknologi (8 pct.), salg og marketing (9,6 pct.) samt kontor og administration (10,2 pct.). Derudover har 19,6 pct. angivet ”anden funktion” ved besvarelse af spørgeskemaet. De mange arbejdsgrupper samt det store antal af respondenter inden for kategorien ”anden funktion” har medført, at der ikke er lavet separate analyser for de enkelte arbejdsområder.

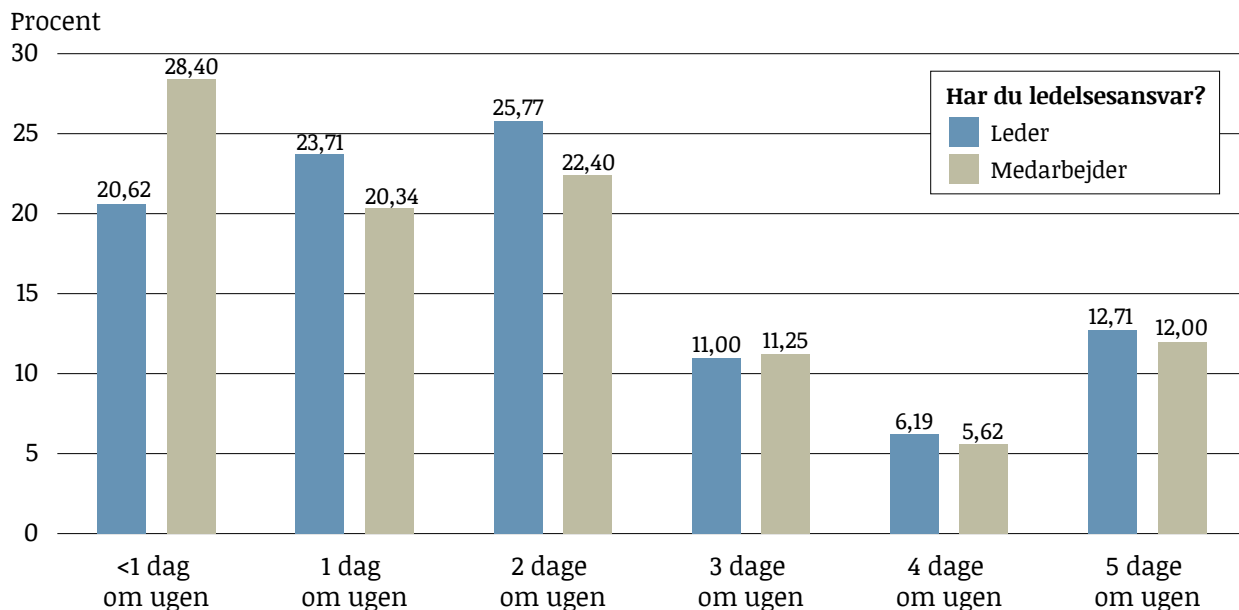
Figur 1: Antal respondenter inden for hvert arbejdsområder





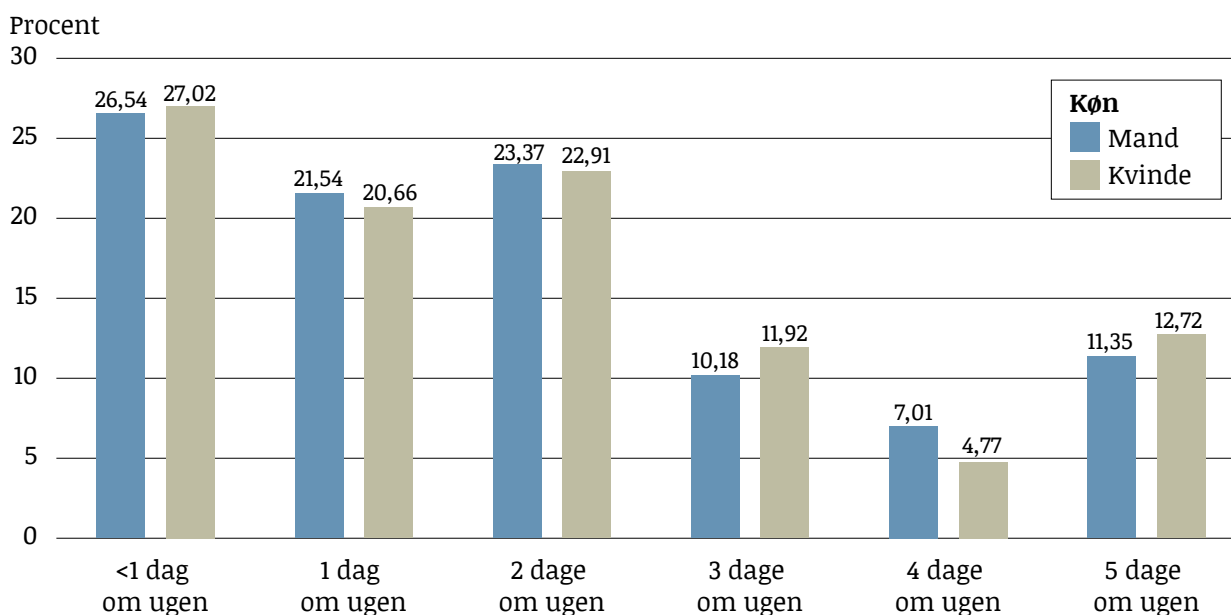
5.2 Omfang af hybridarbejde

Figur 2: Omfang af arbejde andetstedsfra

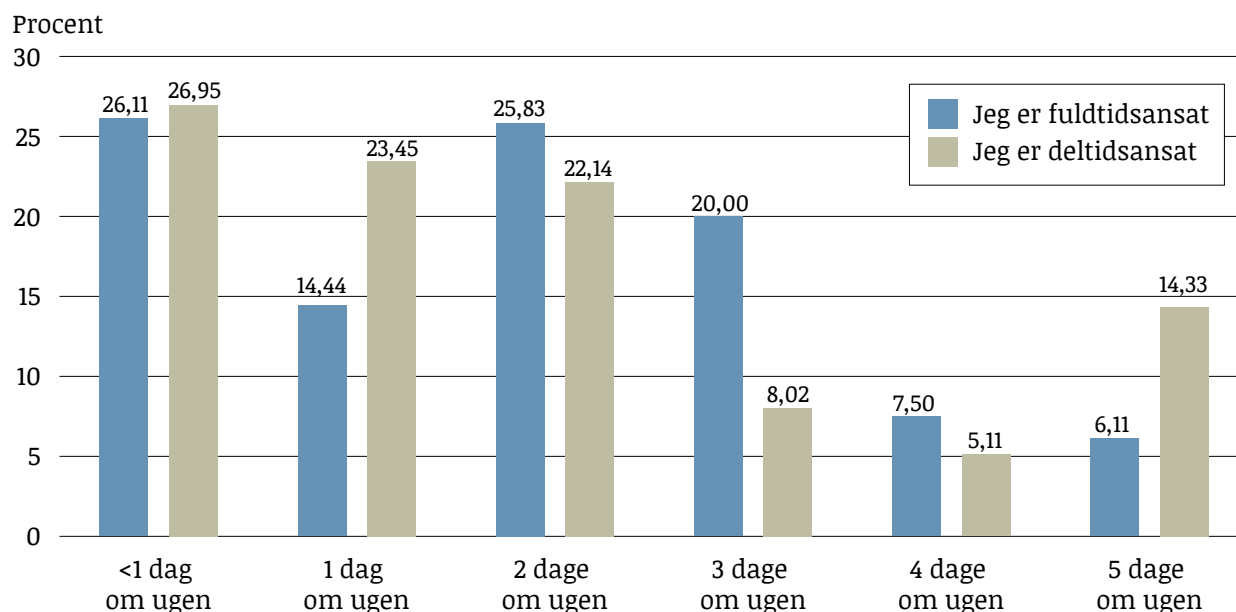


Både ledere og medarbejdere i undersøgelsen arbejder andetstedsfra. Omfanget er cirka det samme, men fordelingen er lidt forskellig. Flere medarbejdere arbejder andetstedsfra mindre end en dag om ugen end ledere. For henholdsvis en og to dage om ugen er der flere ledere end medarbejdere, som arbejder andetstedsfra.

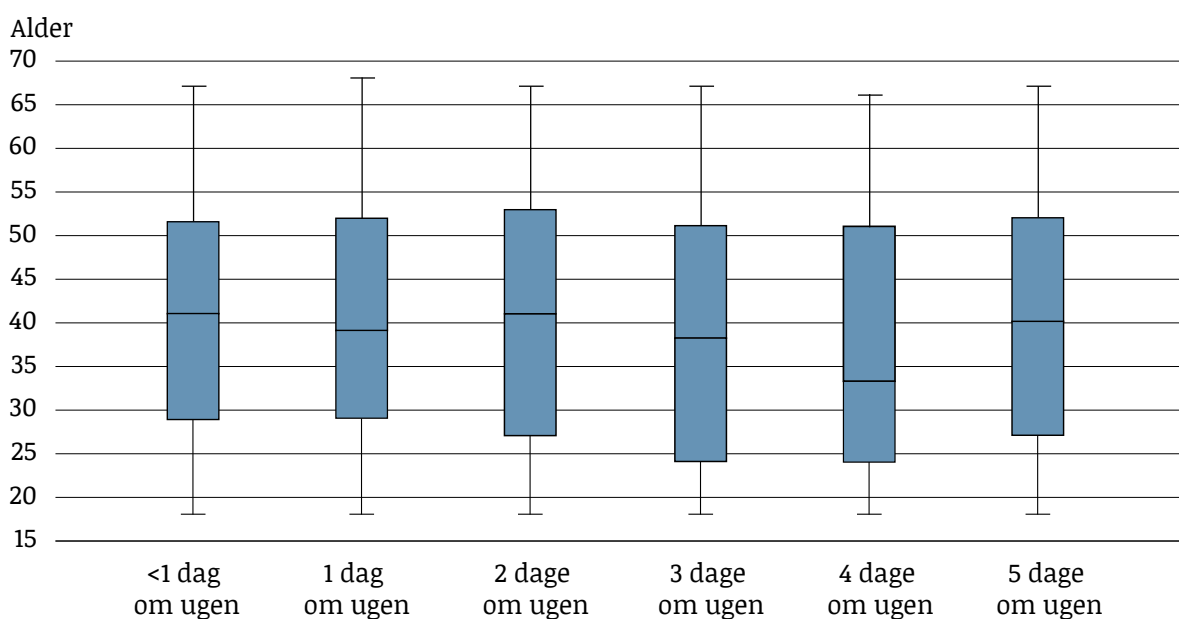
**Figur 3: Omfang af arbejdet andetstedsfra fordelt på køn.
Der ses ikke væsentlige forskelle**



Undersøgelsen viser ikke betydelige forskelle mellem mænd og kvinders brug af hybridarbejde.

**Figur 4: Omfang af arbejde andetstedsfra og ansættelsesform**

Omfang af arbejde andetstedsfra og ansættelsesform viser ikke nogen systematiske forskelle. For eksempel er der betydeligt flere fuldtidsansatte, der i gennemsnit arbejder andetstedsfra en dag om ugen og betydeligt flere deltidsansatte, der arbejder andetstedsfra tre dage om ugen.

Figur 5: Omfang af arbejde andetstedsfra og fordeling af respondenternes alder. Der er ikke forskel på aldersfordeling

Der ses ikke nogen tendenser i forhold til alder og omfang af arbejde andetstedsfra. For alle med undtagelse af gruppen, der arbejder andetstedsfra fire dage om ugen, er medianalderen ca. 40 år. For gruppen, der arbejder andetstedsfra fire dage om ugen, er medianalderen lavere og på ca. 34 år.



5.3 U/lighed på den hybride arbejdsplads

Ved undersøgelsen af denne sammenhæng anvendes Spearman Rho, og de værdier, som fremgår af teksten, vil derfor være et udtryk for styrken af relationen mellem to variable, samt hvorvidt relation er negativt eller positivt associeret med hinanden. Værdierne måles på en skala, der går fra -1 til 1. Det vil sige, at værdierne kan være positive (fra 0 til 1) eller negative (fra 0 til -1) i forhold til en associeret sammenhæng mellem to variable. Styrken af forholdet mellem de to variable forklares ved nedenstående værdier (Pallant, 2013, p. 139):

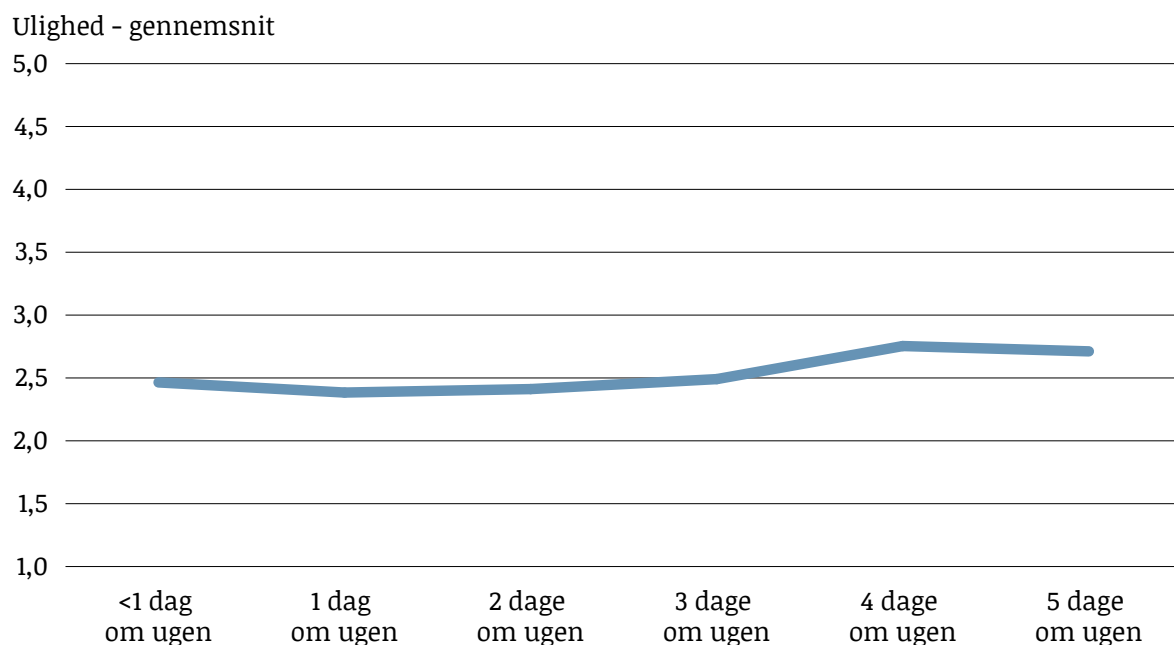
- Hvis rho = 0.10 – 0.29, vil den associerede sammenhæng være **svag**.
- Hvis rho = 0.30 – 0.49, vil den associerede sammenhæng være **moderat**.
- Hvis rho = 0.50 – 1.0, vil den associerede sammenhæng være **stærk**.

Hvis værdierne er negative, vil sammenhængen have samme styrke, men så vil retningen være negativ. For eksempel vil rho = -0.41 tolkes som en moderat negativ sammenhæng i denne rapport.

Analysen af u/lighed i hybridarbejde viser et overordnet gennemsnit på 2.51 i oplevelsen af u/lighed målt på en 5 points skala, hvor 1 = I meget lav grad, 2 = I lav grad, 3 = delvist, 4 = I høj grad og 5 = I meget høj grad. Det vil sige, at respondenterne i **lav grad** til **delvist** oplever ulighed på arbejdspladsen.

Figur 6 viser sammenhængen mellem oplevelsen af u/lighed og antallet af dage, der arbejdes andetstedsfra. Resultaterne viser ingen sammenhæng (rho = 0.09) mellem oplevelsen af u/lighed og antallet af dage, der arbejdes andetstedsfra.

Figur 6: Omfang af arbejde andetstedsfra og ulighed

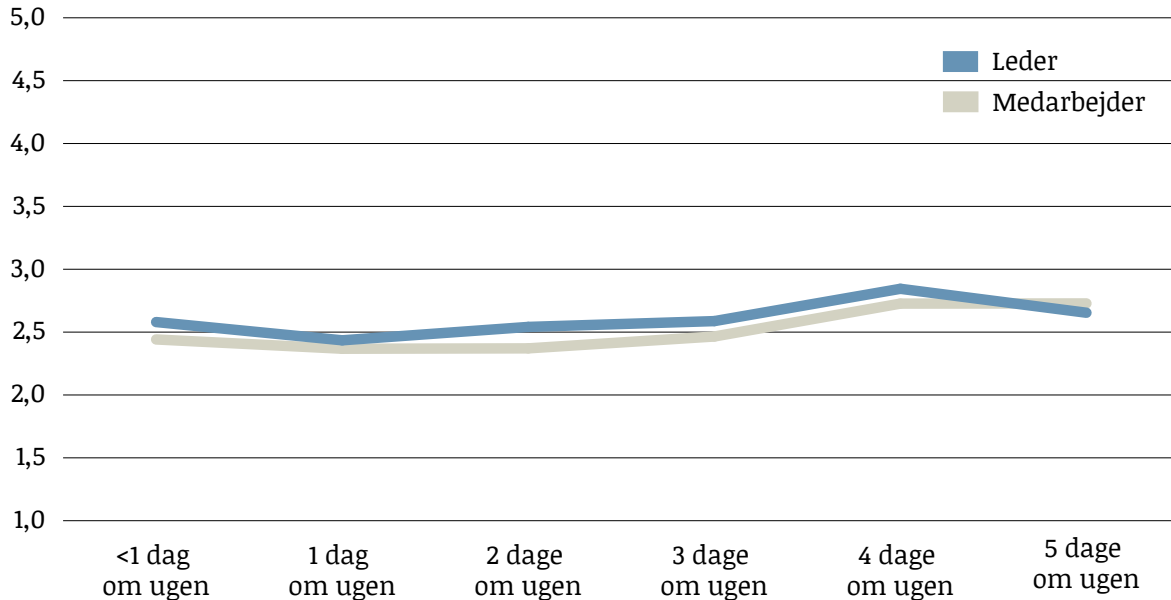




I forhold til ledernes og medarbejdernes oplevelse er gennemsnitsbesvarelsen 2.56 for lederne og 2.46 for medarbejderne på en skala, der går fra 1-5. Denne forskel er statistisk signifikant.

Figur 7: Omfang af arbejde andetstedsfra og oplevelsen af ulighed for henholdsvis ledere og medarbejdere

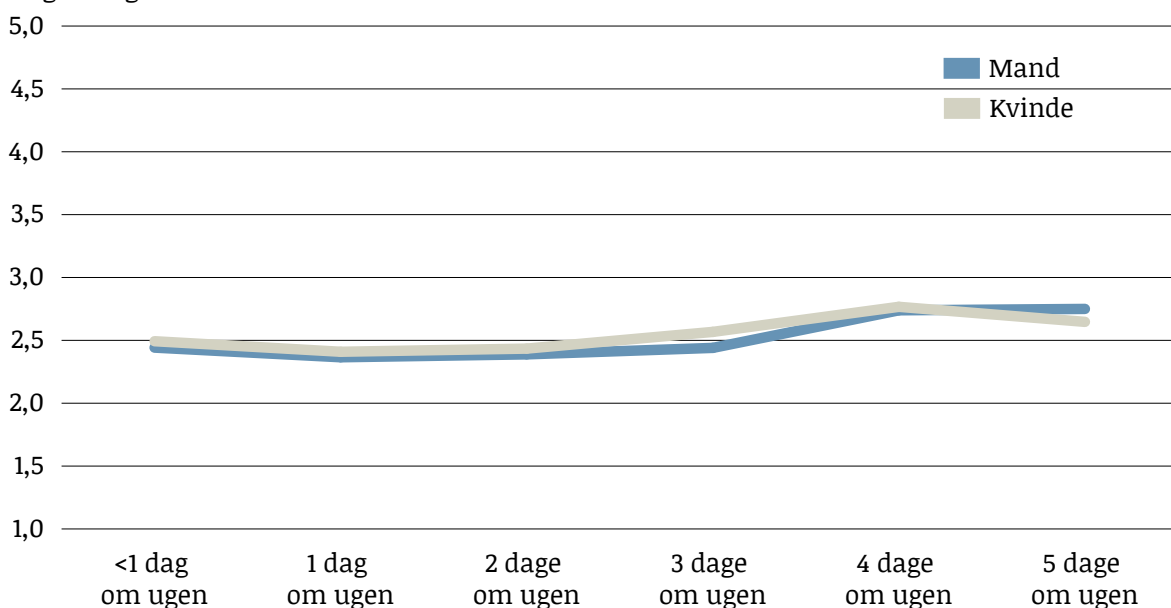
Ulighed - gennemsnit



Analysen af sammenhængen mellem u/lighed og køn viser ingen signifikant forskel på mænd og kvinder.

Figur 8: Omfang af arbejde andetstedsfra og ulighed fordelt på køn viser ingen betydelig forskel

Ulighed - gennemsnit

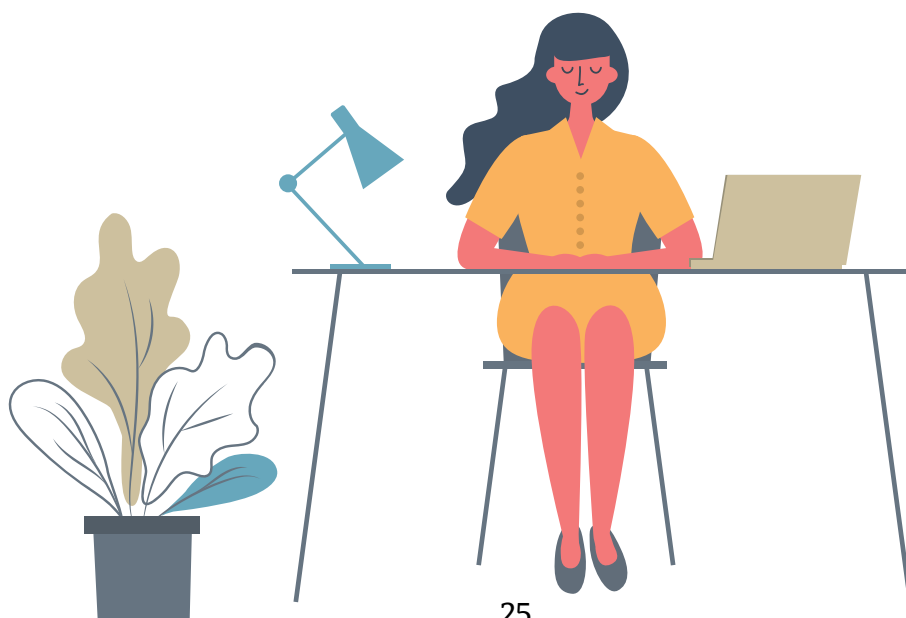
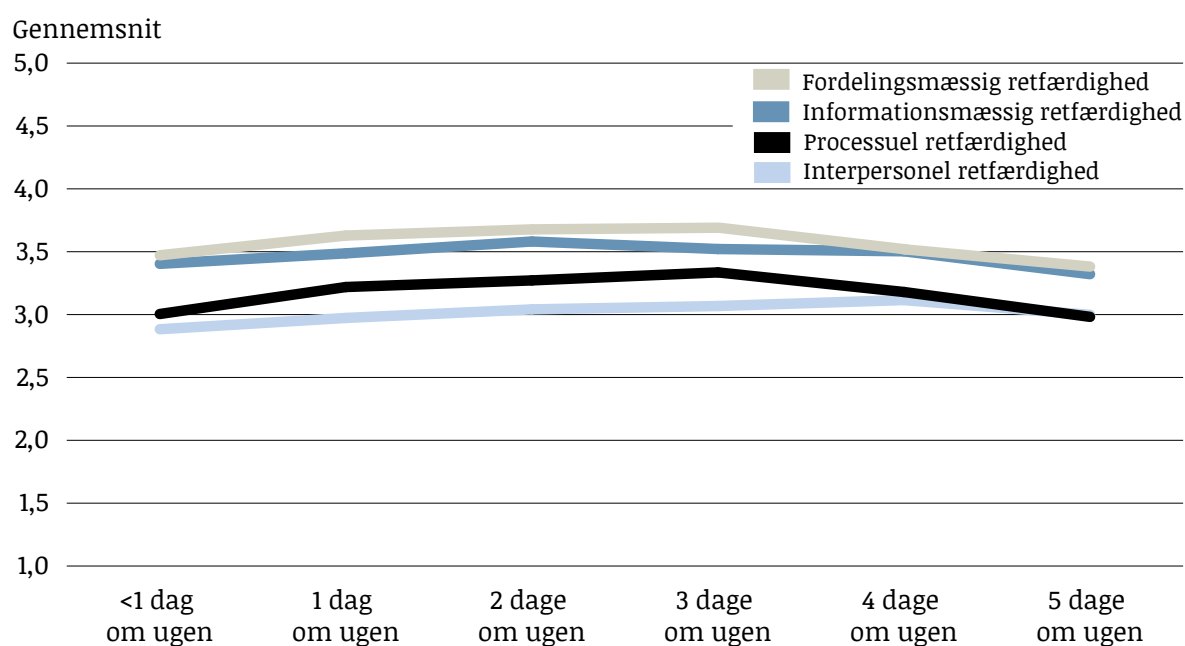




5.4 U/retfærdighed på den hybride arbejdsplads

Analysen af u/retfærdighed er opdelt i de førnævnte fire dimensioner: Fordelingsmæssig retfærdighed, processuel retfærdighed, interpersonel retfærdighed og informationsmæssig retfærdighed. Resultaterne peger overordnet på, at den gennemsnitlige besvarelse er højere hos lederne end hos medarbejderne. Det vil sige, at lederne gennemsnitligt oplever en højere grad af retfærdighed omkring hybridarbejde end medarbejderne, selv om forskellene ikke er markante. Derudover ses der en svag stigning i oplevelsen af retfærdighed hos respondenter, der i gennemsnit arbejder andetstedsfra i tre dage og dernæst et tilsvarende fald.

Figur 9: Omfang af arbejde andetstedsfra og de fire former for retfærdighed: processuel retfærdighed, fordelingsmæssig retfærdighed, interpersonel retfærdighed og informationsmæssig retfærdighed. Der ses en svag stigning op til tre dage og dernæst et tilsvarende fald



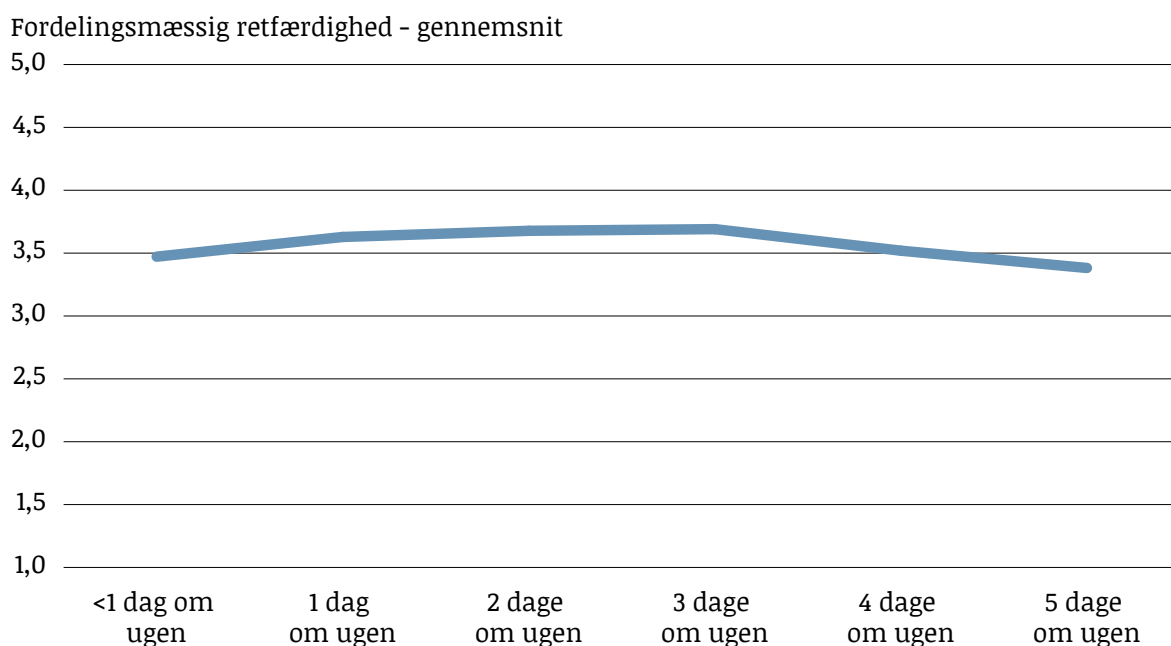


5.4.1 Fordelingsmæssig retfærdighed

Målingerne af den fordelingsmæssige retfærdighed har et gennemsnit på 3.62, hvilket svarer til, at den gennemsnitlige besvarelse ligger mellem en oplevelse af **delvist** eller **i høj grad** at opleve en fordelingsmæssig retfærdighed.

Figur 10 illustrerer oplevelsen af fordelingsmæssig retfærdighed fordelt på antal dage, som respondenterne arbejder andetstedsfra. Der er en minimal stigning op mod tre dage og et efterfølgende fald.

Figur 10: Omfang af arbejde andetstedsfra og gennemsnit af fordelingsmæssig retfærdighed

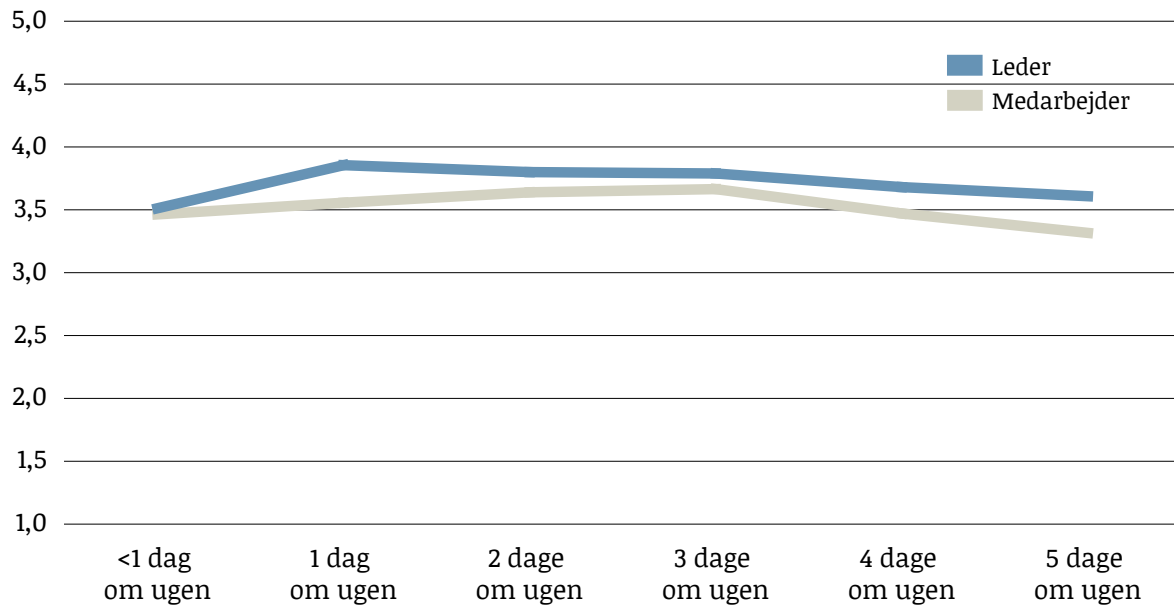


Fordelingsmæssig retfærdighed har et samlet gennemsnit hos lederne på 3.72, og medarbejderne har et samlet gennemsnit på 3.52. Det betyder, at besvarelserne om fordeling af belønninger i forhold til at arbejde andetstedsfra svarer til at være **delvist** retfærdigt til **i høj grad** at være retfærdigt. Forskellen mellem ledere og medarbejdere er statistisk signifikant.



Figur 11: Omfang af arbejde andetstedsfra og fordelingsmæssig retfærdighed fordelt på rolle. Ledere vurderer generelt retfærdighed højere

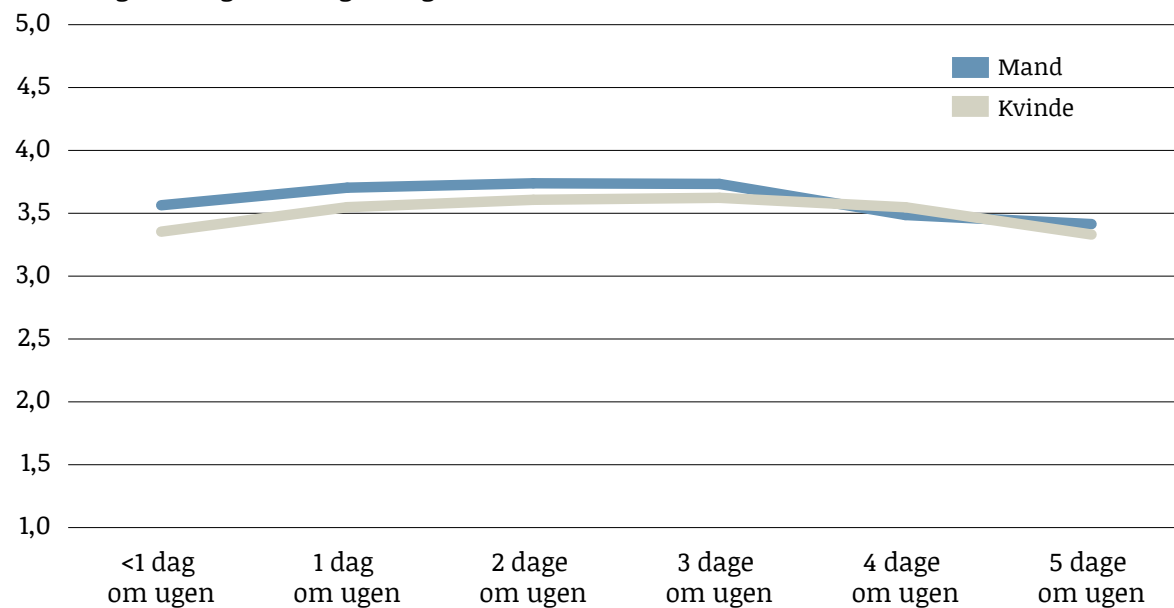
Fordelingsmæssig retfærdighed - gennemsnit



Analyserne af fordelingsmæssig retfærdighed fordelt på køn viser en gennemsnitbesvarelse for mænd på 3.63 og 3.49 for kvinder. Derudover ses en minimal forskel op til tre dage om ugen, og derefter ligger det meget ens. Forskellen mellem køn er statistisk signifikant.

Figur 12: Omfang af arbejde andetstedsfra og fordelingsmæssig retfærdighed fordelt på køn. Mænd vurderer retfærdigheden marginalt højere

Fordelingsmæssig retfærdighed - gennemsnit



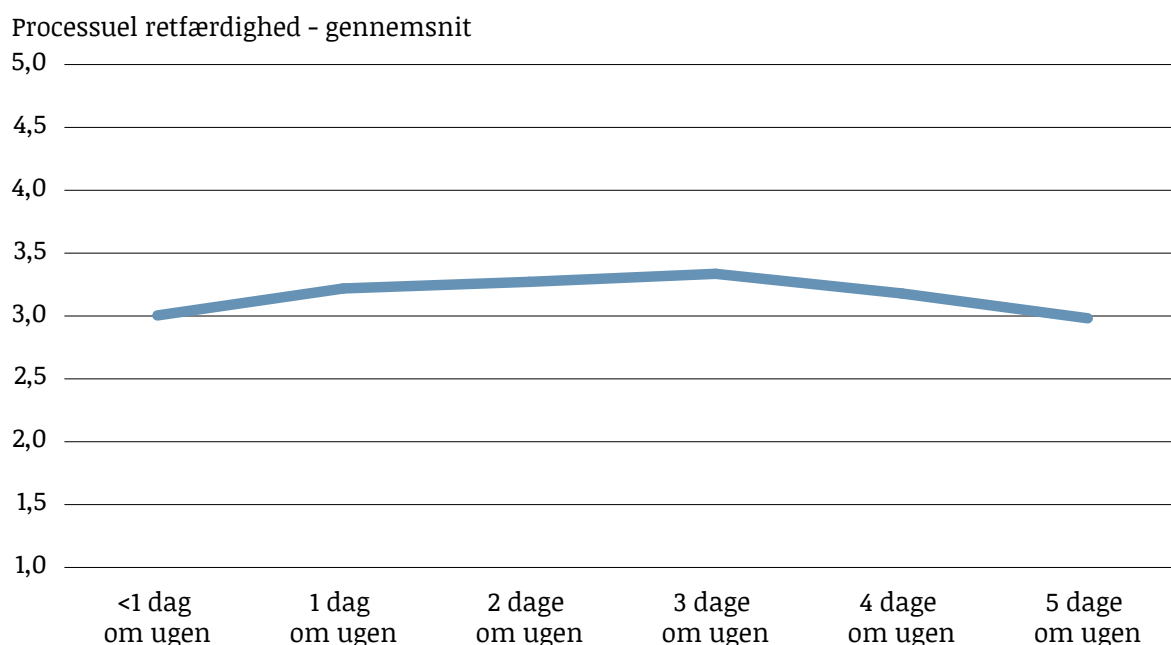


5.4.2 Processuel retfærdighed

Den overordnede oplevelse af processuel retfærdighed ligger med et gennemsnit på 3.33, hvilket svarer til, at respondenterne oplever **delvis** eller **høj grad** af processuel retfærdighed. Denne form for retfærdighed omfatter procedurer for hybridarbejde, herunder også hvorvidt det er muligt at få indflydelse herpå.

Ved oplevelsen af processuel retfærdighed fordelt på antallet af dage, der arbejdes andetstedsfra, ses en minimal stigning, hvis der arbejdes andetstedsfra op til tre dage om ugen, hvorefter oplevelsen af processuel retfærdighed igen falder, når der arbejdes over tre dage andetstedsfra. Analyserne viser ingen sammenhæng ($\rho = 0.05$) mellem oplevelsen af processuel retfærdighed og antallet af dage, der arbejdes andetstedsfra. Sammenhængen er yderst minimal og skal ikke opfattes som kausal.

Figur 13: Omfang af arbejde andetstedsfra og processuel retfærdighed. Der ses en svag stigning fra <1 dag til tre dage og dernæst et fald

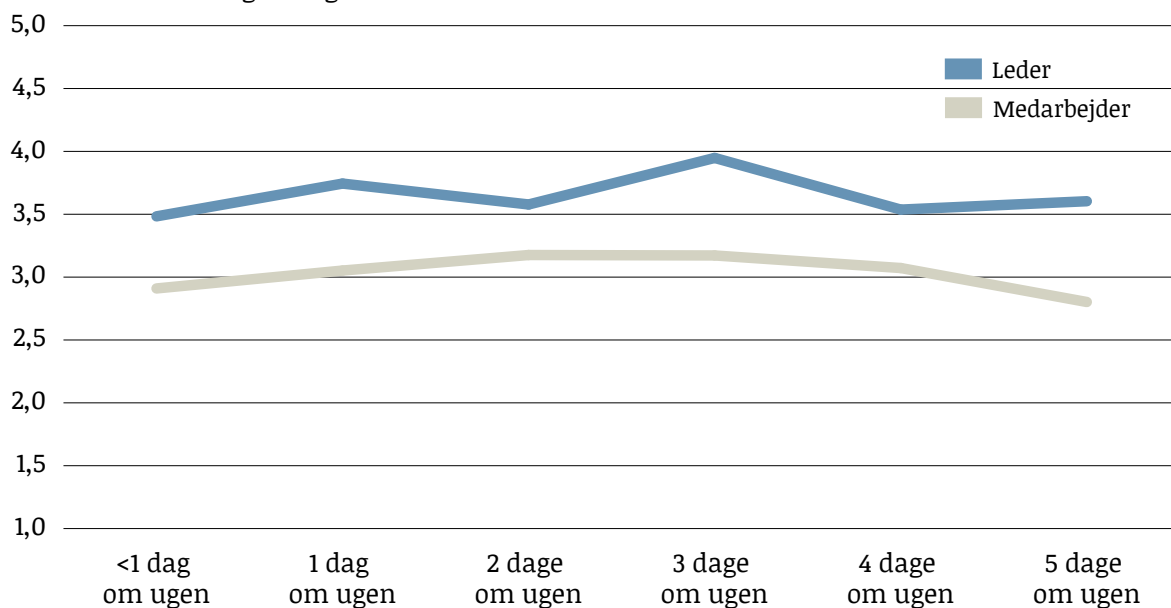


Målingerne af processuel retfærdighed viser et gennemsnit for medarbejderne på 3.02, hvilket svarer til, at de oplever, at procedurer og regler for hybridarbejde **delvist** er retfærdige. Ledernes besvarelser ligger på 3.64 og nærmer sig derfor en oplevelse af, at regler og procedurer for hybridarbejde **delvist** til **i høj grad** opfattes som fair. Dermed er der en forskel på 0.62 mellem ledere og medarbejdere. Forskellen mellem medarbejdernes og ledernes oplevelse af processuel retfærdighed er statistisk signifikant.



Figur 14: Omfang af arbejde andetstedsfra og processuel retfærdighed fordelt på rolle. Ledere oplever generelt den fordelingsmæssige retfærdighed højere

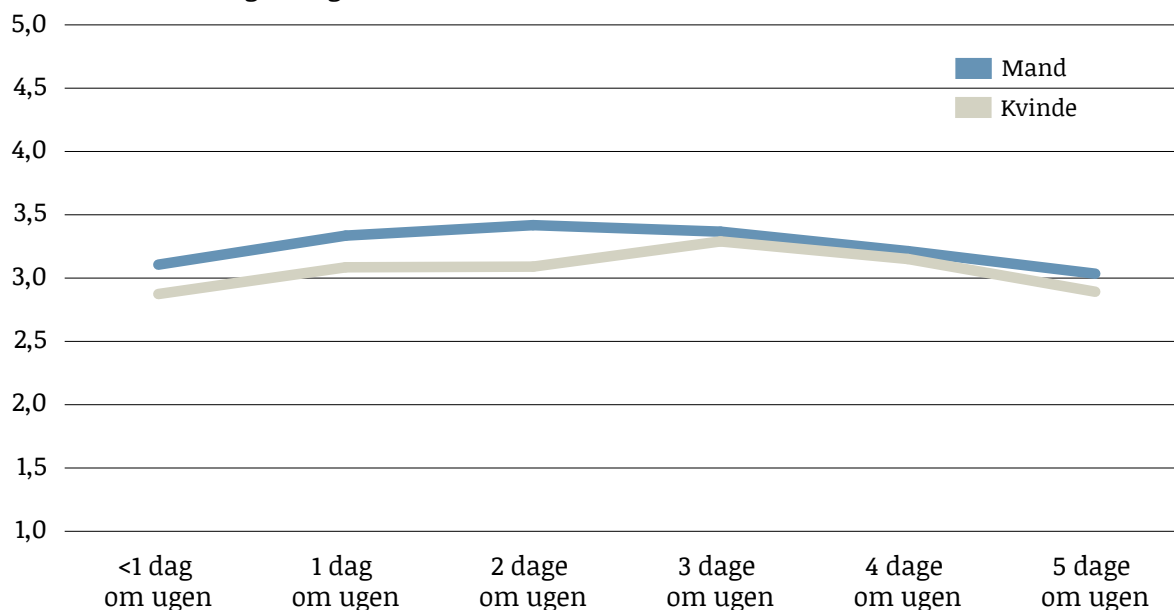
Processuel retfærdighed - gennemsnit



Analyserne af fordelingen mellem mænd og kvinder viser, at mændene har en lidt større oplevelse af processuel retfærdighed med 0,22 på en 5 points skala. Forskellen mellem mænd og kvinder er statistisk signifikant.

Figur 15: Omfang af arbejde andetstedsfra og processuel retfærdighed fordelt på køn. Ledere oplever generelt den fordelingsmæssige retfærdighed højere

Processuel retfærdighed - gennemsnit



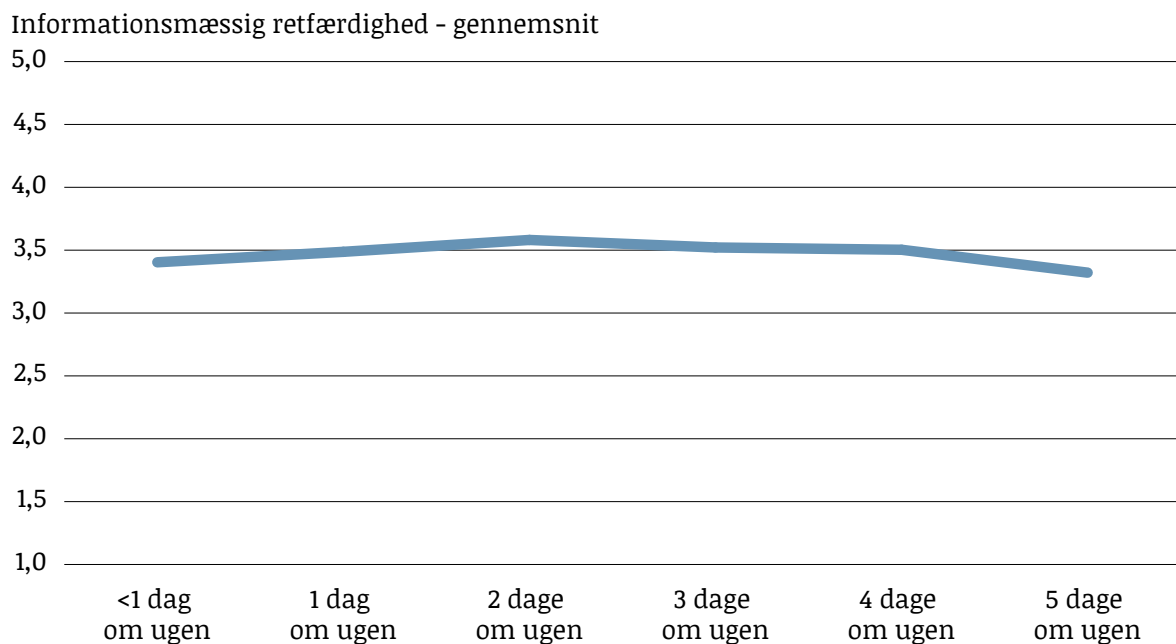


5.4.3 Informationsmæssig retfærdighed

Informationsmæssig retfærdighed omhandler, hvorvidt respondenterne oplever ærlig, åben og transparent kommunikation fra ledelse og beslutningsaktører om hybridarbejdet. Målingerne af informationsmæssig retfærdighed viser et gennemsnit på 3.54, hvilket svarer til, at respondenterne har en oplevelse af, at kommunikationen **delvist til i høj grad** er præget af transparens fra beslutningsaktører og ledelse.

Når oplevelsen af informationsmæssig retfærdighed sammenholdes med antallet af dage, der arbejdes andetstedsfra, ses der ingen sammenhæng ($\rho = 0.002$ not sig.).

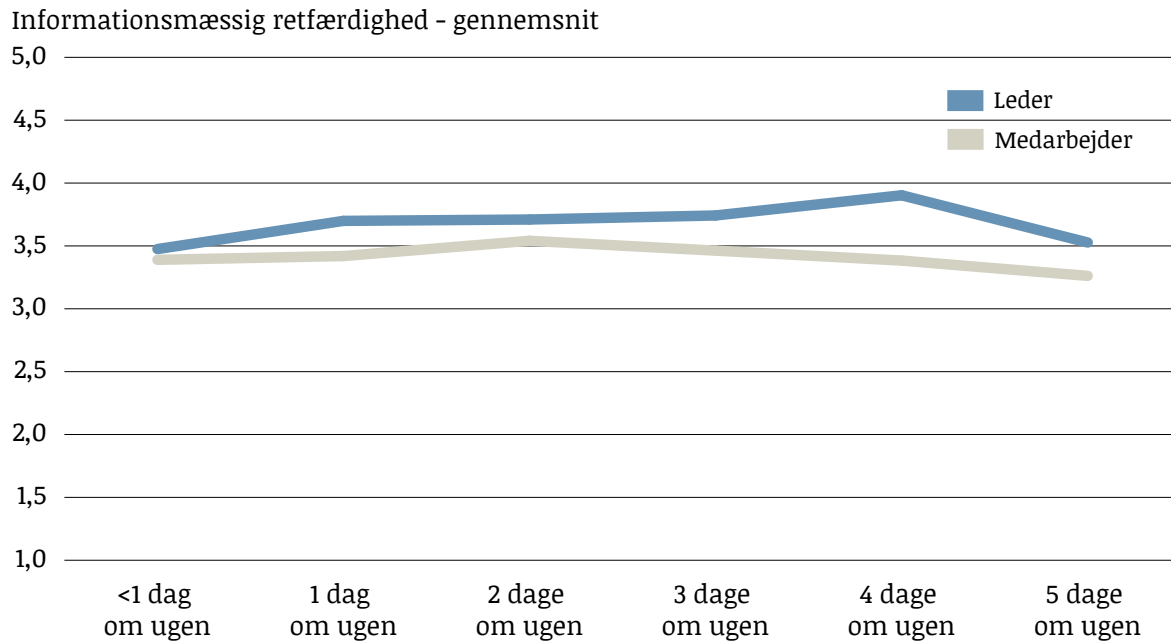
Figur 16: Omfang af arbejde andetstedsfra og informationsmæssig retfærdighed



Når målingerne analyseres ud fra, hvorvidt respondenterne har ledelsesansvar, ses der en lille forskel i gennemsnittet, hvor der hos lederne ses et gennemsnit på 3.65 og hos medarbejderne et gennemsnit på 3.42. Denne forskel er statistisk signifikant.

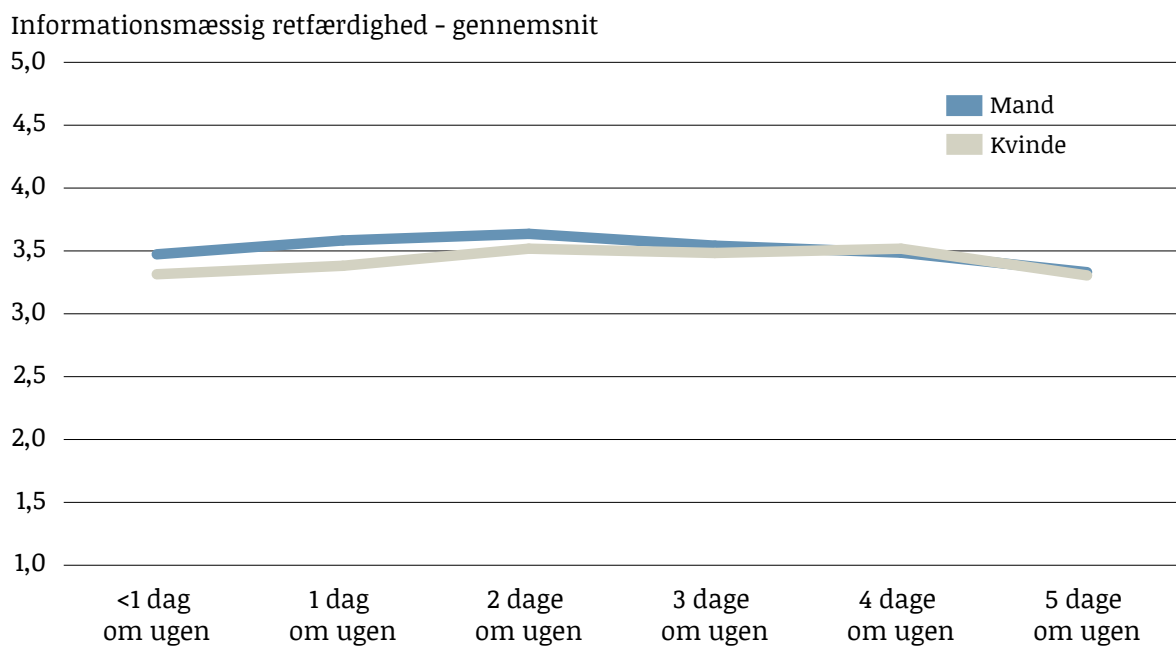


Figur 17: Omfang af arbejde andetstedsfra og informationsmæssig retfærdighed fordelt på rolle. Ledere vurderer retfærdighed højere



Fordelingen mellem mænd og kvinder viser, at mænd angiver en lidt højere gennemsnitlig oplevelse af informationsmæssig retfærdighed på 3.52, hvor kvinder i gennemsnit angiver 3.41. Denne forskel mellem mænd og kvinder er statistisk signifikant.

Figur 18: Omfang af arbejde andetstedsfra og informationsmæssig retfærdighed fordelt på køn. Mænd vurderer marginalt højere indtil tre dage om ugen



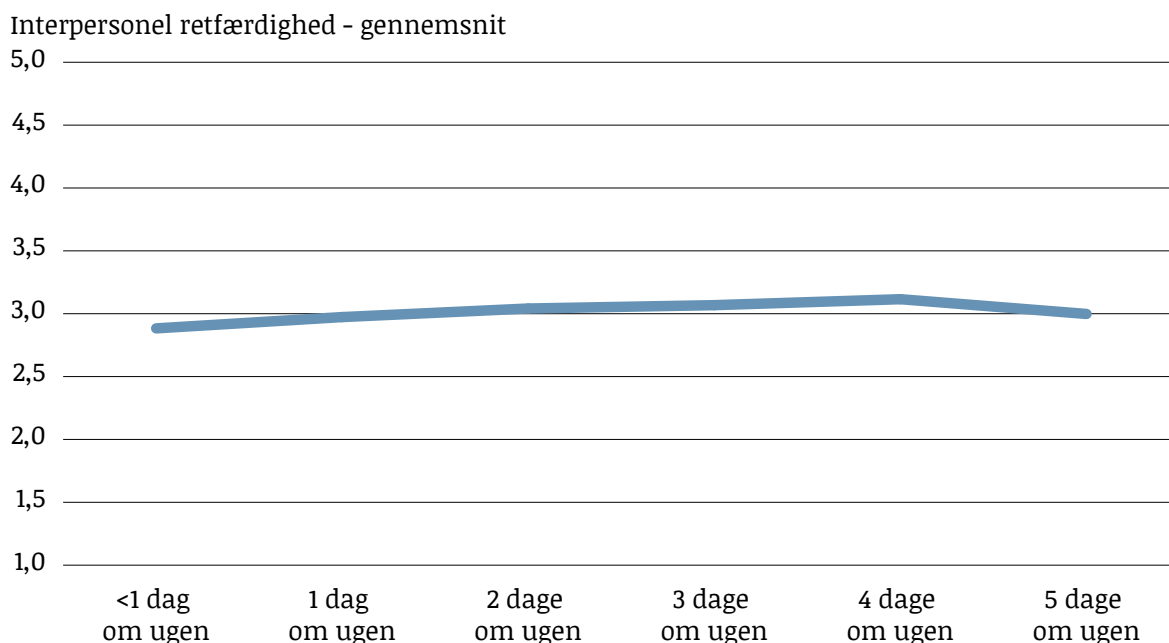


5.4.4 Interpersonel retfærdighed

Interpersonel retfærdighed omhandler, hvorvidt der er en oplevelse af værdighed og respekt i den interpersonelle behandling fra ledelse og beslutningsaktører, når der arbejdes hybridt. Overordnet ligger oplevelsen af interpersonel retfærdighed i denne undersøgelse på 3.04, hvilket svarer til en gennemsnitlig oplevelse af, at interpersonel retfærdighed opleves delvist retfærdigt.

I forhold til oplevelsen af interpersonel retfærdighed fordelt på antallet af dage, der arbejdes andetstedsfra, ses der en meget svag stigning fra mindre end en dag til fire dage, hvorefter den falder en smule omkring fem dage. Resultaterne viser ingen sammenhæng ($\rho = 0.099$) mellem oplevelsen af interpersonel retfærdighed og antallet af dage, der arbejdes andetstedsfra.

Figur 19: Omfang af arbejde andetstedsfra og interpersonel retfærdighed. Der ses ingen sammenhæng

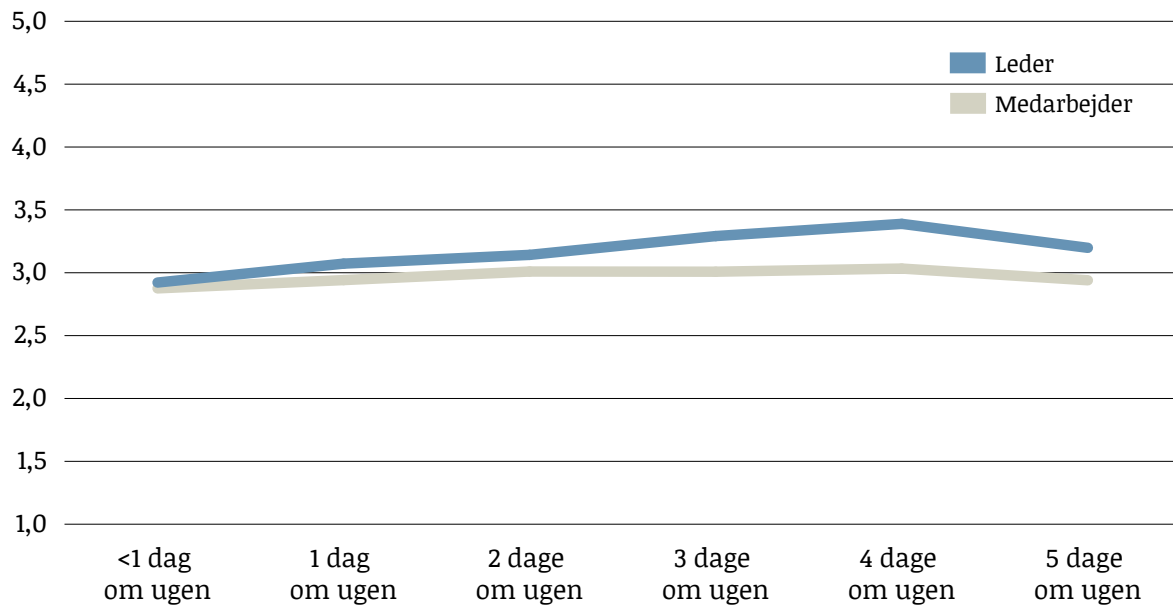


I forhold til oplevelsen af interpersonel retfærdighed fordelt på rolle har lederne en lidt større oplevelse af interpersonel retfærdighed, hvor gennemsnittet ligger på 3.12, og medarbejderne har et gennemsnit på 2.95. Forskellen på medarbejdere og ledere er statistisk signifikant.



Figur 20: Omfang af arbejde andetstedsfra og interpersonel retfærdighed fordelt på rolle. Ledere vurderer retfærdigheden marginalt højere

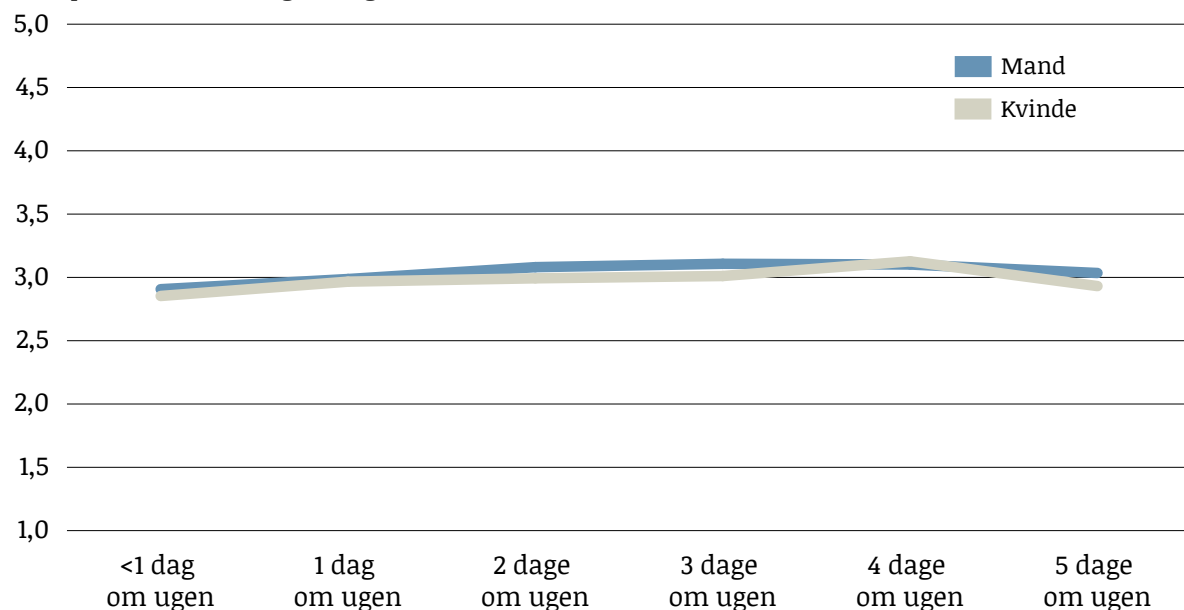
Interpersonel retfærdighed - gennemsnit



Resultaterne af fordelingen mellem mænd og kvinder viser yderst minimal forskel på mænd og kvinder, hvor mænd har et gennemsnit på 3.01 og kvinder har et gennemsnit på 2.95. Forskellen mellem mænd og kvinder er ikke statistisk signifikant.

Figur 21: Omfang af arbejde andetstedsfra og interpersonel retfærdighed fordelt på køn. Der er ingen forskel på køn

Interpersonel retfærdighed - gennemsnit



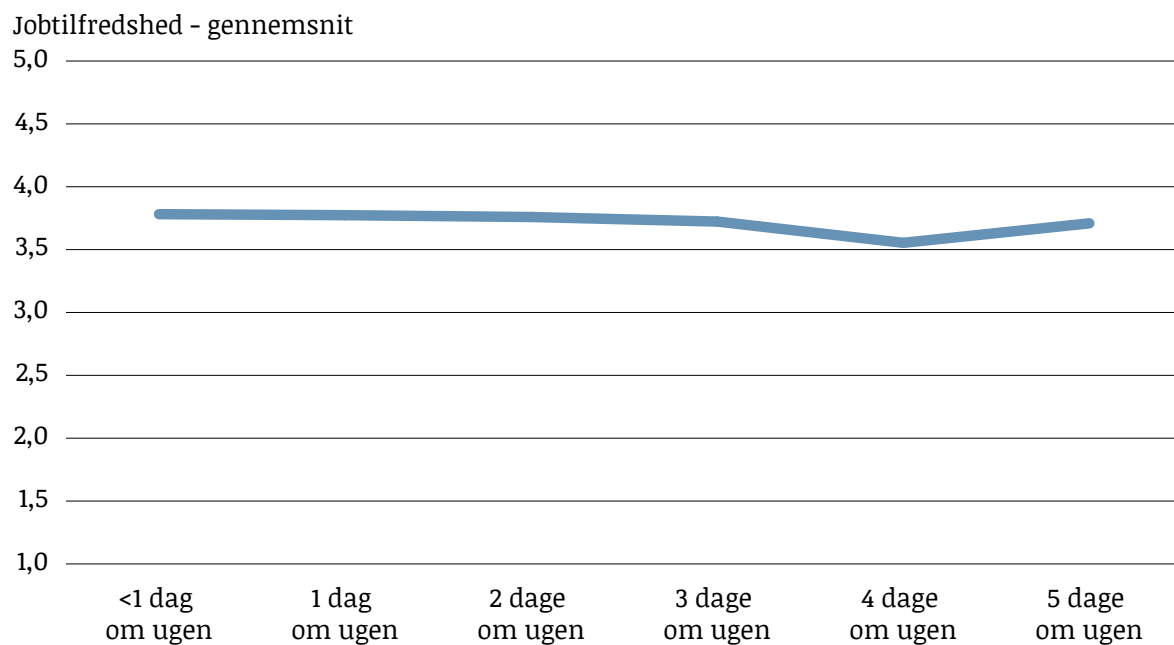


5.5 Jobtilfredshed

Jobtilfredshed er målt på en skal fra 1 - 5, hvor respondenterne skal svare på, hvorvidt de er enige i forskellige udsagn omhandlende deres tilfredshed med jobbet, hvor 1 = meget uenig, 2 = uenig, 3 = hverken enig eller uenig, 4 = enig og 5 = meget enig.

Analyserne viser overordnet, at jobtilfredshed ikke er påvirket af omfanget af arbejde andetstedsfra. Der ses samme niveau til og med tre dage om ugen efterfulgt af et svagt fald og dernæst en svag stigning. Der er ingen relation mellem antallet af dage og jobtilfredshed ($\rho = -0.064$).

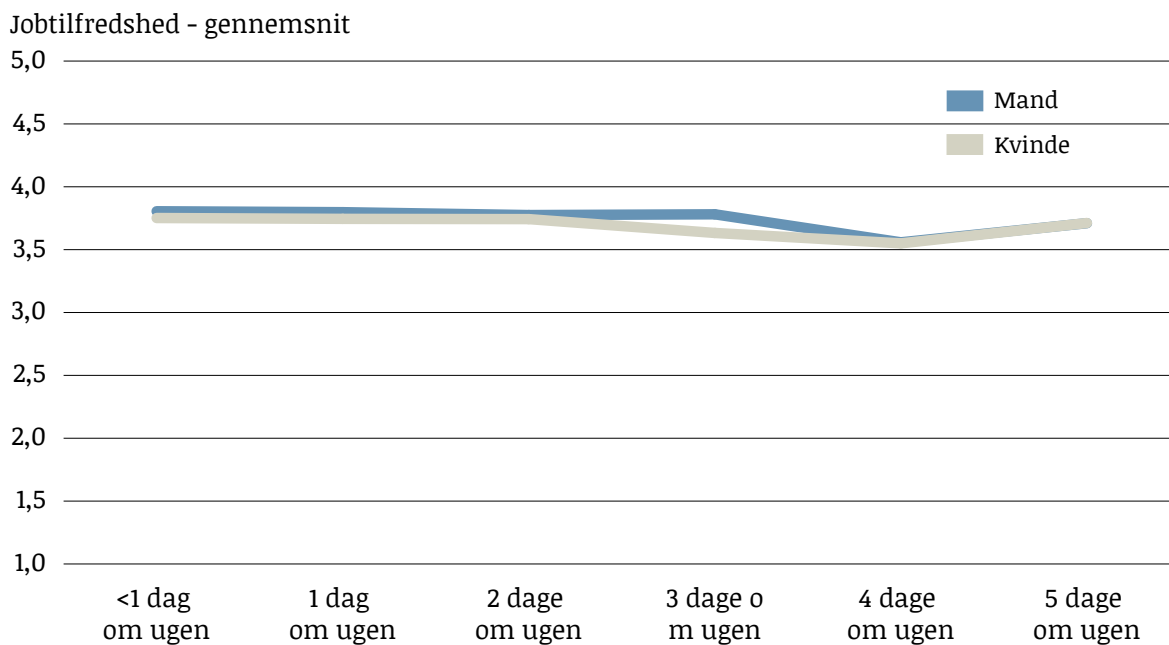
**Figur 22: Omfang af arbejde andetstedsfra og jobtilfredshed.
Der er ingen sammenhæng**





Køn (Figur 23) har ikke nogen betydning for opfattelsen af jobtilfredshed.

Figur 23: Omfang af arbejde andetstedsfra og jobtilfredshed fordelt på køn. Der ses ingen forskel

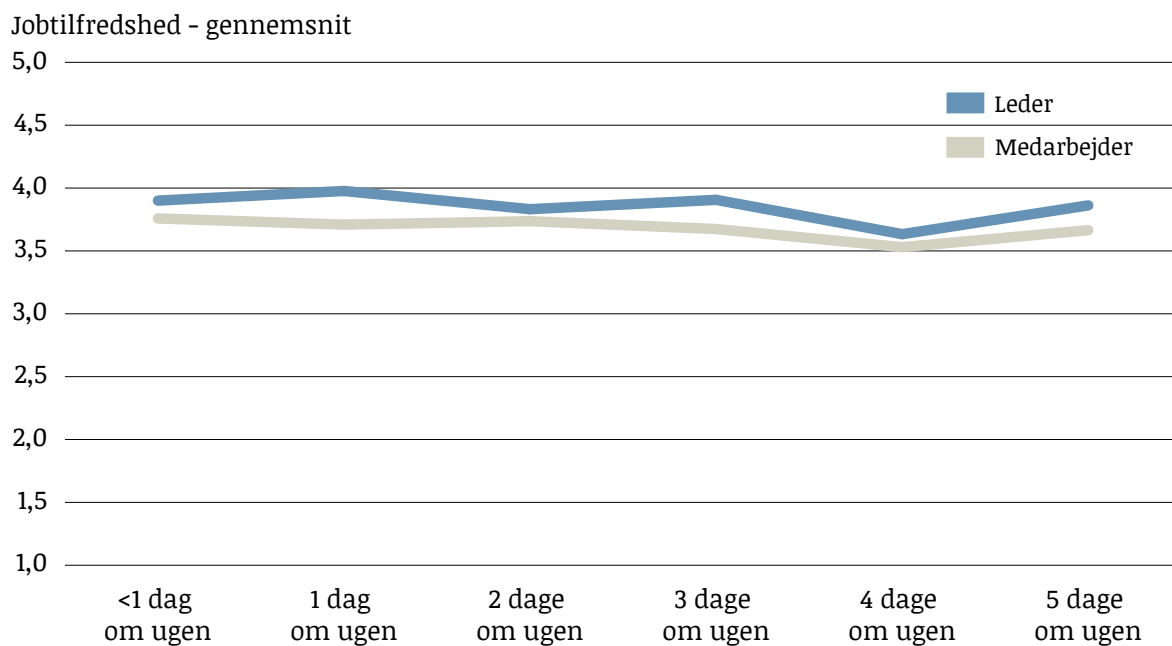


Målingerne af jobtilfredshed viser, at ledere såvel som medarbejdere rapporterer høj tilfredshed i arbejdet. På en skala fra 1 - 5, hvor høje værdier angiver høj jobtilfredshed, er gennemsnitsværdien 3.88 for lederne og 3.71 for medarbejderne. Denne forskel er statistisk signifikant.





Figur 24: Omfang af arbejde andetstedsfra og jobtilfredshed fordelt på rolle. Ledere har vurderet jobtilfredsheden højere



Som det fremgår af resultaterne, rapporterer respondenter med ledelsesansvar højere jobtilfredshed end respondenter uden ledelsesansvar. Forskellen er statistisk signifikant.

Samlet set peger analysen af jobtilfredshed på, at det ikke lader til at være **mængden** af arbejde andetstedsfra, der har betydning for jobtilfredsheden på den hybride arbejdsplads.



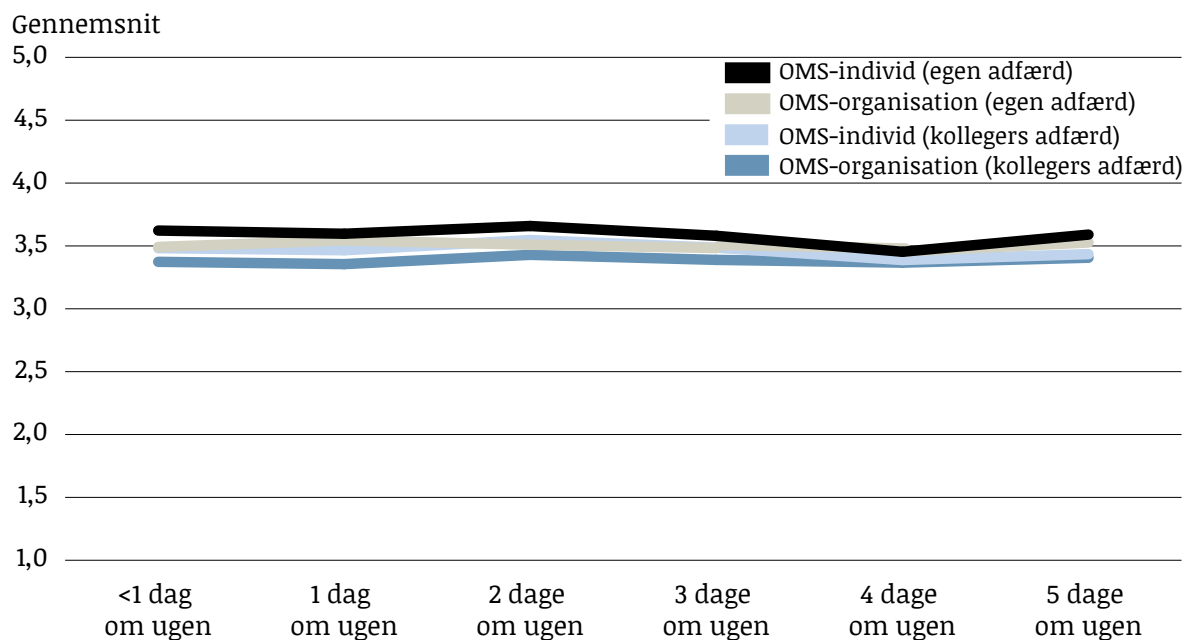
5.6 Organisatorisk medborgerskab (OMS)

Målingen af OMS-adfærd er opdelt i fire kategorier, hvor respondenterne er blevet spurgt til henholdsvis egen adfærd og oplevelsen af kollegers adfærd. Inden for begge kategorier spørges der både til individniveau og organisatorisk niveau. Individniveau omhandler f.eks. at hjælpe kolleger, hvor organisatorisk niveau kan omhandle f.eks. hvorvidt der følges med i organisationens udvikling.

Figur 25 illustrerer den gennemsnitlige fordeling af de fire dimensioner fordelt på antallet af dage, der arbejdes andetstedsfra. Overordnet kan der i forhold til alle fire dimensioner ikke ses en tydelig sammenhæng mellem antallet af dage, der arbejdes andetstedsfra og det gennemsnitlige niveau af OMS. Statistisk set er der ikke en sammenhæng mellem nogle af de fire dimensioner og antallet af dage, der arbejdes andetstedsfra (ikke statistisk signifikant).

Som illustreret ligger alle dimensioner over middel på en skala fra 1 - 5, hvor 1 = aldrig, 2 = Sjældent, 3 = nogle gange, 4 = ofte, 5 = altid. De fire dimensioner vil uddybes yderligere i de næste afsnit.

Figur 25: Gennemsnitlig fordeling af de fire OMS-dimensioner fordelt på antal dage, der arbejdes andetstedsfra

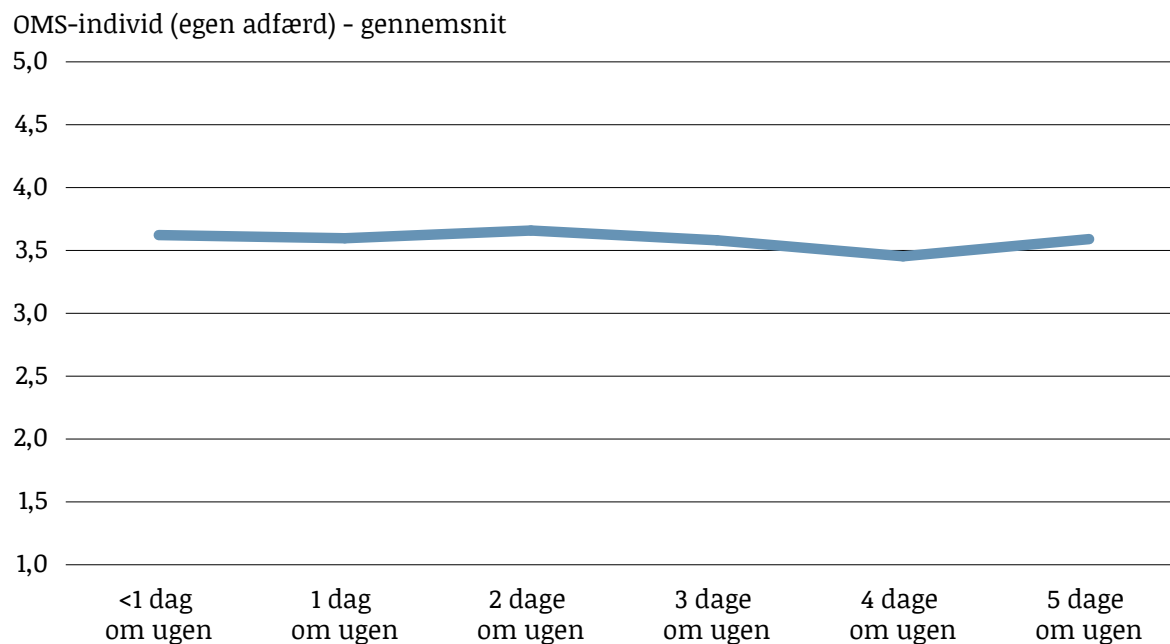




5.6.1 OMS-individ

Den første dimension af OMS angiver en vurdering af egen adfærd, og hvorvidt respondenterne vurderer, at de engagerer sig i adfærd på individniveau, som ikke formelt set er en del af deres opgaveløsning, men som stadig støtter organisationens funktion, hjælper kolleger, deler viden m.m. Det overordnede gennemsnit ligger her på 3.67, hvilket svarer til, at respondenterne **noogle gange** til **ofte** engagerer sig i OMS-adfærd på individniveau. Sammenhængen mellem antal af dage og OMS-individ er ikke statistisk signifikant.

Figur 26: Gennemsnitlig OMS på individniveau (vurdering af egen adfærd) fordelt på antallet af dage, der arbejdes andetstedsfra

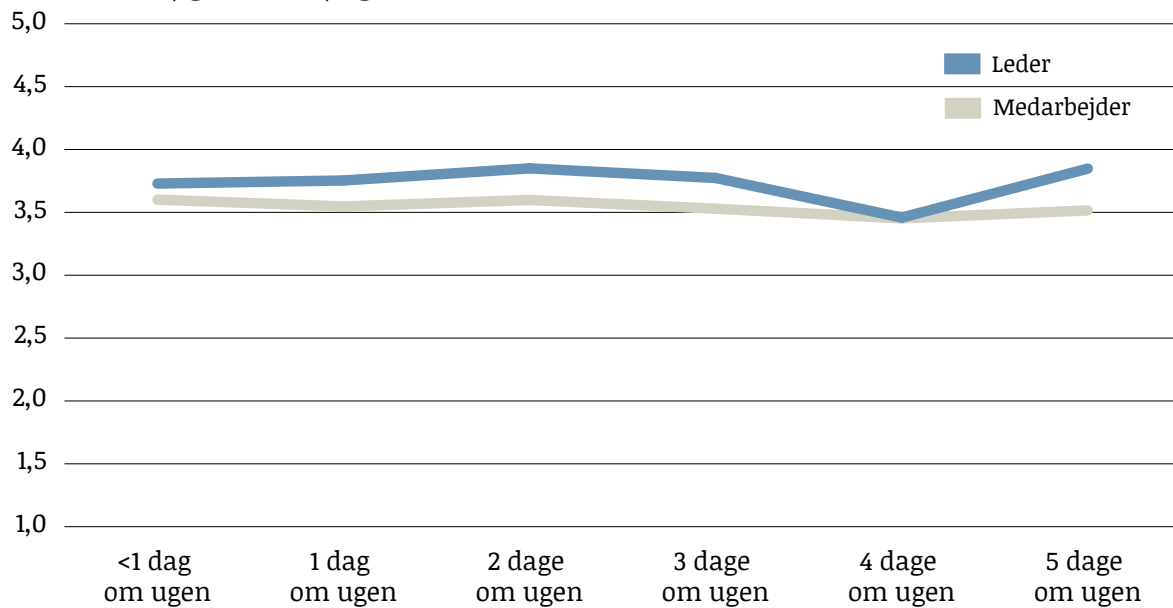


I forhold til respondenternes svar ses der en lille forskel mellem medarbejdere og ledere. Lederne har et gennemsnit på 3.77, og medarbejderne har et gennemsnit på 3.56. Dette svarer til, at både ledere og medarbejdere **noogle gange**, og tilnærmelsesvist **ofte** engagerer sig i OMS-adfærd, som ligger ud over deres formelle opgaver på et individuelt niveau. Forskellen mellem ledere og medarbejdere ses i Figur 27 fordelt på antallet af dage, der arbejdes andetstedsfra. Lederne ligger højere på alle dagene, dog ikke når der arbejdes fire dage andetstedsfra, hvor der ses en tilnærmelsesvist ens score mellem medarbejdere og ledere. Der er ingen signifikant forskel mellem ledere og medarbejdere.



Figur 27: OMS (vurdering af egen adfærd) på individniveau for henholdsvis ledere og medarbejdere fordelt på antallet af dage, der arbejdes andetstedsfra

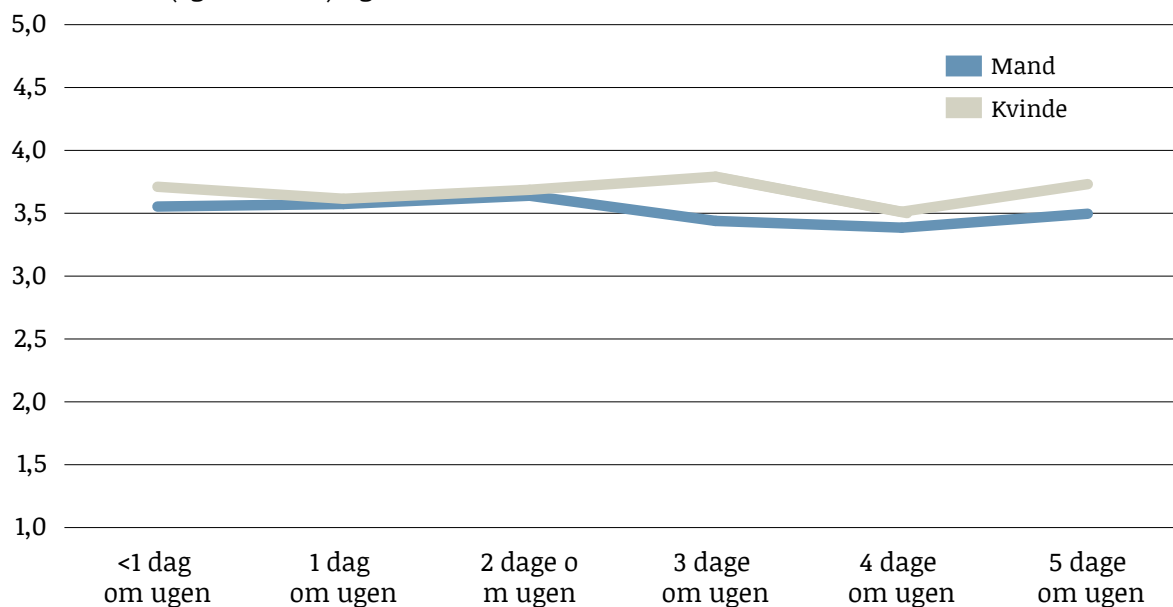
OMS-individ (egen adfærd) - gennemsnit



Resultaterne i forhold til fordeling af køn påpeger en gennemsnitbesvarelse på 3,55 for mænd og 3,68 i forhold til vurderingen af egen OMS adfærd på individniveau. Denne forskel er signifikant.

Figur 28: OMS (vurdering af egen adfærd) på individniveau for henholdsvis kvinder og mænd fordelt på antallet af dage, der arbejdes andetstedsfra

OMS-individ (egen adfærd) - gennemsnit



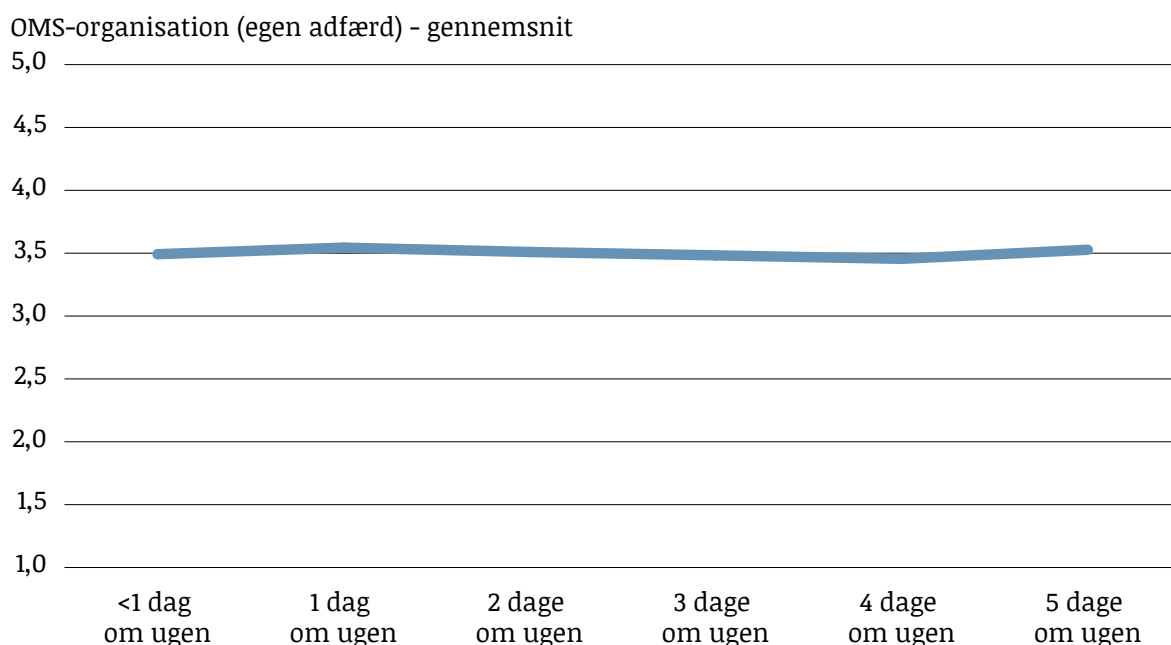


5.6.2 OMS-organisation

Analyserne af egen OMS-adfærd på organisationsniveau viser et overordnet gennemsnit på 3.63, hvilket ligger meget tæt gennemsnittet for OMS på individniveau (3.67). Et gennemsnit på 3.63 svarer til, at respondenterne **nogle gange** og tilnærmelsesvist **ofte** engagerer sig i OMS-adfærd på organisationsniveau, som f.eks. at følge med i arbejdspladsens udvikling eller komme med ideer til at forbedre arbejdspladsens opgaveløsning, selv om det ikke er en formel del af opgavebeskrivelsen.

Figur 29 illustrerer, at antallet af dage, der arbejdes andetstedsfra, ikke har betydning for den gennemsnitlige score for OMS på organisationsniveau. Resultaterne viser, at der ikke er nogen signifikant sammenhæng mellem antallet af dage med OMS-adfærd på organisationsniveau (ikke statistisk signifikant).

Figur 29: Gennemsnitlig OMS på organisationsniveau (vurdering af egen adfærd) fordelt på antallet af dage, der arbejdes andetstedsfra

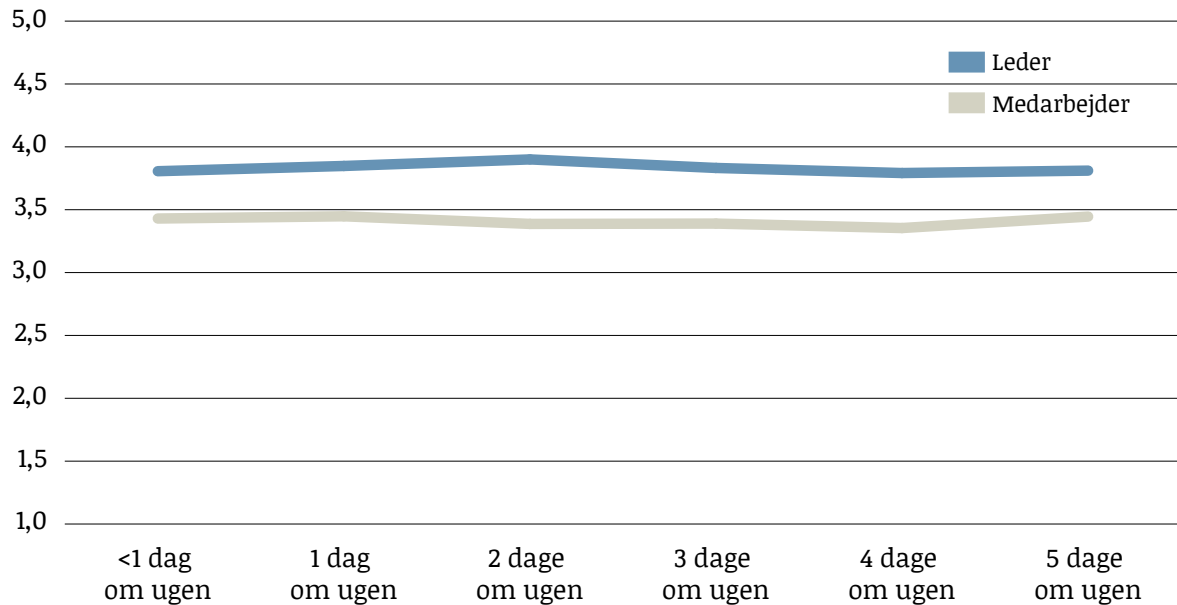


I forhold til fordelingen mellem ledere og medarbejdere i Figur 30 påviser resultaterne igen, at lederne har en højere score end medarbejderne med et gennemsnit på 3.84, hvorimod medarbejderne har et gennemsnit på 3.42. Analyserne viser, at forskellen mellem medarbejdere og ledere er signifikant.



Figur 30: OMS (vurdering af egen adfærd) på organisationsniveau for henholdsvis ledere og medarbejdere fordelt på antallet af dage, der arbejdes andetstedsfra

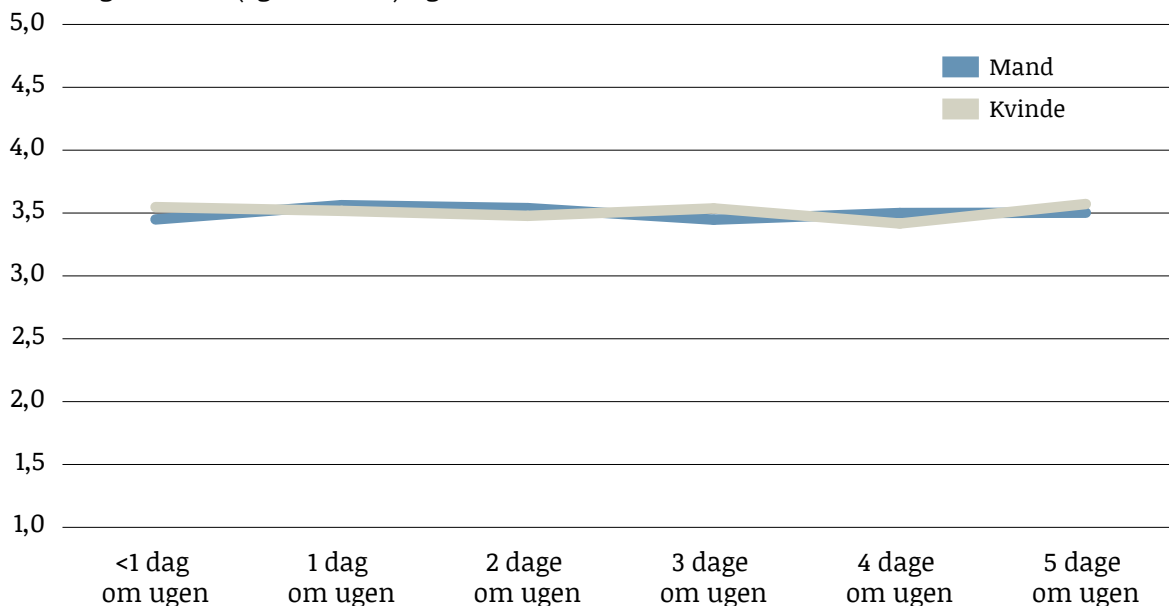
OMS-organisation (egen adfærd) - gennemsnit



I forhold til OMS på organisationsniveau fordelt på køn har kvinderne et gennemsnit på 3.52 og mændene et gennemsnit på 3.50. Der er ingen signifikant forskel mellem køn.

Figur 31: OMS (vurdering af egen adfærd) på organisationsniveau for henholdsvis kvinder og mænd fordelt på antallet af dage der arbejdes andetstedsfra

OMS-organisation (egen adfærd) - gennemsnit



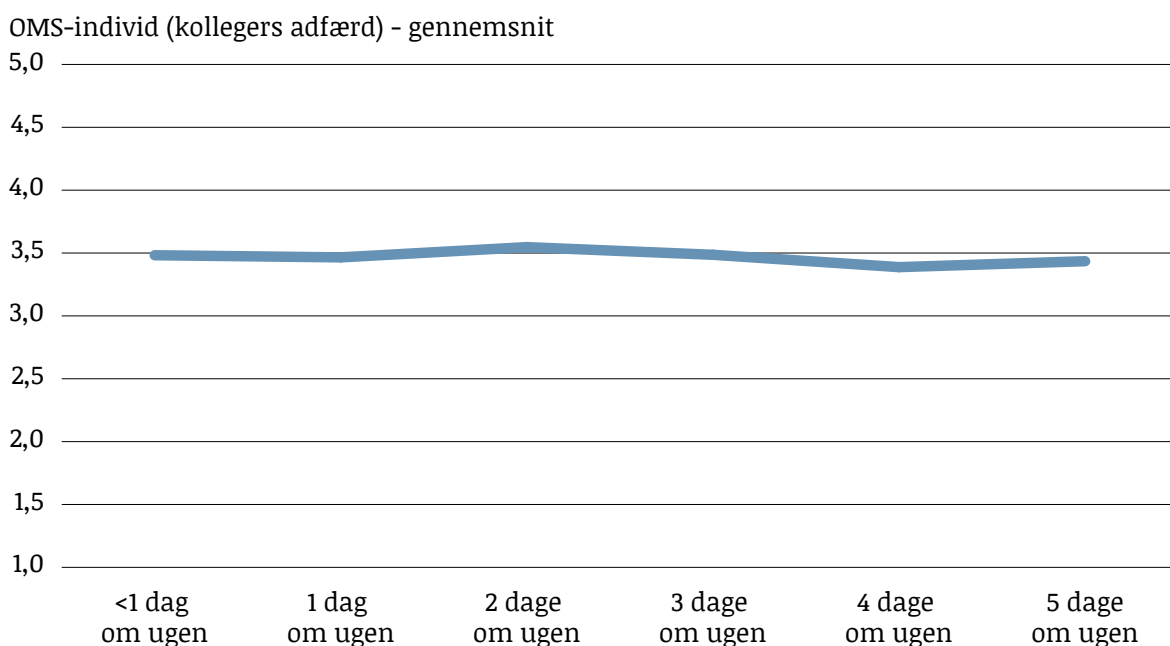


5.6.3 Vurdering af kollegers adfærd OMS-individ

Analyserne af medarbejdernes vurdering af kollegernes OMS-adfærd inddeles ligeledes i individniveau og organisationsniveau og omhandler hermed vurdering af, hvorvidt respondenterne oplever, at kollegerne f.eks. hjælper, hvis de er fraværende, deler viden og information (individniveau) eller følger med i arbejdspladsens udvikling, udtrykker loyalitet mv. (organisationsniveau). På individniveau har respondenternes vurdering af kollegers individuelle OMS-adfærd et gennemsnit på 3.51, hvilket svarer til, at kolleger **nogle gange** eller **ofte** engagerer sig OMS-adfærd.

Figur 32 illustrerer respondenternes gennemsnitlige vurdering af kollegers OMS-adfærd på individniveau fordelt på antallet af dage, der arbejdes andetstedsfra. Grafen viser ikke nogle betydelige udsving i forhold til antallet af dage, der arbejdes andetstedsfra. Resultaterne fra analyserne påpeger desuden, at der ikke er nogen sammenhæng mellem antallet af dage, der arbejdes andetstedsfra og vurderingen af kollegers OMS-adfærd på individniveau (ikke statistisk signifikant).

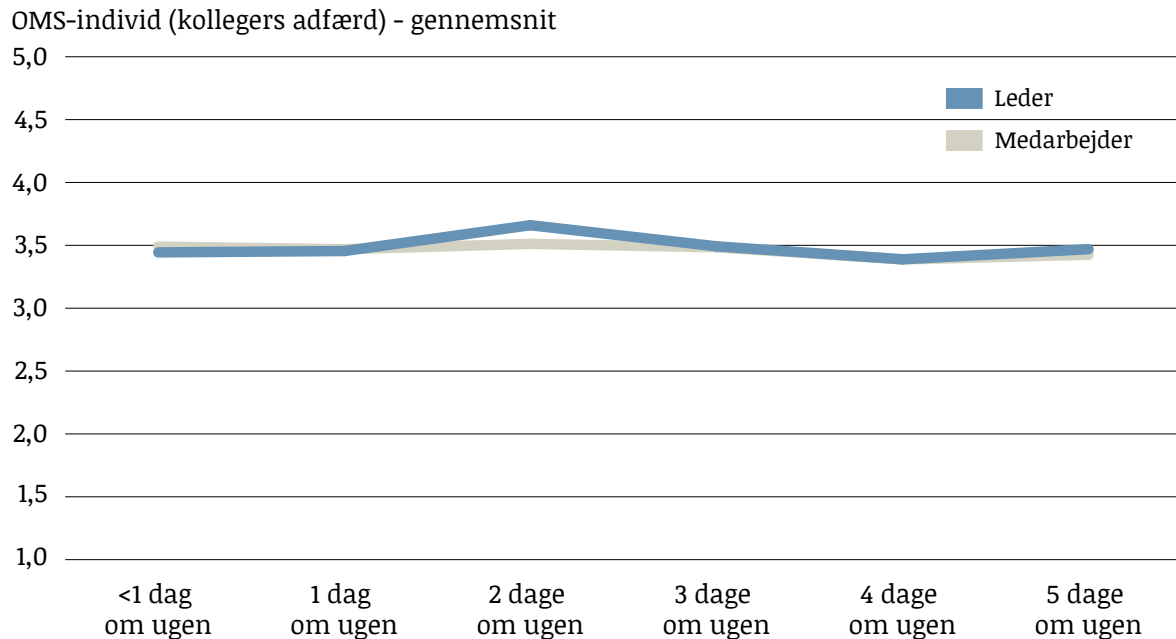
Figur 32: Vurdering af kollegers OMS på individniveau fordelt på antallet af dage, der arbejdes andetstedsfra



I forhold til vurderingen af kollegers OMS-adfærd på individniveau ses der ingen signifikant forskel mellem medarbejdere og ledere. Her ligger gennemsnittet for medarbejdere på 3.48 og for lederne på 3.51, hvilket svarer til, at kolleger **nogle gange** eller **ofte** engagerer sig i denne adfærd på individniveau. Som illustreret i Figur 33 ses der ikke nogen udsving i forhold til medarbejders og leders oplevelse af kollegers adfærd i forhold til antallet af dage, der arbejdes andetstedsfra.

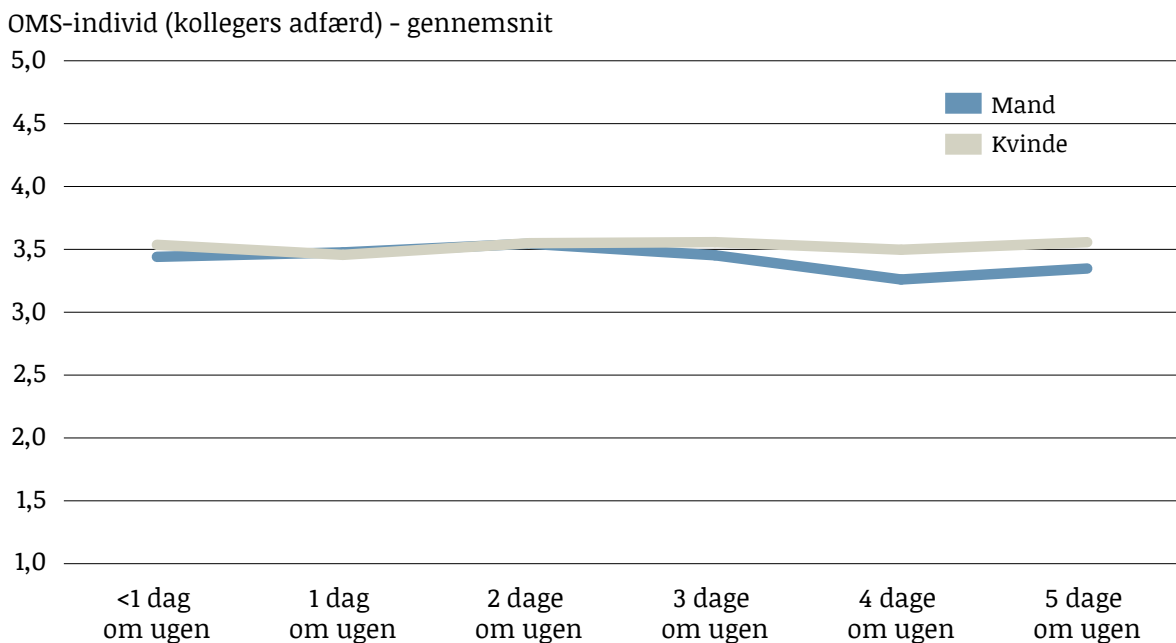


Figur 33: Ledere og medarbejders vurdering af kollegers OMS-adfærd på individniveau fordelt på antallet af dage, der arbejdes andetstedsfra



Fordelingen mellem mænd og kvinder ses i Figur 34, hvor gennemsnittet for mænd ligger på 3.45 og gennemsnittet for kvinder ligger på 3.52. Der ses ingen signifikant forskellen mellem mænd og kvinder.

Figur 34: Mænd og kvinders vurdering af OMS-adfærd på individniveau fordelt på antallet af dage, der arbejdes andetstedsfra



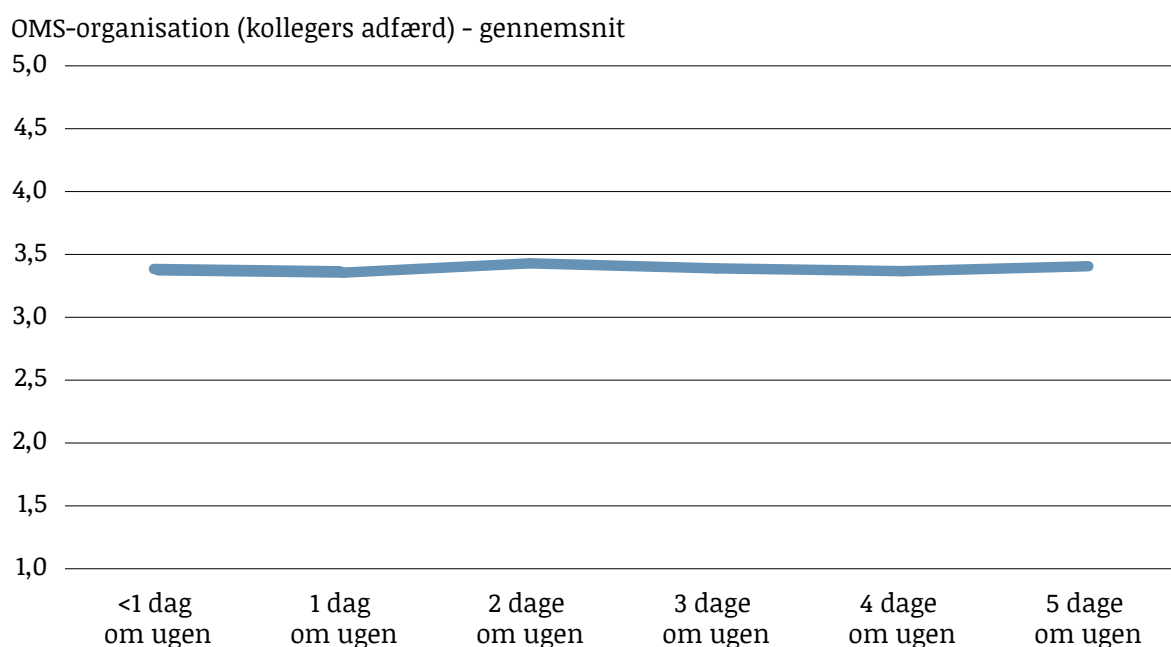


5.6.4 Vurdering af kollegers adfærd OMS-organisation

Overordnet ligger respondenternes gennemsnitlige vurdering af kollegers OMS-adfærd på organisationsniveau på 3.44. Det svarer til, at respondenterne vurderer, at deres kolleger **nogle gange** eller **ofte** engagerer sig i OMS-adfærd på organisationsniveau.

Resultaterne af respondenternes vurdering af kollegers OMS-adfærd på organisationsniveau påpeger, at der ikke er nogen signifikant sammenhæng mellem respondenternes antal af dage, der arbejdes andetstedsfra og kollegernes OMS-adfærd på organisationsniveau. Fordelingen mellem den gennemsnitlige besvarelse af respondenternes vurdering af kollegers OMS-adfærd på organisationsniveau fordelt på dage er illustreret i Figur 35.

Figur 35: Vurdering af kollegers OMS-adfærd på organisationsniveau fordelt på antallet af dage

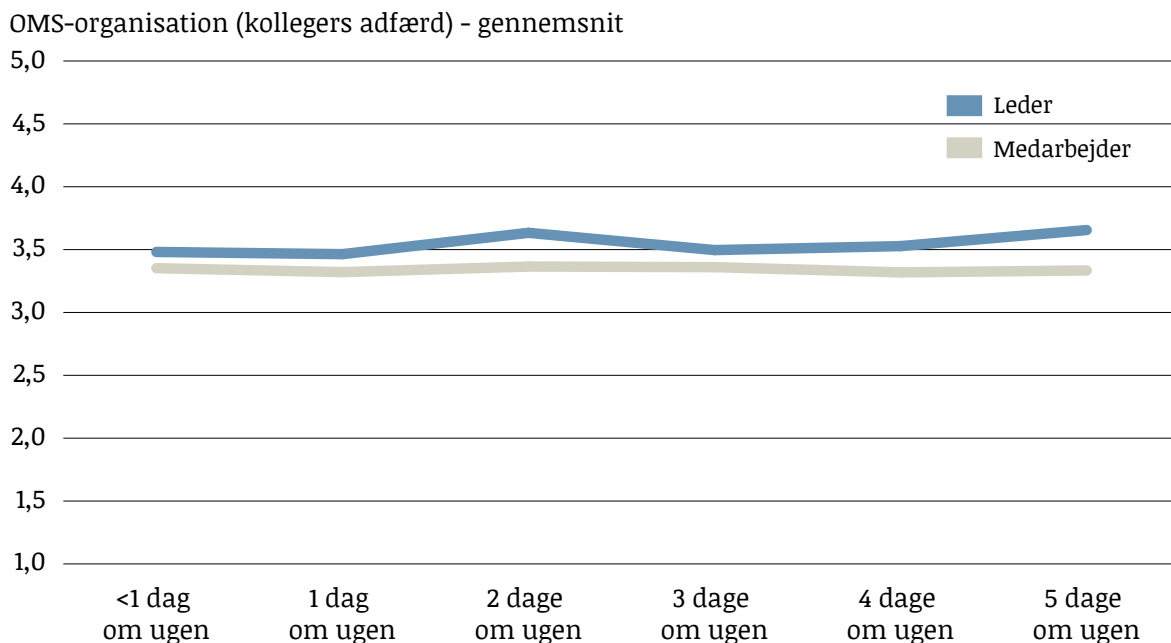


Analyserne peger på, at ledernes vurdering af kollegers adfærd i gennemsnit er 0.20 højere end medarbejdernes. Det vil sige, at medarbejderne har et gennemsnitligt svar på 3.35, og ledernes gennemsnitlige svar er på 3.54, hvilket svarer til, at både ledere og medarbejdere vurderer, at kollegerne engagerer sig **nogle gange** til **ofte** i OMS-adfærd på organisationsniveau. Analyserne viser en signifikant forskel på medarbejdere og ledere i vurderingen af kollegers OMSO-adfærd.

I Figur 36 ses den gennemsnitlige udvikling af medarbejders og leders vurdering af kollegers OMS-adfærd på organisationsniveau fordelt på antallet af dage, der arbejdes andetstedsfra. Her ses der ikke markante udsving, og analyserne viser ingen sammenhæng mellem antallet af dage, som medarbejdere og ledere arbejder andetstedsfra og deres vurdering af kollegers OMS-adfærd på organisationsniveau.

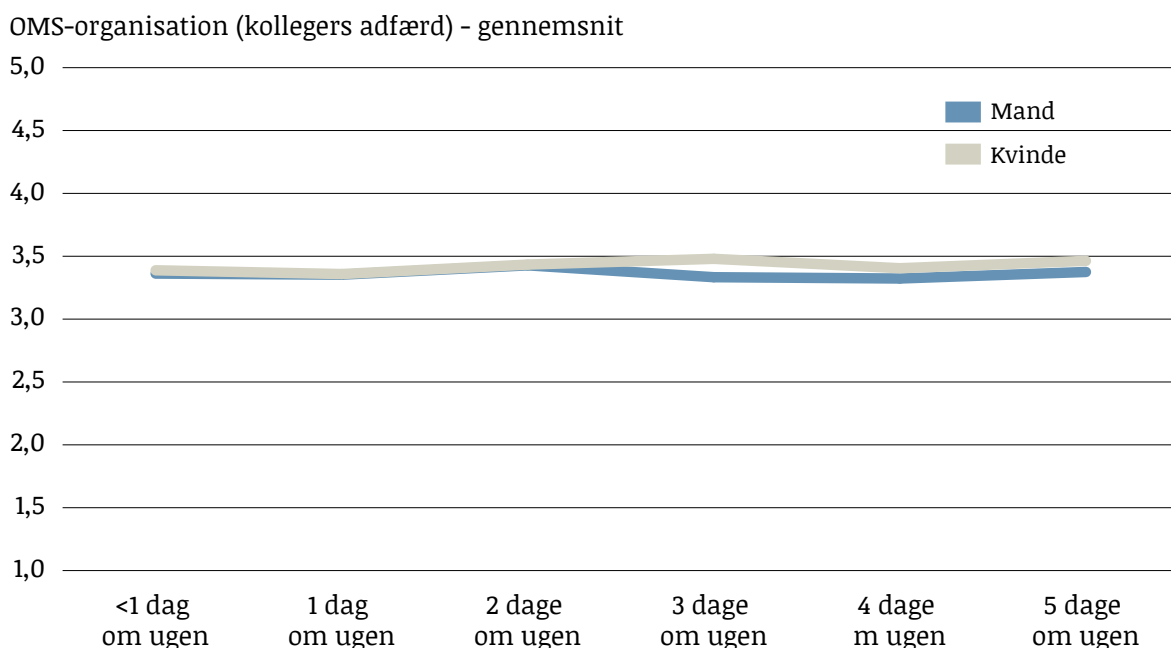


Figur 36: Ledere og medarbejders vurdering af kollegers OMS-adfærd på organisationsniveau fordelt på antallet af dage, der arbejdes andetstedsfra



Fordelingen af mænd og kvinders vurdering af OMS-adfærd hos kolleger på organisationsniveau viser et gennemsnit på 3.41 hos kvinder og 3.37 for mænd. Der ses ingen signifikant forskel på mænd og kvinder i vurderingen af kollegers OMS-adfærd.

Figur 37: Mænd og kvinders vurdering af kollegers OMS-adfærd på organisationsniveau fordelt på antallet af dage, der arbejdes andetstedsfra





5.7 U/lighed- og retfærdighedssammenhæng med OMS og tilfredshed med hybridarbejde

I dette afsnit af rapporten undersøges u/lighed og retfærdighedsassocierede sammenhæng med OMS og tilfredshed med hybridarbejdet. Her anvendes Spearman Rho (se afsnit 5.3)

5.7.1 Sammenhæng mellem tilfredshed med hybridarbejde og u/lighed

Ved målingerne af tilfredshed med hybridarbejde har respondenterne svaret på, hvor tilfredse de er med hybridarbejde som helhed alt taget i betragtning, hvortil de har kunnet svare på dette på en pointskala fra lavest mulige tilfredshed til højst mulige tilfredshed. Analyserne af sammenhængen mellem tilfredshed med hybridarbejde og ulighed viser en moderat negativ sammenhæng ($\rho = -0.374$) mellem disse to variable. Det vil sige, at når tilfredsheden med hybridarbejde stiger, vil dette associeres med en faldende ulighed.

	Ulighed
Tilfredshed med hybridarbejde	-0.374**

Til statistisk beregning har vi anvendt Spearman Roh, hvor ** betyder, at korrelationen er signifikant ved 0,01.

5.7.2 Sammenhæng mellem tilfredshed med hybridarbejde og retfærdighed

Analyserne af sammenhængen mellem tilfredshed med hybridarbejdet påviser en positiv sammenhæng i forhold til alle fire dimensioner af retfærdighed. Det vil sige, at når tilfredsheden med hybridarbejdet stiger, vil det associeres med en stigende oplevelse af procedural, fordelingsmæssig, informationsmæssig og interpersonel retfærdighed.

Tabellen påpeger, at der er en moderat positiv sammenhæng mellem tilfredshed med hybridarbejde og oplevelsen af fordelingsmæssig retfærdighed ($\rho = 0.470$), hvor sammenhængen til procedural ($\rho = 0.300$) og informationsmæssig ($\rho = 0.354$) retfærdighed kan beskrives som moderat. I forhold til interpersonel retfærdighed og tilfredshed med hybridarbejde er den positive sammenhæng svag ($\rho = 0.274$).

Tabel 3: Sammenhæng mellem tilfredshed med hybridarbejde og de fire former for retfærdighed

	Procedural retfærdighed	Fordelingsmæssig retfærdighed	Informationsmæssig retfærdighed	Interpersonel retfærdighed
Tilfredshed med hybridarbejde	0.300**	0.470**	0.354**	0.274**

Til statistisk beregning har vi anvendt Spearman Roh, hvor ** betyder, at korrelationen er signifikant ved 0,01.



5.7.3 Sammenhæng mellem OMS-adfærd og ulighed

Analyserne af sammenhængen mellem organisatorisk medborgerskab på individniveau OMS-individ og på organisationsniveau OMS-organisation viser en negativ sammenhæng, hvilket betyder, at når oplevelsen af OMS stiger, vil det associeres med en faldende oplevelse af ulighed. Dog er der ingen sammenhæng mellem OMS-organisation og u/lighed.

I forhold til oplevelsen af kollegernes OMS-individ kan der ligeledes påpeges en negativ sammenhæng. Det vil sige, at når oplevelsen af kollegernes OMS-individ stiger, vil det associeres med en faldende ulighed. Dog er sammenhængen svag ($\rho = <0.3$). Der er ingen sammenhæng mellem oplevelsen af kollegers OMS-organisation og u/lighed.

	Ulighed
OMS-individ (egen adfærd)	-0.104**
OMS-organisation (egen adfærd)	-0.043 (ikke statistisk signifikant)
Oplevelse af kollegers OMS-individ	-0.146**
Oplevelse af kollegers OMS-organisation	-0.079**

Til statistisk beregning har vi anvendt Spearman Roh, hvor ** betyder, at korrelationen er signifikant ved 0,01.





5.7.4 Sammenhæng mellem OMS-adfærd og uretfærdighed

Analyserne af sammenhængen mellem OMS-individ, OMS-organisation og de forskellige dimensioner af retfærdighed viser overordnet en positiv sammenhæng, hvilket betyder, at hvis OMS-individ og OMS-organisation stiger, vil dette associeres med en stigende oplevelse af procedural, fordelingsmæssig, informationsmæssig og interpersonel retfærdighed. Denne sammenhæng er statistisk signifikant. Sammenhængen mellem OMS-individ og procedural ($\rho = 0.231$), fordelingsmæssig ($\rho = 0.294$) og interpersonel retfærdighed ($\rho = 0.204$) er svag, og sammenhængen til den informationsmæssige retfærdighed kan beskrives som medium ($\rho = 0.305$). I forhold til OMS-organisation og sammenhængen mellem de forskellige retfærdighedstyper kan de alle beskrives som moderat ($\rho = > 0.3$).

Ligeledes viser analyserne en positiv sammenhæng mellem oplevelsen af kollegers OMS-individ og OMS-organisation og de forskellige dimensioner af retfærdighed. En positiv oplevelse af kollegers OMS-individ og OMS-organisation er associeret med en positiv oplevelse af de fire dimensioner af retfærdighed. Inden for både fordelingsmæssig retfærdighed, interpersonel retfærdighed og informationsmæssig retfærdighed i relation til oplevelsen af kollegers OMS-individ og OMS-organisation, kan sammenhængen beskrives som moderat. Relationen mellem procedural retfærdighed og oplevelsen af kollegernes OMS-individ har en svag sammenhæng og moderat sammenhæng ved oplevelsen af kollegernes OMS-organisation.

	Procedural retfærdighed	Fordelingsmæssig retfærdighed	Informationsmæssig retfærdighed	Interpersonel retfærdighed
OMS-individ (egen adfærd)	0.231**	0.294**	0.305**	0.204**
OMS-organisation (egen adfærd)	0.366**	0.354**	0.397**	0.311**
Oplevelse af kollegers OMS-individ	0.242**	0.406**	0.415**	0.322**
Oplevelse af kollegers OMS-organisation	0.331**	0.402**	0.450**	0.372**

Til statistisk beregning har vi anvendt Spearman Roh, hvor ** betyder, at korrelationen er signifikant ved 0,01.



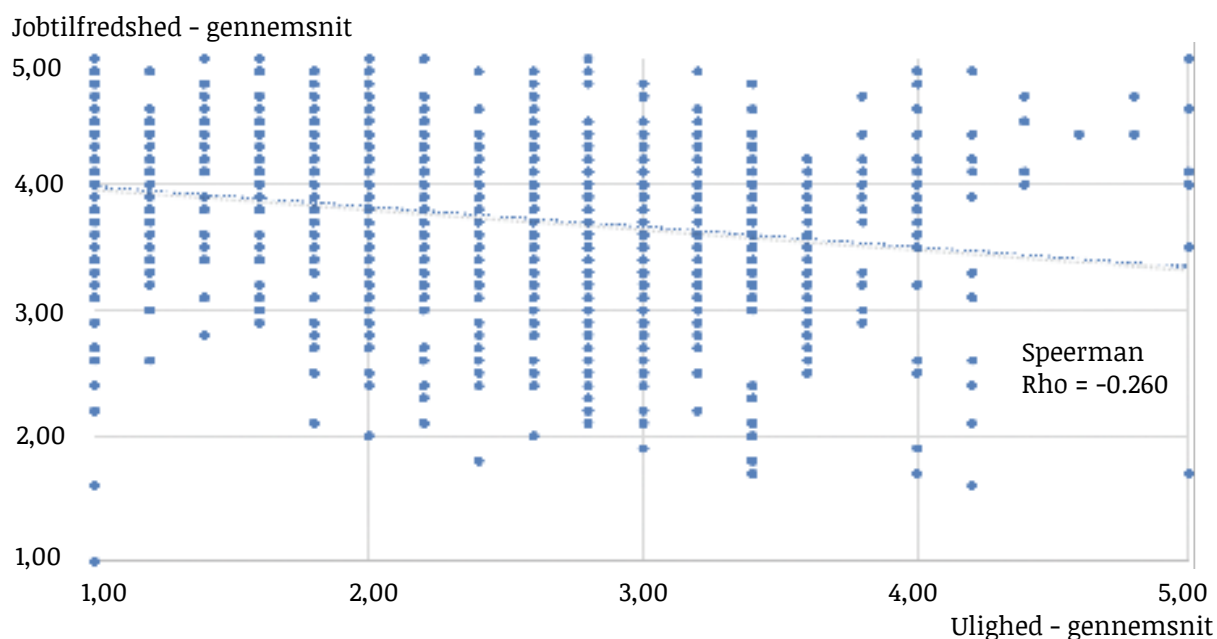
5.8 Jobtilfredshed sammenlignet med u/lighed og retfærdighed

I de følgende afsnit sætter rapporten fokus på, hvorvidt jobtilfredshed kan associeres med henholdsvis ulighed og retfærdighed.

5.8.1 U/lighed og jobtilfredshed

Analysen af ulighed og jobtilfredshed viser, at ulighed ikke er associeret eller svagt associeret med jobtilfredshed ($\rho = -0,260$).

Figur 38: Ulighed og jobtilfredshed. Der ses en svag negativ sammenhæng, og jobtilfredsheden falder marginalt, når uligheden stiger

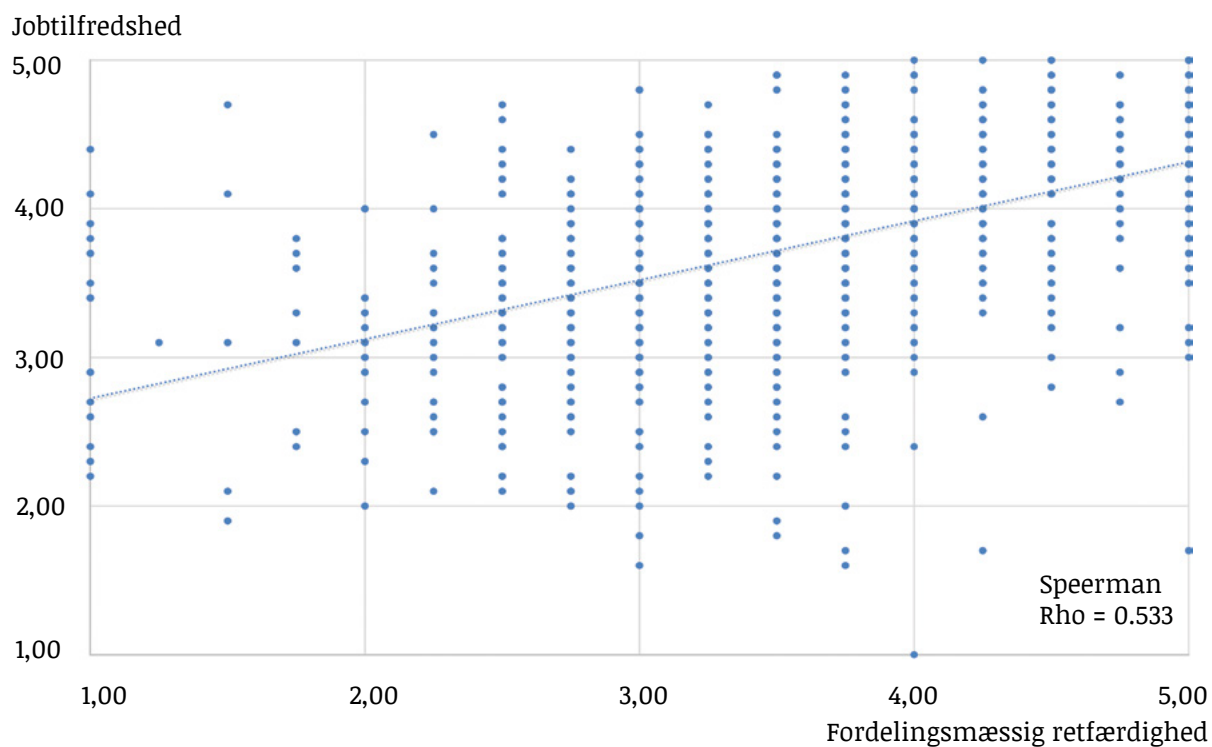




5.8.2 Fordelingsmæssig retfærdighed og jobtilfredshed

Fordelingsmæssig retfærdighed er moderat positivt associeret med jobtilfredshed ($\rho = 0.533$). Det vil sige, at en stigning i fordelingsmæssig retfærdighed er associeret med en stigning i jobtilfredshed (Figur 39). Dette studie kan dog ikke sige noget om en egentlig kausal sammenhæng.

Figur 39: Fordelingsmæssig retfærdighed er svagt associeret med jobtilfredshed. Stigende jobtilfredshed er associeret med stigende fordelingsmæssig retfærdighed

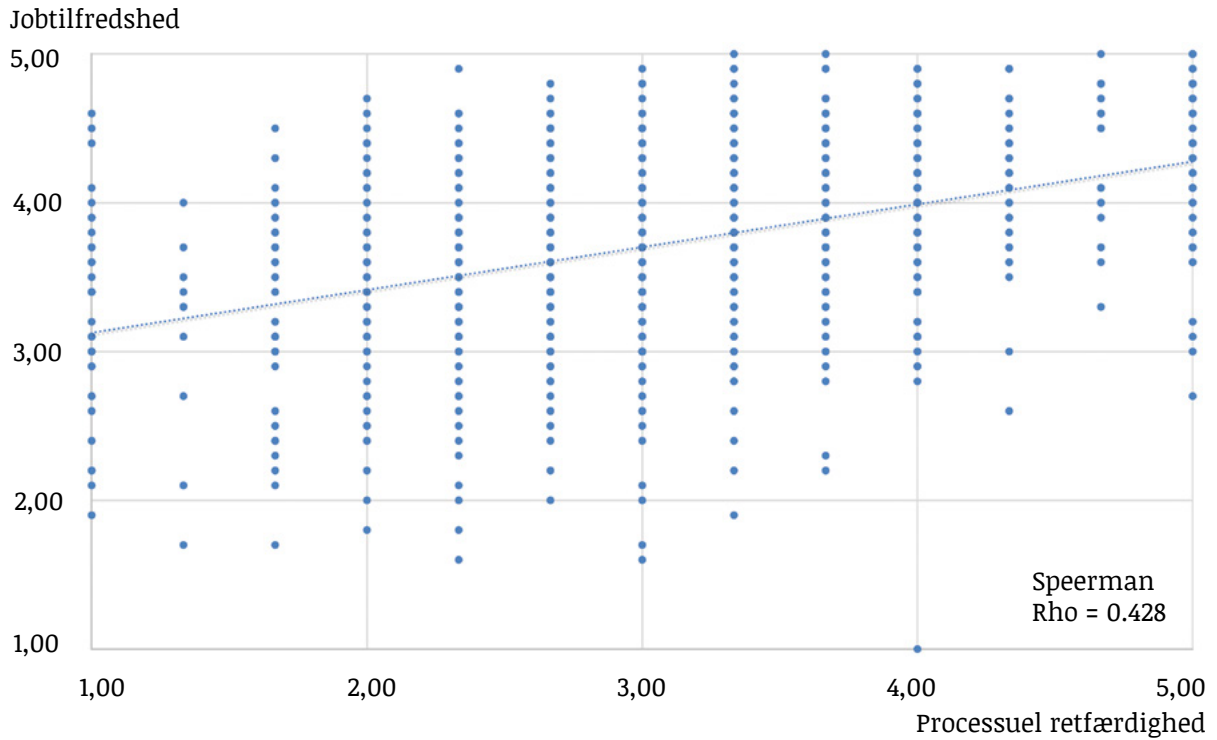




5.8.3 Processuel retfærdighed og jobtilfredshed

Der er en moderat positiv sammenhæng mellem processuel retfærdighed og jobtilfredshed ($\rho = 0.428$), hvilket betyder, at en stigende oplevelse af processuel retfærdighed er associeret med en stigning i jobtilfredshed. Dog kan studiet ikke sige noget om kausal sammenhæng.

Figur 40: Processuel retfærdighed og jobtilfredshed er ikke associeret

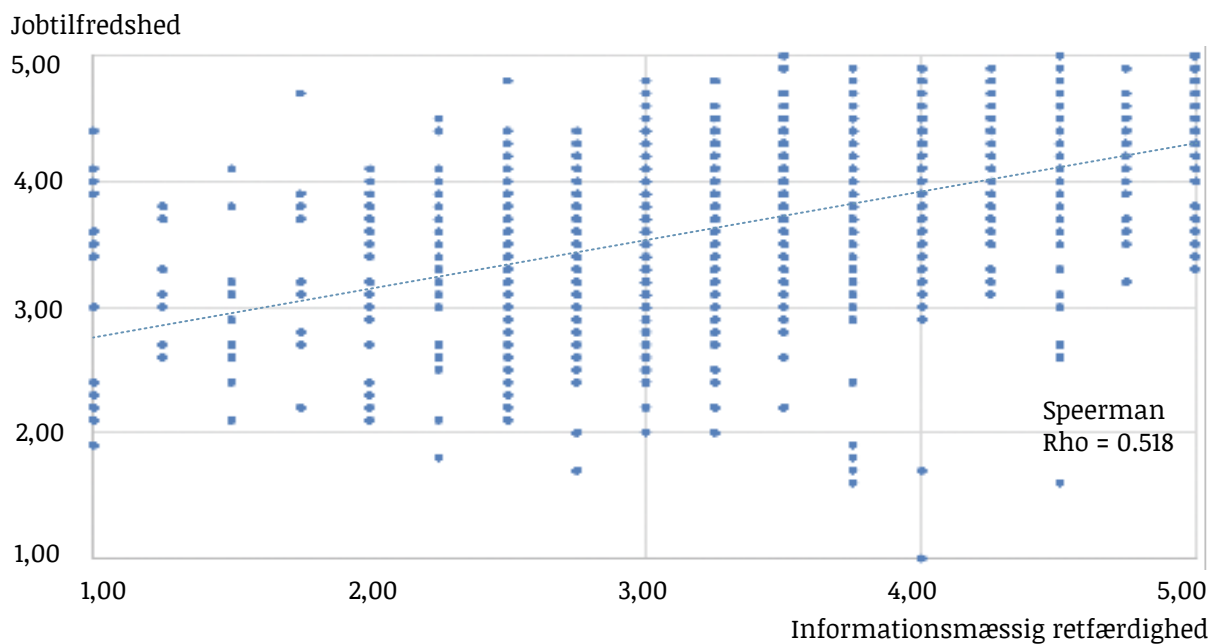




5.8.4 Informationsmæssig retfærdighed og jobtilfredshed

Der er en moderat positiv sammenhæng mellem informationsmæssig retfærdighed og jobtilfredshed ($\rho = 0.518$). Det vil sige, at en stigende oplevelse af informationsmæssig retfærdighed er associeret med en stigende jobtilfredshed. Dog kan dette studie ikke sige noget om kausale sammenhænge mellem disse dimensioner.

Figur 41: Moderat positiv sammenhæng mellem informationsmæssig retfærdighed og jobtilfredshed

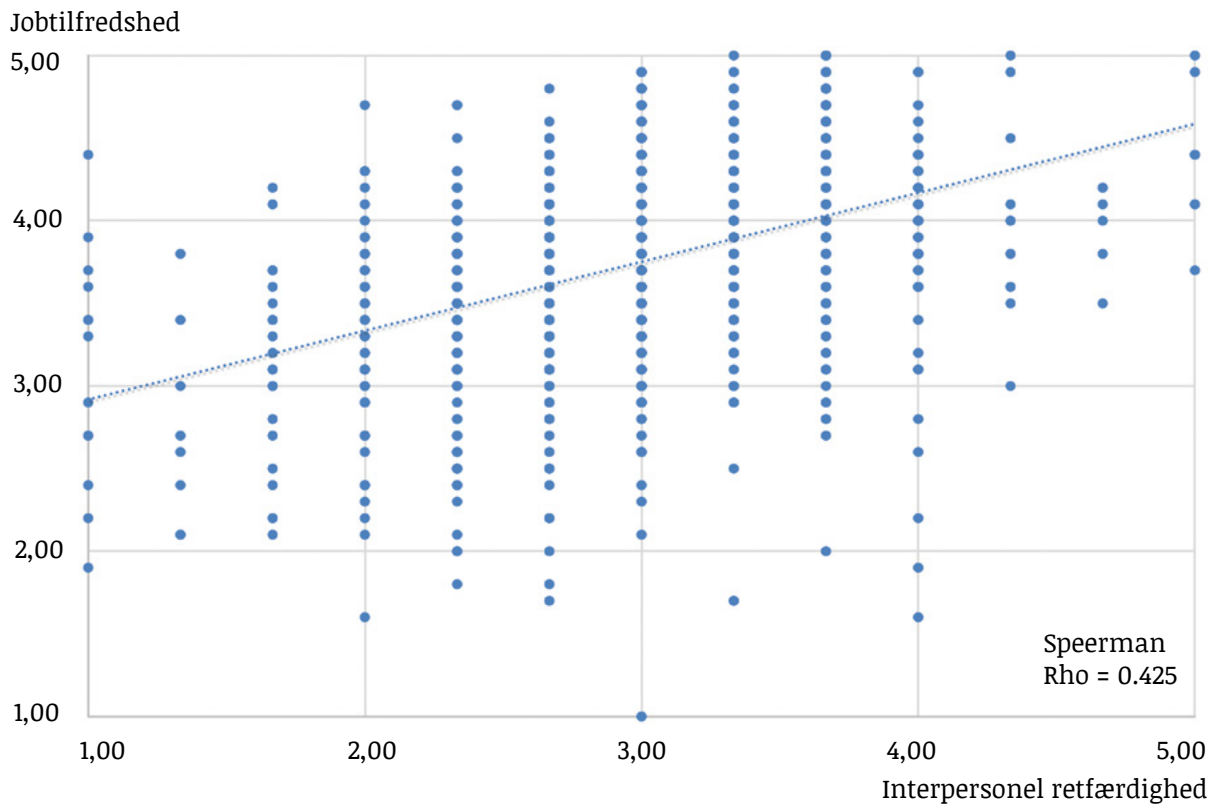




5.8.5 Interpersonel retfærdighed og jobtilfredshed

Der er en moderat positiv sammenhæng mellem interpersonel retfærdighed og jobtilfredshed ($\rho = 0.425$), som ses ved, at en stigende interpersonel retfærdighed vil associeres med en stigende jobtilfredshed. Dog kan undersøgelsen ikke sige noget om kausalitet.

Figur 42: Stigende interpersonel retfærdighed er associeret med stigende jobtilfredshed





6. Diskussion

Formålet med undersøgelsen var at afdække virkningen af hybridarbejdet på oplevelsen af ulighed og u/retfærdighed som følge af de forskellige muligheder, som ledere og medarbejdere har for hybridarbejde på danske arbejdspladser. Udgangspunktet var at få en dybere indsigt i, hvorvidt der var tale om en udfordring. Det vil sige, om hybridarbejde er associeret med mere ulighed og uretfærdighed og i givet fald, hvad der var omfanget.

Undersøgelsen er gennemført som spørgeskemaundersøgelse af et Epinion panel på 1.358 respondenter. Det er en national undersøgelse, og den siger dermed noget om ledere og medarbejdere på danske arbejdspladser generelt, men ikke specifikt om oplevelser på de enkelte arbejdspladser. Resultaterne skal derfor ses som et nationalt udsnit, hvor der ikke kan siges noget om interne relationer i organisationer.

6.1 Resultater

I denne undersøgelse har vi fundet, at:

- der er stor spredning på de arbejdsområder, som har hybridarbejde, f.eks. er håndværkere og mekanikere repræsenterede ([Figur 1](#))
- ledere og medarbejdere har samme omfang af hybridarbejde ([Figur 2](#))
- mænd og kvinder har samme omfang af hybridarbejde ([Figur 3](#))
- fuldtids- og deltidsansatte bruger begge hybridarbejde fra <1 til 5 dage ugentligt ([Figur 4](#))
- alder har ingen betydning for omfanget af arbejde andetstedsfra ([Figur 5](#))
- retfærdighed er påvirket af oplevelsen af tilfredshed med hybridarbejde
- ulighed er negativt associeret med jobtilfredshed og uafhængig af omfanget af arbejde andetstedsfra
- retfærdighed er positivt associeret med jobtilfredshed og uafhængig af omfanget af arbejde andetstedsfra

6.2 Overraskende resultater

Overordnet finder vi, at der **ikke** er en sammenhæng mellem antallet af dage, der arbejdes andetstedsfra og oplevelsen af ulighed og u/retfærdighed. Vi har fundet, at:

- der er ingen eller en meget svag sammenhæng mellem ulighed og omfang af arbejde andetstedsfra ([Figur 6](#))
- oplevet retfærdighed er ikke påvirket af omfang af arbejde andetstedsfra ([Figur 9](#))
 - Køn og leder-/medarbejderrolle har heller ingen betydning.
- jobtilfredshed er ikke påvirket af omfanget af arbejde andetstedsfra ([Figur 23](#))
 - Køn og leder-/medarbejderrolle har heller ingen betydning.
- organisatorisk medborgerskab (OMS) er ikke påvirket af omfanget af arbejde andetstedsfra ([Figur 24](#))
 - Køn og leder-/medarbejderrolle har heller ingen betydning.



Dette er overraskende, fordi ideen og udgangspunktet for denne undersøgelse netop var en mistanke om, at store mængder af hjemmearbejde (arbejde andetstedsfra end kontoret) havde negative konsekvenser for lighed og retfærdighed på arbejdspladsen. Der var mange anekdoter, som beskrev, hvordan mere arbejde væk fra kontoret medførte problemer, f.eks. ved, at nogle medarbejdere blev usynlige for ledelsen, eller at mulighed for hjemmearbejde blev brugt som privilegie af ledelsen, som ikke var alle forundt.

6.2.1 Men resultatet er ikke enestående

Med et resultat, der går mod forventningerne, er det relevant at spørge, om dette er enestående, og det er det ikke. Vi har i 2022 undersøgt ansatte i HK-kommunal og på tilsvarende måde spurgt til omfang af arbejde andetstedsfra og tillid, retfærdighed m.m., og her var resultatet det samme: Omfang af arbejde andetstedsfra har ingen betydning. På daværende tidspunkt var vi i tvivl, om dette var repræsentativt. Samtidig havde respondenterne generelt en høj anciennitet, og dette kunne være forklaringen på den manglende betydning. Med høj anciennitet kommer veletablerede arbejdsrutiner og relationer, og dermed har det ingen betydning, hvor man er placeret.

På EAOHP-konferencen i juni 2024 blev der præsenteret tilsvarende studie fra Holland (Henriks & Engels, 2024), som viste samme resultat: Omfanget af arbejde andetstedsfra havde ikke betydning for oplevelsen af psykologisk tryk på arbejdspladsen.

Vi mener umiddelbart, at der er to forklaringer på, at resultaterne ikke er som forventet:

6.2.2 Gode relationer => mulighed for meget hybridarbejde

Hypotesen, som ligger bag, at resultaterne går imod forventningerne og kan kort formuleres som: mere hybridarbejde => mere ulighed og uretfærdighed. Medarbejdere, som arbejder meget andetstedsfra, gør dette efter aftale med deres leder. Hvis ledere og medarbejdere har gode relationer og oplever, at det er uproblematisk at have mange arbejdsdage andetstedsfra, er dette ok.

Det betyder, at vi måske skal opfatte sammenhængen mellem mange arbejdsdage andetstedsfra og oplevelsen af u/lighed og u/retfærdighed som modsat. Det vil sige, at hvis der allerede er en høj grad af lighed, retfærdighed og tillid i teamet, så er det uproblematisk at have mange arbejdsdage andetstedsfra. Dette understøttes af den høje jobtilfredshed på ca. 3.7 ud af 5.

Det er tænkeligt, at det i nogle situationer har negative konsekvenser at arbejde mange dage andetstedsfra, og at ledelsen derfor tager korrigerende handling ved at indskrænke muligheden for hybridarbejde. Det vil vi ikke kunne fange i denne undersøgelse, da vi kun fanger de respondenter, som har mulighed for hybridarbejde.

Derfor kan vi ikke afvise hypotesen om, at mere hybridarbejde => mere ulighed og uretfærdighed. For at undersøge dette er vi nødt til at undersøge udviklingen i hybridarbejde i forhold til ændringer i ulighed og uretfærdighed, som vil kræve mindst to på hinanden følgende målinger.

6.2.3 Oplevelsen af ulighed og uretfærdighed er på teamniveau

En anden forklaring er, at selve analyseenheden i dette studie ikke fanger problemerne. Her har vi respondenter, som er et bredt udsnit af arbejdere i Danmark, og dermed får vi en temperaturmåling på u/lighed og u/retfærdighed i Danmark i forhold til omfanget af arbejde andetstedsfra. Det er tænkeligt, at oplevelsen af u/lighed og u/retfærdighed vil vise betydelig større variation, hvis analyseenheden var teamet. Social kapital består af tillid, retfærdighed og samarbejde, og når vi måler på social kapital, giver det primært mening at se på teamniveau. Oplevelsen af u/



lighed og u/retfærdighed kan være påvirket af arbejdspraksis i teamet, ledelse, og generel trivsel. Det vil sige alle egenskaber, som formes i teamet. Derfor vil det være godt, om fremtidige undersøgelser af u/lighed og u/retfærdighed sker på teamniveau.

Det er tilsvarende tænkeligt, at måling på teamniveau skal fokusere på spredning fremfor gennemsnit, som er den normale procedure. Dette fordi netop u/lighed og u/retfærdighed åbner en diskussion om, hvor stor spredningen må være, da blot få medarbejdere med høj oplevet ulighed/uretfærdighed kan være et udtryk for generel ulighed og retfærdighed i teamet.

6.2.4 Tilfredshed med hybridarbejde har betydning

I analyserne i afsnit 5.7.2 ser vi på sammenhængen mellem respondenternes oplevelse af tilfredshed med hybridarbejde. Det er overraskende, at netop tilfredshed med hybridarbejde viser moderate sammenhænge med retfærdighed. Omend spekulativt kan dette hænge sammen med, at hybridarbejde er frivilligt, idet kun 2.7 pct. rapporterer, at de er tvunget. Det vil sige, at man tilvælger hybridarbejde, og det er muligt, fordi samarbejde og opgaveløsning er velfungerende.

Modsat kan en blind vinkel også være medarbejdere, som har mulighed for at arbejde andetstedsfra, men som ikke benytter sig af det. Disse respondenter er i denne undersøgelse frasorteret, men deres tilfredshed med hybridarbejde ville potentielt kunne vise et andet billede, fordi de har kolleger, der arbejder andetstedsfra, mens de selv er på arbejdspladsen.

Særligt sammenhængen mellem tilfredshed med hybridarbejde og fordelingsmæssig retfærdighed er høj, og dette er forventeligt, idet vi netop spørger til muligheder og regler for hybridarbejde.

Samtidig findes den mindste sammenhæng mellem tilfredshed med hybridarbejde og interpersonel retfærdighed, hvilket er den direkte relation til ledelsen.

6.3 U/lighed og u/retfærdighed er ikke et tema

De 10 kvalitative interviews viste, at u/lighed og u/retfærdighed ikke var et tema på de adspurgte arbejdspladser. Yderligere skelnede respondenterne ikke mellem det to begreber, hvilket forstærker troen på, at det ikke er temaer, som diskuteres.

6.4 Ledere vurderer retfærdighed højere

Særligt procedural retfærdighed vurderes højere af ledere end medarbejdere. Spørgsmålene er rettet specifikt mod hybridarbejde, og derfor er dette et udtryk for, at hybridarbejde er en væsentlig faktor i de forskellige vurderinger. Spørgsmålene retter sig mod indflydelse og fairness omkring procedure for hybridarbejde, og ledere vil ofte have mulighed for at bestemme for dem selv og deres afdeling. Dette vil medføre højere oplevet retfærdighed. Dermed bliver den højere score samtidig et udtryk for ledernes indflydelse på struktur og procedure for hybridarbejde. De ledere, vi har interviewet, beskriver, at topledelsen lader det være op til den enkelte afdelingsleder at finde den struktur og procedure for hybridarbejde, der passer til afdelingens situation.

Dette er også årsagen til, at forskellige afdelinger i samme virksomhed kan have forskellige struktur og procedure for hybridarbejde og give anledning til oplevet uretfærdighed mellem afdelinger.



6.5 U/lighed og u/retfærdighed påvirker jobtilfredshed

Analysen viser, at u/lighed og u/retfærdighed påvirker jobtilfredshed, og der er en moderat positiv sammenhæng mellem retfærdighed og jobtilfredshed. Selv om vi i dette studie ikke kan afgøre, om dette er en kausal sammenhæng, er dette bemærkelsesværdigt og bør undersøges nærmere. Såfremt det kan vises at være en kausal sammenhæng, betyder det, at oplevet retfærdighed kan være et redskab til at øge jobtilfredsheden. De forskellige former for retfærdighed ligger på 3 til 3.6, og dermed er der rum til forbedring, som kan have positiv effekt på jobtilfredsheden.

Det samme gælder for ulighed, som har en negativ sammenhæng med jobtilfredshed. Det vil sige, at når uligheden stiger, falder jobtilfredsheden. Igen kan vi ikke vide, om det er en kausalitet, men hvis det er, kan dette også være en indgang til at øge jobtilfredsheden.

For begge gælder det, at omfanget af arbejde andetstedsfra ikke har betydning, og derfor er hybridarbejde antageligt ikke en faktor.

6.6 Refleksioner over hybridarbejde

Grundpræmissen for hybridarbejdet er fleksibilitet, og derfor vurderer flere rapporter/analyser også en iboende mulighed i denne arbejdsform for at sikre inklusion, lighed og diversitet i en arbejdsgruppe/team/afdeling. Dog medfører hybridarbejde mere elektronisk kommunikation og mindre samtale, som kan lede til misforståelser og fremhæve forskelligheder i teamet.

Anerkendelse kan også have forskellige udtryk, når medarbejderen arbejder hybridt eller er på kontoret. Adfærd, som påskønnes på kontoret, f.eks. en åben dør og løbende diskussion af opgaver, kan være vanskelig og/eller uønsket i hybridarbejde. Hvis hybridarbejde anvendes som redskab til fordybelse, opleves det stærkt forstyrrende, hvis kolleger ofte ringer og forstyrrer, selv om man på kontoret altid havde en åben dør. Hybridarbejde kan have både positive og negative effekter afhængig af den lokale kontekst.

Fraværet af kolleger og den øgede afstand mellem ledere og medarbejdere kan give en oplevelse af forskelsbehandling (som vi dog ikke genfinder) for at undgå tvivl og sikre transparens i forventninger til hinanden, og hvilke kriterier der ligger til grund for formel anerkendelse. Vi ser et behov for at tage regler og samarbejdspraksis op til fornyet diskussion for at sikre et godt arbejdsmiljø og medarbejdertrivsel. Øget transparens vil også kunne mindske de løbende forhandlinger om fleksibilitet samt give hybridledere en ramme at lede/ navigere i.

Desuden er det velkendt, at nærhed til lederen skaber nogle andre muligheder uanset, om der er tale om hybridarbejde eller on-site work. Fra lederinterviews i SPACE-projektet ved vi, at lederne udfordres af hybridarbejde og har brug for nye eksplicite processer for ledelse, således at oplevelsen af ledelse bliver mere ens uafhængigt af, om medarbejderen er på kontoret eller arbejder andetstedsfra. Dette kan eksempelvis være fælles forståelse af, hvad der udløser anerkendelse eller sanktion og nye måder for at skabe tillid, der virker på distancen.

Fra tidligere undersøgelser, hvor vi har interviewet ledere, ser vi, at hybridarbejde giver udfordringer, fordi der op igennem ledelseshierarkiet er faldende erfaring med hybridledelse. Det betyder, at førstelinjeledere, som har meget hybridledelse, sjældent kan spejle sig i deres egen leder, fordi denne ikke har stor erfaring med hybridledelse. Dette kan medføre forskellige forventninger til hybridarbejde.



Der er tilsvarende forskelle i topledernes forventninger til mellem- og daglige ledere i forhold til hybridarbejdet og tilstedeværelse på kontoret, så der er brug for klarhed omkring, hvad mellemledere skal prioritere og gentænke, hvad deres ansvar er i forhold til hybridarbejde og håndtering af deres medarbejdere. Formålet med vertikalt alignment mellem ledelseslagene er at sikre lighed og retfærdighed på de ”rigtige” præmisser, således at medarbejdere bliver behandlet og forstået ens af flere ledere.

Onboarding af nye medarbejdere og måske særligt uerfarne medarbejdere kan udfordres af hybridarbejde. Første dag på et kontor uden kolleger kan være stærkt demotiverende. Hybride arbejdspladser bør have processer for onboarding, der tager højde for hybridarbejde, og her skal både kolleger, ledere og HR inkluderes. Nye medarbejdere skal integreres i virksomhedens kultur og konkrete arbejdsopgaver samtidig med, at der opbygges gode relationer med stærke bånd fra begyndelsen.

Hybridarbejde medfører typisk mere kommunikationspraksis baseret på det skrevne sprog. For at undgå misforståelser i kommunikationen bør virksomheder proaktivt støtte ledere og medarbejdere i at udvikle bedre kommunikationsinitiativer med den tankegang, at lighed og retfærdighed er en løbende proces.

Hvis u/lighed og u/retfærdig er et problem affødt af hybridarbejde som f.eks. ved hybridmøder, er det vigtigt at bygge bro mellem remote og onsite mødedeltagere ved at levere dagsordener i forvejen og sørge for at kommunikere, at folk ikke vil blive straffet for forskellige typer deltagelse.

Samtidig er det relevant at overveje, hvilke kriterier ledere og medarbejdere evalueres på, og hvordan data tilvejebringes, når ledere og medarbejdere er både på kontor og andre steder.

Ledere er generelt mere positive (vurderer OMS og retfærdighed højere). Det er muligvis fordi, lederne har mere indflydelse på egen situation. Ledere er ofte med til at udarbejde regler og procedurer for hybridarbejde eller indgår i dialog herom, og de har dermed indflydelse i arbejdets tilrettelæggelse. Forskning viser, at indflydelse i arbejdet øger oplevelsen af meningsfuldhed og tilfredshed med egen arbejdssituation.

6.7 Er definitionen på hybridarbejde god?

I denne rapport har vi anvendt definitionen:

“Hybridarbejde er en måde at arbejde på, hvor udførelsen af arbejdet er en blanding af, at nogle gange udføres arbejdet i arbejdspladsens fysiske bygninger og andre gange udføres arbejdet andre steder end i arbejdspladsens fysiske bygninger. Eksempelvis hjemmefra.”

(Holdt Christensen, 2022, p. 31)

Dette er en bred definition, som principielt også omfatter personer, som ikke selv opfatter sig som havende hybridarbejde, det gælder f.eks. medarbejdere, der altid arbejder fra kontoret og blot ind i mellem har møder andre steder. Dette er en ulempe, og det kan betyde, at respondenter, som reelt ikke har hybridarbejde, bliver inddraget.

Dette rejser spørgsmålet om, hvorvidt definitionen skal præciseres yderligere til f.eks. at specificere, at det skal være hjemmearbejde, som qua Coronakrisen var ophavet til den nuværende bølge af hybridarbejde.



Vi mener, at definitionen er god, netop fordi den er så bred. Et snævert fokus på hjemmearbejde ville se bort fra den udvikling i kontorfællesskaber, som vi nu observerer.

6.8 anbefalinger til fremtidige undersøgelser

Nu hvor vi ikke fik bekræftet forventningerne til øget u/lighed og u/retfærdighed, så er spørgsmålet: Hvordan afdækkes det bedst, når organisationer vedvarende hører om udfordringer på arbejdspladserne? Dette kræver undersøgelser, som tager udgangspunkt i teamet.

Samtidig er der behov for kvalitative undersøgelser, som kan afdække og beskrive, hvad u/ligheden og u/retfærdigheden konkret er, og hvordan det opleves i relation til hybridarbejde, ledelse og arbejdets karakter.

Undersøgelse af omfanget af hybridarbejde bruger typisk dage som måleenhed for omfang af arbejde andetstedsfra. I denne undersøgelse har vi set, at deltidsansatte også har hybridarbejde, og for denne gruppe bliver dage en uheldig enhed, fordi det er vanskeligt at forstå omfanget. Vi anbefaler derfor at eksperimentere med ” procent af ugentlig arbejdstid” eller tilsvarende relativt mål som enhed.

I undersøgelser af ledere og uretfærdighed er det relevant at spørge, om ledere vil svare ærligt på, om de forskelsbehandler. Er det i realiteten vanskeligt at undersøge, og vil det i sidste ende være en perception fra de aktører, der oplever u/ligheden og u/retfærdigheden?

6.9 Repræsentativitet og generaliserbarhed

Resultaterne viser, at vi har at gøre med en leder- og medarbejdergruppe, der generelt rapporterer høj jobtilfredshed. Man kunne dermed stille spørgsmålet: Har vi at gøre med arbejdspladser, der i forvejen har opbygget sunde arbejdsfællesskaber og gode relationer mellem ledere og medarbejdere.

Denne undersøgelse er baseret på et Epinion panel af danskere, som har hybridarbejde. Det betyder, at deltagerne har foretaget et aktivt tilvalg om at være del af et panel, hvilket kan medføre en selektionsbias, som skævvrider deres besvarelse i forhold til befolkningen generelt. Vi konstaterer, at respondenterne dækker et bredt i forhold til alder og arbejde. To andre undersøgelser har vist tilsvarende resultater: at omfanget af arbejde andetstedsfra ikke har betydning, og derfor stoler vi på denne undersøgelses fund.

Undersøgelsen var fokuseret på effekten af omfanget af hybridarbejde, og derfor var der kun inkluderet respondenter, som har hybridarbejde. Dette er også et økonomisk hensyn, idet et alternativt fokus på respondenter, som var i arbejde, ville have givet en overvægt af besvarelse fra respondenter uden hybridarbejde. Med et større budget kunne undersøgelsen således have været udvidet til at omfatte både hybrid og ikke-hybrid arbejdere og muliggjort en sammenligning.

Det er vores opfattelse, at undersøgelsen giver et repræsentativt billede af sammenhængen mellem omfanget af hybridarbejde og u/lighed og u/retfærdighed på danske arbejdspladser.

Undersøgelsens resultat: at ulighed og retfærdighed er upåvirket af omfang af arbejde andetstedsfra, er overraskende, men som nævnt, er samme resultater fundet i to andre undersøgelser, og vi vurderer derfor, at det er retvisende.



7. Konklusion

Denne vidensrapport undersøger lighed og retfærdighed i det hybride arbejde på danske arbejdspladser. Undersøgelsen bruger et Epinion panel på 1.358 responder, som alle arbejder hybridt. Undersøgelsen fokuserer på effekten af **omfanget af hybridarbejde**. Det vil sige det gennemsnitlige antal dage pr. uge, hvor arbejdet udføres et andet sted end fra den fysiske arbejdsplads. Respondenterne svarer på, hvor mange dage de arbejder andetstedsfra, og de angiver deres jobtilfredshed samt oplevelsen af u/lighed, og u/retfærdighed i arbejdet.

Det konkluderes, at:

- ① antallet af hybridarbejdsdage har **ikke** betydning for henholdsvis jobtilfredshed, u/lighed, retfærdighed og organisatorisk medborgerskab (OMS)
 - køn og rolle (leder/medarbejder) påvirker ikke resultatet

Resultatet er overraskende, fordi der er mange anekdoter om, hvordan hybridarbejde er problematisk, ødelægger sammenhængskraften i teamet og skaber uretfærdighed.

Resultatet er ikke enestående. I vores undersøgelse af HK-ansatte samt i en undersøgelse fra Holland præsenteret på EAOHP sommer 2024 viste der sig et tilsvarende resultat: Omfanget af arbejde andetstedsfra havde ikke betydning for oplevelsen af psykologisk tryghed på arbejdspladsen.

Resultatet kan tolkes på flere måder:

- ① De, som arbejder meget andetstedsfra, har mulighed for dette, fordi de i forvejen har gode relationer på arbejdspladsen og netop derfor kan arbejde meget hjemme
- ② En undersøgelse af uretfærdighed skal gennemføres på teamniveau og ikke på individniveau, som der gøres i denne undersøgelse. På samme måde som ved undersøgelse af fænomenet social kapital, er det hypotesen, at variationer i lighed og uretfærdighed skal findes på teamniveau. Måling på individniveau giver indsigt i det nationale niveau af lighed og retfærdighed.

Yderligere fund:

- ① Der er stor spredning på de arbejdsområder, som har hybridarbejde, f.eks. er håndværkere og mekanikere repræsenterede
- ① Ledere og medarbejdere har samme omfang af hybridarbejde
- ① Mænd og kvinder har samme omfang af hybridarbejde
- ① Fuldtids- og deltidsansatte bruger begge hybridarbejde fra <1 til 5 dage ugentligt
- ① Alder har ingen betydning for omfanget af arbejde andetstedsfra
- ① Retfærdighed er påvirket af oplevelsen af tilfredshed med hybridarbejde
- ① Ulighed er negativt associeret med jobtilfredshed og uafhængig af omfanget af arbejde andetstedsfra
- ① Retfærdighed er positivt associeret med jobtilfredshed og uafhængig af omfanget af arbejde andetstedsfra



8. Referencer

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285.

Bakker, A. B., Demerouti, E., Sanz-Vergel, A.I. 2014. Burnout and Work Engagement: The JD–R Approach. *Organizational Psychology Behavior* 1, 389–411.

Bateman, T., & Organ, D. (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee “Citizenship”. *Academy of Management Journal*, 26. <https://doi.org/10.2307/255908>

Christiansen, Lauridsen, Kifmann, Lyttkens, Òlafsdóttir, nd Valtonen, 2018: Healthcare, health and inequality in healthy in the Nordic countries, <https://viden.sl.dk/media/7104/social-ulighed-i.pdf>

Cohen–Charash, Y. & Spector, P.E. (2001) The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278–321. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2958>

Colquitt, J. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386–400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>

Dennis W. Organ (1997) Organizational Citizenship Behavior: It’s Construct Clean-Up Time, *Human Performance*, 10:2, 85–97, DOI: 10.1207/s15327043hup1002_2

dst.dk, (2023), Fald i hyppigt hjemmearbejde efter COVID-19, <https://www.dst.dk/da/Statistik/nyheder-analyser-publ/nyt/NytHtml?cid=46150>

Edwards, K., Ipsen, C., Nielsen, M. H., & Pedersen, A. (2023). Vidensrapport om hybride arbejdsformer og det psykosociale arbejdsmiljø. Branchefællesskaberne for arbejdsmiljø (BFA) og Arbejdsmiljørådet.

Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management*, pp. 79–103.

Hendriks, Karolien & Engels, Miriam , 2024, “Psychological Safety and Proactive Learning Behaviours: The Moderating Role of Hybrid Work arrangements”, presented 5th June at EAOHP Conference 2024 in Granada, Spain

Koch, M. B., Davidsen, M., & Juel, K. (2012). Social ulighed i sundhed, sygelighed og trivsel 2010 og udviklingen siden 1987.

Larson, B. Z. (2024). *Remote and hybrid work: what everyone needs to know*. Oxford University Press. https://www.saxo.com/dk/remote-and-hybrid-work_bog_9780197684955

Le Blanc, P.M, J. De Jonge, and W.B Schaufeli (2008). ‘Job stress and occupational health’. In N. Chmiel (ed.), *An introduction to work and organizational psychology: a European perspective*, 2nd edition, Oxford: Wiley–Blackwell, pp. 148–177



Lee, K., & Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 131–142. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.131>

Lundstrøm, S. L., Edwards, K., Knudsen, T. B., Larsen, P. V., Reventlow, S., & Søndergaard, J. (2014). Relational Coordination and Organisational Social Capital Association with Characteristics of General Practice. *International Journal of Family Medicine*, 2014, 1–7. <https://doi.org/10.1155/2014/618435>

Magee, J.C. & Galinsky, A.D. (2008). Social Hierarchy: The Self-Reinforcing Nature of Power and Status. *The Academy of Management Annals*, 2, 351-398.

Robinson, S.L. and Morrison, E.W. (2000), “The development of psychological contract breach and violation; a longitudinal study”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21 No. 5, pp. 525-46.

Son Hing, L. S., Yip, C., Stamarski, C., van der Werf, D., Mishra, S., Iacocca, R., ... Neville (2018). When inequality is deemed too great: Adverse consequences for all. Manuscript in preparation.

Thomsen, J. P. den sociale ulighed i frafald på danske universitetsuddannelser. *Fra Fald Fra de videregående uddannelser*, 53.

Van der Werf, D. (2019). Development and validation of the Workplace Inequality Scale, The University of Guelph.

Van Dyne, L., Graham, J., & Dienesch, R. (1994). Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 37, 765–802. <https://doi.org/10.2307/256600>

Vedsted, P., & Læger, U. (2014). Sundhedsvæsenets organisation og funktion øger social ulighed i sundhed. *Ugeskrift for Læger*, 176(11), V65830.





9. Bilag

9.1 Interviewguide

Respondent:

Må dette interview optages?

Italesæt at der er fokus på medarbejdere i dette interview.

1. Hvor meget hybridarbejde er der hos jer?
2. Hvad er din holdning til hybridarbejde?

Først vil jeg lige spørge ind til retfærdighed på arbejdspladsen, og med det mener jeg oplevelsen af om tingene går fair i organisationen.

3. Er uretfærdighed et tema på din arbejdsplads?
4. Oplever du at hybridarbejde skaber uretfærdighed på arbejdspladsen?
Hvis ja, har du nogle eksempler? Hvordan kommer det til udtryk?

EKSEMPLER?

Nu spørger vi lige lidt ind til ulighed, og med ulighed mener om der er lighed i fordeling af krav og ressourcer.

5. Er ulighed et tema på din arbejdsplads?
6. Oplever du at hybridarbejde skaber mere ulighed på arbejdspladsen?
7. Hvad skaber ulighed når der arbejdes hybrid? Hvad udtrykker medarbejderne?



9.2 Spørgeskema

En undersøgelse af hybridarbejde og lighed/ulighed

Vi er en gruppe forskere på Danmarks Tekniske Universitet, der undersøger oplevelsen af retfærdighed og lighed/ulighed i hybridarbejde.

Formålet er at indsamle viden, der kan hjælpe arbejdspladser med at skabe de bedst mulige rammer for trivsel og samarbejde i hybridarbejde. Med hybridarbejde henvises der til arbejde, der involverer en kombination af arbejde fra arbejdspladsen og arbejde andetstedsfra.

Dit svar giver os værdifuldt indsigt i, hvordan vi i fremtiden skal organisere hybridarbejde på danske arbejdspladser og sikre et godt arbejdsliv for alle.

Dette spørgeskema tager ca. 5 minutter at besvare.

Det anbefales, at besvarelsen foretages på computer.

Introduktion og samtykke

Før vi begynder at indsamle data, skal vi være sikre på, at du er informeret om og accepterer følgende:

Hvad er formålet med denne undersøgelse?

At få indsigt i medarbejderes oplevelser og erfaringer med hybridarbejde. I besvarelsen af spørgeskemaet bedes du derfor tage afsæt i dine egne oplevelser og erfaringer.

Hvilke data indsamles?

Frivillige demografiske informationer (f.eks. alder, køn), informationer om mængden af hjemmearbejde, oplevelsen af retfærdighed og lighed/ulighed i hybridarbejde, oplevelsen af jobtilfredshed og oplevelsen af godt kollegaskab.

Vil disse data blive knyttet til mig personligt?

Nej, alle svar fra undersøgelsen behandles fortroligt, hvilket betyder at enkeltpersoner ikke vil kunne genkendes efterfølgende i tabellerne fra undersøgelsen.

Hvordan behandles data?

Statistisk analyse udføres af de ansvarlige forskere til brug i videnskabelige artikler og vidensrapport.

Hvordan vil data blive opbevaret?

Svarene vil blive opbevaret på et sikret depot på universitetet indtil projektets afslutning (ultimo 2027).

Hvordan kontakter man os?

Ansvarshavende forsker: Lektor Kathrin Kirchner: kakir@dtu.dk, Lektor Kasper Edwards: kaed@dtu.dk, og Professor Christine Ipsen: chip@dtu.dk



Jeg bekræfter følgende:

- Jeg ønsker at deltage i undersøgelsen og accepterer ovenstående
- Jeg er 18 år eller derover
- Jeg deltager frivilligt i denne undersøgelse
- Jeg arbejder hybridt (andetstedsfra end den fysiske arbejdsplads)

- (1) Ja, jeg bekræfter ovenstående og arbejder helt/delvist andetstedsfra end den fysiske arbejdsplads
- (2) Nej, jeg kan ikke bekræfte ovenstående, og/eller jeg arbejder ikke andetstedsfra end fra den fysiske arbejdsplads

Baggrundsspørgsmål

1. Hvilket køn identificerer du dig fortrinsvist med?

- (1) Mand
- (2) Kvinde
- (3) Andet
- (4) Foretrækker ikke at svare

2. Angiv venligst din alder _____

Din arbejdssituation

3. Hvor længe har du været ansat i din nuværende stilling?

Svaret bedes angives i år. Ved under et års ansættelse afgives svaret i decimaltal (f.eks. 0,5) _____

4. Hvad er dit primære arbejdsområde?

Markér det fagområde, du synes bedst kendetegner dit arbejde.

- (1) Advokater og jurister
- (2) Anden funktion
- (5) Arbejdsmiljø
- (6) Arkitekt mv.
- (9) Finans, økonomi og analyse
- (10) Håndværker
- (11) HR og personale
- (12) Indkøb & import
- (13) Informationsteknologi
- (14) Ingeniør



- (15) Klima, miljø og bæredygtighed
- (16) Kommunikation & Public Affairs
- (17) Konsulent
- (18) Kontor og administration mv
- (19) Kundeservice
- (20) Kvalitet
- (21) Lager, logistik & transport
- (22) Ledelse
- (23) Mekaniker/Auto
- (24) Produktion
- (25) Produktudvikling & innovation
- (26) Projekt
- (27) Rådgiver
- (28) Salg & Marketing

5. Hvordan vil du beskrive dit nuværende ansættelsesforhold?

- (1) Jeg er fuldtidsansat
- (2) Jeg er deltidsansat

6. Har du ledelsesansvar?

- (1) Ja
- (2) Nej

7. Hvor mange dage arbejder du i gennemsnit andetstedsfra end fra din fysiske arbejdsplads?

- (7) Jeg arbejder ikke andetstedsfra end fra min fysiske arbejdsplads (0 dage om ugen)
- (1) <1 dag om ugen
- (2) 1 dag om ugen
- (3) 2 dage om ugen
- (4) 3 dage om ugen
- (5) 4 dage om ugen
- (6) 5 dage om ugen



8. Hvad er årsagen til, at du arbejder hjemmefra?

Det er muligt at vælge flere svarkategorier.

- (1) Fordi det er noget vi har aftalt
- (2) Fordi det er muligt
- (3) Fordi jeg foretrækker det
- (4) Fordi jeg er syg
- (5) Fordi jeg muligvis er syg
- (6) Jeg arbejder normalt aldrig hjemmefra
- (7) Fordi jeg er tvunget af arbejdspladsen
- (8) Fordi jeg har mulighed for at få fokustid og koncentrere mig bedre
- (9) Andet _____

9. Er din fysiske arbejdsplads et kontorfællesskab, dvs. at din fysiske kontorplads er placeret væk fra virksomheden, og kan også være sammen med andre virksomheder?

- (1) Ja
- (2) Nej
- (3) Nogle gange



Jobtilfredshed

Disse spørgsmål omhandler din generelle tilfredshed med dit job.

10. Hvor enig er du i følgende udsagn?

	Meget uenig	Uenig	Hverken enig eller uenig	Enig	Meget enig
Jeg bliver anerkendt, når jeg har udført et godt stykke arbejde	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Jeg har en god relation til mine kollegaer	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Jeg har det godt med at arbejde på denne arbejdsplads	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Jeg er ikke bekymret for at blive arbejdsløs	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Jeg tror, at ledelsen bekymrer sig om mig	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Jeg tror, at mit job som helhed er godt for for mit fysiske helbred	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Jeg er tilfreds med min løn	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Mine evner og kompetencer bliver brugt på arbejdet	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Jeg kommer godt ud af det med mine ledere	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Jeg har det godt med mit arbejde	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>

11. Hvor tilfreds er du med dit job som helhed, alt taget i betragtning?

Angiv dit svar på en skala fra 0 til 10, hvor 0 angiver den lavest mulige jobtilfredshed og 10 angiver den højst mulige jobtilfredshed.

- (1) 0
- (2) 1
- (3) 2
- (4) 3
- (5) 4
- (6) 5
- (7) 6
- (8) 7
- (9) 8
- (10) 9
- (11) 10



Rammer for hybridarbejde

Disse spørgsmål omhandler din oplevelse af hybridarbejde på din arbejdsplads. Med hybridarbejde menes der kombinationen af at arbejde fra den fysiske arbejdsplads og arbejde andetstedsfra, f.eks. hjemmefra.

12. I hvilken grad...

	I meget lav grad	I lav grad	Delvist	I høj grad	I meget høj grad
...har du haft mulighed for at udtrykke dine synspunkter og holdninger omkring procedurer for hybridarbejde?	(1) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
... har du haft indflydelse på udarbejdelse af regler for hybridarbejde?	(1) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
...oplever du, at procedurerne omkring hybridarbejde på din arbejdsplads er fair (f.eks. procedurer for fordeling af hjemmearbejdsdage)?	(1) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>

13. I hvilken grad oplever du...

	I meget lav grad	I lav grad	Delvist	I høj grad	I meget høj grad
...at arbejdsopgaverne bliver fordelt på en retfærdig måde, når du arbejder hybridt?	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
...at regler omkring hybridarbejde på din arbejdsplads er fair?	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
...at du bliver anerkendt for et godt stykke arbejde, når du arbejder andetstedsfra end din fysiske arbejdsplads?	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
...at ansatte på min arbejdsplads har lige mulighed for at arbejde andetstedsfra end den fysiske arbejdsplads?	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>

**14. I hvilken grad oplever du....**

	I meget lav grad	I lav grad	Delvist	I høj grad	I meget høj grad
...at hybridarbejde skaber ulighed i fordelingen af ressourcer (f.eks. tid, viden, redskaber, støtte, hjælp) på din arbejdsplads?	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
...at hybridarbejde skaber ulighed i forhold til at modtage information på din arbejdsplads?	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
...at hybridarbejde skaber ulighed i muligheden for at modtage feedback fra kollegaer eller ledere på din arbejdsplads?	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
...at hybridarbejde skaber ulighed i forhold til ansattes fremmelsesmuligheder på din arbejdsplads?	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
...at hybridarbejde påvirker oplevelsen af lighed og retfærdighed på din arbejdsplads?	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

Ledelse og hybridarbejde

Disse spørgsmål omhandler din oplevelse af ledelse, når der arbejdes hybridt på din arbejdsplads.

15. I hvilken grad...

	I meget lav grad	I lav grad	Delvist	I høj grad	I meget høj grad
Bliver du respekteret af ledelsen på din arbejdsplads, når du arbejder andetstedsfra end fra din fysiske arbejdsplads?	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>
Bliver alle forslag vedr. hybridarbejde fra ansatte behandlet seriøst af ledelsen?	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>
Er din nærmeste leder åben og ærlig i sin kommunikation omkring hybridarbejde?	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>
Kan man få en klar begrundelse, når der træffes væsentlige beslutninger vedr. hybridarbejde på din arbejdsplads?	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>

**16. I hvilken grad oplever du...**

	I meget lav grad	I lav grad	Delvist	I høj grad	I meget høj grad
...at ledelsen påskønner din arbejdsindsats, når du arbejder andetstedsfra end din fysiske arbejdsplads?	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
...at vigtige arbejdspladspolitikker- og praksisser omkring hybridarbejde bliver grundigt forklaret af ledelsen?	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

Ledelse generelt

Disse spørgsmål omhandler din generelle oplevelse af ledelsen på din arbejdsplads.

17. I hvilken grad...

	I meget lav grad	I lav grad	Delvist	I høj grad	I meget høj grad
Tager din nærmeste leder hensyn til medarbejdernes behov og synspunkter, når han eller hun træffer beslutninger?	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>
Er forholdet mellem din nærmeste leder og medarbejdere præget af gensidig respekt og anerkendelse?	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>
Har din nærmeste leder stor forståelse for det arbejde, medarbejderne udfører?	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>
Bidrager din nærmeste leder til at løse konkrete problemer i hverdagen?	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>



Kollegialt

Disse spørgsmål omhandler din oplevelse af det kollegiale og samarbejdet på din arbejdsplads.

18. Angiv hvor ofte du...

	Aldrig	Sjældent	Nogle gange	Ofte	Altid
...hjælper andre der er fraværende (f.eks. pga. sygdom)	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
...frivilligt bruger tid på at hjælpe kollegaer med arbejdsrelaterede problemstillinger	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
...tilpasser din arbejdstid for at imødekomme kollegaers forespørgsler om at holde fri	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
...gør en særlig indsats for at nye med medarbejdere føler sig velkomne i teamet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
...viser oprigtig bekymring og interesse overfor kollegaer, selv i personligt- eller arbejdsmæssigt pressede situationer	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
...bruger tid på at hjælpe kollegaer der har arbejdsrelaterede eller personlige problemer	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
...hjælper andre kollegaer med deres opgaver	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
...deler viden og information for at hjælpe andre med deres arbejde	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

**19. Angiv hvor ofte du...**

	Aldrig	Sjældent	Nogle gange	Ofte	Altid
...varetager opgaver der ikke er påkrævet, men som styrker arbejdspladsens image	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
...følger med i arbejdspladsens udvikling	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
...forsvarer arbejdspladsen, hvis andre medarbejdere kritiserer denne	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
...viser stolthed over at repræsentere arbejdspladsen i offentligheden	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
...kommer med idéer der kan forbedre opgaveløsningen på arbejdspladsen	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
...udtrykker loyalitet i forhold til arbejdspladsen	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
...aktivt tager handling for at beskytte arbejdspladsen mod potentielle problemer	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
...viser bekymring for arbejdspladsens image	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

20. Angiv hvor ofte dine kollegaer....

	Aldrig	Sjældent	Nogle gange	Ofte	Altid
...hjælper dig, hvis du er fraværende (f.eks. pga. sygdom)	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
...frivilligt bruger frivilligt tid på at hjælpe dig med arbejdsrelaterede problemstillinger	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
...tilpasser deres arbejdstid for at imødekomme dine forespørgsler om at holde fri	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
...gør en særlig indsats for at nye føler sig velkomne i teamet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
...viser oprigtig bekymring og interesse overfor dig	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
...bruger tid på at hjælpe dig, hvis du har arbejdsrelaterede eller personlige problemer	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
...hjælper dig med dine opgaver	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
...deler viden og information for at hjælpe dig med dit arbejde	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

**21. Angiv hvor ofte dine kollegaer...**

	Aldrig	Sjældent	Nogle gange	Ofte	Altid
...varetager opgaver der ikke er påkrævet, men styrker organisationens image	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
...følger med i arbejdspladsens udvikling	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
...forsvarer arbejdspladsen, hvis andre medarbejdere kritiserer denne	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
...viser stolthed over at repræsentere arbejdspladsen i offentligheden	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
...kommer med idéer der kan forbedre opgaveløsningen på arbejdspladsen	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
...udtrykker loyalitet i forhold til arbejdspladsen	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
...aktivt tager handling for at beskytte arbejdspladsen mod potentielle problemer	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
...viser bekymring for arbejdspladsens image	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

22. Muligheden for at sparre og vidensdele er afhængigt af, om du arbejder hjemmefra eller fra den fysiske arbejdsplads?

- (3) I meget lav grad
- (2) I lav grad
- (5) Delvist
- (4) I høj grad
- (1) I meget høj grad



23. Hvor ofte oplever du at blive diskrimineret eller dårligt behandlet på din arbejdsplads på grund af dit omfang af hjemmearbejde?

- (1) Aldrig
- (2) Sjældent
- (3) Nogle gange
- (4) Ofte
- (5) Altid

24. Hvor tilfreds er du med hybridarbejde som helhed, alt taget i betragtning?

Angiv dit svar på en skala fra 0 til 10, hvor 0 angiver den lavest mulige tilfredshed og 10 angiver den højst mulige tilfredshed.

- (1) 0
- (2) 1
- (3) 2
- (4) 3
- (5) 4
- (6) 5
- (7) 6
- (8) 7
- (9) 8
- (10) 9
- (11) 10

Kom gerne med kommentarer og eksempler på oplevelser af uretfærdighed/ulighed i hybridarbejde...

Mange tak fordi du ville besvare spørgeskemaet.

Undersøgelsen er rettet mod personer som har hybridarbejde ca. 0,5 dag om uge, du har svaret at du ikke arbejder andetstedsfra end fra din fysiske arbejdsplads.

Tak for din deltagelse.

Du opfylder desværre ikke kravene for at deltage i undersøgelsen.

Vi ønsker dig en god dag.

Branchefællesskaberne for arbejdsmiljø (BFA) og Arbejdsmiljørådet



bfa-i.dk

