

Ude af øje, ude af sind: Betydningen af tilfældige interaktioner på arbejdspladsen

Temanummer: Organisationsdesign

Ved hjemmearbejde vil man ofte opretholde arbejdsrelationer og sociale relationer, enten ved hjælp af e-mails, Zoom-møder eller lignende. Derimod vil man typisk ikke erstatte de interaktioner, som opfattes som unødvendig "støj" – altså de typiske kafemaskinesnakke eller tilfældige frokostsamtaler. Vi argumenterer for, at dette kan få fatale konsekvenser på lang sigt, særligt for vidensmedarbejdere, idet tilsyneladende unødvendige snakke kan vise sig at

bibringe ny, brugbar viden. Vi opbygger disse argumenter med udgangspunkt i nyere litteratur om organisationsdesign, som giver os et rammeværk til at belyse effekten af, at (dele af) medarbejderstaben arbejder hjemmefra. Ligeledes præsenterer vi et simpelt designværktøj, som organisationer kan bruge til at vurdere deres eget behov for designtilpasninger i forbindelse med planlægning af eventuelle fremtidige hjemmearbejdspladser.

Organisationsdesign og interaktioner på arbejdspladsen

Hvor hjemsendelser måske i starten af Covid-19-pandemien føltes som et skrækscenarie, er der i dag mange organisationer, der har fået øje på fordelene ved hjemmearbejde, og som planlægger at fortsætte med at give (nogle) medarbejdergrupper mulighed for helt eller delvist at arbejde hjemme i perioden efter Covid-19. Hvordan kan man vide, om det er en god ide at have medarbejdere, som arbejder hjemmefra? Udover at nogle medarbejdere foretrækker hjemmearbejde, mens andre ikke gør – hvad betyder det så for medarbejdernes evne til at samarbejde og få nye ideer? Hvad sker der med interaktionerne mellem medarbejderne?

Traditionelt set har interaktioner mellem medarbejderne været repræsenteret ved det, vi kender som et organisationsdiagram. Her inddeles organisationen i bokse og kasser, som repræsenterer forskellige afdelinger eller divisioner. De vertikale linjer repræsenterer, hvem der har ansvar for hvem, og de horisontale linjer, hvem der er ligestillede, men som har brug for at koordinere. Et problem ved organisationsdiagrammet er, at det repræsenterer, hvad "designeren" eller ledelsen tror er det bedste bud på, hvem der burde tale sammen. Det kan imidlertid sagtens være, at designerne har overset noget (Simon, 1945), og designet derfor ikke er optimalt. Dette betyder, at designet ikke nødvendigvis afspejler, hvem der reelt taler med hvem, idet medarbejderne ofte forsøger at kompensere for et ikke-optimalt design ved selv at etablere kontakter på kryds og tværs af den formelle struktur. Et andet væsentligt problem med organisationsdiagrammer er, at den traditionelle forståelse af organisationsdesign som "bokse og kasser" ikke giver nogen indsigt i, hvad der sker med interaktionerne mellem hjemsendte medarbejdere.

DORTHE DØJBAK HÅKONSSON

Professor og Centerleder,
Institut for Virksomhedsledelse
ICOA Interdisciplinary
Center for Organizational
Architecture, Aarhus Universitet,
dod@mgmt.au.dk

ERIK REIMER LARSEN

Professor, Institut for
Virksomhedsledelse – ICOA –
Interdisciplinary Center for
Organizational Architecture,
Aarhus Universitet,
erik.larsen@mgmt.au.dk

Realiserede designs, som repræsenterende hvem, der reelt set taler med hvem, er langt mere komplekse, end hvad organisationsdiagrammer indikerer. Vil man derfor skabe en forståelse af en organisations realiserede design, har man behov for en detaljeret forståelse af samtlige interaktioner, der foregår mellem medarbejderne. Denne forståelse er vigtig ved fysisk tilstedeværelse og, vil vi argumentere for, endnu vigtigere, når nogle (eller alle) medarbejdere arbejder hjemmefra. En hjemsendelse af medarbejdere vil givetvis ændre det realiserede interaktionsmønster – men det vil ikke afspejles i organisationsdiagrammet.

Den nyere litteratur inden for organisationsdesign (f.eks. Puranam, 2018; Clement og Puranam, 2018) har fokus på at inkorporere mikroniveauet; det vil sige interaktionerne mellem medarbejdere. Samtidig muliggøres et reelt indblik i, hvem der taler med hvem, også af den type data, man i dag kan få adgang til. Det kunne f.eks. være samtlige afsendte e-mails eller samtlige afviklede Teams – møder, som medarbejdere har deltaget i, eller data fra ”wearables”, som kan tracke medarbejdernes interaktioner over en hel arbejdsdag. Dette er ofte omtalt som ”big data”, og giver mulighed for eksempelvis at lave netværksanalyser på et hidtil uset præcisionsniveau.

I denne artikel tager vi udgangspunkt i den seneste litteratur inden for organisationsdesign for at diskutere konsekvensen af hjemsendelse ved at se på den betydning, det har at fjerne muligheden for at have interaktioner i det fysiske arbejdsrum. Man kan se på Covid-19-hjemsendelser som et ekstremt eksempel i denne sammenhæng, idet man ved disse oftest har afskåret samtlige medarbejdere fra at møde op på arbejdspladsen. Mere generelt er det et spørgsmål om effekten af, at nogle medarbejdere arbejder hjemme, eller på andre lokationer, og dermed ikke er en del af den fysiske interaktion. Med andre ord: hvad sker der, når vores kollegaer er ude af øje – er de så også ude af sind?

Hypotetiske og realiserede interaktioner i organisationer

Traditionelt vurderes et organisationsdesign ud fra ”bokse og kasser” – altså det, vi kender som et organisationsdiagram. Organisationsdiagrammet definerer, hvem der har ansvar for hvilke arbejdsområder (f.eks. indkøb, fremstilling, salg osv.), samt hvem der refererer til hvem. Organisationsdesignet skaber interaktioner mellem medarbejdere, der vurderes at have behov for at koordinere med henblik på at nå et fælles mål. På den måde kan et design ses som en slags ledelsesmæssig hypotese om, hvem der bør tale med hvem (Clement og Puranam, 2018).

Dette er en nyttig måde at se en organisation på, men også en meget aggregeret form. For medarbejdere taler også med en masse andre end dem, der fremgår af det formelle design. Nogle interaktioner er naturligvis defineret af hierarkiet eller opgavefællesskabet. Andre interaktioner er uformelle og kan være defineret ved, at man har til huse i den samme kontorbygning, deler den samme kaffemaskine eller måske går på det samme yogahold i fritiden.

Selvom de uformelle interaktioner ikke nødvendigvis har noget at gøre med at dele opgavefællesskab, kan de alligevel godt vise sig at bibringe ny viden.

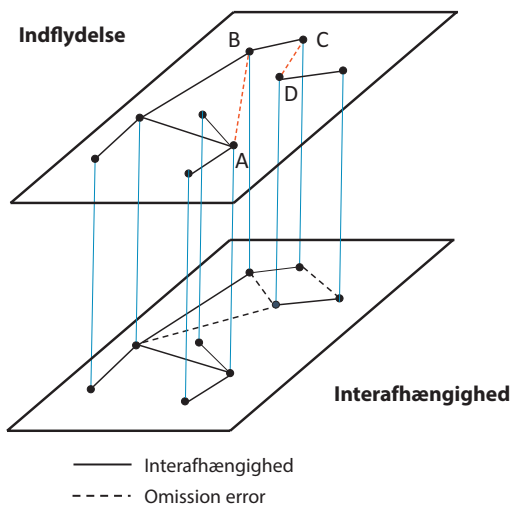
De realiserede interaktioner i en organisation vedrører altså ikke kun det formelle hierarki og de interaktioner, der skabes derigennem – men også en lang række uformelle interaktioner som designerne af organisationerne af gode grunde ikke kan (eller nødvendigvis skal) designe, men som i sidste ende er essentielle for vidensudvekslingen mellem medarbejderne. Man kan, som Salancik (1995) udtrykte det, tænke på formelt og uformelt design som en offentlig park: Nogle af stierne (de formelle) er asfalterede og beskriver det design, som designerne af parken havde forestillet sig ville være optimalt for dem, der færdes i parken. Dertil kommer de (uformelle) stier i græsset, som viser de smutveje, som folk i parken ofte ender med at tage. Det samlede billede kræver, at man får overblik over samtlige ”stier”: de formelle såvel som de uformelle. Organisatorisk kan man skelne mellem det formelle design, som repræsenterer en ledeshypotese om, hvem der optimalt set bør interagere med hvem, og det realiserede design, som inkluderer samtlige realiserede interaktioner, også de uformelle.

Denne forståelse af design, som også inkluderer interaktioner, der ikke fra ledelsens side er designet, er væsentlig, hvis man vil lave designmæssige indgreb; at man ikke kun ser på mulighederne for at påvirke folks adfærd ved at vurdere deres formelle interaktioner, men at man også inkluderer alle deres ikke formelt anerkendte interaktioner. Ligeledes synes det også mere i overensstemmelse med nyere, ofte mindre hierarkiske, organisationsformer (f.eks. Puranam, Alexy og Reitzig, 2014; Puranam og Håkonsson, 2016) ikke kun at fokusere på re-design som muligheden for at påvirke den hierarkiske struktur: re-design kan og bør også inkludere fokus på, hvordan man kan ændre de uformelle strukturer.

Overordnet kan mennesker have to typer af interaktioner (Clement og Puranam, 2018; Puranam og Clement, 2020): interafhængighed og indflydelse. *Interafhængighed* relaterer til, om A og Bs optimale handlinger er afhængige af hinanden (Clement og Puranam, 2018 – jf. også Tabel 1). Interafhængighed refererer altså både til, hvorvidt der er opgave-interafhængighed mellem to personer, eller f.eks. en fælles incitamentsstruktur, der betyder, at A er afhængig af Bs indsats for, at der kan udløses en fælles bonus. Dertil kan der være interafhængigheder, som man ikke er opmærksom på – altså situationer, hvor det viser sig, at en helt ny interaktion bibringer værdifuld viden til ens opgave. *Indflydelse* relaterer til, hvorvidt A og B påvirker hinandens adfærd (Clement og Puranam, 2018, jf. også Tabel 1). Indflydelsesinteraktioner kan være bestemt af gruppetilhørsforhold (både A og B er en del af salgsteamet), af venskab eller af hierarki (A og B er begge VP'ere i ledelsesteamet, eller A er Bs chef – jf. også Tabel 1).

I figur 1 har vi illustreret sammenhængene mellem interafhængighed og indflydelse samt betydningen af disse.

Figur 1. Eksempel på sammenhængen mellem interafhængighed og indflydelse i en organisation.



Kilde: Egen tilvirkning efter inspiration fra Clement og Puranam (2020).

Tabel 11. Forklaring på termerne anvendt i Figur 1

Term	Forklaring
Interafhængighed	Hvor A og B's optimale interaktioner er afhængige af hinandens (opgave, incitament el. andet)
Indflydelse	A og B influerer hinandens adfærd (gruppe, venskab, hierarki)
Omission errors	Vi taler ikke med dem, vi kunne have haft gavn af at tale med
Commission errors	Vi taler med nogen, vi ikke umiddelbart har gavn af at tale med

Figur 1 illustrerer, at der i en organisation kan være myriader af forskellige interaktioner mellem mennesker – disse kan være defineret af interafhængighed og/eller indflydelse, men behøver ikke være det. I figuren markerer ”prikkerne” individerne i organisationen. De blå streger mellem prikkerne i det øverste og nederste panel illustrerer, at individet er det samme.

I det nederste panel er interafhængighederne markeret, mens det øverste panel markerer indflydelse. Alle de interaktioner, hvor der er interafhængighed, som samtidig bliver matchet med indflydelse, er markeret ved en fuldoptrukket linje. I de tilfælde hvor der er interafhængighed, men hvor der ikke er matchet med indflydelse, er det markeret ved en stiplet, sort linje. Disse tilfælde kaldes omission errors. Omission errors refererer til situationer, hvor man ikke taler med personer, man kunne have haft gavn af at tale med. Commission errors refererer til de situationer, hvor man taler med personer, man ikke umiddelbart har gavn af at tale med.

I Figur 1 er der eksempelvis markeret en commission error mellem A og B såvel som mellem C og D. Dette kan være situationer, hvor man taler med venner i andre afdelinger, hvor man spiser frokost eller spiller skak med kolle-

gaer i andre afdelinger, men hvor interaktionen ikke umiddelbart synes ”nødvendig” for, at man kan udføre sit arbejde. A og B (og C og D) taler altså sammen (indflydelse) uden at have et opgavefællesskab eller anden grund til at tale sammen (ingen interafhængighed). Ligeledes er der i Figur 1 en omission error mellem B og D. Disse to individer kunne løse deres opgaver bedre ved at tale sammen (at have indflydelse), men er ikke vidende om det (de er ikke bekendte med deres interafhængighed).



Omission errors refererer til situationer, hvor man ikke taler med personer, man kunne have haft gavn af at tale med.

Commission errors refererer til de situationer, hvor man taler med personer, man ikke umiddelbart har gavn af at tale med.

Idet vi som mennesker kun har begrænset tid til rådighed og begrænset evne til at behandle information (Simon, 1958), er det ideelle design karakteriseret ved, at der er et match eller et ”fit” mellem interafhængighedsrelationerne og indflydelsesrelationerne. Tænker vi på det helt essentielle ved et design som værende at sikre, at mennesker, trods forskellige ønsker og motivationer, kan lykkes i at trække fælles læs henimod løsning af en fælles opgave, er dette ”fit” vigtigt for at sikre, at man, når man har behov for det, også får snakket sammen (hvis A producerer selve vandflasken og B låget til vandflasken, og A og B bliver belønnet efter, hvor mange samlede vandflasker der produceres (interafhængighed), har de begge et ønske om løbende at få information om (indflydelse), hvor mange hhv. flasker og låg de hver især har produceret. Får de ikke det, kan de risikere at ende i en situation, hvor A kun har produceret to vandflasker, mens B forgæves har knoklet for at producere 55 låg). Når der er interafhængighed, er der også brug for indflydelse, da man ellers ikke får den nødvendige viden. Samtidig har A og B, hvis deres opgave består i at producere vandflasker, ikke nødvendigvis behov for at snakke jævnligt med produktionsassistenterne i en helt anden afdeling af organisationen (der ville være indflydelse, men ingen interafhængighed), og hyppige interaktioner ville alt andet lige nedsætte A og Bs produktivitet – også selvom interaktionerne måske ville bidrage til at bevare et spirende venskab mellem de tre medarbejdere.

Ideen om ”fit” som en måde at beskrive, hvorvidt der er balance mellem et designs evne og behov for information, er absolut ikke ny. Faktisk er det en af de mest grundlæggende teoremer inden for feltet organisationsdesign (Galbraith, 1973; Nadler og Tushman, 1997; Burton og Obel, 2004; Burton, Obel og Håkonsson, 2020). Det nye består i, at der ikke tænkes i designet på det aggregerede niveau (altså som organisationsdiagrammet), men at man i stedet ser på de realiserede interaktioner på mikroniveauet.

Ovenstående er statisk i den forstand, at vi vurderer, hvorvidt der her og nu er overensstemmelse mellem interafhængighed og indflydelse. Men det ser ikke på eksempelvis, hvorvidt det man kunne kalde overflødige interaktioner (commission errors) på kort sigt, på lang sigt kan vise sig at være ganske

nyttige. Dette er en svaghed ved rammeværket, som vi vil se nærmere på i det følgende afsnit. Vi vil illustrere dette med udgangspunkt i den aktuelle Covid-19-situation, hvor man har måttet ændre i de fysiske interaktioner ved at sende folk hjem.

Effekten af at nogle eller flere medarbejdere arbejder hjemmefra

Vi kan, med udgangspunkt i ovenstående teoretiske rammeværk, belyse effekten af, at nogle eller flere medarbejdere arbejder hjemmefra. Vi vil i det følgende tage udgangspunkt i Covid-19-scenariet, hvor alle bliver hjemsendt samtidig. Som vi vil se, gælder essensen af diskussionen dog også, hvis man fremover vil bygge på det, man har lært under Covid-19, og blot nøjes med at lade dele af medarbejderne arbejde hjemmefra.

Helt konkret betyder hjemsendelse, at vi fjerner indflydelsesinteraktioner. Folk, der tidligere ”stødte” på hinanden, evt. fordi de sad i samme lokale eller mødte hinanden på vej til frokoststuen, mødes nu ikke længere.

Hvis man derfor antager, at der tidligere var et ”fit” mellem interafhængighed og indflydelse, skaber man, ved at hjemsende folk, et misfit – med mindre man erstatter den mistede interaktion med noget andet, eksempelvis videomøder eller e-mails. Spørgsmålet er blot, om man er opmærksom på samtlige af de indflydelsesinteraktioner, man havde før hjemsendelsen.

Det synes oplagt, at man hurtigt vil erstatte de indflydelsesinteraktioner, hvor man er bekendt med, at der er interafhængighed. Dette vil typisk være tilfældet, hvis man arbejder på en fælles opgave eller af anden grund er afhængige af hinandens indsats. Disse indflydelsesinteraktioner vil man relativt let og hurtigt erstatte ved eksempelvis e-mails, videomøder eller lignende.

Ligeledes vil man formodentlig også fastholde, og måske ligefrem styrke, interaktionen med de kollegaer, som man særligt godt kan lide. Dette til trods for at man reelt ikke har noget behov (andet end den sociale værdi) for at interagere med disse kollegaer. Da man ikke har nogen interafhængighed med dem, skaber eller vedligeholder dette, i hvert fald på kort sigt, en commission error (idet man bevarer en indflydelsesinteraktion, selvom der ikke er interafhængighed).

Den sidste type af interaktioner, nemlig de tilfældige møder, som opstår – f.eks. omkring kaffemaskinen eller i frokoststuen – vil man typisk ikke erstatte, fordi man ikke ser nogen specifik værdi i disse. Teoretisk set bortfalder der herved commission errors (igen på kort sigt), fordi man fjerner en indflydelsesinteraktion med folk, man ikke tilsyneladende har interafhængighed med.

Men dette forudsætter, at vores verden forbliver statisk. Når vi laver en diagnose af fits og misfits, udarbejdes en analyse af, hvordan situationen ser ud her

og nu. Derved ignorerer vi det, der på sigt kan komme ud af at begå commission errors.

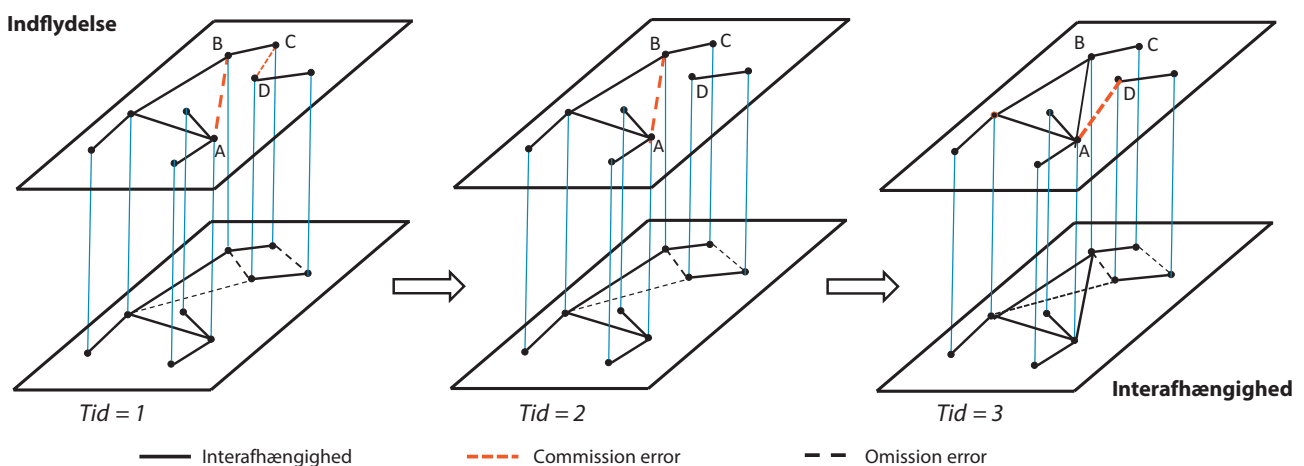
Der er formodentligt mange, der har prøvet at falde i snak med en kollega, som man umiddelbart intet har tilfælles med – men hvor man pludselig finder ud af, at der er fælles potentiale i at initiere et samarbejde omkring en opgave. Eller blot indser, at vedkommende har indsigter og viden, som er nyttig i forbindelse med den opgave, man sidder med. Mange har formodentligt også prøvet det modsatte: At sidde fast i en lang samtale, hvor det er åbenlyst, at man ikke bliver klogere (og muligvis heller ikke gladere).

Men det gode ved commission errors er, at man oftest relativt hurtigt kan evaluere, om man får noget ud af at snakke med en given kollega igen. Commission errors er altså lette at ”opdage og fikse” (Clement og Puranam, 2018). Det samme gælder imidlertid ikke for omission errors: når du aldrig har mødt en person, kan du ikke vide, hvad du potentielt set går glip af. Dette gør omission errors vanskelige at undgå, ikke mindst når dele af medarbejderne er hjemsendt, og man dermed har fjernet muligheden for det ”tilfældige” møde, der kunne have medført, at man opdagede en omission error.

Ifølge ovenstående teori betyder hjemsendelse alt andet lige, at der ikke sker ændringer i antallet af omission errors for de relationer, hvor vi ved, der er interafhængighed (de vil være det samme som før hjemsendelse, fordi vi vil erstatte de fysiske interaktioner med virtuelle møder, e-mails el. lign.). Til gengæld bliver det vanskeligere for os at reducere omission errors relateret til de folk, vi ikke længere støder tilfældigt ind i.

Figur 2 illustrerer, hvor uhensigtsmæssigt det på langt sigt kan være at fjerne tilsyneladende irrelevante interaktioner mellem medarbejdere (commission errors).

Figur 2. Hvordan commission errors kan hjælpe til at reducere omission errors over tid



Figur 2 illustrerer, hvordan interafhængighed og indflydelse udvikler sig over tid. Det første panel (tid = 1) er den samme som Figur 1, hvor de stiplede sorte linjer repræsenterer omission errors, og de stiplede røde linjer commission errors. I den næste figur (tid = 2) ser vi, at der mellem A og B fortsat er tale om en commission error, mens deres relation i den sidste figur (tid = 3) har ændret sig til en interdependence relation. Dette kunne eksempelvis være et kollegaskab, der starter som et venskab, men hvor man over tid erfarer, at man faktisk med fordel kan drage nytte af hinandens viden og erfaringer. Hvad der så ud som en commission error, var således i virkeligheden en omission error, dvs. der var en interafhængighed, som man ikke var klar over.

Vi ser også i Figur 2 (tid = 2), at commission error linket mellem D og C nu er bortfaldet. Det kan være et af de tilfælde, hvor man har opdaget, at man ikke havde noget at snakke om, og ikke kunne lære noget af den anden, hvorfor man er stoppet med at interagere med hinanden.

Omission error relationen mellem B og D ser vi fortsætter over tid 2 og tid 3; den bliver altså ikke rettet op på. Dette er netop også vanskeligere, når (dele af) medarbejderne arbejder hjemme, fordi man således ikke støder tilfældigt ind i folk og derfor ikke lærer nye kollegaer at kende. Ikke fordi man ikke vil, men fordi man ikke er opmærksom på at tale med folk, hvis man hverken har noget umiddelbart opgavefællesskab og ej heller noget venskab, der binder en sammen. Det er ligeledes heller ikke sandsynligt at man "ringer" til andre tilfældige medlemmer af organisationen – dem man tidligere ville have mødt, fordi der kun var én ledig stol til frokost. Som det sidste eksempel kan vi se, at der er opstået en ny commission error mellem A og D, dvs. at A og D måske mødtes ved kaffemaskinen og opdagede, at de havde en fælles interesse, men det er på dette tidspunkt ikke en, der hjælper dem til at gøre deres arbejde bedre.

Det er klart, at omission errors er en ting, man bør undgå, da det vil give mindre produktivitet og i nogle situationer forsinke leveringen og kvaliteten af den service eller det produkt, man fremstiller. Derimod skal commission errors ikke (helt) undgås. Det er klart, at hvis man taler med alle hele tiden – bruger hele dagen på commission errors – er det ikke godt, da der så ikke vil blive lavet noget (og man risikerer at spilde andre folks tid). Men omvendt er commission errors lette at "fikse", da de er nemme at opdage: Man finder relativt hurtigt ud af, om man "får noget ud af" at interagere med en given person. Gør man ikke det, kan man blot undlade at tale med dem næste gang, man ser dem (jf. relationen mellem D og C). Til gengæld er omission errors sværere at opdage, især hvis commission errors er skåret helt væk, fordi der ikke længere er tilfældige interaktioner.

Tilpas altid designet, så det tager højde for commission og omission errors

Som illustreret ovenfor kan interaktioner med folk, som man ikke har nogen umiddelbar interafhængighed med (enten socialt eller arbejdsrelateret), på

kort sigt opfattes som commission errors og dermed tænkes som noget, der bør undgås: de skaber et tilsyneladende ”misfit” set i lyset af at man har begrænset informationsbehandlingskapacitet. Imidlertid kan sådanne commission errors på lang sigt udmønte sig i en frugtbar arbejdsrelation, enten fordi relationen, der ved første øjekast syntes unødvendig, på sigt viser sig at skabe værdi – eller fordi man her og nu får viden fra en person, man ikke oprindeligt havde vurderet ville have information og ekspertise, der kunne bidrage til ens opgaveløsning. Commission errors, også selvom de på kort sigt synes uhenigtsmæssige, kan altså på lang sigt vise sig at være nyttige. Ligeledes diskuterede vi også, hvordan commission errors er lette at opdage og derfor mindre ”alvorlige” end omission errors, som man typisk vil have vanskeligt ved at diagnosticere, idet man jo ikke ved, hvad man går glip af.

Forståelsen af konsekvenserne af commission og omission errors bliver endnu vigtigere, når dele af medarbejderstaben arbejder hjemmefra. Når folk arbejder hjemmefra, vil man alt andet lige have færre commission errors. Man har lettest ved at erstatte de interaktioner, hvor man er vidende om interafhængighederne – samt de interaktioner, som man har initieret pga. venskaber. Den tilfældige interaktion, kaffepausen, frokosten på heldagsmødet osv. er derimod meget sværere at erstatte. Det betyder, at der med meget stor sandsynlighed bliver færre commission errors, specielt når mange er hjemsendte. Færre commission costs kan medføre en produktivitetgevinst, fordi man reducerer mængden af irrelevant small talk, men kan på lang sigt også vise sig at reducere omission errors.

Man kan forestille sig, at den type af medarbejdere, som det vil gå ”hårdest” ud over ikke at begå sådanne tilsyneladende commission errors, vil være vidensmedarbejdere. Dette fordi vidensmedarbejdere vil have større nytte af at tilegne sig ny viden fra uvante kanter end medarbejdere, hvis arbejde er meget rutinepræget og/eller repetitivt.

Generelt kan man argumentere for, at hvis der ikke er commission errors, er det svært at lære nye ting, og man ville ikke være i stand til at opdage omission errors (som beskrevet ovenfor), hvilket vil lede til færre nyskabelser, da man ikke får inspiration fra andre. På mange måder tilsvarende commission errors, hvad der i strategilitteraturen er kendt som exploration (March, 1991; samt Ramic i dette temanummer af Økonomi & Politik). Det skal dog også bemærkes, at man kan bruge for meget tid på commission errors, så der ikke er tid til at udføre ens funktion. Så bliver det kontraproduktivt. Commission errors er derfor en nødvendighed for, at man kan lære og se nye ting, der over tid hjælper organisationen. Men der skal ikke være så mange, at man ikke har tid til andet. Sagt på en anden måde skal man i en organisation begrænse omission errors så meget som muligt, men sørge for at bibeholde et rimeligt niveau af commission errors, hvis man ønsker, at organisationen skal udvikle sig.

Hvilken praktisk betydning har disse overvejelser? Vores råd til organisationer vil være ikke blot at gisne sig til disse overvejelser, når man opvejer fordele

og ulemper ved at lade dele af medarbejdergrupperne arbejde hjemmefra. Det er ikke nok at kigge på organisationsdiagrammets kasser og linjer, man er også nødt til at overveje, hvilken betydning hjemmearbejde har for mikrostrukturerne i organisationen. Man bør som leder skabe sig et overblik over de realiserede interaktioner på arbejdspladsen – sammenligne dem med den eksisterende indflydelse og interafhængighed – og ud fra disse vurdere, hvilke grupper af medarbejdere der mest hensigtsmæssigt kan arbejde hjemmefra. Det er ligeledes nødvendigt at overveje, hvordan man bedst kan erstatte de fysiske interaktioner – inklusive de tilfældige – når medarbejderne arbejder hjemmefra.



Det er vigtigere, at vidensmedarbejderne møder ind fysisk, når de kan, hvorimod medarbejdere med mere rutinepræget arbejde, eller eventuelt med let kodificerbart eller rutinepræget arbejde, lettere kan arbejde hjemmefra

Ud fra ovenstående ville man næsten foranlediges til at sige, at det er vigtigere, at vidensmedarbejderne møder ind fysisk, når de kan, hvorimod medarbejdere med mere rutinepræget arbejde, eller eventuelt med let kodificerbart eller rutinepræget arbejde, lettere kan arbejde hjemmefra (f.eks. arbejde i et call-center eller it-kodearbejde som f.eks. i Gitlab, en amerikansk organisation, der slet ikke har nogen fysiske kontorer, og hvor samtlige medarbejdere arbejder hjemmefra (Choudhury o. a., 2020; Choudhury og Salomon, 2020)). Dette er naturligvis ikke muligt for alle typer af medarbejdere, eksempelvis produktionsmedarbejdere, som er tvunget til at være fysisk tilstede, eller detailhandlen, hvor man betjener kunder.

Diskussionen her giver også anledning til at tage tvungne sociale kaffepauser, eller andre sociale interaktioner, alvorligt, da disse, som tidligere nævnt, kan være nødvendige for at generere commission errors, hvis medarbejderne ikke kan møde fysisk op. Hvad kan man gøre for at genskabe det tilfældige møde, når man arbejder hjemme? Det er sandsynligvis de færreste medarbejdere, der ringer til en tilfældig, af dem ukendt, anden medarbejder for at sige *“Hej du, hvordan går det, du kender mig ikke, men ...”*. I særdeleshed kunne man forestille sig, at dette er vanskeligere for nyansatte samt for medarbejdere, der er længere nede i hierarkiet. Selvom det måske umiddelbart lyder lidt angstfremkaldende for mange, er der organisationer, der har institutionaliseret netop dette. Gitlab, som er fuldt ud remote og dermed ikke har en eneste kontorbygning, hvor folk kan mødes, (Choudhury et al., 2021; Choudhury, 2021) har eksempelvis krav om, at samtlige medarbejdere deltager i spontane samtaler to gange ugentligt, hvor deltagerne kan vælge mellem en rullende liste af fem forskellige samtaleemner. Ligeledes er der krav om, at nyansatte skal afvikle ”meet and greet”-møder med fem kollegaer, de ikke kender – helst fra andre afdelinger end deres egne.

Vores argumenter her skal ikke forstås som, at al hjemmearbejde er dårligt for organisationen. Det er klart muligt at opretholde et fornuftigt antal commission errors eller tilfældige møder, hvis medarbejderne arbejder hjemme nogle af ugens dage, men ledelsen bør være opmærksom på, at medarbejderne ofte med fordel kan være på kontoret noget af tiden. Hvor meget dette er, afhænger af mikrostrukturerne i den specifikke organisation og kan blive bestemt ved, at man laver en eller flere af de tidligere nævnte analyser. Desuden giver det i mange tilfælde større jobtilfredsstillelse for (nogle) medarbejdere at have muligheden for at arbejde hjemme noget af tiden og dermed ofte en produktivitetsgevinst.

Hvor det tidligere var svært at skabe et billede af mikrostrukturer, interafhængighed og indflydelse, er der i dette årtusinde udviklet en række metoder, der kan hjælpe til at afdække dette. Den mest veludviklede metode er social netværksanalyse (Carrington et al., 2005), hvor man typisk ved hjælp af spørgeskemaer til medarbejderne kan kortlægge de (selvrapporterede) realiserede interaktioner. Man kan alt efter behov gøre analysen mere objektiv og detaljeret, f.eks. ved at analysere e-mails mellem medarbejderne, dvs. hvem der har skrevet til hvem, ikke *hvad* de har skrevet (Quintane og Carnabuci, 2016). Man kan også tage skridtet videre og i en periode bruge "wearables", dvs. man tracker, hvem der snakker med hvem og får et billede af deres interafhængigheder såvel som socialt relaterede interaktioner. Alt dette skal (og kan) naturligvis foretages i henhold til gældende GDPR-regler. Når disse metoder er i brug, enkeltvis eller samlet, kan man skabe et billede af mikrostrukturen i organisationen. Dette kan hjælpe ledelsen eller designeren til bedre at forstå organisationen og dermed de muligheder og begrænsninger, der er f.eks. i forbindelse med hjemmearbejde, eller mere generelt hvor godt det nuværende design er, og hvordan det muligvis kan forbedres.

En yderligere faktor, som vi kun kort har berørt i ovenstående, idet vi kun har set på, hvad der jobmæssigt er hensigtsmæssigt, er, at der er forskel på personligheder: nogle medarbejdere vil trives dårligere med at være hjemsendte/arbejde hjemme end andre. Som udgangspunkt vil vi stadig mene, at man ud fra fokus på strukturen skal se på, hvad der kan anbefales – rent jobmæssigt. Men derudover kan man naturligvis med fordel spørge folk, hvad de ønsker. Er vurderingen, at ens organisation fremover skal gøre udpræget brug af hjemmearbejdspladser, kan man inkorporere sådanne præferencer, når man ansætter folk. Dog vil vi fortsat anbefale, at muligheden tager udgangspunkt i designet.

Litteratur

- Burton, R.M. og B. Obel (2004), *Strategic Organization Design: The Dynamics of Fit*, Kluwer Academic Press
- Burton, R.M., B. Obel, D.D. Håkonsson (2020), *Strategic Organization Design: A step-by-step Approach*. 4th ed., Cambridge University Press.
- Carrington, P.J., J. Scott, S. Wasserman, eds. (2005), *Models and methods in social network analysis* (vol. 28), Cambridge University Press.
- Choudhury, P., K. Crowston, L. Dahlander, M.S. Minervini og S. Raghuram (2020), "GitLab: work where you want, when you want", *Journal of Organization Design*, 9, 23, <https://doi.org/10.1186/s41469-020-00087-8>
- Choudhury P. og E. Salomon (2020), "GitLab and the future of all-remote work (A)", *Harvard Business School Case 620-066*, April.
- Clement, J. og P. Puranam (2018), "Searching for Structure: Formal Organization Design as a Guide to Network Evolution", *Management Science*, 64(8): 3879-95.
- Galbraith, J. (1974), "Organization Design: An Information Processing View", *Interfaces*, 4(3): 28-36.
- March, J.G. (1991), "Exploration and exploitation in organizational learning", *Organization Science*, 2(1): 71-87.
- Nadler D.A. og M.L. Tushman (1997), *Competing by Design: The Power of Organizational Architecture*, Oxford: Oxford University Press.
- Puranam, P. (2018), *The microstructure of organizations*, Oxford: Oxford University Press.
- Puranam, P., O. Alexy og M. Reitzig (2014), "What's "new" about new forms of organizing?", *Academy of Management Review*, 39(2): 162-80.
- Puranam, P. og J. Clement (2020), *The Organizational Analytics E-Book. A guide to Data Driven Organization Design*. Version 1: <https://knowledge.insead.edu/sites/www.insead.edu/files/images/org2.0ebook.pdf>
- Puranam, P. og D.D. Håkonsson (2016), "Valve's Way", *Journal of Organization Design* 4(2): 2-4.
- Quintane, E. og G. Carnabuci (2016), "How do brokers broker? Tertius gaudens, tertius iungens, and the temporality of structural holes", *Organization Science*, 27(6): 1343-60.
- Ramic, M. (2021), "Opgaveløsningstilgang i en organisationskontekst", *Økonomi & Politik*, i dette temanummer.
- Salancik, G.R. (1995), "Wanted: A good network theory of organization", *Administrative Science Quarterly*, 40(2): 345-9.
- Simon, H.A. (1945), *Administrative Behavior*, New York: Free Press.