



Virtuel ledelse under corona-krisen

Rapport II: De kvantitative studier

Steen E. Navrbjerg & Dana Minbaeva

Indholdsfortegnelse

Forord.....	5
Introduktion	6
Corona-forskning I: Skinnerne lægges, mens corona-toget kører.....	6
Corona-forskning II: Skinnerne rives op, mens der forskes	7
Virtuelle udfordringer i ledelse	7
Projektets opbygning – rapportens opbygning	8
1. Digital og social kapital – parathed til krisen	11
Digital parathed før krisen	11
Brug af digitale redskaber	15
Social kapital før corona.....	16
Kriseparathed.....	18
2. Tilpasning til corona-udfordringer – hjemmearbejde, hjemsendelse eller afskedigelse	20
Afskedigelse af medarbejdere	21
Hjemsendte vs. hjemmearbejdende – relation til ledelse og kolleger	22
Inklusion og eksklusion – hjemsendte og hjemmearbejdende	24
3. Hjemmearbejdets muligheder og udfordringer	26
Mindre bureaukrati – centraliseret decentralisering	26
Større tolerance for fejl.....	28
Kreativitet og nye eksperimenter	30
Produktivitet under corona-nedlukning	33
Sammenblanding af arbejdsliv og privatliv	38
Hjemmearbejdet efter corona	39
Hjemmearbejdet – et problem for sammenhængskraften?	40
4. Møder – et afgørende ledelsesredskab i distanceledelse	41
Virtuelle møder er effektive.....	41
Virtuelle møder misser det sociale – og trivslen	43
Risk management ved kaffemaskinen	45
Mere demokrati i virtuelle møder?	46
Virtuelle møder – hvornår virker de og til hvad?.....	47
Det virtuelle møde – ledelsesredskabet under corona-krisen	50
5. Corona-krisen – en fundamental revurdering af ledelse?	52

Ledelse af medarbejdere – nye erkendelser under corona-krisen.....	52
Intern ledelse I: Leder og leder imellem	54
Intern ledelse II: HRs versus mellemlederes opgaver	57
Nyt opmærksomhedspunkt: Virksomhedens sammenhængskraft	59
6. Hvad tager vi med fra corona-krisen?.....	60
Ledelse revurderet – produktivitet, kreativitet og sammenhængskraft	60
Nye arbejdslivsbalancer	61
Hver arbejdsplads, sin corona-taskforce	61
Appendikser	63
Appendiks 1: Metodologi.....	63
Appendiks 2: Spørgeskemaet – frekvenstabeller	68

FORORD

Da regeringen lukkede Danmark ned 11. marts 2020, ændredes stort set alles arbejdsforhold sig på et splitsekund. Nogle skulle fra dag til anden arbejde hjemme og undervise egne børn; andre skulle stadig møde på arbejde, men under ofte stærkt ændrede vilkår. På arbejdspladserne skulle der tages helt nye hensyn til hygiejne, og ledelser måtte føle sig frem i forhold til at tackle kunder og klienter i en kaotisk periode, hvor man skulle tilpasse virksomheden eller arbejdspladsen til nye forhold.

Som hhv. HR-forsker og arbejdsmarkedsforsker overvejede vi også, hvad dette havde af konsekvenser for vores forskningsområder. Ret hurtigt fandt vi, at ledelse måtte ændre sig markant, når mange hundrede tusinde medarbejdere fra dag til anden pludselig skulle ledes virtuelt. Deraf opstod projektet *Virtuel ledelse under corona-krisen (VirtLed)*. Projektet blev designet inden for en uge fra 27. marts til 3. april 2020 og blev officielt i gang den 15. april kl. 12 – baseret på fondsmidler fra Innovationsfonden.

Sådan et projekt er kun muligt, fordi mange mennesker har stillet deres tid og engagement til rådighed for os forskere.

En stor tak skal lyde til Danielle Bjerre Lyndgaard, chefkonsulent i Dansk Industri, som vi sparrede med i den intense fase, hvor projektet blev designet, og som skaffede kontakt til 12 af de virksomheder, som indgår i denne undersøgelse. Hendes engagement og lyst til, at dette projekt skulle lykkes, har været af uvurderlig betydning for vores arbejde.

En stor tak skal også sendes til de godt 40 arbejdsgiverrepræsentanter, ledere og medarbejdere, der har sat tid af til at fortælle om deres oplevelse af ledelse og samarbejder under corona-krisen. Vi er dybt imponeret over det overskud og det engagement, som de alle som én har haft til at fortælle om deres udfordringer og muligheder i en svær tid.

Også en tak til de ledere – HR-ledere, kommunaldirektører, sektionsledere osv. – som har ført os videre til interviewpersonerne. Igen er det de hjælpende hænder, som er helt afgørende for, at et 'lynforskningsprojekt' som dette er realisabelt.

En stor tak skal også lyde til de 594 HR-ledere på arbejdspladser i Danmark, som har taget sig tid til at svare på et spørgeskema om deres (arbejdsplads') oplevelser af ledelse under første nedlukning i foråret.

Sidst, men ikke mindst en stor tak til vores studentermedarbejdere Frederik Steen Petersen, Emilie Dyrlev Thorsen, Thea Hedegaard Møller og Stine Thorsen, som har leveret forbilledligt arbejde i dette projekt.

INTRODUKTION

Corona-krisen har på rekordtid ændret vores forståelse af arbejde og arbejdets organisering. Krisen er tilmed altomfavnende; der er næppe en eneste medarbejder eller leder, som ikke har mærket krisens betydning for deres arbejde og samarbejde.

Projektet *Virtuel ledelse under corona-krisen* belyser de udfordringer og muligheder, som ledere står over for under corona-krisen. Udfordringerne har typisk været det umiddelbare, men allerede kort inde i krisen har mange ledere og medarbejdere oplevet nye muligheder under corona-krisen. Mange af de elementer, man på arbejdspladserne i første omgang har oplevet som udfordringer, har samtidig vist sig at have kvaliteter, som man ikke før corona-krisen har haft øje for.

Et centralt element i dette projekt var som udgangspunkt at belyse, hvad vi tager med efter corona-krisen: Hvad har vi lært om virtuelle møder? Hvilke typer for arbejdsorganiseringer har krisen vist er brugbare i fremtiden? Hvilke nye overvejelser har ledere gjort sig om ledelse og samarbejde?

Corona-forskning I: Skinnerne lægges, mens corona-toget kører

Dette projekt er blevet til på meget kort tid. Indtil 1. marts 2020 havde meget få hørt om corona – og endnu færre så det som noget, der var alvorligere end en influenza. Fast forward bare 14 dage – og Danmark og det meste af verden er lukket ned for fysisk kontakt – ikke mindst på arbejdspladserne.

Dette præger også dette forskningsprojekt. Vi har så at sige lagt skinnerne for interviewene, mens toget har kørt bag os. Og det samme gælder alle de ledere, som vi har interviewet: Selv de mest rutinerede har oplevet at være på helt nyt territorie, når det gælder virtuel ledelse. De har skullet finde nye måder at holde møder på, de har oplevet nye dynamikker i møderne, de har skullet overveje, hvordan de leder virtuelt.

For forskningsprocessen har det betydet, at vi i vid udstrækning har sprunget det klassiske 'desk-research' over - altså den fase inden en empirisk undersøgelse pågår, hvor man læser igennem, hvad der allerede findes af forskning på området.

Det har der været to grunde til: Den ene er, at der simpelt hen ikke har været tid til det. Projektet startede den 15. april 2020, og det var afgørende, at interviewene blev gennemført så hurtigt som overhovedet muligt – mens ledere og medarbejdere stod midt i krisens udfordringer.

Den anden årsag er, at vi har ønsket at angribe denne helt nye situation jomfrueligt og lade aktørerne selv fortælle om deres oplevelser – uden at vi som forskere og interviewere lægger en bestemt teoretisk ramme ned over deres umiddelbare oplevelser. Det betyder ikke, at vi har været som en blank tavle; vi har selvfølgelig brugt den viden, vi har fra vores tidligere forskning. Men det har været vigtigt i denne eksplorative fase, at interviewpersonerne så vidt muligt selv har sat ord på deres oplevelse af virtuel ledelse under corona-krisen.

Der er bestemt rum for dybere analyser af virtuel ledelse, fx baseret på den omfattende litteratur om distancededelse – men det har ikke været det umiddelbare mål for denne undersøgelse, hvor det har været afgørende at formidle de umiddelbare resultater så hurtigt som muligt til brug for praktikere.

Corona-forskning II: Skinnerne rives op, mens der forskes

Allerede i foråret havde vi fornemmelsen af, at skinnerne skulle lægges, mens toget kørte.

Men hvad vi ikke havde forudset var, at skinnerne blev revet op og skulle lægges på ny - eller med andre ord: Vi havde ikke forudset, at corona-krisen ikke var overstået i efteråret 2020, og derfor måtte vi også redesigne forskningsprojektet.

Den første fase med 36 interview med ledere og medarbejdere, mens krisen var på sit højeste fra midten af april til starten af juni 2020, gik som planlagt – og den første rapport om de første erfaringer fra corona-nedlukningen i foråret blev udgivet 26. juni, 10 uger efter projektet blev sat i gang.

Herefter var meningen, at vi skulle lave en spørgeskemaundersøgelse om erfaringer om ledelse under corona, efterfulgt af en interviewundersøgelse i efteråret af, hvad man på arbejdspladserne har taget med af erfaringer efter corona-krisen.

Sådan ville skæbnen det ikke. Corona-krisen er i skrivende stund slet ikke overstået. I dag kan vi tale om en 1. og 2. nedlukning, men det anede vi jo ikke i foråret – hvor vi heller ikke vidste, om nedlukningen ville vare tre uger eller tre måneder.

Det betyder også, at vi har måttet ændre forskningsdesignet løbende. Hvor det oprindelige design var lavet, så efterårets interview skulle dreje sig om tiden efter corona, så blev realiteten, at efteråret interview fandt sted under opstarten af 2. nedlukning. Tilmed blev nedlukningen skærpet under interviewrunden – så de første interview i efteråret var med ledere og medarbejdere, som højst havde oplevet en mild nedlukning, mens de sidste interview fandt sted under en skærpet nedlukning.

Det har således været en meget anderledes forskningsproces, end hvad vi før har været med til. Vi har hele tiden måttet justere vores planer, og vi har bl.a. overvejet, om noget skulle udskydes, til efter coronaen var overstået. Samtidig har det også været en meget spændende proces at blive rystet igennem i sin forskningsproces på månedlig eller ugentlig basis. Ligesom mange andre har oplevet det under corona, så har arbejdslivet både været besværligt, anstrengende – og ofte også spændende og udfordrende på den gode måde.

Virtuelle udfordringer i ledelse

Hele projektet *Virtuel ledelse under corona-krisen* udsprang af, at flere arbejdsgivere i marts 2020 gav udtryk for, at det var en udfordring at lede virtuelt. Men var det nu rigtigt?

Ser vi på data fra spørgeskemaet, viser de, at to ud af fem finder, at ledelse på distancen er en udfordring – men omvendt vurderer ca. hver tredje, at det ikke udgør de store udfordringer (Tabel 0.1).

Tabel 0.1

Det har været svært for ledere på min arbejdsplads at skulle lede fra distancen	Procent
Meget enig	4 %
Enig	36 %
Hverken enig eller uenig	25 %
Uenig	27 %
Meget uenig	4 %
Ikke relevant/ved ikke	4 %
N = 593	

Det er således et noget blandet billede, spørgeskemaet viser, og måske passer det også meget godt med vores interview fra foråret. Disse interview under den 1. nedlukning viste, at mange ledere var udfordrede – men også, at de fandt udfordringerne meget spændende. Så det var et meget blandet billede, der præsenterede sig allerede i foråret – og det er måske også det, der afspejler sig i de spredte svar i spørgeskemaet. Det er formålet med denne del af rapporten at belyse, hvor udbredte de forskellige tilgange og holdninger til virtuel ledelse er blandt HR-ledere.

Projektets opbygning – rapportens opbygning

Projektet består af tre dele:

- Del 1 er en interviewundersøgelse, hvor i alt 5 arbejdsgiverrepræsentanter og 31 ledere og medarbejdere på 18 arbejdspladser på tværs af brancher og sektorer interviewes om deres oplevelser og erfaringer om ledelse under corona-krisen. Interviewene er indsamlet fra midten af april til starten af juni - altså midt under corona-krisen. Denne del af undersøgelsen er afrapporteret i *Rapport 1: Virtuel ledelse under corona-krisen. De kvalitative studier*.¹

¹ Rapport I kan findes her: https://faos.ku.dk/pdf/Virtuel_Ledelse_Rapport_I_-_de_kvalitative_studier_FINAL_DISTRIBUTED.pdf

- Del 2 er en spørgeskemaundersøgelse, hvor 594 HR-ledere spørges om deres (virksomheds) udfordringer under nedlukningen i foråret 2020. Det er denne del af undersøgelsen, der afrapporteres her.
- Del 3 er (blevet) en follow-up på de virksomheder, som blev interviewet under 1. nedlukning. Her belyses, hvordan ledere og medarbejdere har reflekteret erfaringerne fra 1. nedlukning og brugt dem i forbindelse med den 2. (delvise) nedlukning. Disse data bruges i denne rapport til at perspektivere fundene.

Spørgeskemaet er bygget op over de empiriske resultater, vi fandt i forårets interviewundersøgelse, og sådan er afrapporteringen her også bygget op: Vi tager udgangspunkt i forårets kvalitative resultater og belyser med spørgeskemaet, hvor udbredte vores observationer er.

Paratheden til virtuel ledelse og samarbejde har været meget forskellig på arbejdspladserne. I *kapitel 1* belyser vi den digitale parathed på arbejdspladserne i Danmark inden den 1. nedlukning og ser også nærmere på betydning af den sociale kapital på arbejdspladserne, da coronaens udfordringer begynder. I *kapitel 2* ser vi nærmere på de nødvendige mandskabsmæssige tilpasninger til coronaen – afskedigelser, hjemsendelser og hjemmearbejdet, og netop hjemmearbejdets muligheder og udfordringer er temaet i *kapitel 3*. Vi belyser den høje produktivitet, som de hjemmearbejdende mange steder har leveret, men også det rum for kreativitet og mindre bureaukrati, der samtidig er opstået under krisen. Hjemmearbejdet har, som vi har hørt meget om, udfordret arbejdslivsbalancen – men samtidig har vi også hørt fra mange interviewpersoner, at hjemmearbejdet har givet muligheder for at finde nye og bedre arbejdslivsbalancer.

Virtuelle møder har vist sig at være det helt afgørende ledelsesredskab under corona-nedlukningerne, og mødet er meget andet og mere end informationsudveksling. Dette aspekt belyses i *kapitel 4*, hvor vi også påpeger, at en central ledelseskompetence fremover bliver at vælge de rigtige mødeformer – og ikke mindst sikre, at også det uformelle møde kan finde sted, for det er af stor betydning både for trivsel og for produktivitet og kvalitet.

Resultaterne fra de foregående fire kapitler gør det klart, at corona-krisen har sat ledelse som vi kender det under lup – og at der i mange tilfælde er behov for revurdering af ledelse, når mange medarbejdere faktisk trives samt producerer mere og bedre under hjemmearbejdet, selv om der ofte er mindre ledelse. Det er temaet for *kapitel 5*, hvor også ledelse internt bliver belyst; corona-krisen har nemlig også ændret relationerne mellem lederne. I dette kapitel diskuteres også HRs rolle under corona-nedlukningerne.

I det afsluttende *kapitel 6* perspektiveres undersøgelsens resultater mere overordnet. Først diskuteres, om resultaterne kræver en revurdering af ledelse i lyset af, at corona-hjemmearbejdet mange steder har givet øget produktivitet og kreativitet – kombineret med reduceret bureaukrati. Hjemmearbejdet har også for nogle (men bestemt ikke alle) betydet bedre arbejdslivsbalance – og

derfor diskuteres, om debatten om arbejdslivsbalance som et problem rammer rigtigt for alle. Nogle trives tydeligvis under corona-krisen, hvor der har været mere tid til fordybelse, og hvor man har kunnet tilrettelægge sin arbejdstid selv over et helt døgn. Lige så forskellige som medarbejderne er, lige så forskellige er arbejdspladserne. Erfaringerne fra corona-krisen er mange steder til dels de samme, men hvad man tager med er individuelt. Derfor slutter rapporten med at opfordre arbejdspladser til at nedsætte en *task-force*, hvor man samler op på de erfaringer, som netop *denne* arbejdsplads har gjort sig under corona-krisen. Gør man ikke det, risikerer man at spilde den enestående chance, som corona-krisen har givet os, for at revurdere ledelse og arbejdsliv – og gøre begge dele bedre på den anden side af corona-krisen.

Never let a good crisis go to waste.

Winston Churchill

Bagest i rapporten findes tre appendikser:

- Appendiks 1: Metodologi
- Appendiks 2: Spørgeskemaet – frekvenstabeller

1. DIGITAL OG SOCIAL KAPITAL – PARATHED TIL KRISEN

Nedlukningen i foråret 2020 betød, at mange arbejdspladser måtte omstille sig til virtuel ledelse og kommunikation inden for få dage. Det har været udfordrende for mange arbejdspladser, og hele projektet 'Virtuel ledelse under corona-krisen' udsprang netop af, at flere arbejdsgivere i marts 2020 gav udtryk for, at det var en udfordring at lede virtuelt. Vores spørgeskema viser som nævnt, at to ud af fem finder, at ledelse på distancen er udfordring – men omvendt vurderer ca. hver tredje, at det ikke udgør de store udfordringer. Det er således ikke éntydigt, at ledere har været udfordret af virtuel ledelse under corona- krisen. Snarere afspejler tallene, at omstillingen har været mere udfordrende for nogle arbejdspladser end for andre. Arbejdspladserne har haft forskellige forudsætninger i forhold til deres digitale parathed, ligesom relationer mellem ledelse og medarbejdere før krisen har haft betydning for, hvordan man tacklede selve krisen. Med andre ord ser vi i dette kapitel nærmere på digital parathed og social kapital før og under corona-krisen

Digital parathed før krisen

I vores første rapport differentierede vi mellem tre forskellige niveauer af digitalisering, som arbejdspladserne havde før nedlukning: 1) Arbejdspladser, der i høj grad var digitaliserede, 2) arbejdspladser, der manglede det sidste skub i forhold til digitalisering og 3) arbejdspladser, hvor digitaliseringen stort set var ikkeeksisterende på nær brug af e-mail og internet.

I vores spørgeskema har vi målt digital parathed på tre forskellige dimensioner: 1) niveauet af medarbejdernes digitale kompetencer før corona-krisen, 2) i hvor høj grad arbejdspladsens administration, arbejdsrutiner og processer var digitaliseret inden corona-krisen og 3) erfaringen med virtuelle møder inden corona-krisen.

I Tabel 1.1 ser vi, at der overordnet set er få arbejdspladser, der vurderer, at de har et meget lavt niveau (3 %) eller meget højt niveau (5 %) af digitale kompetencer før nedlukningen. Sammenlagt vurderer ca. 30 %, at de har et højt eller meget højt kompetenceniveau, 50 % et middel niveau og 19 % at de har et lavt eller meget lavt niveau.

Tabel 1.1

Hvordan var niveauet af digitale kompetencer blandt medarbejdere på din arbejdsplads før corona-krisen?	Procent
Meget højt	5 %
Højt	25 %
Middel	50 %
Lavt	16 %
Meget lavt	3 %
Ikke relevant/ved ikke	0 %
N = 594	

I Tabel 1.2 ser vi en nogenlunde ens fordeling i spørgsmålet om digitalisering af administration, arbejdsrutiner og processer. Her vurderer lidt flere (37 %) i høj eller meget høj grad at have digitaliseret deres arbejdsgange, mens ca. halvdelen (48 %) svarer i nogen grad og 14 % svarer i lav grad.

Tabel 1.2

I hvilket omfang var administration, arbejdsrutiner og processer digitaliseret på din arbejdsplads før corona-krisen?	Procent
I meget høj grad	5 %
I høj grad	32 %
I nogen grad	48 %
I lav grad	14 %
Slet ikke	0 %
Ikke relevant/ved ikke	0 %
N = 594	

Der er blot 14 %, som vurderer, at man på deres arbejdsplads har stor eller meget stor erfaring med virtuelle møder og heraf kun 2 %, som har meget stor erfaring (Tabel 1.3). 34 % svarer, at de har nogen erfaring, mens 44 % har lidt erfaring. 8 % havde aldrig tidligere holdt virtuelle møder.

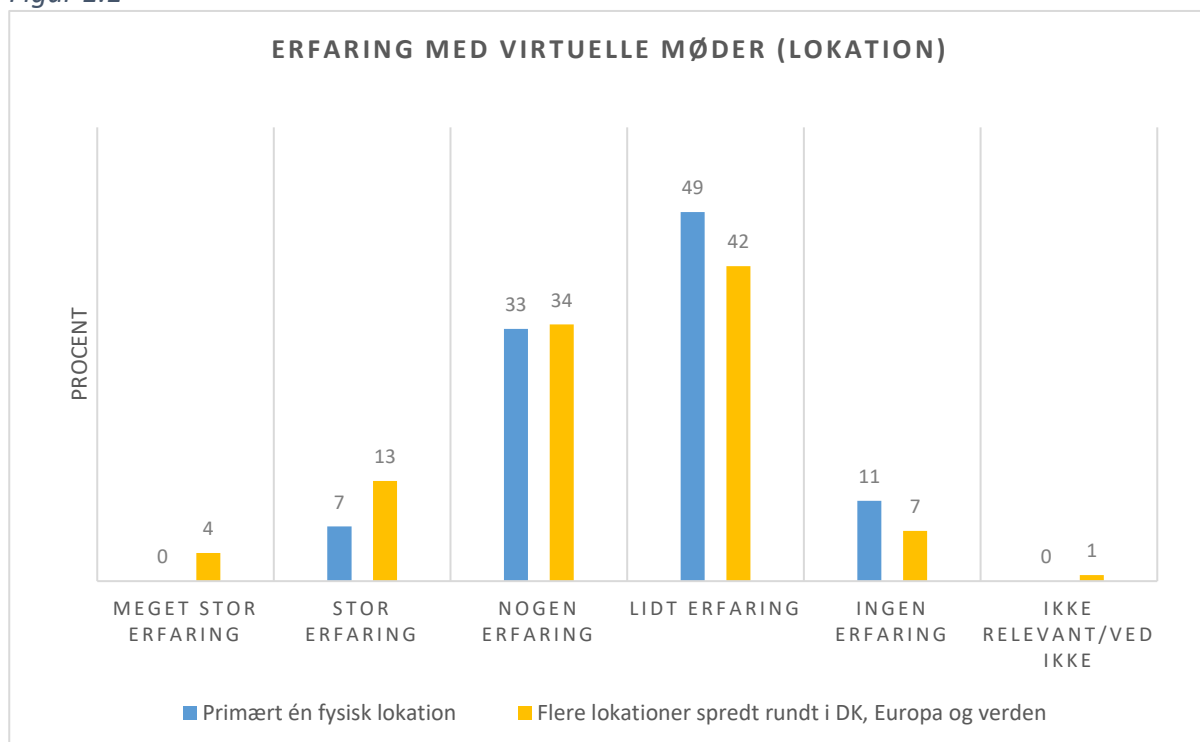
Tabel 1.3

Hvor stor erfaring havde I med virtuelle møder før nedlukningen?	Procent
Meget stor erfaring	2 %
Stor erfaring	12 %
Nogen erfaring	34 %
Lidt erfaring	44 %
Vi havde aldrig afholdt virtuelle møder før	8 %
Ikke relevant/ved ikke	1 %
<i>N = 594</i>	

I forårets interview fandt vi en tendens til, at arbejdspladser, der i forvejen var meget digitaliserede, havde ret få problemer med at lede virtuelt. Vi kunne også, baseret på de 36 interview, se en tendens til, at arbejdspladser, som arbejdede fra flere lokationer, allerede havde en høj digitaliseringsgrad i deres organisationsstruktur - og derfor relativt smertefrit kunne lede og holde møder virtuelt.

Det bekræftes af vores spørgeskema, hvor vi ser en stærk signifikant sammenhæng mellem spredning af arbejdspladsers lokationer og erfaring med virtuelle møder før corona-krisen. Hvor kun 7 % af arbejdspladser med én primær lokation har stor erfaring med virtuelle møder, så gælder det 17 % af dem med flere lokationer (Figur 1.1). Omvendt svarer 60 % af arbejdspladser med kun én lokation, at de har lidt eller ingen erfaring med virtuelle møder, mens det gælder for 49 % af virksomhederne med flere lokationer.

Figur 1.1

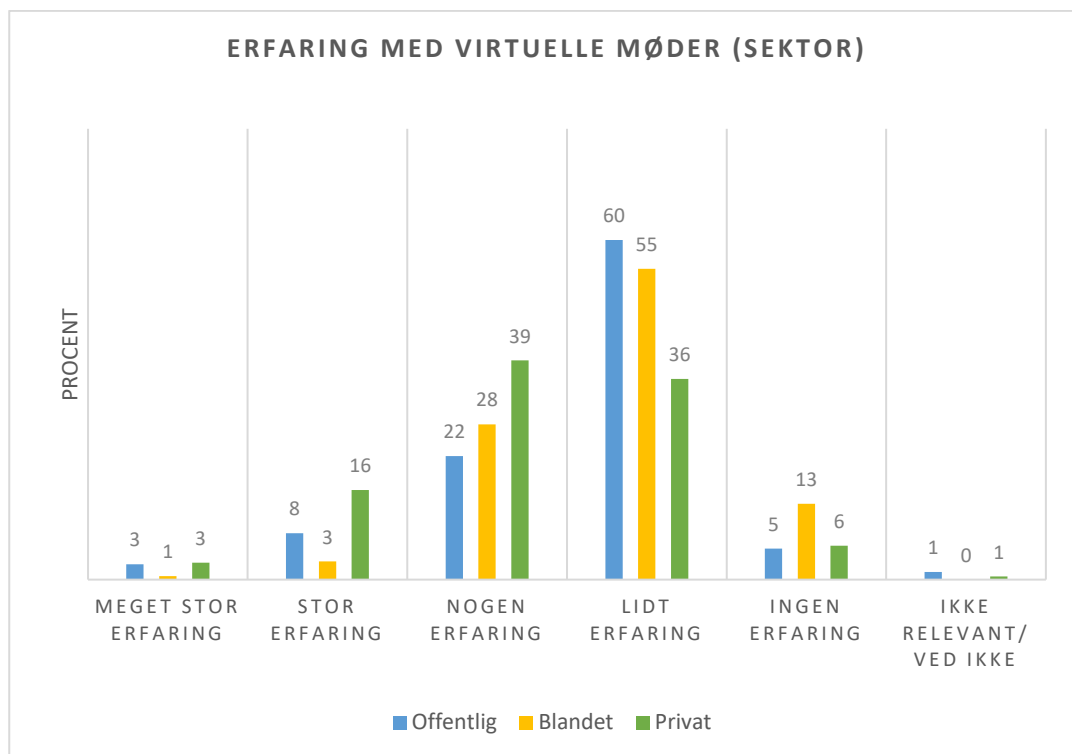


N = 584 t-test $p < 0.001^2$

Private virksomheder har signifikant større erfaring med virtuelle møder før corona-krisen end offentlige arbejdspladser (Figur 1.2). Hvor der i den private sektor er 20 %, som har stor eller meget stor erfaring med virtuelle møder, gælder det samme for 11 % i den offentlige og 4 % i den blandede sektor. Omvendt er det 42 % i den private sektor, som har lidt eller ingen erfaring med virtuelle møder, mens det gælder for ca. 2 ud af 3 i de andre sektorer (65 % i den offentlige sektor, 68 % i den blandede). Det tyder på, at langt flere private arbejdspladser har haft gode forudsætninger for at holde virtuelle møder, som jo under nedlukning har været et centralt ledelsesredskab.

² I afrapporteringen er kategorierne 'Ikke relevant' og 'Ved ikke' sammenlagt. Rapporten igennem er 'Ikke relevant/Ved ikke' medtaget i tabeller og figurer, men er udeladt under statistiske analyse af signifikans-niveauet.

Figur 1.2



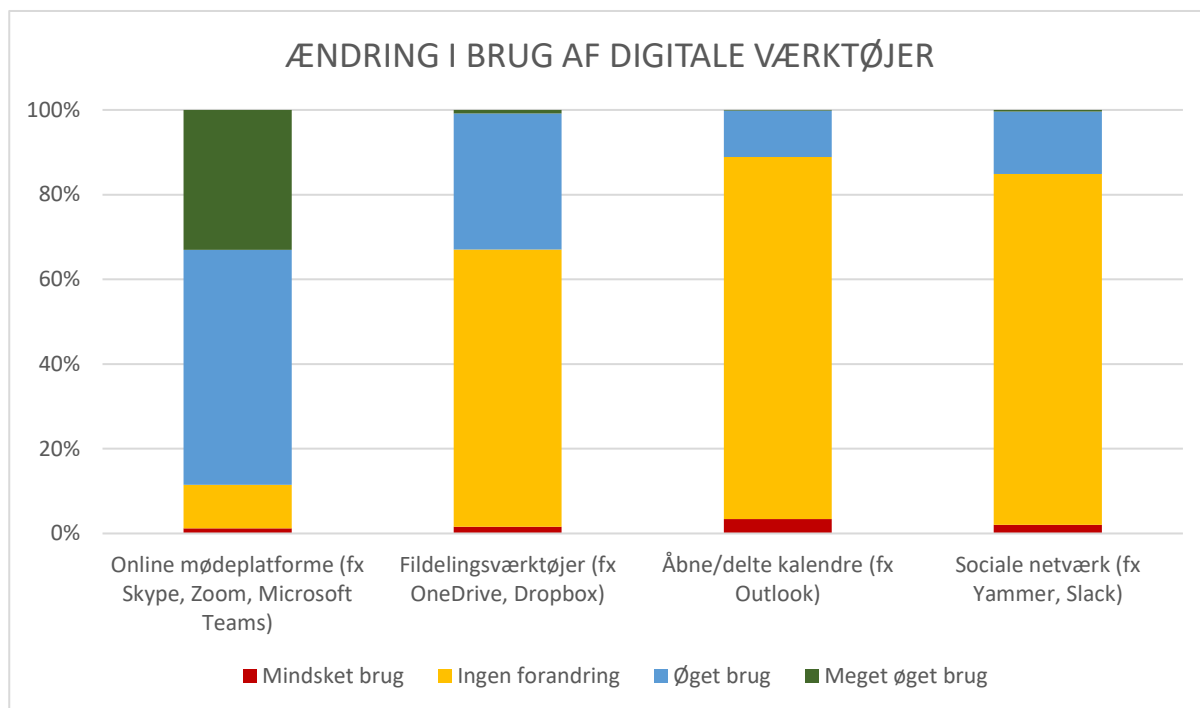
N = 594, Anova $p < 0.05$

Vi kan ikke identificere forskelle mellem offentlige og private virksomheder, når det gælder sammenhængen mellem, hvorvidt en arbejdsplads har mere end én lokation og graden af digitale kompetencer. Vi finder heller ikke en signifikant sammenhæng mellem privat og ikke-privat i forhold til hverken digitale kompetencer eller omfang af administration.

Brug af digitale redskaber

Digitale redskaber har under corona-krisen haft stor betydning, fordi det har været måden, hvorpå især de hjemmearbejdende har kunnet kommunikere. Vi har undersøgt arbejdspladsernes brug af digitale redskaber både før og under corona krisen. Som det også kunne forventes, så viser spørgeskemaet en markant stigning i brugen af især online mødeplatforme. Således har 89 % af arbejdspladserne øget deres brug af online mødeplatforme under nedlukningen (Figur 1.3). 33 % har øget deres brug af fildelingsværktøjer. Vi ser imidlertid også, at der ikke er sket en markant ændring i brugen af åbne/delte kalendere eller af sociale medier.

Figur 1.3



Social kapital før corona

Interviewene i foråret indikerede, at jo bedre ledelsen var til at formidle klare mål, og jo bedre disse mål kunne implementeres lokalt, jo nemmere havde man ved at omstille sig til udfordringerne under coronaen. Særligt på arbejdspladser, hvor man havde lagt nogle klare mål centralt, men derudover overladt til mellemledere og medarbejdere at implementere dem lokalt, havde man haft en vellykket overgang til ledelse og samarbejde under corona. Man kan tale om en ledelse præget af centraliseret decentralisering (se også afsnittet Mindre bureaukrati, side 26) .

Også tilliden mellem ledelse og medarbejder havde betydning: Jo højere grad af tillid, jo bedre kommunikation og jo hurtigere omstilling. Med andre ord: Jo større social kapital, jo bedre omstilling.

I spørgeskemaundersøgelsen har vi bedt HR-lederne vurdere, hvordan den overordnede kultur på arbejdspladsen var før corona-krisen. Parametrene var koordination og samarbejde; fokus på mission, værdier og mål; tillid mellem ledelse og medarbejder; forståelsen af organisatoriske mål; og samarbejde på tværs af organisationen. Generelt er der et stort flertal af HR-ledere, der vurderer, at der er tillid mellem ledelse og medarbejdere. Kun 7 % vurderer tilliden som lav, mens 84 % erklærer sig uenig i, at tilliden er lav (Tabel 1.4). Endnu færre oplever, at der er lav grad af tillid mellem mellemledere og medarbejdere (3 %).

Tabel 1.4

	Der er en lav grad af tillid mellem ledelse og medarbejdere	Der er en lav grad af tillid mellem mellemledere og medarbejdere
Meget enig	2 %	1 %
Enig	5 %	2 %
Hverken enig eller uenig	9 %	7 %
Uenig	37 %	37 %
Meget uenig	46 %	51 %
Ikke relevant/ved ikke	1 %	2 %
N = 594		

Vi kan også konstatere, at det er helt afgørende i HR-lederes vurdering, at koordination og samarbejde er højt prioriteret – det mener hele 95 % (Tabel 1.5), ligesom der er 95 %, der vurderer, at samarbejde på tværs af organisationen er vigtigt for arbejdspladsens resultater.

Tabel 1.5

	Koordination og samarbejde mellem organisatoriske afdelinger er et vigtigt	Samarbejde på tværs af organisationen er vigtigt for vores resultater
Meget enig	55 %	61 %
Enig	40 %	35 %
Hverken enig eller uenig	3 %	3 %
Uenig	1 %	0 %
Meget uenig	0 %	1 %
Ikke relevant/ ved ikke	1 %	0 %
N = 594		

66 % vurderer, at alle er fokuserede på mission, værdier og mål, og en tilsvarende andel vurderer, at de organisatoriske mål er forstået af alle medarbejdere (Tabel 1.6).

Tabel 1.6

	Alle er fokuserede på vores mission, værdier og mål	Vores organisatoriske mål er forstået og accepteret af alle medarbejdere
Meget enig	16 %	13 %
Enig	51 %	51 %
Hverken enig eller uenig	24 %	24 %
Uenig	8 %	10 %
Meget uenig	0 %	2 %
Ikke relevant/ved ikke	1 %	1 %
N = 594		

Samlet set tegner der sig således et billede af en arbejdspladskultur i Danmark med ret højt niveau af social kapital – i hvert fald når HR-ledere skal vurdere deres egen arbejdsplads. Denne høje grad af social kapital har formentlig spillet en betydelig rolle for, at så mange arbejdspladser har formået at tackle udfordringerne under corona-krisen.

Kriseparathed

Et element, som dukkede op i forårets interview, var spørgsmålet om kriseparathed. Nogle organisationer(s ledere) havde førhen oplevet kriser. Det kunne være finanskrisen i 2008 og årene efter; men det kunne også være specifikke kriser i organisationen foranlediget af specifikke brancheforhold, fx pludselige ændringer i konkurrenceforhold eller teknologi. Som en leder af et stort multinationalt selskab sagde, så har de altid en krise et eller andet sted – og på nogle arbejdspladser har man kunnet trække på sådanne erfaringer under corona-krisen.

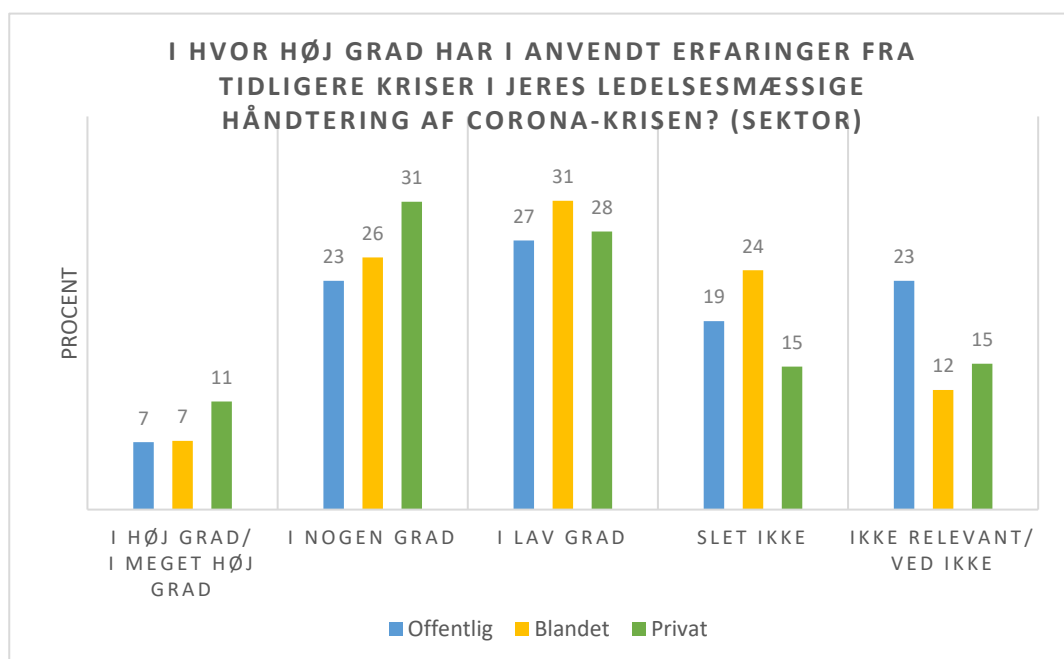
Det er 38 % af de knap 600 HR-ledere, der i et eller andet omfang vurderer, at de har kunnet trække på erfaringer fra tidligere kriser, mens 18 % slet ikke har kunnet trække på disse erfaringer (Tabel 1.7).

Tabel 1.7

I hvor høj grad har I anvendt erfaringer fra tidligere kriser i jeres ledelsesmæssige håndtering af corona-krisen?	Procent
I meget høj grad	1 %
I høj grad	8 %
I nogen grad	29 %
I lav grad	29 %
Slet ikke	18 %
Ikke relevant/ved ikke	15 %
N = 593	

Der er signifikant flere blandt de private virksomheder (43 %), som i nogen grad har anvendt erfaringer fra tidligere kriser, mens det gælder omkring 30 % i den offentlige sektor og 33 % i den blandede (Figur 1.4). I den offentlige sektor svarer hver fjerde 'ved ikke' eller 'ikke relevant'.

Figur 1.4



N = 593, Anova test $p < 0.01$

2. TILPASNING TIL CORONA-UDFORDRINGER – HJEMMEARBEJDE, HJEMSENDELSE ELLER AFSKEDIGELSE

Meget hurtigt efter nedlukningen af Danmark i marts 2020 skulle ledere på arbejdspladserne rundt om i Danmark tage stilling til, dels hvordan man skulle tilpasse sig restriktionerne i det daglige arbejde i forhold til hygiejne etc., dels om der skulle justeres i arbejdsstyrken i lyset af nedsat aktivitet.

Det er oplagt, at virksomheder og arbejdspladser blev ramt meget forskelligt: På nogle arbejdspladser fik man mere travlt pga. krisen; på andre mistede man omgående ordrer og måtte meget hurtigt overveje, om medarbejdere skulle hjemsendes eller afskediges. Atter andre kunne måske sende alle medarbejdere hjem og arbejde, mens nogle sendte funktionærer hjem, mens produktionsmedarbejdere fortsat gik på arbejde. Mange steder kørte man i skiftehold, både blandt timelønnede og funktionærer, så der var færre på arbejde samtidig.

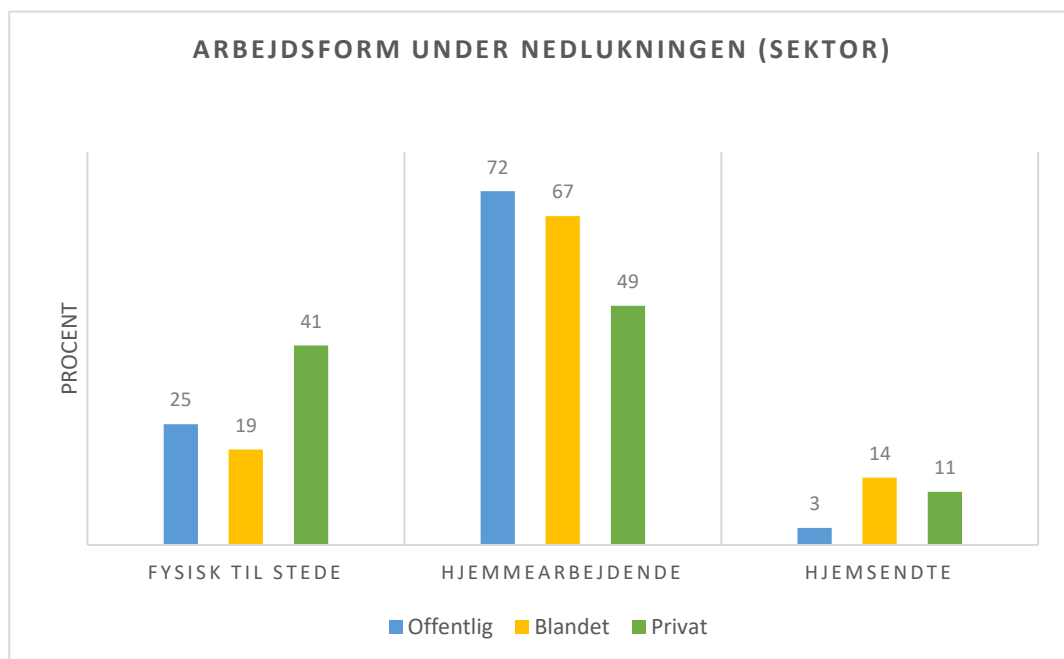
Med andre ord ændrede corona-krisen i høj grad graden af fysisk tilstedeværelse på arbejdspladsen under nedlukningen i foråret. Kun fire ud af de 594 adspurgte HR-ledere – under 1 % - angiver, at alle medarbejdere var på arbejdspladsen under den første nedlukning – mens 4 % oplyser, at alle har arbejdet hjemme (Tabel 2.1). Mere end halvdelen af de adspurgte HR-ledere – 51 % - har haft de fleste af medarbejderne hjemmearbejdende, mens 9 % angiver, at de fleste af deres medarbejdere har været hjemsendte.

Tabel 2.1

Arbejdsform under nedlukningen	Procent
Alle var fysisk til stede	1 %
Alle arbejdede hjemme	4 %
Alle var hjemsendte	0 %
De fleste var fysisk til stede	27 %
De fleste var hjemmearbejdende	51 %
De fleste var hjemsendte	9 %
Lige mange hjemmearbejdende og fysisk til stede	1 %
Lige mange hjemmearbejdende og hjemsendte	7 %
Lige mange hjemsendte og fysisk til stede	1 %
N = 594	

Sammenligner vi fordelingen af fysisk tilstedeværende, hjemmearbejdende og hjemsendte på tværs af sektorer, finder vi signifikante forskelle. I Figur 2.1 er den gennemsnitlige fordeling af hhv. fysisk tilstedeværende, hjemmearbejdende og hjemsendte medarbejdere indenfor hver sektor angivet. Der var færre, som var fysisk til stede på de offentlige og blandede arbejdspladser sammenlignet med de private.

Figur 2.1



Figuren angiver gennemsnitlig fordeling af hhv. hjemmearbejdende, fysisk tilstede og hjemsendte pr. arbejdsplads i hver sektor. Fysisk til stede: anova test, $p < 0.001$, Hjemmearbejdende: anova test, $p < 0.001$, Hjemsendte: anova test, $p < 0.01$.

I gennemsnit mødte kun hver femte i den blandede sektor og hver fjerde i den offentlige sektor op på arbejdspladsen, mens mere end to ud af tre i gennemsnit arbejdede hjemme i den blandede sektor. På de private arbejdspladser var der i gennemsnit også flere hjemmearbejdende end fysisk fremmødte, men forskellen var ikke så stor: hhv. 41 % fysisk til stede og 49 % hjemmearbejdende. Der var flere hjemsendte i den blandede sektor (14 %) og den private sektor (11 %), sammenlignet med den offentlige sektor (3 %).

Afskedigelse af medarbejdere

Blandt de 594 adspurgte HR-ledere har hver fjerde været nødt til at afskedige – heraf har 7 % været i stand til at genansætte senere. Statens hjælpepakke har i 6 % af tilfældene betydet, at man kunne undgå afskedigelser, som eller ville have været effekturet (Tabel 2.2).

Tabel 2.2

Har I afskediget medarbejdere som følge af corona-krisen?	Procent
Ja	18 %
Ja, men vi har efterfølgende kunne genbesætte flere stillinger	7 %
Nej	68 %
Nej, men vi havde været nødsaget til det, hvis vi ikke havde gjort brug af regeringens hjælpepakker	6 %
Ikke relevant/ved ikke	8 %
<i>N = 594</i>	

Flere ledere har i interviewene fortalt, at man benyttede sig af hjælpepakkerne, fordi man regnede med kraftig nedgang i omsætning – men har så betalt pengene tilbage, da det viste sig, at man faktisk klarede krisen bedre end forventet. Det gælder fx virksomheder, som før krisen leverede varer til områder, som under krisen stort set intet aftager – men som med en omlægning af produktionen kunne levere varer, der er relevante under corona. Vi har hørt om fx alkoholproducenter, som kunne omlægge produktion til håndsprit – men der findes en række andre eksempler, fx virksomheder, der laver reklameskilte i plast, som ret hurtigt kunne omlægge produktionen til visirer og derfor ikke behøvede at sende medarbejdere hjem.

Hjemsendte vs. hjemmearbejdende – relation til ledelse og kolleger

Både hjemsendte og hjemmearbejdende er udfordrede på flere måder. Ser vi nærmere på, hvordan de hjemsendte har det med at være hjemsendt, så angiver 46 % af HR-ledere, at de hjemsendte er bange for at miste deres job (Tabel 2.3). Samtidig har næsten hver tredje dog angivet, at dette ikke har været et problem hos de hjemsendte.

Også blandt de hjemmearbejdende kan der være en frygt for at miste arbejdet. Som det kunne forventes, er denne frygt noget mindre udbredt end blandt de hjemsendte – det er således blot 11 % af HR-ledere, der har opfattet dette som et problem for de hjemmearbejdende – mens 70 % ikke mener, at det har været et problem af betydning.

Tabel 2.3

Medarbejderne giver udtryk for at være bange for at miste deres job		
	Hjemsendte	Hjemmearbejdende
Meget enig	8 %	1 %
Enig	38 %	10 %
Hverken enig eller uenig	12 %	16 %
Uenig	18 %	38 %
Meget uenig	14 %	32 %
Ikke relevant/ved ikke	10 %	3 %
	N = 221	N = 579

Til gengæld er savnet af kolleger helt dominerende blandt både hjemsendte og hjemmearbejdende. 85 % af HR-lederne vurderer, at de hjemsendte savner kollegialt samvær – tallet er hele 87 %, når vi spørger til de hjemmearbejdende (Tabel 2.4). Forårets interviewrunde indikerede, at netop savnet af kolleger hurtigt blev et trivselsproblem – og det er ikke blevet mindre i efterårets nedlukning.

Tabel 2.4

Medarbejderne savnede det sociale samvær med deres kolleger		
	Hjemsendte	Hjemmearbejdende
Meget enig	33 %	37 %
Enig	52 %	60 %
Hverken enig eller uenig	4 %	2 %
Uenig	1 %	0 %
Meget uenig	0 %	0 %
Ikke relevant/ved ikke	10 %	1 %
	N = 221	N = 579

Kontakten til nærmeste leder må forventes at være særligt vigtig i virtuel ledelse. Interessant nok er der næsten en lige så stor andel af HR-ledere, der vurderer, at kontakten til nærmeste leder har været utilstrækkelig blandt de hjemmearbejdende som blandt de hjemsendte – hhv. 32 % og 34 % (Tabel 2.5). Relativt mange steder – på hver tredje arbejdsplads - har mellemlederne været ude i en svær opgave med at holde kontakten, også når det gælder de hjemmearbejdende, som de jo ellers gerne må være i kontakt med på daglig basis. Den tendens kunne bekræftes i forårets interview, hvor mange ledere havde udfordringer med at finde en balance mellem ledelse og opmærksomhed på medarbejdernes trivsel på distancen; man manglede det tilfældige, uformelle møde, som finder sted, når man fysisk er på en arbejdsplads og som også bruges til at mærke efter, hvordan den enkelte medarbejder trives.

Tabel 2.5

Medarbejderne havde ikke tilstrækkelig kontakt med deres nærmeste leder		
	Hjemsendte	Hjemmearbejdende
Meget enig	4 %	3 %
Enig	30 %	29 %
Hverken enig eller uenig	27 %	30 %
Uenig	25 %	30 %
Meget uenig	2 %	5 %
Ikke relevant/ved ikke	12 %	3 %
	N = 221	N = 579

Inklusion og eksklusion – hjemsendte og hjemmearbejdende

I forlængelse af interviewene i foråret udarbejdede vi nedestående skema til at illustrere, hvordan alle medarbejdere – uanset om de var hjemsendt eller hjemmearbejdende – kunne føle sig mere eller mindre inkluderet på arbejdspladsen.

Figur 2.2

		Mental distance	
		<i>Føler sig inkluderet</i>	<i>Føler sig ekskluderet</i>
Fysisk distance	<i>Arbejder hjemme</i>	1: Leverer jeg nok? - Potentiel stress pga. af nye arbejdslivsbalance	2: Er der brug for mig? - Bekymring for om arbejdspladsen finder ud af, at jeg ikke er nødvendig
	<i>'Hjemsendt'</i>	3: Hvornår kommer jeg tilbage? - Frygt for at misse vigtig information, - Usikkerhed om fremtiden	4: Kommer jeg overhovedet tilbage?? - Følelsen af at blive glemt - Angst for afskedigelse

I spørgeskemaundersøgelsen har vi ikke kunnet spørge ind til, hvordan medarbejderne konkret har følt det at være hjemsendt eller være hjemmearbejdende. Data her baserer sig på HR-lederes vurdering af medarbejdernes oplevelser. Men som analysen i de foregående afsnit illustrerer, så er det faktisk kun, hvad angår angsten for at miste arbejdet, at der er betydelig forskel på hjemmearbejdende og hjemsendte. Når det gælder kontakten til kolleger, vurderer mere end fire ud af fem HR-ledere, at det er et problem for medarbejderne – uanset om de er hjemsendte eller hjemmearbejdende.

Der er stort set ingen forskel på ledernes oplevelse af, om det svært for hjemsendte hhv. hjemmearbejdende at holde kontakt til nærmeste leder. Hver tredje HR leder finder, at det er svært for medarbejderne at holde kontakt til nærmeste leder – uanset om de er hjemmearbejdende eller hjemsendte. Det er en anelse overraskende, at der på disse parametre ingen forskel er på de hjemsendte, henholdsvis de hjemmearbejdende. Forventningen var, at de hjemsendte ville være mere ekskluderet end de hjemmearbejdende. Den overordnede pointe, der kan udledes af dette, er, at fraværet af fysisk samvær betyder et markant savn af fællesskab på arbejdspladsen.

Som nævnt i starten af dette afsnit har næsten alle arbejdspladser haft medarbejdere, der har arbejdet hjemme. Det har både udgjort en række udfordringer – men det har også haft en række kvaliteter. I det følgende vil vi se nærmere på både fordele og ulemper ved hjemmearbejdet.

3. HJEMMEARBEJDETS MULIGHEDER OG UDFORDRINGER

For rigtig mange arbejdspladser var corona-nedlukningen starten på en radikal omorganisering af den måde, vi arbejder på: Ud med storrumskontoret, mødelokalet og kantinen, ind med hjemmearbejdspladsen. I gennemsnit har arbejdspladserne i vores spørgeskema haft 56 % hjemmearbejdende medarbejdere under nedlukningen i foråret. Denne markante ændring af arbejdsformen har været en udfordring, som har krævet nye arbejdsmetoder, nye måder at samarbejde på og ikke mindst nye måder at lede på.

I interview i forårets første nedlukning hørte vi om de udfordringer, som den hurtige omstilling til hjemmearbejde havde medført: Nogle steder oplevede man at mangle digital infrastruktur og digitale kompetencer; andre steder dårlige fysiske arbejdsforhold på interimistiske hjemmekontorer; og mange børnefamilier oplevede et ekstra pres i arbejdet, som skulle kombineres med børnepasning og hjemmeundervisning. På trods af udfordringerne rapporterede lederne og medarbejdere i forårets interviewrunde om, at mange både var pressede, men også oplevede noget positivt ved hjemmearbejde. For mange medarbejdere gav hjemmearbejdet tid til fordybelse, bedre balance mellem arbejde og privatliv og en følelse af frihed. I det følgende vil vi kigge nærmere på nogle af disse (positive) aspekter af nedlukningen, som vi identificerede i forårets interviews, og hvorvidt de bakkes op af de kvantitative data fra vores spørgeskemaundersøgelse.

Mindre bureaukrati – centraliseret decentralisering

I forårets interview hørte vi fra mange ledere, at corona-situationen havde påvirket beslutningsgangene internt i organisationen. Reaktionen på nedlukningen havde på paradoksals vis mange steder resulteret i både en centralisering og decentralisering. Mens de centrale rammer for omorganisering af arbejdet blev defineret af den øverste ledelse, blev der samtidig lagt mere ansvar over på de enkelte teamledere, som fik til opgave at designe, hvordan lige præcis deres medarbejders hverdag skulle se ud: Hvem kunne og skulle arbejde hjemmefra, hvordan skulle den daglige kontakt etableres osv. Denne *centraliserede decentralisering* medførte mange steder en oplevelse af mindre bureaukrati. Ud fra de centralt udlagte rammer var der mere manøvrerum for den enkelte leder, og der var kortere fra beslutning til implementering. Denne dynamik var at finde både på offentlige arbejdspladser og i private virksomheder.

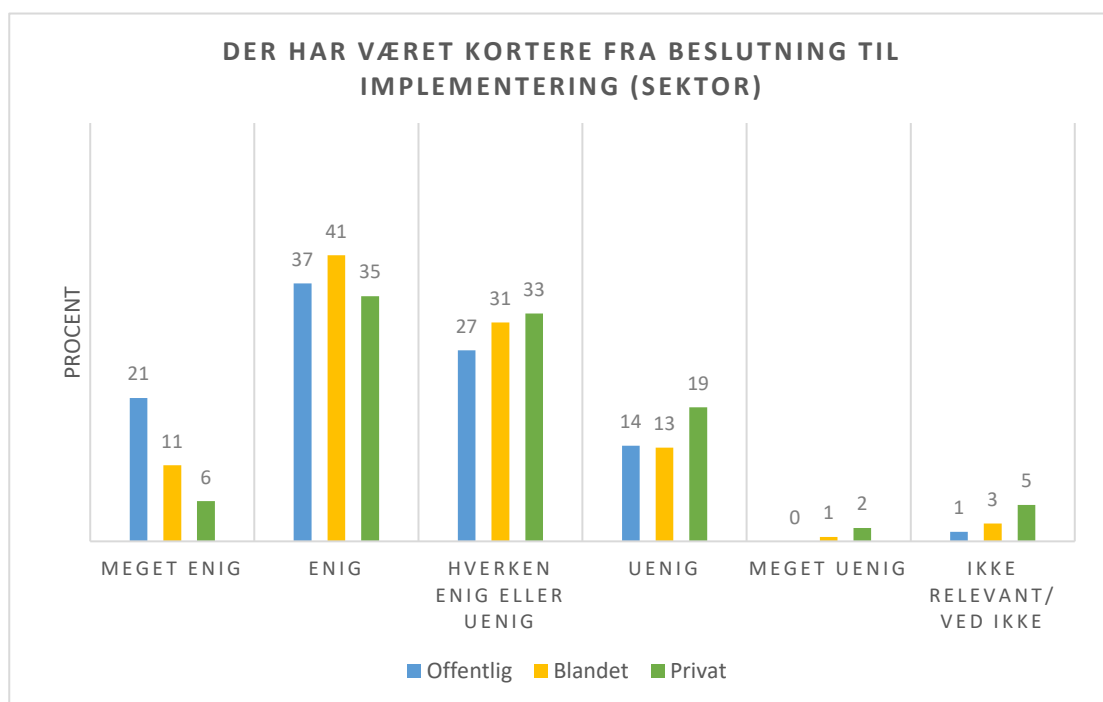
Vi har i vores spørgeskema undersøgt, om vores respondenter oplevede, at der under forårets nedlukningen var kortere fra beslutning til implementering og dermed mindre bureaukrati. I Tabel 3.1 ses at i alt 46 % er meget enige eller enige i, at der har været kortere fra beslutning til implementering, mens 18 % er meget uenige eller uenige, og 32 % forholder sig neutralt til spørgsmålet. Vores kvantitative resultater stemmer således godt overens med vores fund fra foråret.

Tabel 3.1

Der har været kortere fra beslutning til implementering (mindre bureaukrati)	Procent
Meget enig	9 %
Enig	37 %
Hverken enig eller uenig	32 %
Uenig	17 %
Meget uenig	1 %
Ikke relevant/ved ikke	4 %
N = 593	

Det er især i den offentlige sektor og på arbejdspladser med blandet set-up, at vi ser en oplevelse af, at der er kortere vej fra beslutning til implementering. I sektorerne offentlig og blandet er der henholdsvis 58 % og 52 %, der erklærer sig helt eller delvist enige i, at der har været kortere fra beslutning til implementering, mens det gælder for 41 % af de private virksomheder (Figur 3.1). Tallene er stærkt signifikante og når man sammenligner de allermest positive svar, er der i den offentlige sektor hele 21 %, som er meget enige med udsagnet, mod 6 % i den private sektor.

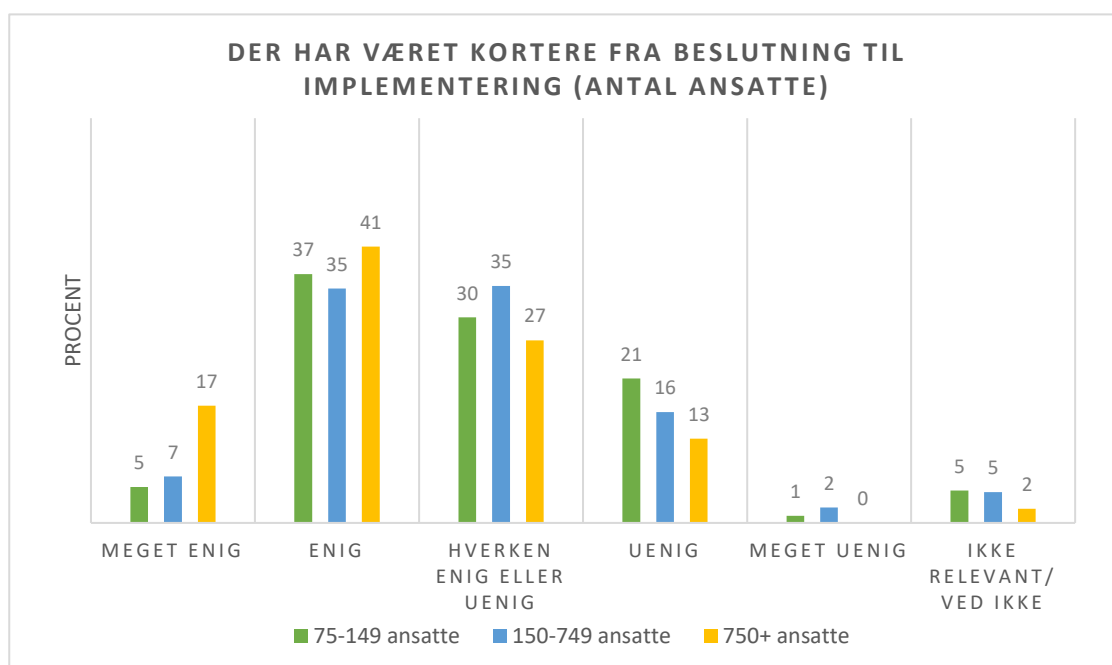
Figur 3.1



N = 593, Anova test $p < 0.001$

Det er særligt på de store arbejdspladser, vi ser en tendens til at opleve en reduktion af bureaukratiet under corona-nedlukningen i foråret (Figur 3.2). Forskellene er stærkt signifikante. De største virksomheder med over 750 ansatte skiller sig ud fra resten; her er 58 % enige eller meget enige i, at der har været kortere fra beslutning til implementering, mens 13 % er uenige. Til sammenligning er der både i de mellemstore og mindre virksomheder 42 % som svarer positivt, mens der er flest som er negative blandt de mindste virksomheder (22 %) og lidt færre blandt de mellemstore (18 %). Det er måske også på sådanne små og mellemstore arbejdspladser, at der generelt er mindst bureaukrati i forvejen.

Figur 3.2



N = 593, Anova test $p < 0.001$

Større tolerance for fejl

Sammen med oplevelserne i forårets interview af øget decentralisering og mindre bureaukrati fulgte også en oplevelse hos mange ledere og medarbejdere af, at der under nedlukningen var en større tolerance over for fejl. Nogle oplevede, at der var mere plads til tvivl og 'dumme spørgsmål' på grund af den særlige situation. Og generelt var der blandt både ledere og medarbejdere en oplevelse af en større åbenhed i opgaveløsningen.

Blandt de 594 HR-ledere i vores spørgeskema angiver 25 %, at de er helt eller delvist enige i, at ledere har givet mere frirum til medarbejderne i forhold til at lave fejl. 21 % er helt eller delvist uenige (Tabel 3.2). Vi kan dog se, at langt de fleste (46 %) hverken er enige eller uenige. Der tegner

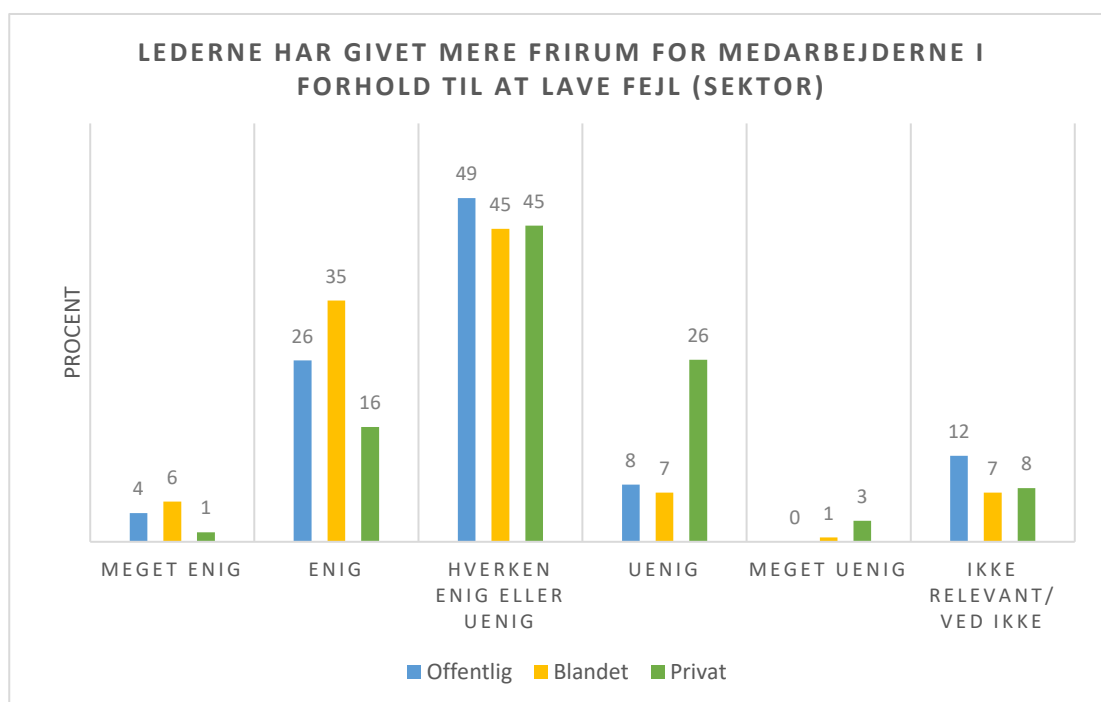
sig med andre ord et noget blandet billede, når vi kvantificerer forårets fund; der er ganske vist flere, som oplever mere frirum til fejl sammenlignet med dem, som oplever lavere tolerance, men samtidig forholder næsten hver anden sig neutralt til udsagnene.

Tabel 3.2

Lederne har givet mere frirum for medarbejderne i forhold til at lave fejl	Procent
Meget enig	3 %
Enig	22 %
Hverken enig eller uenig	46 %
Uenig	19 %
Meget uenig	2 %
Ikke relevant/ved ikke	8 %
<i>N</i> = 593	

Den øgede tolerance over for fejl er væsentligt mere udbredt i den offentlige sektor end i den private. Vi ser en stærkt signifikant forskel i forhold til, i hvor høj grad der er en oplevelse af øget tolerance over for fejl, hvor langt flere i offentlig og blandet sektor – hhv. 31 og 40 % - finder, at lederne har givet mere rum til at medarbejderne begår fejl, hvor dette kun er 18 % i den private sektor (Figur 3.3). Omvendt er næsten hver tredje (29 %) i den private sektor uenige i udsagnet, mens dette kun gælder 8 % i de andre sektorer.

Figur 3.3



N =593, Anova test $p < 0.001$

Sammenholder vi spørgsmålet om tolerance for fejl blandt medarbejderne med spørgsmålet om, hvorvidt der er blevet kortere fra beslutning til implementering, finder vi, at der statistisk set er en positiv korrelation mellem, hvorvidt en arbejdsplads har oplevet mindre bureaukrati under nedlukningen, og om de har oplevet en større tolerance for fejl – altså, at på de arbejdspladser, hvor man har oplevet, at der er blevet kortere fra beslutning til implementering, der har man også oplevet en større tolerance for fejl.

Kreativitet og nye eksperimenter

I forbindelse med forårets nedlukning fremhævede mange ledere, at nedlukningens udfordringer havde genereret innovative løsninger og initiativer fra medarbejderne. Der kom en ny kreativitet ind i arbejdet med at løse de opgaver, der pludselig ikke længere kunne løftes på samme måde som før – eller med at løse helt nye opgaver. Der var mere plads til eksperimenter og til at prøve ting af – og det hænger tæt sammen med den øgede tolerance over for fejl. Mange steder oplevede man således, at de nye omstændigheder og de deraf opståede kreative løsninger på innovativ vis medvirkede til at løse både udfordringer, som var en del af corona-nedlukningen – men også udfordringer, som allerede eksisterede før corona-epidemien, men som ikke rigtig var blevet adresseret før.

Disse observationer fra foråret støttes i vid udstrækning af vores spørgeskemadata; to tredjedele af respondenterne (66 %) angiver, at medarbejderne har formået at finde innovative løsninger på

problemstillinger, mens blot 4 % er helt eller delvist uenige i dette udsagn (Tabel 3.3). 24 % har svaret hverken enig eller uenig.

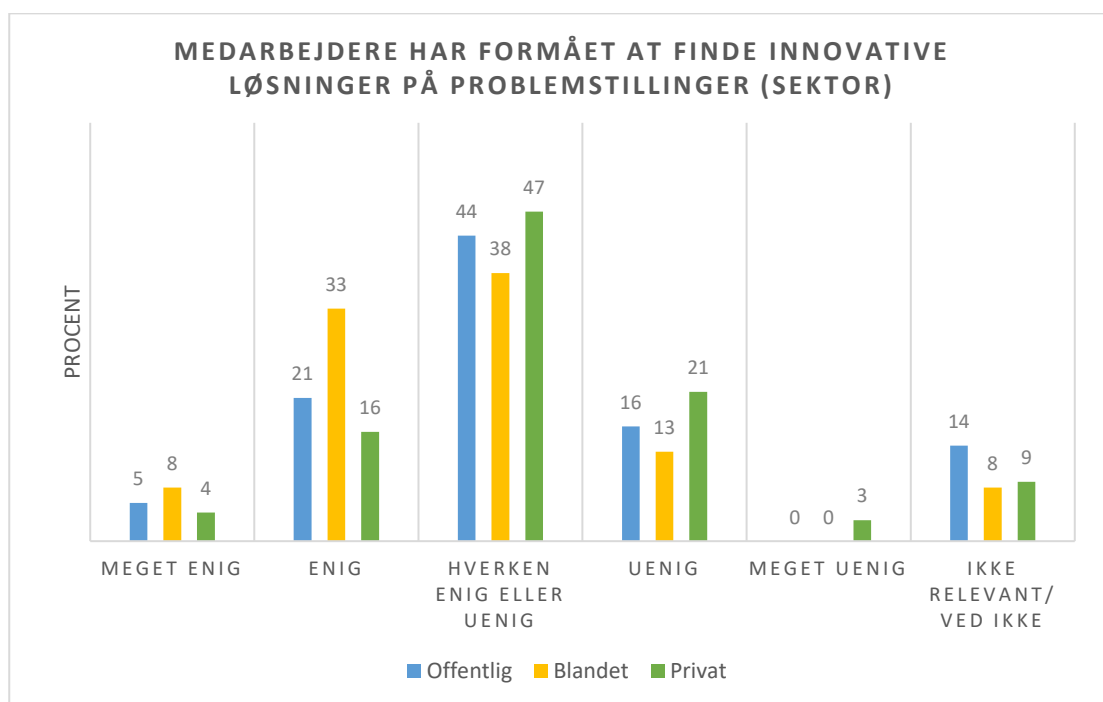
Tabel 3.3

Medarbejdere har formået at finde innovative løsninger på problemstillinger	Procent
Meget enig	10 %
Enig	56 %
Hverken enig eller uenig	24 %
Uenig	3 %
Meget uenig	1 %
Ikke relevant/ved ikke	6 %
<i>N = 593</i>	

Også her ser vi en signifikant forskel mellem sektorer, hvor innovationskraften synes stærkest i den offentlige og den blandede sektor, hvor henholdsvis 69 % og 74 % af HR-ledere er enige i, at medarbejdere har formået at finde innovative løsninger på problemstillinger (

Figur 3.4). I den blandede sektor er hele 17 % meget enige i udsagnet. I den private sektor er 62 % enige i udsagnet - dog kun 7 %, som er meget enige.

Figur 3.4



N = 593, Anova test $p < 0.05$

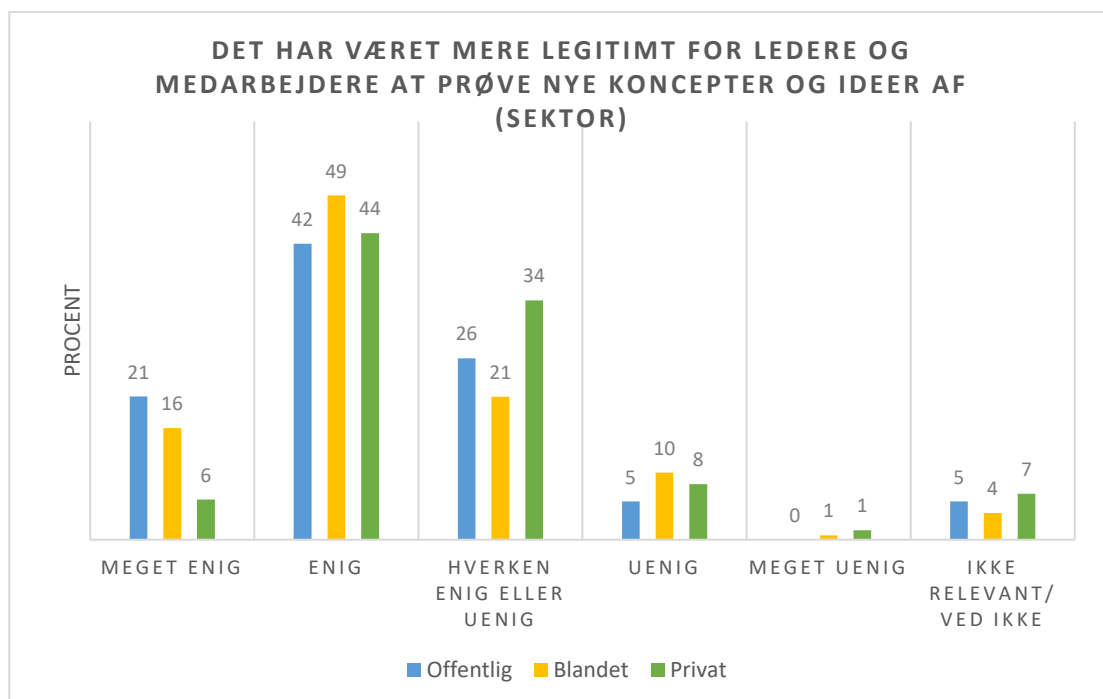
Vi har også spurgt, om det har været mere legitimt for ledere og medarbejdere at prøve nye koncepter og ideer af (Tabel 3.4). Her er 55 % af respondenterne enige eller helt enige, mens kun 9 % er helt eller delvist uenige.

Tabel 3.4

Det har været mere legitimt for ledere og medarbejdere at prøve nye koncepter og ideer af	Procent
Meget enig	10 %
Enig	45 %
Hverken enig eller uenig	30 %
Uenig	8 %
Meget uenig	1 %
Ikke relevant/ved ikke	6 %
<i>N = 593</i>	

Igen ser vi, at der i den offentlige sektor og i den blandede sektor er signifikant større frihed til at prøve nye koncepter af: 63 % er meget enige eller enige i den offentlige sektor og 65 % i den blandede sektor, mod 50 % i den private sektor (Figur 3.5). Her er det særligt den offentlige sektor, som markerer sig i den høje ende af skalaen, idet over hver femte (21 %) erklærer sig meget enig.

Figur 3.5



N = 593 Anova test $p < 0.001$

Produktivitet under corona-nedlukning

I foråret hørte vi fra næsten alle ledere, at produktiviteten til deres overraskelse var større end forventet og nogle steder også var steget under corona-nedlukningen. Mange havde forventet en nedgang i produktiviteten, men resultatet var altså det modsatte.

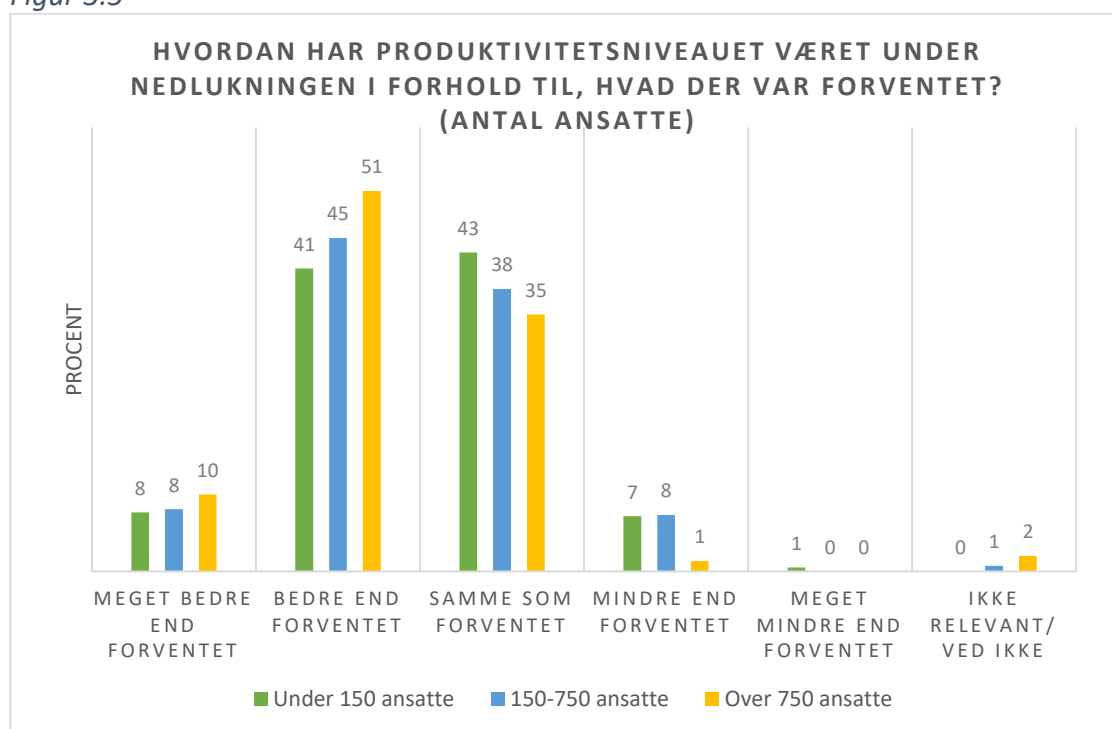
Dette positive billede bekræftes i høj grad af vores kvantitative data: Vores spørgeskema viser, at 55 % er enige i, at produktivetsniveauet under corona-krisen har været højere end forventet, mens kun 6 % har oplevet et lavere produktivetsniveau end forventet (Tabel 3.5). Der er kun én enkelt HR-leder ud af de 594, som angiver, at produktivetsniveauet var meget mindre end forventet.

Tabel 3.5

Hvordan har produktivetsniveauet været under nedlukningen i forhold til, hvad der var forventet?	Procent
Meget bedre end forventet	9 %
Bedre end forventet	45 %
Samme som forventet	39 %
Mindre end forventet	6 %
Meget mindre end forventet	0 %
Ikke relevant/ved ikke	1 %

Når vi undersøger forskellige typer arbejdspladser, kan vi se en signifikant forskel i forhold til arbejdspladsens størrelse. Det er især de store arbejdspladser, som har oplevet forøget produktivitet under corona-nedlukningen. På de mindre og mellemstore arbejdspladser oplevede ca. halvdelen, at produktiviteten var bedre eller meget bedre end forventet (49 % på mindre, 53 % på mellemstore), mens det gjaldt for 61 % af virksomhederne med over 750 ansatte (Figur 3.5). Forskellen er signifikant. Til gengæld oplevede 8 % af virksomhederne med under 750 ansatte at produktiviteten var mindre eller meget mindre end forventet, hvorimod det kun gjaldt 1 % virksomhederne med over 750 ansatte.

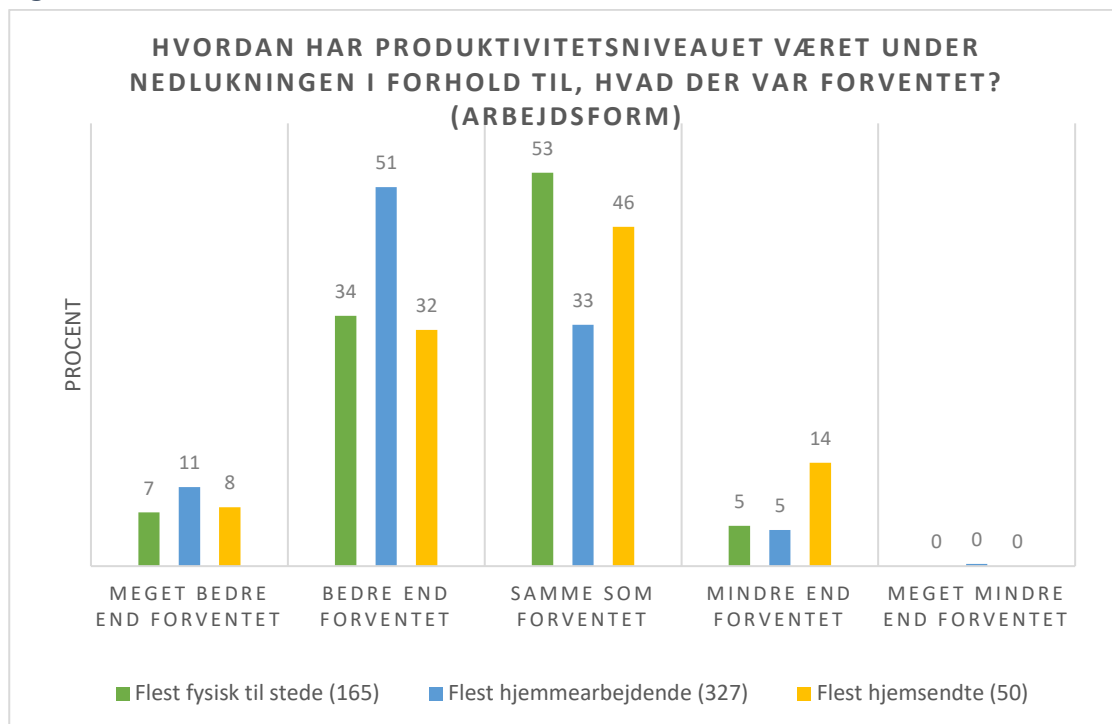
Figur 3.5



N = 594, Anova $p < 0.05$

Ser vi nærmere på, om der er forskel i produktivetsniveauet i forhold til hjemmearbejde, finder vi, at i virksomheder, hvor der er mange hjemmearbejdende, oplever man i højere grad, at produktiviteten har været højere end forventet. Der er en signifikant positiv effekt for de arbejdspladser, hvor de fleste medarbejdere var hjemmearbejdende (Figur 3.6).

Figur 3.6



N = 542, anova $p < 0.001$

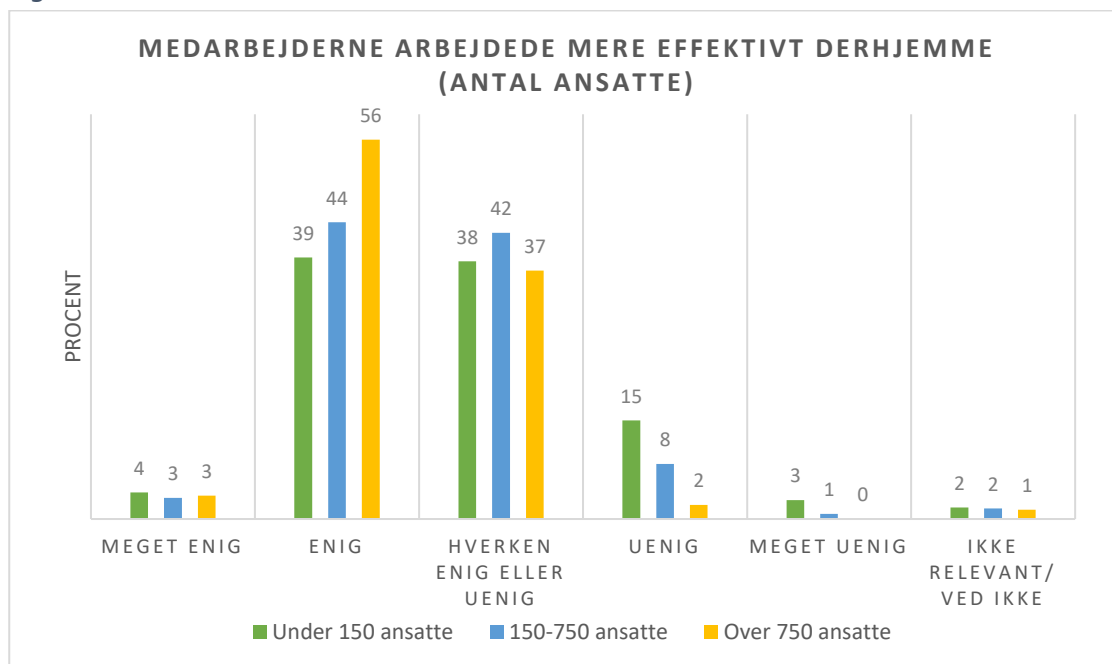
At arbejdspladser med mange hjemmearbejdende oplevede en høj produktivitet, afspejles også i svarene, når vi specifikt spurgte ind til, hvor effektivt hjemmearbejdet var. Her var 49 % af respondenterne enige i, at de hjemmearbejdende arbejdede mere effektivt derhjemme, mens kun 10 % havde den modsatte oplevelse (Tabel 3.6). Der er ikke signifikante forskelle mellem sektorer.

Tabel 3.6

Medarbejderne arbejdede mere effektivt derhjemme	Procent
Meget enig	3 %
Enig	45 %
Hverken enig eller uenig	40 %
Uenig	9 %
Meget uenig	1 %
Ikke relevant/ved ikke	2 %
<i>N = 579</i>	

Der er en signifikant sammenhæng mellem arbejdspladsens størrelse, og hvorvidt HR lederen vurderede, at de hjemmearbejdende arbejdede mere effektivt derhjemme (Figur 3.7). På de største arbejdspladser vurderede 59 % at medarbejderne var mere effektive derhjemme, mens dette gjaldt 47 % af de mellemstore og 43 % af de mindre arbejdspladser. Kun 2 % af de største virksomheder oplevede, at medarbejderne var mindre effektive derhjemme, hvorimod det gjaldt 9 % af de mellemstore og 18 % af de mindre.

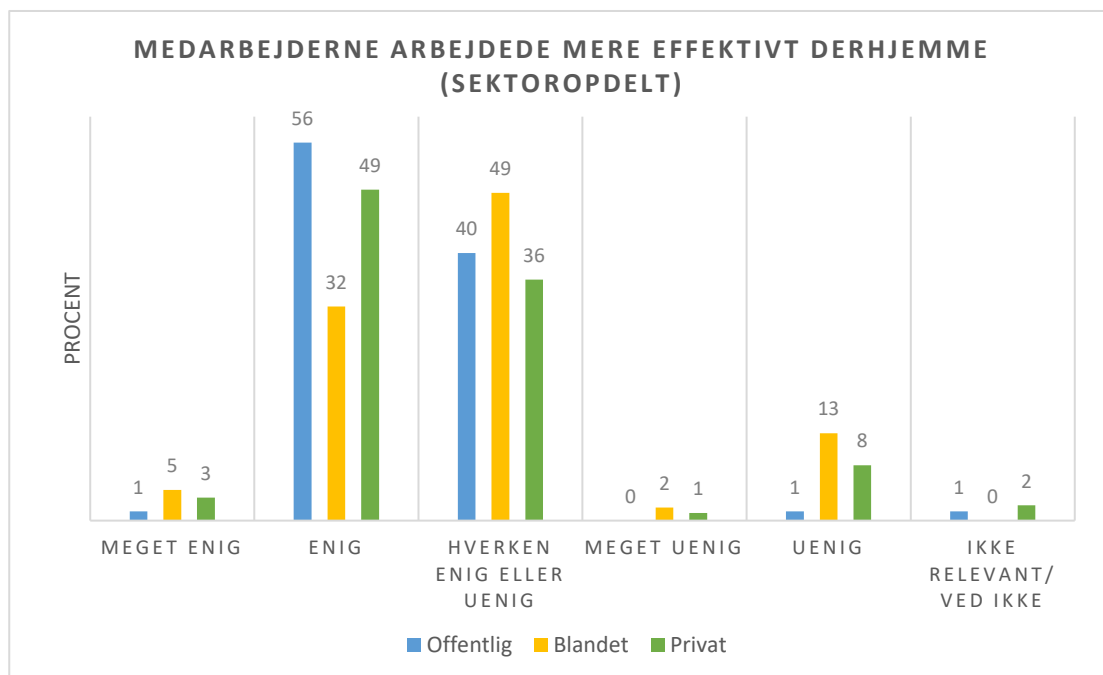
Figur 3.7



$N = 579$, Anova test $p < 0.001$

Vi ser tillige, at det særligt var den offentlige sektor, der oplevede, at hjemmearbejdet var meget effektivt under forårets nedlukning – her havde 57 % oplevet en positiv effekt, mens kun 1 % var uenige (Figur 3.8). I den private sektor var 52 % enige, mens 9 % var uenige. I den blandede sektor er det til gengæld kun 37 %, der var enige, mens hele 15 % var uenige. Modsat billedet i de tidligere afsnit, ser vi her, at den blandede sektor havde en mere negativ opfattelse af de hjemmearbejdendes effektivitet sammenlignet med den offentlige og private sektor.

Figur 3.8



N = 594, Anova test $p < 0.001$

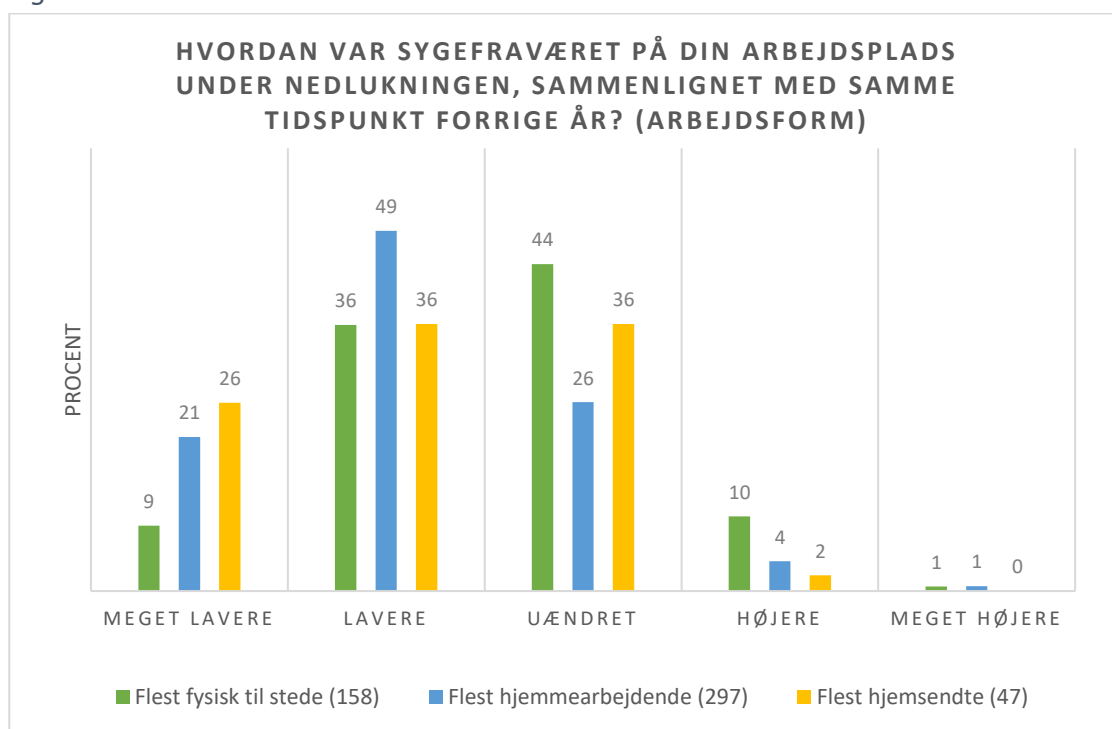
En del af den øgede produktivitet under forårets nedlukning lå ifølge forårets interview i et ekstremt lavt sygefravær - nogle arbejdspladser angav i foråret at have haft en fraværsprocent langt under 1 %. Ser vi på spørgeskema-svarene rapporterer 57 % af HR-lederne, at sygefraværet var lavere under nedlukningen, mens kun 7 % oplevede en stigning (Tabel 3.7).

Tabel 3.7

Hvordan var sygefraværet på din arbejdsplads under nedlukningen, sammenlignet med samme tidspunkt forrige år?	Procent
Meget højere	1 %
Højere	6 %
Uændret	29 %
Lavere	41 %
Meget lavere	16 %
Ikke relevant/ved ikke	8 %
N = 594	

Vi kan også konstatere, at hjemmearbejde er associeret med lavere sygefravær – altså, at jo mere hjemmearbejde, jo mindre sygefravær. Figur 3.9 viser, at 70 % af de arbejdspladser, som har haft flest hjemmearbejdende, har oplevet lavere sygefravær under corona-nedlukningen i foråret, mens det gælder 45 % af de virksomheder, hvor de fleste var fysisk til stede. Omvendt har 11 % af disse arbejdspladser oplevet højere sygefravær, mens det kun gælder 2 % af arbejdspladserne med et flertal af hjemmearbejdende.

Figur 3.9



N = 502, Anova $p < 0.001$

Sammenblanding af arbejdsliv og privatliv

Et element, som har været diskuteret meget, også før corona-krisens meget udbredte hjemmearbejde, er spørgsmålet om arbejdslivsbalancer. Særligt har det været problematiseret, at det i visse jobfunktioner bliver stadig sværere at adskille arbejdsliv og privatliv. I vores interview i foråret fik vi meget blandede reaktioner; mange oplevede, at medarbejderne ganske vist var pressede, særligt da børnene var hjemsendt fra skole – men der var også mange, som rapporterede, at medarbejdere havde fundet mere ro og balance mellem arbejdsliv og privatliv.

Da en hel del af de adspurgte HR-ledere har haft medarbejdere, der har arbejdet hjemme, var det oplagt at spørge ind til denne problemstilling i spørgeskemaet. Vi ser, at 37 % af lederne vurderer, at det har været et problem for medarbejderne, at arbejdsliv og privatliv er blevet blandet sammen – men der er så også 30 %, som mener, at det *ikke* har været et problem (Tabel 3.8).

Tabel 3.8

Sammenblanding af deres arbejdsliv og privatliv har været et problem for dem	Procent
Meget enig	3 %
Enig	34 %
Hverken enig eller uenig	30 %
Uenig	26 %
Meget uenig	4 %
Ikke relevant/ved ikke	3 %
N = 579	

Det er således også et blandet billede, der tegner sig, når vi kvantificerer data om arbejdslivsbalancer. Men helt overordnet sætter resultaterne fra denne undersøgelse spørgsmålstegn ved den debat, der har kørt de seneste årtier om arbejdslivsbalancer, når vi ser, dels hvor effektivt hjemmearbejdet har været, dels at i hvert fald nogle medarbejdere og ledere har oplevet en bedre arbejdslivsbalance med arbejdsglæde under corona-nedlukningerne. Spørgsmålet er, om der i lyset af erfaringerne er behov for at gentænke vores diskussioner om arbejdslivsbalancer – både overordnet set og på individuelt plan. Resultaterne vedrørende hjemmearbejdet indikerer, at både virksomheder og ledere fremover skal indtænke mulighederne ved hjemmearbejdet – men også, at det formentlig skal designes specifikt til jobfunktion og personlige præferencer. Nogle medarbejdere er både produktive og socialt glade ved hjemmearbejdet; andre kan ikke komme i gang og mistrives hjemme.

Men hvad tænker ledere om hjemmearbejdet fremover?

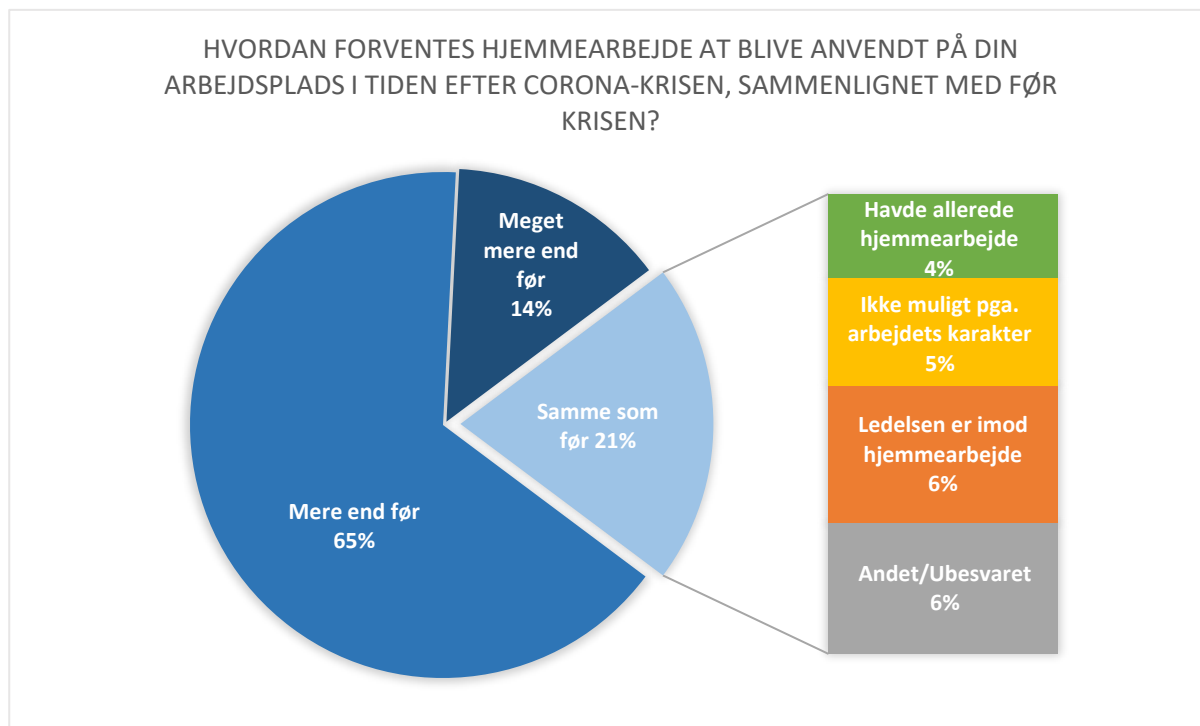
Hjemmearbejdet efter corona

Vi har i spørgeskemaet bedt HR lederne vurdere, om de fremadrettet på deres arbejdsplads kommer til anvende mere hjemmearbejde sammenlignet med før corona (Figur 3.10). Næsten fire ud af fem adspurgte forventer, at hjemmearbejde vil blive anvendt mere på deres arbejdsplads (14 % forventer, at det bliver anvendt meget mere end før). De resterende forventer, at hjemmearbejde anvendes i samme omfang som før corona-krisen. Der er ingen overhovedet, der forventer, at hjemmearbejdet kommer til at blive anvendt mindre.

De ledere, som har svaret, at hjemmearbejde vil blive anvendt i samme omfang som før, har haft mulighed for at kommentere om årsagen til dette. Vi har kategoriseret besvarelserne, og vi finder,

at det for 4 % skyldes, at de allerede inden krisen havde mulighed for hjemmearbejde, mens 5 % mener, at det ikke kan lade sig gøre på grund af arbejdets karakter. I 6 % af tilfældene skyldes det, at ledelsen er imod hjemmearbejde.

Figur 3.10



Hjemmearbejdet – et problem for sammenhængskraften?

I forlængelse af corona-krisen er der blandt nogle arbejdsgivere kommet et øget fokus på fordele ved hjemmearbejdet – hvad der spares i transport, den høje effektivitet og i nogle tilfælde også mulighederne i for at spare husleje, hvis medarbejderne arbejder mere hjemme.

Men på arbejdspladsniveau er der også i efteråret opstået bekymringer både på arbejdsgiver- og arbejdstagerside over, hvad hjemmearbejdet har af ulemper. Selv om interesserne er forskellige, så er 'platformen' den samme: Når vi ikke mødes på arbejdet, så mister medarbejderne det sociale, som er en stor del af arbejdslivet – og det kan i sidste instans gå ud over både trivsel og produktivitet. På arbejdsgiversiden er der bekymring om sammenhængskraften, når man ikke er fysisk sammen. Både det formelle og uformelle møde på arbejde har således betydning for det sociale, sammenhængskraft – og produktivitet. Dette emne belyses dybere senere i afsnittet Nyt opmærksomhedspunkt: Virksomhedens sammenhængskraft (side 59).

4. MØDER – ET AFGØRENDE LEDELSESREDSKAB I DISTANCELEDELSE

Hvor møder før corona-krisen fungerede som et supplement til den daglige ledelse, bliver møder under corona-krisen det helt afgørende ledelsesinstrument. For mange ledere har det været en drastisk ændring, og nogle har oplevet en stejl læringskurve.

Allerede tidligt i den første nedlukning blev det klart for alle de interviewede ledere, hvor vigtigt det virtuelle møde var som ledelsesværktøj. Og hvor det i starten især var de virtuelle møders kvaliteter og potentialer, der blev fremhævet, er der også stadig flere ledere i dag, der må erkende, at det virtuelle møde også har sine ulemper. I dette afsnit kigger vi på både fordele og ulemper ved det virtuelle møde.

Virtuelle møder er effektive

I interviewene i foråret fremhævede mange ledere, at de virtuelle møder var mere effektive. Sammenlignet med fysiske møder har de virtuelle møder en klarere dagsorden; der er mindre småsnak og spildtid; mødedeltagerne ved virtuelle møder kommer i højere grad til tiden (i hvert fald i starten); og der er en klar talerække, fordi kommunikationen ved virtuelle møder bryder sammen, hvis mødedeltagere taler i munden på hinanden. Mange interviewpersoner fremhæver, at man undgår 'snik-snak', og som noget helt usædvanligt har flere oplevet, at man har været i stand til at afslutte møder før tid.

Disse betragtninger underbygges langt hen ad vejen af vores spørgeskema, men dog med nuancer. Når det gælder mødernes effektivitet ser vi således, at hver tredje er uenig i, at fysiske møder er mere effektive end virtuelle møder, mens hver femte finder, at de fysiske møder er de mest effektive (Tabel 4.1). En relativt stor andel – 46 % – forholder sig neutralt til spørgsmålet. Fra interviewene ved vi dog også, at det kan handle om, hvilken type møder der er tale om, hvor fx informationsmøder af mange vurderes fint at kunne klares virtuelt, mens de mere følsomme emner helst skal tages ansigt-til-ansigt.

Når det gælder forberedelse til de forskellige møder, ser vi, at kun 10 % finder, at folk er bedre forberedt til de fysiske møder – mens 46 % er af den modsatte opfattelse.

Tabel 4.1

	Fysiske møder er mere effektive end virtuelle møder	Mødedeltagerne er bedre forberedt til de fysiske møder end til de virtuelle møder
Meget enig	4 %	2 %
Enig	17 %	8 %
Hverken enig eller uenig	46 %	44 %
Uenig	28 %	39 %
Meget uenig	5 %	6 %
Ikke relevant/ved ikke	0 %	1 %
N = 590		

Næsten halvdelen af lederne finder, at det er nemmere at holde talerækken ved de virtuelle møder – men det er dog også næsten hver fjerde, som ikke finder, at det er nemmere at holde talerækken ved virtuelle møder (Tabel 4.2).

Tabel 4.2

Det er nemmere at holde talerækken ved virtuelle møder end ved fysiske møder	Procent
Meget enig	7 %
Enig	40 %
Hverken enig eller uenig	28 %
Uenig	22 %
Meget uenig	2 %
Ikke relevant/ved ikke	1 %
N = 590	

Vi har undersøgt, om der er forskelle på besvarelsene afhængig af arbejdspladsens karakteristika, men vi har ikke fundet signifikante forskelle i forhold til hverken lokation, størrelse eller sektor. Når det gælder effektiviteten af møderne, er det værd at hæfte sig ved, at der er en stor andel, der

placerer sig ved 'hverken-eller' kategorien. Dette kan ses som et udtryk for dobbeltheden ved de virtuelle møder: Måske effektiviteten og den manglende 'snik-snak' nemlig samtidig udgør den største faldgrube ved virtuelle møder.

Virtuelle møder misser det sociale – og trivslen

Interviewene ved 1. nedlukning fremhævede som nævnt effektiviteten i de virtuelle møder. Men effektiviteten ved det virtuelle møde har en pris, og flere ledere og medarbejdere fremhævede, at det var vanskeligt at komme tæt på hinanden i det virtuelle møde. Det bekræftes af vores spørgeskema, hvor næsten 7 ud af 10 oplever, at det er vanskeligt at skabe fortrolighed ved de virtuelle møder, mens hele 91 % påpeger, at det er svært at aflæse mødedeltageres reaktion (Tabel 4.3).

Tabel 4.3

	Det er vanskeligere at skabe fortrolighed ved virtuelle møder end ved fysiske møder	Ved virtuelle møder er det sværere at aflæse andre mødedeltageres reaktioner end ved fysiske møder
Meget enig	17 %	42 %
Enig	52 %	49 %
Hverken enig eller uenig	17 %	6 %
Uenig	12 %	4 %
Meget uenig	2 %	0 %
Ikke relevant/ved ikke	0 %	0 %
<i>N = 590</i>		

Også den uformelle snak er reduceret kraftigt ved de virtuelle møder. 92 % af vores respondenter svarer således, at der er mindre uformel snak ved virtuelle møder end ved fysiske møder, mens kun 2 % er uenige i dette (Tabel 4.4).

Tabel 4.4

Der er mindre uformel snak ved virtuelle møder end ved fysiske møder	Procent
Meget enig	31 %
Enig	61 %
Hverken enig eller uenig	6 %
Uenig	2 %
Meget uenig	0 %
Ikke relevant/ved ikke	0 %
N = 590	

De virtuelle møder er altså effektive – men effektiviteten har en pris i form af manglende nærhed og den uformelle snak, som er vigtig for fornemmelsen af kollegers og medarbejdere trivsel.

Denne tendens sås tydeligt allerede i foråret i vores kvalitative interviews og bekræftes i vores spørgeskema, hvor mere end to tredjedele finder, at fraværet af fysiske møder gør, at det bliver svært for ledere at mærke, om medarbejderne trives eller mistrives (Tabel 4.5). Kun 15 % finder ikke, at dette er et problem.

Tabel 4.5

Når vi ikke har fysiske møder, ser vi ikke, hvordan folk går og har det – om de har det godt eller skidt	Procent
Meget enig	11 %
Enig	57 %
Hverken enig eller uenig	14 %
Uenig	13 %
Meget uenig	2 %
Ikke relevant/ved ikke	2 %
N = 590	

Fornemmelsen af medarbejdernes trivsel er altså i høj grad bundet op på det fysiske – og ofte tilfældige – møde: Alt det uformelle på en arbejdsplads er det kit, der holder det hele sammen: At få sagt godmorgen til hinanden og lige mærke, hvordan kollegaen har det; at få udvekslet både familiemæssige og faglige informationer over kaffemaskinen eller i køkkenet; at mærke, at nogen har gang i et spændende projekt, som måske betyder meget for virksomhedens muligheder i fremtiden osv. Dét mangler i virtuel ledelse – og det har betydning, ikke blot for det sociale, men også for produktivitet og effektivitet på arbejdspladsen.

Risk management ved kaffemaskinen

Den uformelle samtale på arbejdspladsen handler ikke kun om, hvordan kolleger/medarbejdere trives. Af flere interview i foråret fremgik det, at flere ledere og medarbejdere oplevede, at den uformelle snak ved kaffemaskinen eller over frokostbordet faktisk også havde konsekvenser for arbejdspladsens opgaveløsning. Der var eksempler på, at man under hjemmearbejdet ikke fik delt værdifuld information mellem medarbejdere og afdelinger. Det uformelle møde mangler; det møde, hvor man opsnapper potentielle problemer, som ikke indfanges i de formelle møder. Hvor man ved planlagte møder drøfter dét, man véd udgør et problem eller en udfordring, giver snik-snakken over kaffemaskinen indblik i dét, man ikke vidste udgjorde et problem eller en udfordring. Når der snik-snakkes, bedrives der altså en form for *risk management* ved kaffemaskinen, som ikke udspiller sig i den virtuelle, formelle mødekultur.

Dette kommer også til udtryk i spørgeskemaet, hvor 41 % af respondenterne er enige eller meget enige i, at uformel snak i hverdagen på arbejdspladsen nedbringer fejl. 29 % af respondenterne er dog ikke enige i udsagnet, og 28 % er hverken enige eller uenige.

Tabel 4.6

Når vi ikke har den uformelle snak ved kaffemaskinen, opstår der flere fejl og misforståelser i organisationen	Procent
Meget enig	5 %
Enig	36 %
Hverken enig eller uenig	28 %
Uenig	25 %
Meget uenig	4 %
Ikke relevant/ved ikke	2 %
N = 590	

Det er oplagt, at ledelser skal være opmærksomme på den uformelle snaks betydning. Det handler både om medarbejdernes trivsel, men i den grad altså også om, at den uformelle snak nedbringer fejl – uanset om det handler om beregninger af et salg eller en sagsbehandling i en kommune.

Mere demokrati i virtuelle møder?

De virtuelle møder har mange steder ændret dynamikker mellem ledere og medarbejdere og mellem medarbejdere internt. Ved det fysiske møde har der ofte været nogen, der kunne dominere andre i samtalerne, simpelt hen ved at tale højere og afbryde. Den dynamik er ændret i det virtuelle møde. De, der ellers dominerer de fysiske møder, må forholde sig i ro, til det bliver deres tur, mens de mere stille medarbejdere potentielt får mere taletid. Det betyder også, at de førhen stille medarbejdere har vist nye sider af sig selv, som ledelsen måske ikke før har haft øje for. Flere ledere fortalte i foråret 2020, at de simpelt hen ikke vidste, at visse medarbejdere havde så meget at byde på – før de fik taletid på det virtuelle møde under corona-krisen.

Spørgeskemaet viser et blandet billede: Godt hver 5. HR-leder vurderer, at de introverte medarbejdere får mere taletid ved det virtuelle møde – men der er dog også hele 30 %, som *ikke* finder, at det er tilfældet (Tabel 4.7). En ret stor andel – halvdelen – har ikke nogen holdning til dette spørgsmål. I det virtuelle møde er der således potentiale for mere demokrati, også fordi nogle føler sig mere trygge, fordi det virtuelle møde holdes i hjemlige omgivelser.

Tabel 4.7

Virtuelle møder giver mere taletid til introverte medarbejdere	Procent
Meget enig	3 %
Enig	18 %
Hverken enig eller uenig	43 %
Uenig	25 %
Meget uenig	5 %
Ikke relevant/ved ikke	6 %
N = 590	

Et andet aspekt, som kom frem i vores interviewundersøgelse i foråret, var betydningen af, at alle deltager på lige vilkår. Nogle ledere påpeger således, at de mange virtuelle møder under coronanedlukningen har gjort dem opmærksomme på, at der kan opstå ubalance, når nogle sidder i grupper fysisk og holder møde med andre, som sidder alene foran hver deres skærm. Som en leder beskriver:

”Det bliver mere ligeværdigt, hvis alle er i mødet på samme måde. Enten er vi alle sammen fysisk, eller også er vi alle sammen på distancen (...) – det giver noget mere demokrati eller ligeværdighed. Alle optræder og deltager på samme vilkår.”

Dette spørgsmål har vi også adresseret i vores spørgeskema, men med et mere blandet billede: 36 % finder, at det er vigtigt, at medarbejdere og ledelse sidder ved hver deres computer – men præcis lige så stor en andel, 36 % er ikke enige i det udsagn (Tabel 4.8). Det er således ikke en entydig erfaring, at ’blandede møder’ ikke fungerer.

Tabel 4.8

<i>Medarbejder og ledelse skal sidde ved hver vores computer selvom de fysisk sidder samme sted med henblik på at skabe lige vilkår for alle.</i>	Procent
Meget enig	7 %
Enig	29 %
Hverken enig eller uenig	23 %
Uenig	28 %
Meget uenig	8 %
Ikke relevant/ved ikke	6 %
N = 590	

Virtuelle møder – hvornår virker de og til hvad?

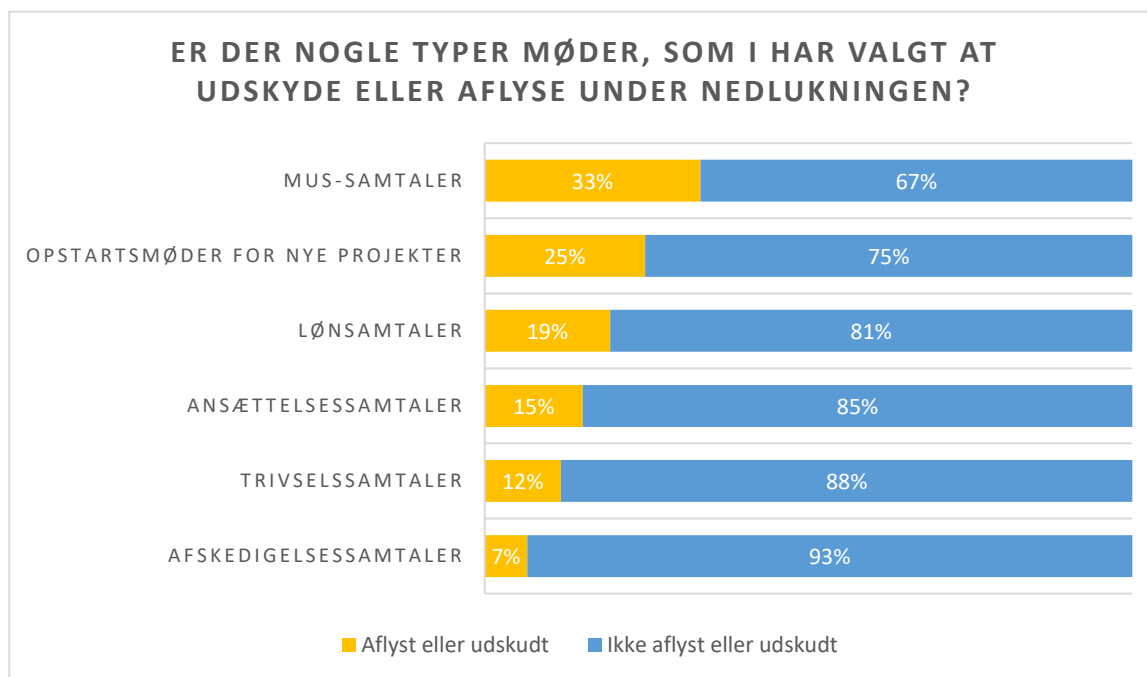
Som det fremgår, har det virtuelle møde mange forcer – og måske også nogle kvaliteter, som mange ikke havde set, før vi blev tvunget til udelukkende at kommunikere via virtuelle møder. De mange møde-erfaringer har også givet anledning til refleksioner hos ledere om, hvilke typer møder, der fungerer bedst til hvilke former for kommunikationer. I foråret var der mange af interviewpersonerne, der nok kunne holde driftsmøder, men havde udskudt mere følsomme eller personlige møder som MUS-samtaler eller samtaler om afskedigelse for at kunne afholde disse fysisk.

I spørgeskemaet blev HR-ledere spurgt ind til, hvilke typer møder, man havde aflyst eller udskudt under den første nedlukning i foråret 2020³ (Figur 4.1). De oftest aflyste møder var MUS-samtaler,

³ Et forbehold skal tages her: En grund til, at møder ikke er blevet udskudt, kan være, at de som udgangspunkt ikke har været planlagt i perioden for nedlukningen.

som hver tredje havde aflyst eller udskudt. Hver fjerde havde aflyst eller udskudt opstartsmøder for nye projekter, og for lønsamtaler gjaldt det hver femte (19 %). De mødetyper, som de færreste havde aflyst eller udskudt, var henholdsvis ansættelsessamtaler (15 %), trivselssamtaler (12 %) og afskedigelsessamtaler (7 %).

Figur 4.1



Samlet set er det lidt overraskende, at så få typer møder bliver udskudt. Baseret på interviewene i foråret var forventningen, at en lang række møder ville blive udsat. Men her må metoden nok stå for skud: Da den første nedlukning startede, var forventningen en relativ kort nedlukning – og derfor fremgår det også i en del interview (særligt i starten), at man ønskede, at en lang række mere 'følsomme møder' blev udskudt, fx ansættelse, afskedigelse og MUS-samtaler. Som nedlukningen trak ud, blev det mere og mere presserende at gennemføre nogle møder af afgørende betydning for driften – og således også afskedigelses- og ansættelsessamtaler. Og som en lederrepræsentant sagde i foråret:

”Man skal for alt i verden passe på at sige, at fordi vi arbejder hjemme, så kan vi ikke have en MUS-samtale. Og hvorfor siger jeg det? Det siger jeg fordi, at det er det samme som at sige: ‘Kan du sætte din ledelse på standby?’ Nej, det kan du lige præcis ikke! Så jeg mener, det er en god øvelse i nærværende distanceledelse at prøve at tage en MUS-samtale virtuelt.”

En anden overraskelse i spørgeskemaet er, at så mange gennemfører møder om opstartsprojekter. Igen inspireret af forårets interview var indtrykket, at opstart af nyt projekter udgjorde et særligt problem, fordi de krævede en særlig kreativ proces, som bedst lader sig folde ud i et fysisk rum – eller som en leder udtrykte det:

”Dér, hvor der overhovedet kan mases et whiteboard ind, så er det der! Hvis man vil diskutere et eller andet, så op og tegne. Det bliver bare nemmere, for det bliver det der fælles tredje, som ikke er mit og ikke er dit, men noget, vi pludselig har på tavlen og kan tegne med forskellige farver rundt om.”

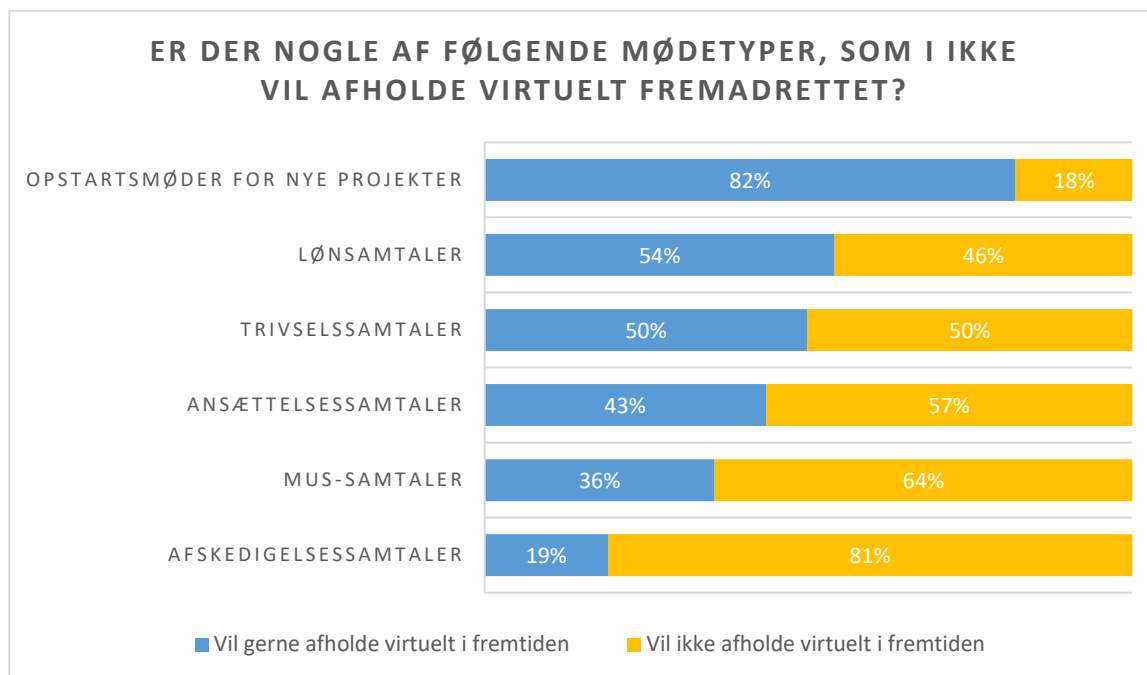
Selv om den type møder ganske vist er dét, som næstflest udskyder, er det altså hele tre ud af fire, der mener, at opstartsmøder godt kan finde sted virtuelt.

Ser vi nærmere på, hvilke typer arbejdspladser, som har udskudt hvilke typer møder, finder vi, at arbejdspladser med erfaringer fra virtuelle møder i særlig grad har valgt at gennemføre MUS-samtaler, trivselssamtaler og opstartsmøder⁴. Det indikerer, at man allerede har haft gode værktøjer til at tackle denne type møder. Når det gælder opstartsmøder, er det især dem, som allerede havde digitale kompetencer inden nedlukningen, der vælger at holde opstartsmøder under nedlukningen i foråret.

Ét er dog, hvad man er nødt til under en corona-krise – noget andet er, hvad man egentlig vil foretrække fremover, hvis man har valgmuligheden (Figur 4.2). Mens fire ud af fem gerne afholder opstartsmøder virtuelt i fremtiden, så er MUS-samtalen noget, som 64 % helst vil holde fysisk. Det indikerer, at man altså nok har kunnet finde ud af og accepteret, at MUS måtte holdes virtuelt – men har man valgmuligheden, foretrækker man at holde MUS-samtalen fysisk face-to-face. Også afskedigelsessamtaler foretrækkes fysisk, mens det er omkring halvdelen, der gerne vil afholde fremtidige lønsamtaler, trivselssamtaler og ansættelsessamtaler virtuelt.

⁴ Virksomheder, som aflyste MUS-samtaler, havde signifikant lavere erfaring med virtuelle møder end dem, som ikke aflyste MUS-samtaler (t-test, $p < 0.01$). Også virksomheder, som aflyste trivselssamtaler, havde signifikant lavere erfaring med virtuelle møder end dem, som ikke aflyste trivselssamtaler (t-test, $p < 0.05$). Sidst havde også de virksomheder, som aflyste opstartsmøder, signifikant lavere erfaring med virtuelle møder end dem, som ikke aflyste opstartsmøder (t-test, $p < 0.01$).

Figur 4.2



Det virtuelle møde – ledelsesredskabet under corona-krisen

Det er en hovedpointe i denne rapport, at det virtuelle møde under corona-krisen er meget andet og mere end en informationsplatform. Mødet under corona-krisen er ledelsesredskabet, altså simpelt hen måden, hvorpå man leder på de arbejdspladser, hvor medarbejderne er sendt hjem. Det har således været slående, at møder i anden runde af nedlukningen stadig fylder rigtig meget blandt lederne – også i efteråret 2020, hvor man ellers kunne forvente, at virtuel mødeafholdelse var blevet rutine. Det er blevet tydeligt for ledere, at det virtuelle møde er ledelsesredskabet i distancetledelse under coronaen.

Derfor er det relevant at se på, hvad det virtuelle møde kan og ikke kan.

Sammenlignet med det fysiske møde er det virtuelle møde

- Effektivt og præget mindre af udenomssnak
- Mere struktureret
- Ofte kortere

Men der er også emner, som egner sig bedre til fysiske møder - det handler først og fremmest om

- Afskedigelsessamtaler
- MUS-samtaler
- Ansættelsessamtaler

Desuden fremhæver mange ledere, at jo bedre man kender hinanden, jo nemmere er det at holde virtuelle møder – også de svære samtaler. Med andre ord: Jo større social kapital *før* en krise som corona-krisen, jo nemmere bliver det at kommunikere *under* corona-krisen.

Overordnet tegner der sig en række forhold, som ledere og medarbejdere skal være opmærksomme på ved det virtuelle møde:

- Ledere skal overveje, *hvilke typer møder*, der passer til hvilke opgaver.
 - Det handler dels om *mødets størrelse* – mange deltagere giver ikke de samme muligheder for dialog som få deltagere.
 - Men det handler også om *mødets indhold* – følsomme emner (ansættelser, afskedigelser, MUS) egner sig bedst til fysiske møder, mens drift og information ofte kan klares virtuelt.
- Når det angår den konkrete mødeledelse, er det vigtigt med en *klar dagorden* og at sikre, at *alle bliver hørt*.
- Møder kan afsløre talenter blandt de mere stille og introverte medarbejdere – ledere kan måske her finde kompetencer og talenter, som ikke kommer frem i de fysiske møder.

Selv om denne undersøgelse giver nogle indikationer af, hvad der fungerer og ikke fungerer i det virtuelle møde, er det også vigtigt at understrege, at virksomheder, ledere og medarbejdere er forskellige. Det er derfor afgørende, at den enkelte arbejdsplads finder frem til en mødekultur, som passer til netop deres arbejdsplads – og selv om der kan identificeres mange tendenser, er der ikke én løsning, der passer alle.

5. CORONA-KRISEN – EN FUNDAMENTAL REVURDERING AF LEDELSE?

Coronaen har været en prisme for at se ledelse i et nyt lys. De udfordringer, som ledelser slås med til daglig, er kun blevet forstærket under coronaen – og for mange ledere har det været en øjenåbner på to måder: For det første har ledere oplevet, at medarbejdere under corona har udvist kreativitet og høj arbejdsmoral, selv om de ikke fysisk har været på arbejde, og ledelsen måske ikke har været i stand til at være så tæt på som før. Det har fået mange ledere til at reflektere over den ledelse, som de har bedrevet hidtil. For det andet har ledelsen også internt ændret sig mange steder under corona-krisen, og man har en del steder oplevet, at ledere arbejder sammen på en anden måde end før.

Ledelse af medarbejdere – nye erkendelser under corona-krisen

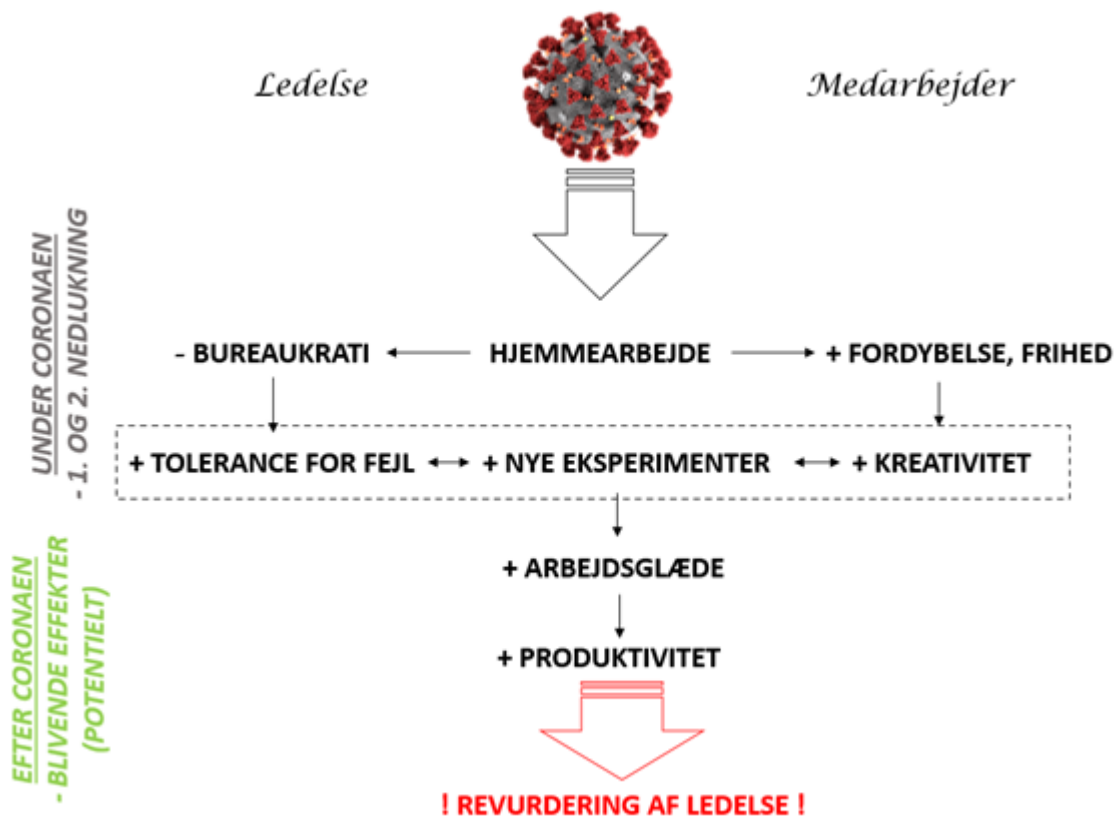
Vores kvalitative resultater påpeger, at forårets nedlukning har givet anledning til mange besværligheder, men der har også været mange positive elementer ved hjemmearbejdet og den virtuelle ledelse. Særligt hjemmearbejdet har overrasket ledere positivt. Ja, der har været udfordringer med at arbejde hjemme ift. børn og arbejdslivsbalancer – men samtidig har mange medarbejdere oplevet større frihed, mere plads til fordybelse, og nogle har opnået en bedre balance mellem arbejdsliv og privatliv. Selv medarbejdere med små børn, som skulle passes samtidig med arbejdet eller dem, der havde børn, som skulle undervises hjemme, var i stand til at bevare eller øge arbejdsindsatsen. Mange fremhævede, at der nu ikke var transporttid, og at den tid kunne bruges på arbejde. Men mange medarbejdere og ledere oplevede altså også større fleksibilitet til at planlægge hverdagen og arbejdstiden - og trods udfordringerne skabte det faktisk en bedre arbejdslivsbalance for mange. Samtidig var der, måske særligt i foråret under nedlukningens første uger, en oplevelse af 'corona-eufori'. Mange oplevede, at krisens udfordringer gav en ny energi til at tage et ekstra ansvar og sammen løse de udfordringer, som krisen stillede. Som tidligere påpeget har det også spillet en rolle, at der var kortere fra beslutning til implementering, og at der var mere tolerance over for fejl fra medarbejdere og ledere. Samlet har det skabt en produktivitet over det forventede, og medarbejderne har været kreative og motiverede – og har oplevet en ny arbejdsglæde midt i udfordringerne.

Figur 5.1 viser sammenhængen. Hjemmearbejdet er blevet os påtvunget af coronaen, men har åbnet en række muligheder: Ledelsen har mange steder måttet løsne tøjlerne, og bureaukratiet er nedbragt, og for den enkelte medarbejder er der kommet ro til fordybelse. Ledelsen har givet frihed til kreative løsninger, ofte fordi det simpelt hen har været nødvendigt for at løse problemer i den ekstreme situation. Det har sluppet kreativiteten fri og givet arbejdsglæde – som i sidste instans har øget produktiviteten.

For en hel del ledere har det været en ny erkendelse. Det var tydeligt i vores interview både i foråret og efteråret, at mange ledere skulle gentænke deres forståelse af ledelse, når

medarbejderne nu var så produktive og kreative ved hjemmearbejdet. Vi har eksempler på ledere, som før corona-krisen meget nødt så medarbejdere arbejde hjemme – for så, efter første nedlukning, at have tilladt alle medarbejdere, på nær receptionen, at arbejde hjemme to dage om ugen.

Figur 5.1



Spørgsmålet er så, om vi kan eftervise denne sammenhæng kvantitativt.

Vores regressionsanalyse viser, at der er en signifikant positiv sammenhæng mellem, hvorvidt en arbejdsplads har oplevet et højt produktivetsniveau, og om der var kortere fra beslutning til implementering. Dette resultat afspejler en central pointe fra vores interviews, nemlig at den øgede decentralisering betyder, at medarbejderne og deres nærmeste leder i højere grad kunne planlægge arbejdet, som det passede deres afdeling og arbejdslivsbalance bedst – hvilket skabte en større frihed og dermed en større arbejdsglæde. Derudover ser vi en signifikant positiv sammenhæng mellem produktivitet og oplevelsen af, at medarbejderne var innovative. Igen afspejles resultatet tydeligt i vores interview, hvor netop kreativiteten blandt medarbejderne og de innovative løsninger blev fremhævet.

Intern ledelse I: Leder og leder imellem

Ledelse handler primært om at lede medarbejdere. Men en væsentlig opgave for en topledelse er også at skabe et godt samarbejde mellem ledere. I forårets interview fremhævede flere ledere, at der også internt var sket forandringer i ledelsen. Nogle fremhævede således, at der var opstået et tættere samarbejde internt i ledelsen.

Inspireret af forårets interview har vi derfor set nærmere på, hvad der er sket med ledelse internt under corona-nedlukningen i foråret.

Det fandt vi interessant at belyse nærmere i spørgeskemaundersøgelsen, og her ser vi, at 60 % er enige i, at der har været et tættere samarbejde internt i ledergruppen under nedlukningen i foråret (Tabel 5.1). 11 % mener ikke, at der har været et tættere samarbejdet.

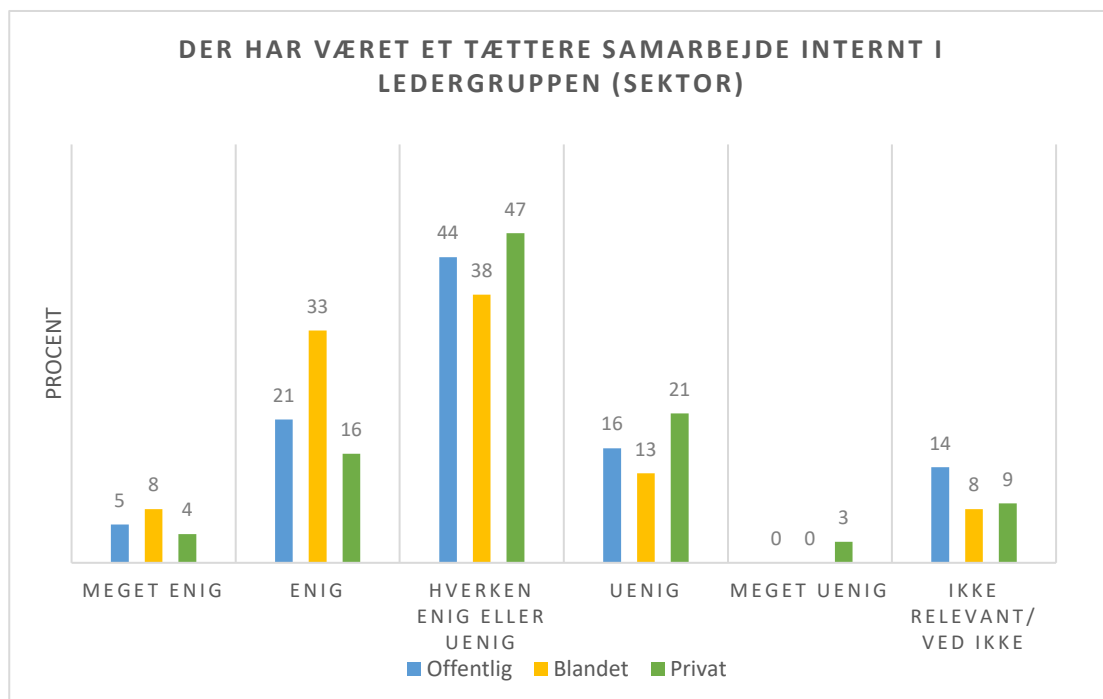
Tabel 5.1

Der har været et tættere samarbejde internt i ledergruppen	Procent
Meget enig	20 %
Enig	40 %
Hverken enig eller uenig	26 %
Uenig	10 %
Meget uenig	1 %
Ikke relevant/ved ikke	3 %
N = 593	

Det er især i den offentlige sektor og den blandede sektor, at vi finder et tættere samarbejde internt i ledelsen, mens dette samarbejde er mindre udbredt i den private sektor (

Figur 5.2).

Figur 5.2



N = 593, Anova test $p < 0.01$

Vi hørte også i foråret, at 'silo-tænkningen' var mindre udbredt under corona, og at der var tendenser til tættere samarbejde på tværs af forskellige afdelinger på arbejdspladserne. Her viser tallene, at 43 % finder, at der har været et tættere samarbejde mellem ledere på tværs af afdelinger, mens hver femte ikke finder, det har været tilfældet (Tabel 5.2).

Tabel 5.2

Der har været et tættere samarbejde mellem lederne på tværs af afdelinger	Procent
Meget enig	11 %
Enig	32 %
Hverken enig eller uenig	34 %
Uenig	17 %
Meget uenig	2 %
Ikke relevant/ved ikke	6 %
N = 593	

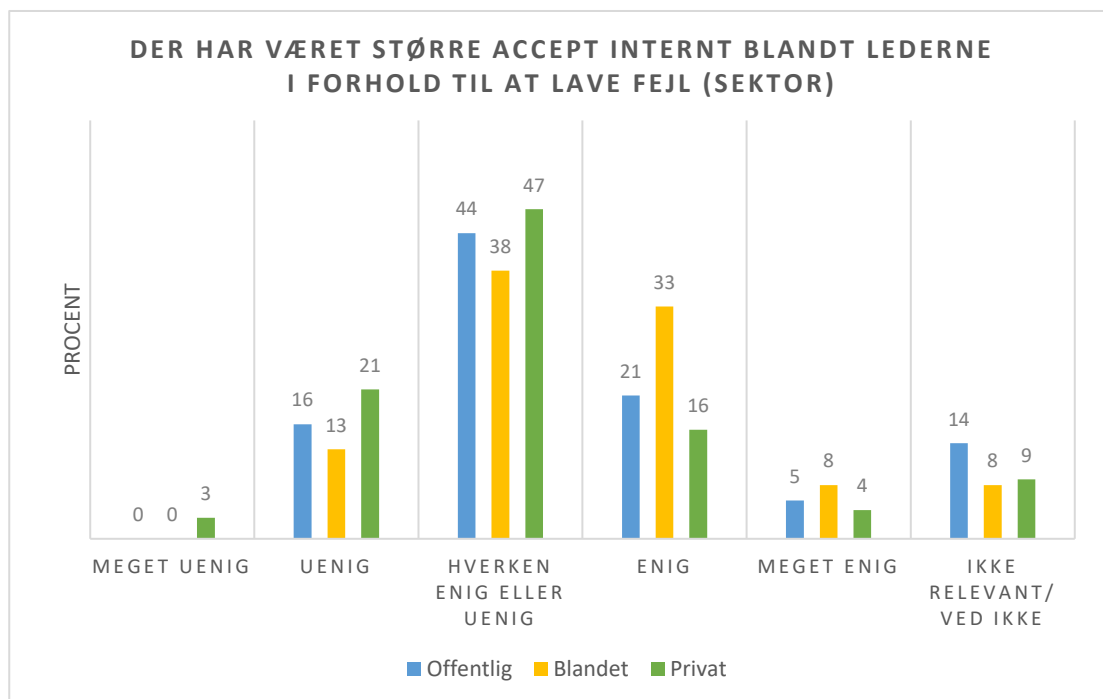
Som påpeget i kapitel 3 har en del ledere under coronaen været mere tolerante over for fejl fra medarbejderes side. Vi stillede det samme spørgsmål vedrørende lederne internt, altså om der har været større accept internt blandt lederne i forhold til at lave fejl. Her angiver 26 % at være helt eller delvist enige, mens hver femte er helt eller delvist uenige; 45 % er hverken er enige eller uenige (Tabel 5.3).

Tabel 5.3

Der har været større accept internt blandt lederne i forhold til at lave fejl	Procent
Meget enig	5 %
Enig	21 %
Hverken enig eller uenig	45 %
Uenig	19 %
Meget uenig	2 %
Ikke relevant/ved ikke	9 %
<i>N = 593</i>	

Det er særligt i den blandede sektor, man har været tolerant internt i ledelsen over for at lave fejl. 42 % erklærer sig meget enige eller enige, og kun 13 % er uenige (Figur 5.3). Den offentlige sektor er også mere positiv (27 % enig eller meget enig) end negativ (17 % uenig), Omvendt er der i den private sektor en overvægt af negative svar (24 %) sammenlignet med positive (20 %). Vi ser ingen signifikant forskel, når vi ser på arbejdspladsernes størrelse.

Figur 5.3



N= 593, Anova test $p < 0.001$

Det er oplagt, at nogle arbejdspladser ikke har oplevet store forandringer internt i ledelsen. Men det er også tydeligt, at der faktisk er en betydelig andel, som har oplevet, at corona-krisen ikke bare har stillet spørgsmålstejn ved ledelse af medarbejdere, men også ved de hidtidige samarbejder mellem ledere internt.

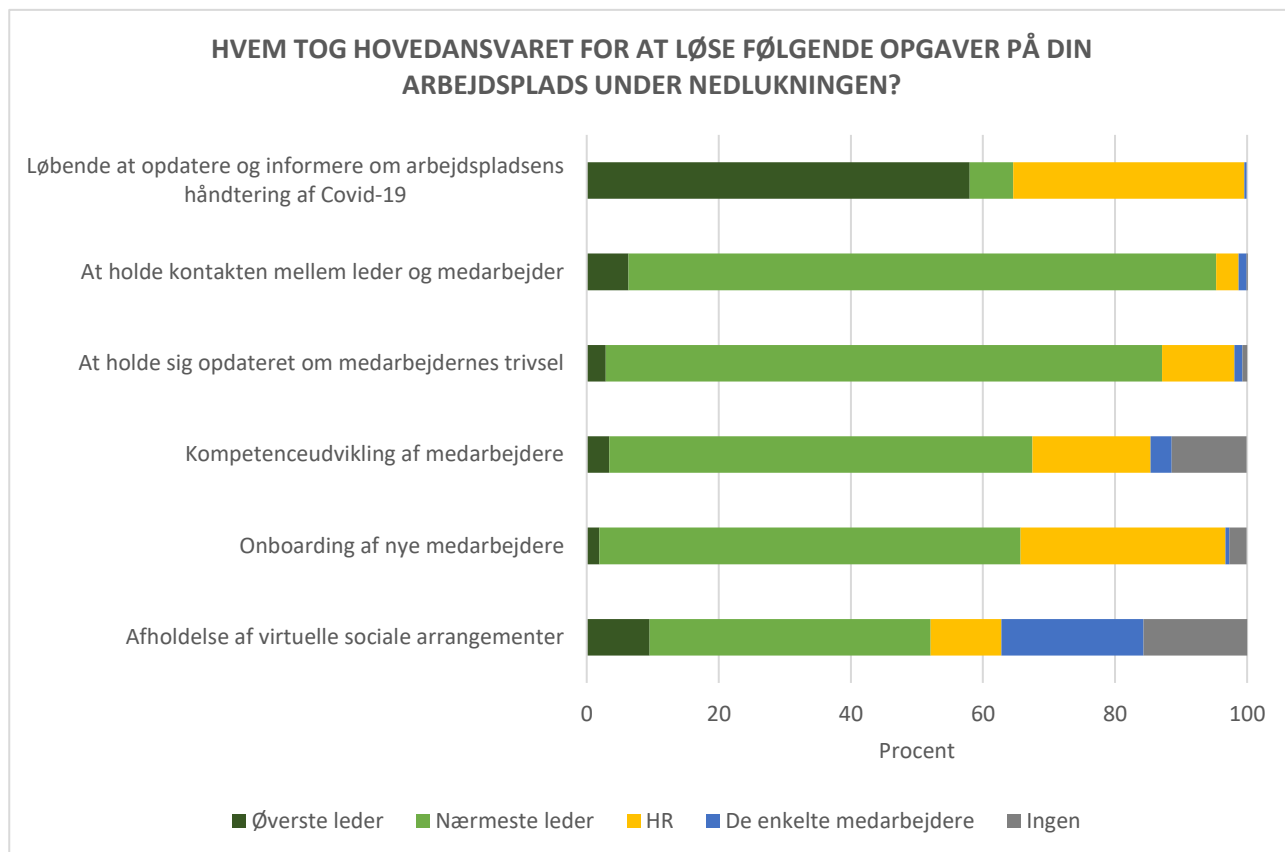
Intern ledelse II: HRs versus mellemlideres opgaver

På større arbejdspladser finder typisk en arbejdsdeling sted mellem øverste ledelse/HR, mellemledere og de enkelte medarbejdere. Forårets interview indikerede, at denne arbejdsdeling kunne have forskellige snitflader, og i spørgeskemaet spurgte vi ind til, hvem der tog sig af hvilke opgaver under nedlukningen.

På nær den helt overordnede opdatering og information om arbejdspladsens håndtering af Covid-19, som øverste ledelse og HR langt de fleste steder stod for, så er det i meget høj grad den nærmeste leder, som forventes af tage sig af en lang række opgaver i forhold til medarbejderen. Det gælder således kontakten mellem leder og medarbejdere (89 %), medarbejdernes trivsel (84 %), kompetenceudvikling (57 %) og onboarding af nye medarbejdere (Figur 5.4). Angående sidstnævnte er det godt hver fjerde, der finder, at det er HR's opgave. Spørgsmålet er, hvordan disse data skal fortolkes: En mulighed er, at HR og topledelsen er lykkedes med at uddelegere disse opgaver til nærmeste leder, og dermed er det en succeshistorie. Vi har før brugt begrebet *centraliseret decentralisering* til at beskrive den form for ledelse, hvor topledelsen sætter målet,

og man derfra overlader til de enkelte afdelinger at implementere måder, hvorpå dette mål kan nås. Men en alternativ og lidt mindre positiv fortolkning er, at HR faktisk ikke har været særlig aktiv i en række vigtige opgaver på arbejdspladserne i forbindelse med medarbejdernes trivsel.

Figur 5.4



Et område, hvor man kunne diskutere, om HR skulle have været mere på banen under nedlukningen i foråret, er i forhold til det sociale på arbejdspladsen. Det har i høj grad været overladt til nærmeste leder (37 %) og den enkelte medarbejder (19 %) at afholde virtuelle sociale arrangementer. Set i lyset af, at netop det sociale samvær er dét, som mange har savnet under både 1. og 2. nedlukning, er det bemærkelsesværdigt, at så få HR-ledere finder, at denne opgave ligger på deres bord (9 %), ligesom ret få synes, det er øverste ledelses opgave (8 %) – og 14 % synes slet ikke, at nogen skal tage ansvar for afholdelse af sociale arrangementer virtuelt. Spørgsmålet er, om dette er tilfredsstillende, for det er netop i det sociale og det uformelle, arbejdspladsens kit er – og dermed er det centralt for sammenhængskraften.

Nyt opmærksomhedspunkt: Virksomhedens sammenhængskraft

Et vigtigt fund i denne undersøgelse er betydning af alt det uformelle, der finder sted på arbejdspladsen. Det uformelle er vigtigt for den enkeltes velfærd såvel som for arbejdspladsens sammenhængskraft, når mange eller alle arbejder hjemme – og man nu kunne se ind i ikke blot 1-2 måneder, men måske 6 måneder, hvor medarbejderne arbejder hjemme. Medarbejderne savner det sociale samvær med kollegerne – men også ledelsen udtrykker bekymring for, hvordan man sikrer arbejdspladsens identitet. Det uformelle på en arbejdsplads er det kit, der holder det hele sammen: At få sagt godmorgen til hinanden og lige mærke, hvordan kollegaen har det; at få udvekslet både familiemæssige og faglige informationer over kaffemaskinen eller i køkkenet; at mærke, at nogen har gang i et spændende projekt, som måske betyder meget for virksomhedens muligheder i fremtiden osv.

Alt dette er der meget mindre af, når vi alle arbejder hjemme – og det bliver en vigtig kompetence for ledere under corona-krisen at finde alternative måder at sikre sammenhængskraften på arbejdspladsen, ligesom dette mange steder skal være et opmærksomhedspunkt, hvis man vælger en arbejdsorganisering, hvor mange arbejder hjemme meget af tiden.

Danske virksomheder er godt rustet, når det gælder sammenhængskraften. Som beskrevet i kapitel 1 i denne rapport er den sociale kapital stor: Medarbejderne og ledelse mange steder er fokuserede på fælles mål og værdier, og der er en høj grad af tillid mellem ledelse og medarbejdere – vigtige elementer i den sociale kapital på arbejdspladsen. Men med omfattende hjemmearbejde har mange ledere registreret, at sammenhængskraften potentielt eroderes. Det var et opmærksomhedspunkt hos en del ledere i efterårets kvalitative interview. Når mange eller alle arbejder hjemme – og man nu kunne se ind i ikke blot 1-2 måneder, men måske 6 måneder, hvor medarbejderne arbejder hjemme – savner medarbejderne det sociale samvær med kollegerne – men dette samvær er altså også det, der skaber sammenhængskraft, og det bekymrer ledere.

Helt konkret er en væsentlig opgave for ledere under corona-nedlukningen således at finde en alternativ måde at fastholde fokus på trivslen og sammenhængskraft, når man mangler det fysiske sociale fællesskab. Projektet har kun kradset i overfladen vedrørende dette, men nogle arbejdspladser arbejder med følgende:

- Virtuelle eller fysiske *walk-and-talks* mellem to medarbejdere en gang om ugen.
- Faste samtaler mellem leder og medarbejdere 1-2 gange om ugen – også bare om, hvordan man har det.
- Nyhedsbreve med jævne mellemrum fra ledelsen – også om alt det, som ledelsen er usikker på under corona-krisen.

6. HVAD TAGER VI MED FRA CORONA-KRISEN?

Corona-krisen har skabt en verdensomspændende disruption, som vi ikke har set i nyere tid. Ud over de enorme sundhedsmæssige konsekvenser, så har krisen også haft store konsekvenser for økonomi og beskæftigelse.

Dette projekt har fokuseret på ledelse under corona-krisen og herunder også medarbejdernes oplevelse af krisen. Projektet var oprindeligt designet sådan, at vi i efteråret 2020 skulle interviewe ledere og medarbejdere om, hvad de havde taget med efter corona-krisen. Sådan blev det ikke – krisen var på netop det tidspunkt ved at gå ind i sin anden bølge.

Derfor bliver dette kapitel mere en gennemgang af bud på, hvad vi har lært af krisen indtil nu – og hvad der kan være opmærksomhedspunkter fremadrettet på den anden side af krisen.

Ledelse revurderet – produktivitet, kreativitet og sammenhængskraft

Den helt store overraskelse for stort set alle ledere i forårets interviewrunde var, at medarbejderne formåede at holde et højt produktivetsniveau. Langt de fleste ledere oplevede, at produktiviteten var højere, end de forventede – og meget få, at det var under niveau. Samtidig oplevede mange ledere, at kreativiteten var stor, og at medarbejderne var ekstremt omstillingsparate. Alt dette samtidig med, at der mange steder reelt var mindre ledelse.

Dette har været en aha-oplevelse for mange ledere, alt afhængig af den ledelse, som blev bedrevet før corona. For de ledere, der har haft en relativt autoritær ledelsesform, har erkendelsen nok været større end for dem, som har haft en mere medinddragende ledelsesstil. Vi har i vores kvalitative interview et eksempel på en ledelse, som før corona forlangte, at alle medarbejdere var fysisk på arbejde hver dag – og som efter 1. nedlukning nu har indført mulighed for to hjemmearbejdsdage om ugen.

Samme ledelse var så også blevet meget opmærksom på, hvad corona-nedlukningen har betydet for sammenhængskraften. Og netop dette emne fyldte i en del interview i efteråret under den 2. nedlukning. Dette sætter spørgsmålstegn ved, hvor meget hjemmearbejde en arbejdsplads kan tåle, hvis det ikke skal gå ud over fællesskabsfølelsen. Når en del virksomheder i forlængelse af corona-krisen lægger op til, at medarbejderne arbejder hjemme delvist eller måske ligefrem fuld tid, er det vigtigt at overveje, om det har konsekvenser for virksomhedens sammenhængskraft – og helt konkret i hvilken grad den enkelte medarbejder føler, at hun eller han faktisk er en del af en arbejdsplads med en bestemt identitet.

Arbejdspladserne har haft forskellige grader af centralisering i ledelsen. Vores analyser indikerer, at de arbejdspladser, hvor man har klaret omstillingen til corona-arbejde bedst, er dem med centraliseret decentralisering: Topleddelsen udstikker rammerne centralt og viser målet – men det overlades til de enkelte afdelinger selv at finde en måde, hvorpå målet nås.

Nye arbejdslivsbalancer

For mange medarbejdere har det været en aha-oplevelse at været tvunget til at arbejde hjemme. Det har måske nok før corona været et ønske og en drøm at arbejde mere hjemme – men med permanent hjemmearbejde under corona-nedlukningerne er det også gået op for mange medarbejdere, *hvor* vigtigt arbejdet er for deres liv. Det giver indhold i hverdagen, og det er vigtige sociale kontakter.

Coronaen har vist forskellige sider af hjemmearbejdet: Nogle medarbejdere har savnet socialt og fagligt samvær med kolleger, været ensomme og har mistroedes ved hjemmearbejdet. Andre har været presset af at skulle kombinere hjemmearbejdet med børn, der var hjemme fra skole eller børnehave, og som skulle hjælpes med hjemmeundervisning. Men der har også været meldinger om en højere grad af frihed ved hjemmearbejdet: Det har været muligt at tilrettelægge arbejdsdagen på andre måder og fx være sammen med børnene midt på dagen og så til gengæld arbejde om aftenen. Der er også blevet frigivet tid, fordi transport er taget ud af ligningen.

Der tegner sig således et meget blandet billede af, hvordan hjemmearbejdet opleves. Vi har tidligere (rapport I) diskuteret, om erfaringerne fra corona-krisens hjemmearbejde genåbner debatten om arbejdslivsbalancer. Hvor diskussionen om arbejdslivsbalancer typisk har handlet om det grænseløse arbejde, som invaderer vores privatliv, så er der i hvert fald nogle, som under corona-nedlukningerne *også* har oplevet en bedre balance mellem arbejdsliv og privatliv.

Vi har også set ekstremt lavt sygefravær under corona-nedlukningerne. Spørgsmålet er her, om det måske også er udtryk for, at man ikke som ved den fysiske tilstedeværelse skal træffe et valg om morgenen, om man er for syg til at gå på arbejde – men faktisk godt kan klare en del opgaver hjemmefra, selv om man er lidt sløj.

Disse erfaringer fra corona-krisen peger på, at der fremadrettet er behov for at lægge en politik for hjemmearbejdet – dels i forhold til arbejdspladsens behov, dels i forhold til medarbejdernes personlig præferencer.

Hver arbejdsplads, sin corona-taskforce

Denne undersøgelse har vist, at selv om der er mange fælles oplevelser af konsekvenserne af corona-krisen, så er det også blevet tacklet forskelligt af både ledelse og medarbejdere. Nogle arbejdspladser og ledelser har været bedre forberedt til virtuel ledelse end andre – og nogle medarbejdere har trivedes bedre og produceret mere ved hjemmearbejdet end andre.

Hvis der skal komme noget godt ud af corona-krisen, så er det vigtigt, at man på den enkelte arbejdsplads systematisk vurderer, hvad der har fungeret godt og skidt på denne arbejdsplads:

- Hvilke medarbejdere trives ved hjemmearbejdet – og hvilke har behov for daglig kontakt med ledelse og kolleger?

- Hvor meget hjemmearbejde kan vores arbejdsplads have, uden at det går ud over sammenhængskraften?
- Hvilken grad af decentralisering i ledelse passer til vores arbejdsplads?
- Hvad har vi lært om samarbejdet internt i ledelsen under corona – og hvordan kan vi bruge det fremadrettet?
- Hvordan sikrer vi uformelle fora for det tilfældige møde, der både handler om faglig koordinering og kvalitetssikring, men også om medarbejdernes trivsel?

Fordi arbejdspladser og medarbejdere er så forskellige, findes der næppe en *one-size-fits-all*. Men hvis ikke ledelser på arbejdspladser i Danmark systematisk igangsætter en analyse af, hvad der har fungeret henholdsvis ikke fungeret under coronaen, så tabes en helt enestående chance for at bruge denne *disruption* til noget godt i det videre arbejde med ledelse. For som Winston Churchill sagde det:

“Never let a good crisis go to waste.”

APPENDIKSER

Appendiks 1: Metodologi

Virtuel ledelse under corona-krisen er bygget op over tre data-sæt – to kvalitative og et kvantitativt data-sæt. Det oprindelige projektdesign fra starten af april 2020 var bygget op omkring:

1. En kvalitativ interviewrunde under nedlukningen i april-maj 2020
2. En spørgeskemaundersøgelse om, hvor udbredt observationerne fra den kvalitative undersøgelse i foråret er
3. Endnu en kvalitativ interviewrunde i oktober-november 2020 om, hvilke læringer man har taget med sig efter corona-krisen.

Når virkeligheden overhaler forskningsdesignet

Udgangspunktet var således, at sidste interviewrunde ville ligge efter en overstået corona-krise. Men det var så ikke sådan, coronaen udviklede sig. Som man allerede talte om i april 2020, var der risiko for, at en 2. bølge ville komme i løbet af efteråret 2020, og det var præcis, hvad der skete. Derfor er det ikke muligt at undersøge, hvad der har haft blivende betydning efter corona-krisen er overstået, således som det var målet med anden interviewrunde i efteråret 2020. Designet er derfor blevet tilpasset, således at anden interviewrunde ganske vist belyser, hvad man har taget med fra første nedlukning, men også hvordan man har tacklet en delvis anden nedlukning, herunder hvilke erfaringer man har kunnet tage med sig fra første nedlukning.

Data-indsamlingen er således fordelt over tre faser.

Fase 1: 36 interview under første nedlukning i april-juni 2020.

Fase 2: 594 spørgeskemaer i september-november 2020

Fase 3: 28 interview under anden semi-nedlukning i oktober-november 2020.

De kvalitative interview

De kvalitative interview fandt sted over to faser.

Første interviewrunde (22. april til 3. juni 2020)

36 personer formelt interviewet:

- 2 repræsentanter for interesseorganisationen Dansk Industri (arbejdsgivere på industriens område)
- 1 repræsentant for interesseorganisationen Kommunernes Landsforening (kommunernes arbejdsgivere)

- 2 repræsentanter for Medarbejder- og Kompetencestyrelsen (statens arbejdsgivere)
- 24 mellemledere/HR-ledere
- 7 medarbejdere (heraf to tillidsrepræsentanter)

Herudover blev der foretaget en række uformelle interview (uden optagelse) med de kontaktpersoner fra arbejdsgiverorganisationerne, som skaffede kontakterne til arbejdspladserne.

I alt blev der i foråret interviewet 31 personer på 12 virksomheder, i 3 kommuner og på 2 statslige arbejdspladser. Herudover altså 5 interview i arbejdsgiverorganisationer.

Anden interviewrunde (5. oktober til 2. december 2020):

28 personer formelt interviewet:

- 2 repræsentanter for interesseorganisationen Dansk Industri (arbejdsgivere på industriens område)
- 1 repræsentant for interesseorganisationen Kommunernes Landsforening (kommunernes arbejdsgivere)
- 2 repræsentanter for Medarbejder- og Kompetencestyrelsen (statens arbejdsgivere)
- 19 mellemledere/HR-ledere
- 4 medarbejdere (heraf to tillidsrepræsentanter)

Herudover blev der foretaget en række uformelle interview (uden optagelse) med de kontaktpersoner fra arbejdsgiverorganisationerne, som skaffede kontakterne til arbejdspladserne.

I alt blev der interviewet 23 personer på 11 virksomheder, i 3 kommuner og på 2 statslige arbejdspladser. Herudover blev 5 personer interviewet i arbejdsgiverorganisationer.

Langt de fleste i 2. interviewrunde var – som planlagt – gengangere fra 1. interviewrunde. Der var imidlertid to personer, der havde fået nyt job mellem 1. og 2. interviewrunde. Yderligere otte personer havde meget travlt under anden nedlukning og vendte ikke tilbage efter 2. rækker om et interview. To personer i arbejdsgiverorganisationer, som havde deltaget i 1. interviewrunde, var i 2. interviewrunde erstattet med to andre personer fra samme organisation i samme rolle. På en enkelt virksomhed, som ikke var med i 1. interviewrunde, blev to personer interviewet – fordi de i forbindelse med forespørgsel om deltagelse i spørgeskemaundersøgelsen havde svaret meget udførligt om deres overvejelser om virtuel ledelse under corona-krisen. De stillede velvilligt op til et interview i den forbindelse.

Kontakter og design – med en arbejdsgiver-bias

I designet af en sådan undersøgelse er det vigtigt at forberede sig på eventuelle forhindringer for projektets gennemførelse.

Den første kalkulerede mulige risiko var, at interviewene kun vanskeligt ville kunne gennemføres på grund af krisetravlhed på arbejdspladserne. Kombineret med et ønske fra Innovationsfonden om, at projektet så hurtigt som muligt skulle kunne levere direkte anvendelig viden for arbejdspladser i Danmark om ledelse under corona-krisen, har det været et afgørende designparameter overhovedet at kunne få kontakt med virksomhederne. Derfor var der allerede i projektformuleringsfasen etableret kontakter med Dansk Industri ved Danielle Bjerre Lyndgaard, som også blev facilitator til kontakter til de 12 industrivirksomheder – og ingen af de 12 virksomheder afviste at blive kontaktet og interviewet. Den samme fremgangsmåde blev anvendt i Kommunernes Landsforening, mens de to statslige institutioner blev fundet via eget netværk.

Det betyder så også, at designet, og dermed informationerne, er arbejdsgivertungt – det er i høj grad arbejdsgivernes syn på ledelse under corona-krisen, der præsenteres. Dog søgte vi i designet også at kontakte medarbejdere på virksomhederne, hvilket lykkedes i syv tilfælde i første interviewrunde og i fire tilfælde i anden runde.

En faktor, der spillede en betydelig rolle i dette design, var tid. Innovationsstyrelsen, som har finansieret projektet, ønskede forskningsresultater, der var hurtigt og praktisk anvendelige på arbejdspladser i Danmark. Dette er kun muligt ved at anvende netop facilitatorer som Dansk Industri, som åbnede døre hurtigt og effektivt for interview. Projektet blev igangsat den 15. april, og første rapport blev præsenteret på et webinar den 25. juni – dette ville ikke være muligt, hvis ikke processen med kontakter til virksomheder var blevet faciliteret af arbejdsgiverorganisationer, særligt Dansk Industri.

Den kvantitative undersøgelse

Datagrundlaget for den kvantitative del af forskningsprojektet er baseret på 594 danske arbejdspladser med over 50 ansatte, som har besvaret vores spørgeskema i perioden september til november 2020. Ved hjælp af e-mailkontaktoplysninger fra databasen Bisnode tog vi kontakt til 3898 danske arbejdspladser med over 50 ansatte med henblik på at tilvejebringe e-mailadresse til HR-lederen på arbejdspladsen. Vi opnåede i alt 1041 valide e-mail adresser. Vi udsendte 1041 spørgeskemaer og fik besvarelser fra 594 HR-ledere.

I det følgende afsnit uddybes vores rekrutteringsstrategi. Herefter vil vi præsentere en bortfaldsanalyse og en repræsentativitetsanalyse og afslutningsvis konkludere på skævheder i vores datamateriale.

Rekrutteringsstrategi

Bisnode er en dansk leverandør af databaser, der indeholder detaljerede information om alle danske arbejdspladser. Fra Bisnode udtrak vi indledningsvist nøgleinformationer om arbejdspladser med over 75 ansatte, som med afsæt i Bisnodes klassificeringssystem falder inden for disse virksomhedskategorier: 'Greens virksomheder', 'Koncerner', 'Selskaber' eller 'Øvrige firmaer'.⁵

Vi har hentet informationer om 4182 arbejdspladser fra Bisnode. Bemærk at det her ikke har været muligt at hente oplysninger for virksomheder, der benytter sig af reklamebeskyttelse. Vi henter oplysninger i forhold til følgende kategorier 'CVR-nummer', 'Firmanavn', 'Adresse', 'Postnummer', 'By', 'Telefon', 'E-mail', 'Primær branchetekst', 'Ansatte på adressen', 'Ansatte i organisationen', 'Personale', 'Omsætning', 'Bruttofortjeneste'.

Indledningsvist udsendtes en generisk e-mail til alle arbejdspladser. I denne e-mail spurgte vi efter kontaktoplysninger til arbejdspladsens HR-ansvarlige, som vi herefter ville sende link til at besvare spørgeskemaet. Vi udsendte 19. august 2020 e-mails ud til 4049 arbejdspladser. Vi undlod at sende e-mailen til 133 arbejdspladser på den oprindelige liste af forskellige årsager:

- 1) Nogle virksomheder optrådte med to forskellige CVR-numre, men med samme e-mail adresse.
- 2) Alle kommuner blev frasorteres Bisnode listen; i stedet fandt vi gennem internetsøgning individuelle kontaktoplysninger på HR-ansvarlige i samtlige kommuner. Disse modtog linket til spørgeskemaet direkte.

I løbet af de følgende fire uger modtog vi løbende svar med kontaktoplysninger på HR-ansvarlige. Sideløbende forsøgte vi at korrigere for umiddelbare repræsentativitetsmæssige skævheder i vores undersøgelse ved at lave en prioriteret liste over virksomheder, vi ringede til med henblik på at få dem til at deltage i vores survey. Vi prioriterede først og fremmest at kontakte de største virksomheder (virksomheder med 350 ansatte eller derover). Vi fandt tillige, at private virksomheder var underrepræsenterede, hvorfor vi prioriterede at kontakte disse.

Svarprocent

Ud af vores samlede population modtog vi 1041 valide e-mail adresser til HR-ledere og dem sendte vi en e-mail med et unikt spørgeskema link. For at sikre, at så mange respondenter gennemførte spørgeskemaet som muligt, sendte vi rykkermails to gange til alle med ca. 1 uges

⁵ Bisnode har ydermere en kategori, der hedder 'Filialer', men disse medtager vi ikke i vores undersøgelse, da disse typisk vil være underafdelinger af virksomheder. Vi henter ydermere supplerende informationer fra Bisnode i forhold til 'virksomhedstype', 'bruttofortjeneste' samt 'resultat før skat'. I tilfælde, hvor der er uoverensstemmelse mellem oplysningerne i det første datasæt, vi har hentet, og det seneste datasæt, vi har hentet, beholder vi observationerne for det første datasæt.

mellemrum. Vi betragter de 1041 arbejdspladser, som har modtaget et link til at deltage i vores survey, som vores bruttostikprøve. Vi betragter de 594 arbejdspladser, som har fuldført vores survey, som vores nettostikprøve. Vi har derudover et partielt bortfald på 66 respondenter, som er startet på skemaet, men ikke har fuldendt det.

Når vi sammenholder vores netto- og bruttostikprøve ser vi altså en svarprocent på 57 %. Denne svarprocent er sædeles tilfredsstillende for en leder-undersøgelse, som typisk ligger på svarprocenter på 20 til 30 procent.⁶ Når vi ydermere medtænker, at mange ledere må have været udfordret af konkrete problemer på arbejdspladserne, er resultatet faktisk overraskende. Vi fortolker dét, at de sat tid af til at svare på spørgeskemaet, som udtryk for, at netop virtuel ledelse under corona-krisen virkelig har ligget dem på sinde.

Repræsentativitet

Selv om vi løbende har forsøgt at opnå bedst mulige repræsentativitet i vores stikprøve, ser vi nogle skævheder. Vi ser for det første en overrepræsentation af store arbejdspladser. Det kan netop forklares ved, at vi i starten af indsamlingen havde en underrepræsentation og derfor telefonisk fulgte op i vores rykkerprocedure på de store arbejdspladser.

Vi ser også en overrepræsentation af offentlige arbejdspladser. Også dette kan delvist forklares ved, at vi 'håndholdt' fandt adresser på samtlige 98 kommuners HR-ledere.

Endelig ser vi en mindre bias i forhold til brancher. Der er en underrepræsentation af brancherne 'information og kommunikation', mens der er en overrepræsentation af brancherne 'finansiering og forsikring' og 'kultur, fritid og anden service'.

Hvad angår geografi var stikprøven repræsentativ.

⁶ Frederiksen, M., Gundelach, P., & Nielsen, R. S. (red.) (2017). *SURVEY: Design, stikprøve, spørgeskema, analyse*. Hans Reitzels Forlag. Samfundsvidenskabernes metoder Nr. 8

Appendiks 2: Spørgeskemaet – frekvenstabeller

SURVEY OM VIRTUEL LEDELSE UNDER CORONAKRISEN

VIRTUEL LEDELSE UNDER CORONAKRISEN
Tak fordi du deltager i vores undersøgelse af virtuel ledelse under corona-krisen.
Spørgeskemaet afdækker bl.a. mødekultur, arbejdsforhold og ledelse under de forskellige faser af corona-krisen.
<u>Du bedes svare på vegne af hele din arbejdsplads i Danmark.</u>
Besvarelse er fortrolig og data behandles efter GDPR retningslinjer. Besvarelsen tager ca. 12 minutter.

Generelle informationer

Indledningsvis ønsker vi noget generel information om dig og din nuværende arbejdsplads.
--

S1: Vurdér, hvorvidt følgende udsagn beskriver den overordnede kultur på din arbejdsplads før corona

S1.1 Koordination og samarbejde mellem organisatoriske afdelinger er et vigtigt element i vores kultur	Antal	Procent (%)
Meget enig	326	54.88
Enig	238	40.07
Hverken enig eller uenig	19	3.20
Uenig	8	1.35
Ikke relevant/ved ikke	3	0.51
Total:	594	100

S1.2 Alle er fokuseret på vores mission, værdier og mål	Antal	Procent (%)
Meget enig	94	15.82

S1.2 Alle er fokuseret på vores mission, værdier og mål	Antal	Procent (%)
Enig	303	51.01
Hverken enig eller uenig	143	24.07
Uenig	48	8.08
Meget uenig	2	0.34
Ikke relevant/ved ikke	4	0.67
Total:	594	100

S1.3R Der er en lav grad af tillid mellem ledelse og medarbejdere	Antal	Procent (%)
Meget uenig	276	46.46
Uenig	222	37.37
Hverken enig eller uenig	51	8.59
Enig	30	5.05
Meget enig	11	1.85
Ikke relevant/ved ikke	4	0.67
Total:	594	100

S1.4 Vores organisatoriske mål er forstået og accepteret af alle medarbejdere	Antal	Procent (%)
Meget enig	79	13.30
Enig	300	50.51
Hverken enig eller uenig	141	23.74
Uenig	58	9.76
Meget uenig	9	1.52
Ikke relevant/ved ikke	7	1.18
Total:	594	100

S1.5 Samarbejde på tværs af organisationen er vigtigt for vores resultater	Antal	Procent (%)
Meget enig	361	60.77
Enig	208	35.02
Hverken enig eller uenig	17	2.86
Uenig	2	0.34
Meget uenig	4	0.67
Ikke relevant/ved ikke	2	0.34
Total:	594	100

S1.6R Der er en lav grad af tillid mellem mellemledere og medarbejdere	Antal	Procent (%)
Meget uenig	305	51.35
Uenig	220	37.04
Hverken enig eller uenig	41	6.90
Enig	13	2.19
Meget enig	3	0.51
Ikke relevant/ved ikke	12	2.02
Total:	594	100

S1.7 Vores organisatoriske mission og værdier er klare	Antal	Procent (%)
Meget enig	133	22.39
Enig	278	46.80
Hverken enig eller uenig	122	20.54
Uenig	47	7.91
Meget uenig	10	1.68
Ikke relevant/ved ikke	4	0.67
Total:	594	100

S2: Hvilken beskrivelse passer bedst på din arbejdsplads?

S2 Lokation	Antal	Procent (%)
Vi er primært placeret på én fysisk lokation	207	34.85
Vi arbejder fra flere lokationer, men indenfor et tæt geografisk område	138	23.23
Vi arbejder fra flere lokationer spredt rundt i forskellige dele af Danmark	133	22.39
Vi arbejder fra flere lokationer spredt rundt i forskellige dele af Europa	37	6.23
Vi arbejder fra flere lokationer spredt rundt i forskellige dele af verden	69	11.62
Andet, uddyb venligst <i>[tekstboks]</i>	10	1.68
Total:	594	100

S3: Hvor mange år har du været ansat på din nuværende arbejdsplads?	Antal	Procent (%)
0-5 år	279	46.97
6-10 år	117	19.70
11 år eller mere	198	33.33
Total:	594	100

Den digitale arbejdsplads

I de følgende spørgsmål vil vi spørge ind til digitalisering på din arbejdsplads før corona-krisen.

S4: Hvordan var niveauet af digitale kompetencer blandt medarbejdere på din arbejdsplads <u>før</u> corona-krisen?	Antal	Procent (%)
<i>Digitale kompetencer er evnen til at bruge digitale værktøjer fx fildelingsløsninger (fx Dropbox) og online mødeplatforme (fx Zoom) i sit arbejde.</i>		
Meget højt	28	4.71
Højt	150	25.25
Middel	298	50.17
Lavt	98	16.50
Meget lavt	19	3.20
Ikke relevant/ved ikke	1	0.17
Total:	594	100

S5 I hvilket omfang var administration, arbejdsrutiner og processer digitaliseret på din arbejdsplads <u>før</u> corona-krisen?	Antal	Procent (%)
I meget høj grad	30	5.05
I høj grad	190	31.99
I nogen grad	288	48.48
I lav grad	84	14.14
Slet ikke	1	0.17
Ikke relevant/ved ikke	1	0.17
Total:	594	100

S6 Hvor stor erfaring havde I med virtuelle møder før nedlukningen?	Antal	Procent (%)
Meget stor erfaring	14	2.36
Stor erfaring	69	11.62
Nogen erfaring	201	33.84
Lidt erfaring	260	43.77
Vi havde aldrig afholdt virtuelle møder før	47	7.91
Ikke relevant/ved ikke	3	0.51
Total:	594	100

Den digitale arbejdsplads (2)

I de følgende spørgsmål vil vi spørge ind til graden af digitalisering på din arbejdsplads under corona-nedlukningen.

Med nedlukningen refererer vi specifikt til perioden fra 13. marts til starten af maj, hvor medarbejderne på de fleste private og offentlige arbejdspladser arbejdede hjemme.

S7 Efter din vurdering, hvor mange procent af møderne på din arbejdsplads har været virtuelle under nedlukningen?	Antal	Procent (%)
Under 75 % virtuelle møder	153	25.76
Over 75% virtuelle møder	441	74.24
Total:	594	100

S8: Er der nogle typer møder, som I har valgt at udskyde eller aflyse under nedlukningen?

Svarmuligheder (multiple choice):

S8.1 MUS-samtaler	Antal	Procent (%)
Nej	396	66.67
Ja	198	33.33
Total:	594	100

S8.2 Ansættelsessamtaler	Antal	Procent (%)
Nej	504	84.85
Ja	90	15.15
Total:	594	100

S8.3 Afskedigelsessamtaler	Antal	Procent (%)
Nej	555	93.43
Ja	39	6.57
Total:	594	100

S8.4 Trivselssamtaler	Antal	Procent (%)
Nej	524	88.22
Ja	70	11.78
Total:	594	100

S8.5 Lønsamtaler	Antal	Procent (%)
Nej	479	80.64
Ja	115	19.36
Total:	594	100

S8.6 Opstartsmøder for nye projekter	Antal	Procent (%)
Nej	447	75.25

S8.6 Opstartsmøder for nye projekter	Antal	Procent (%)
Ja	147	24.75
Total:	594	100

S8.7 Andre mødetyper, beskriv venligst (tekstboks)	Antal	Procent (%)
Nej	433	72.90
Ja	161	27.10
Total:	594	100

S8.8 Vi har ikke aflyst nogle møder	Antal	Procent (%)
Nej	433	72.90
Ja	161	27.10
Total:	594	100

Hvis valgt mindst én af svarmulighederne S8.1-S8.6, følges op med spørgsmålet:

S8_b: Hvad er årsagen til, at I har aflyst eller udskudt møderne? [Tekstboks]

Erfaring fra virtuelle møder

I de følgende spørgsmål vil vi spørge ind til din erfaring med og holdning til afholdelse af virtuelle møder.

S9 Vurdér følgende udsagn om virtuelle møder

S9.1R Fysiske møder er mere effektive end virtuelle møder	Antal	Procent (%)
Meget uenig	28	4.75
Uenig	165	27.97
Hverken enig eller uenig	271	45.93
Enig	98	16.61
Meget enig	23	3.90
Ikke relevant/ved ikke	5	0.85
Total:	590	100

S9.2 Der er mindre uformel snak ved virtuelle møder end ved fysiske møder	Antal	Procent (%)
Meget enig	184	31.19
Enig	357	60.51
Hverken enig eller uenig	34	5.76
Uenig	11	1.86
Meget uenig	2	0.34
Ikke relevant/ved ikke	2	0.34
Total:	590	100

S9.3R Mødedeltagerne er bedre forberedt til de fysiske møder end til de virtuelle møder	Antal	Procent (%)
Meget uenig	38	6.44
Uenig	233	39.49
Hverken enig eller uenig	257	43.56
Enig	47	7.97
Meget enig	9	1.53
Ikke relevant/ved ikke	6	1.02
Total:	590	100

S9.4 Virtuelle møder giver mere taletid til introverte medarbejdere	Antal	Procent (%)
Meget enig	17	2.88
Enig	109	18.47
Hverken enig eller uenig	252	42.71
Uenig	149	25.25
Meget uenig	29	4.92
Ikke relevant/ved ikke	34	5.76
Total:	590	100

S9.5 Det er nemmere at holde talerækken ved virtuelle møder end ved fysiske møder	Antal	Procent (%)
Meget enig	39	6.61
Enig	234	39.66
Hverken enig eller uenig	166	28.14
Uenig	129	21.86
Meget uenig	14	2.37
Ikke relevant/ved ikke	8	1.36
Total:	590	100

S9.6R Det er vanskeligere at skabe fortrolighed ved virtuelle møder end ved fysiske møder	Antal	Procent (%)
Meget uenig	11	1.86
Uenig	69	11.69
Hverken enig eller uenig	103	17.46
Enig	305	51.69
Meget enig	100	16.95
Ikke relevant/ved ikke	2	0.34
Total:	590	100

S9.7R Ved virtuelle møder er det sværere at aflæse andre mødedeltageres reaktioner end ved fysiske møder	Antal	Procent (%)
Meget uenig	1	0.17
Uenig	21	3.56
Hverken enig eller uenig	33	5.59
Enig	288	48.81
Meget enig	245	41.53
Ikke relevant/ved ikke	2	0.34
Total:	590	100

S9.8 Virtuelle møder er kortere end fysiske møder	Antal	Procent (%)
Meget enig	170	28.81
Enig	332	56.27
Hverken enig eller uenig	62	10.51
Uenig	21	3.56
Meget uenig	3	0.51
Ikke relevant/ved ikke	2	0.34
Total:	590	100

S9.9R Fysiske møder har en tydeligere dagsorden end virtuelle møder	Antal	Procent (%)
Meget uenig	80	13.56
Uenig	260	44.07
Hverken enig eller uenig	201	34.07
Enig	37	6.27
Meget enig	7	1.19
Ikke relevant/ved ikke	5	0.85
Total:	590	100

S9.10R Ved fysiske møder kommer flere mødedeltagere til tiden end ved virtuelle møder	Antal	Procent (%)
Meget uenig	112	18.98
Uenig	295	50.00
Hverken enig eller uenig	144	24.41
Enig	20	3.39
Meget enig	10	1.69
Ikke relevant/ved ikke	9	1.53
Total:	590	100

Erfaring fra virtuelle møder (2)

I følgende spørgsmål beder vi dig tage stilling til, om du kan genkende følgende scenarier om virtuel ledelse fra din egen arbejdsplads under nedlukningen.

Med nedlukningen refererer vi specifikt til perioden fra 13. marts til starten af maj, hvor medarbejderne på de fleste private og offentlige arbejdspladser arbejdede hjemme.

S10 SCENARIO 1: En leder beskriver, hvordan vigtige informationer ofte bliver udvekslet, når medarbejdere tilfældigvis mødes til en snak ved kaffemaskinen: *”Når vi ikke har den uformelle snak ved kaffemaskinen, opstår der flere fejl og misforståelser i organisationen.”* Hvor enig er du lederens beskrivelse?

S10 Scenarie 1: Risiko management ved kaffemaskinen	Antal	Procent (%)
Meget enig	32	5.42
Enig	211	35.76
Hverken enig eller uenig	165	27.97
Uenig	146	24.75
Meget uenig	25	4.24
Ikke relevant/ved ikke	11	1.86
Total:	590	100

S11 SCENARIO 2: En leder mener, at man ved de virtuelle møder mister følingen med medarbejderens trivsel: *”Når vi ikke har fysiske møder, ser vi ikke hvordan folk går og har det - om de har det godt eller skidt.”* Hvor enig er du i lederens beskrivelse?

S11 Scenarie 2: Føling med medarbejderes trivsel	Antal	Procent (%)
Meget enig	67	11.36
Enig	335	56.78
Hverken enig eller uenig	83	14.07
Uenig	79	13.39
Meget uenig	14	2.37
Ikke relevant/ved ikke	12	2.03
Total:	590	100

S12 SCENARIO 3: En leder beskriver, hvordan der før corona-krisen har været ulige deltagelsesmuligheder i møder, når nogle medarbejdere mødtes fysisk, mens andre var med på distancen: Vi har lært, at vi udelukkende skal mødes fysisk eller virtuelt. *"Hvis vi mødes virtuelt, skal vi sidde ved hver vores computer og med hver vores headset på; - selvom at vi fysisk sidder samme sted. Det skaber lige vilkår for alle."* Hvor enig er du i lederens beskrivelse?

S12 Scenarie 3: Demokratisk deltagelse i møderne	Antal	Procent (%)
Meget enig	44	7.46
Enig	170	28.81
Hverken enig eller uenig	133	22.54
Uenig	165	27.97
Meget uenig	45	7.63
Ikke relevant/ved ikke	33	5.59
Total:	590	100

Brug af online værktøjer

S13 I hvor høj grad anvendte i følgende type online værktøjer på din arbejdsplads inden nedlukningen?

S13.1 Online mødeplatforme (fx Skype, Microsoft Teams, Zoom)	Antal	Procent (%)
I meget høj grad	41	6.90
I høj grad	83	13.97
I nogen grad	169	28.45
I lav grad	246	41.41
Slet ikke	54	9.09
Ikke relevant/ved ikke	1	0.17
Total:	594	100

S13.2 Fildelingsværktøjer (fx Onedrive, Dropbox)	Antal	Procent (%)
I meget høj grad	59	9.93
I høj grad	104	17.51
I nogen grad	154	25.93
I lav grad	152	25.59
Slet ikke	110	18.52
Ikke relevant/ved ikke	15	2.53
Total:	594	100

S13.3 Åbne/delte kalendere (fx Outlook)	Antal	Procent (%)
I meget høj grad	237	39.90
I høj grad	215	36.20
I nogen grad	84	14.14
I lav grad	36	6.06
Slet ikke	18	3.03
Ikke relevant/ved ikke	4	0.67
Total:	594	100

S13.4 Social netværk (Yammer, Slack etc.)	Antal	Procent (%)
I meget høj grad	25	4.21
I høj grad	42	7.07
I nogen grad	45	7.58
I lav grad	88	14.81
Slet ikke	350	58.92
Ikke relevant/ved ikke	44	7.41
Total:	594	100

S13_a: Andre online værktøjer, beskriv venligst: [tekstboks]

S14 I hvor høj grad anvendte I under nedlukningen følgende type online værktøjer på din arbejdsplads?

S14.1 Online mødeplatforme (fx Skype, Microsoft Teams, Zoom)	Antal	Procent (%)
I meget høj grad	404	68.01
I høj grad	150	25.25
I nogen grad	31	5.22
I lav grad	6	1.01
Slet ikke	3	0.51
Total:	594	100

S14.2 Fildelingsværktøjer (fx Onedrive, Dropbox)	Antal	Procent (%)
I meget høj grad	89	14.98
I høj grad	153	25.76
I nogen grad	166	27.95
I lav grad	83	13.97
Slet ikke	84	14.14
Ikke relevant/ved ikke	19	3.20
Total:	594	100

S14.3 Åbne/delte kalendere (fx Outlook)	Antal	Procent (%)
I meget høj grad	264	44.44
I høj grad	196	33.00
I nogen grad	85	14.31
I lav grad	28	4.71
Slet ikke	14	2.36
Ikke relevant/ved ikke	7	1.18
Total:	594	100

S14.4 Social netværk (Yammer, Slack etc.)	Antal	Procent (%)
I meget høj grad	33	5.56
I høj grad	48	8.08
I nogen grad	66	11.11
I lav grad	77	12.96
Slet ikke	320	53.87
Ikke relevant/ved ikke	50	8.42
Total:	594	100

S14_a: Andre online værktøjer, beskriv venligst: [tekstboks]

Arbejdsforhold under nedlukningen

I følgende spørgsmål beder vi dig tage stilling til arbejdsforholdene på din arbejdsplads under nedlukningen.

Med nedlukningen refererer vi specifikt til perioden fra 13. marts til starten af maj, hvor medarbejderne på de fleste private og offentlige arbejdspladser arbejdede hjemme.

S15: Indtast den gennemsnitlige fordeling af medarbejdere, som i løbet af nedlukningen (1) var hjemsendt (2) arbejdede hjemme, og (3) var fysisk til stede på din arbejdsplads

S15.1: Var hjemsendt

Hjemsendelse indebærer, at medarbejderen er sendt hjem med eller uden løn og ikke må arbejde hjemmefra. En virksomhed kan fx hjemsende folk, hvis de ikke kan beskæftige medarbejderen grundet nedgang i driften under covid-19.

S15.2: Arbejdede hjemme

Hjemmearbejde indebærer til forskel fra hjemsendelse, at medarbejderen ikke må møde fysisk op på arbejdspladsen, men stadigvæk skal varetage sine arbejdsopgaver hjemmefra.

S15.3: Var fysisk til stede på arbejdspladsen

S15 Arbejdsform under nedlukningen	Gennemsnit (%)
S15.1: Var hjemsendt	10.65
S15.2: Arbejdede hjemme	56.30
S15.3: Var fysisk til stede på arbejdspladsen	33.04
Total:	100

S15 Arbejdsform under nedlukningen (procentsatser omkodet til kategorier)	Antal	Procent (%)
Alle var fysisk tilstede	4	0.67
Alle arbejdede hjemme	26	4.38
De fleste var hjemsendte	51	8.59
De fleste var hjemmearbejdende	304	51.18
De fleste var fysisk tilstede	161	27.10
Lige mange hjemmearbejdende og fysisk tilstede	4	0.67
Lige mange hjemsendte og hjemmearbejdende	39	6.57
Lige mange hjemsendte og fysisk tilstede	5	0.84
Total:	594	100

S16 Har I afskediget medarbejdere som følge af corona-krisen?

S16 Afskedigelser	Antal	Procent (%)
Ja	108	18.18
Ja, men vi har efterfølgende kunne genbesætte flere stillinger	40	6.73
Nej	406	68.35
Nej, men vi havde været nødsaget til det, hvis vi ikke havde gjort brug af regeringens hjælpepakker	36	6.06
Ikke relevant/ved ikke	4	0.67
Total:	594	100

S17 Sammenlignet med samme tidspunkt forrige år, var sygefraværet på din arbejdsplads under nedlukningen:	Antal	Procent (%)
Meget højere	4	0.67
Højere	33	5.56
Uændret	173	29.12
Lavere	242	40.74
Meget lavere	95	15.99
Ikke relevant/ved ikke	47	7.91
Total:	594	100

S18 Har der været en forventning på din arbejdsplads om, at medarbejderne skulle være tilgængelige i deres almindelige arbejdstidsrum <u>under nedlukningen</u>?	Antal	Procent (%)
Ja, der var et fast tidsrum, medarbejderne var forventet at skulle arbejde og være tilgængelige	108	18.18
Ja, som udgangspunkt, men der har været mulighed for fleksibel arbejdstid i mindre grad	379	63.80
Nej, der har ikke været et fast tidsrum - man har selv kunne vælge, hvornår man ville arbejde	72	12.12
Andet, uddyb venligst	18	3.03
Ikke relevant/ved ikke	17	2.86
Total:	594	100

S19 Hvordan har produktivetsniveauet været under nedlukningen i forhold til, hvad der var forventet?	Antal	Procent (%)
<i>Giv en ca. vurdering af de ansattes produktivitet med udgangspunkt i medarbejdernes niveau af output og arbejdsengagement - enten under hjemmearbejde eller ved fysisk tilstedeværelse.</i>		
Meget bedre end forventet	52	8.75
Bedre end forventet	269	45.29
Samme som forventet	231	38.89
Mindre end forventet	36	6.06
Meget mindre end forventet	1	0.17
Ikke relevant/ved ikke	5	0.84
Total:	594	100

S20 Vurdér følgende udsagn om, hvordan de hjemsendte medarbejdere oplevede deres situation under nedlukningen

Hjemsendelse indebærer, at medarbejderen er sendt hjem med eller uden løn og ikke må arbejde hjemmefra. En virksomhed kan fx hjemsende folk, hvis de ikke kan beskæftige medarbejderen grundet nedgang i driften under covid-19.

S20.1R De gav udtryk for at være bange for at miste deres job	Antal	Procent (%)
Meget uenig	31	14.03
Uenig	40	18.10
Hverken enig eller uenig	26	11.76
Enig	83	37.56
Meget enig	18	8.14
Ikke relevant/ved ikke	23	10.41
Total:	221	100

S20.2R De savnede det sociale samvær med deres kollegaer	Antal	Procent (%)
Uenig	2	0.90
Hverken enig eller uenig	9	4.07
Enig	115	52.04
Meget enig	73	33.03
Ikke relevant/ved ikke	22	9.95
Total:	221	100

S20.3R De havde ikke tilstrækkelig kontakt med deres nærmeste leder	Antal	Procent (%)
Meget uenig	4	1.81
Uenig	55	24.89
Hverken enig eller uenig	59	26.70
Enig	67	30.32
Meget enig	9	4.07
Ikke relevant/ved ikke	27	12.22
Total:	221	100

S20.4 De nød at have en periode, hvor de ikke skulle arbejde	Antal	Procent (%)
Meget enig	2	0.90
Enig	45	20.36
Hverken enig eller uenig	56	25.34
Uenig	59	26.70
Meget uenig	19	8.60
Ikke relevant/ved ikke	40	18.10
Total:	221	100

S20_a: Har du yderligere kommentarer til de hjemsendtes oplevelser under nedlukningen?
[tekstboks]

S21 Vurdér følgende udsagn om, hvordan de hjemsendte medarbejdere oplevede deres situation under nedlukningen

Hjemmearbejde indebærer, at medarbejderen ikke må møde fysisk op på arbejdspladsen, men stadigvæk skal varetage sine arbejdsopgaver hjemmefra.

S21.1R De gav udtryk for at være bange for at miste deres job	Antal	Procent (%)
Meget uenig	183	31.61
Uenig	220	38.00
Hverken enig eller uenig	90	15.54
Enig	60	10.36
Meget enig	6	1.04
Ikke relevant/ved ikke	20	3.45
Total:	579	100

S21.2R Sammenblanding af deres arbejdsliv og privatliv har været et problem for dem	Antal	Procent (%)
Meget uenig	25	4.32
Uenig	150	25.91
Hverken enig eller uenig	175	30.22
Enig	194	33.51
Meget enig	19	3.28
Ikke relevant/ved ikke	16	2.76
Total:	579	100

S21.3 De arbejdede mere effektivt derhjemme	Antal	Procent (%)
Meget enig	20	3.45
Enig	263	45.42
Hverken enig eller uenig	230	39.72
Uenig	50	8.64
Meget uenig	7	1.21
Ikke relevant/ved ikke	9	1.55
Total:	579	100

S21.4R De savnede det sociale samvær med deres kollegaer	Antal	Procent (%)
Meget uenig	1	0.17
Uenig	2	0.35
Hverken enig eller uenig	14	2.42
Enig	345	59.59
Meget enig	212	36.61
Ikke relevant/ved ikke	5	0.86
Total:	579	100

S21.5R De havde ikke tilstrækkelig kontakt med deres nærmeste leder	Antal	Procent (%)
Meget uenig	27	4.66
Uenig	173	29.88
Hverken enig eller uenig	175	30.22
Enig	167	28.84
Meget enig	17	2.94
Ikke relevant/ved ikke	20	3.45
Total:	579	100

S21.6R Deres leder udøvede overdreven kontrol over deres arbejdstid og opgaver	Antal	Procent (%)
Meget uenig	248	42.83
Uenig	264	45.60
Hverken enig eller uenig	37	6.39
Enig	8	1.38
Meget enig	4	0.69
Ikke relevant/ved ikke	18	3.11
Total:	579	100

S21_a: Har du yderligere kommentarer til de hjemmearbejdendes oplevelser under nedlukningen? [Tekstboks]

Ledelse og innovation

I det følgende beder vi dig tage stilling til nogle spørgsmål om ledelseskultur og innovation under nedlukningen.

S22 Hvor enig er du i følgende udsagn om ledelseskulturen på din arbejdsplads under nedlukningen?

S22.1 Der har været et tættere samarbejde internt i ledergruppen	Antal	Procent (%)
Meget enig	118	19.90
Enig	237	39.97
Hverken enig eller uenig	156	26.31
Uenig	57	9.61
Meget uenig	7	1.18
Ikke relevant/ved ikke	18	3.04
Total:	593	100

S22.2 Der har været større accept internt blandt lederne i forhold til at lave fejl	Antal	Procent (%)
Meget enig	31	5.23
Enig	124	20.91
Hverken enig eller uenig	264	44.52
Uenig	110	18.55
Meget uenig	11	1.85
Ikke relevant/ved ikke	53	8.94
Total:	593	100

S22.3 Der har været et tættere samarbejde mellem lederne på tværs af afdelinger	Antal	Procent (%)
Meget enig	63	10.62
Enig	188	31.70
Hverken enig eller uenig	199	33.56
Uenig	98	16.53
Meget uenig	10	1.69
Ikke relevant/ved ikke	35	5.90
Total:	593	100

S22.4R Det har været svært for ledere på min arbejdsplads at skulle lede fra distancen	Antal	Procent (%)
Meget uenig	26	4.38
Uenig	161	27.15
Hverken enig eller uenig	149	25.13
Enig	212	35.75
Meget enig	21	3.54
Ikke relevant/ved ikke	24	4.05
Total:	593	100

S23 Hvor enig er du i følgende udsagn om innovationskulturen på din arbejdsplads under nedlukningen?

S23.1 Lederne har givet mere frirum for medarbejderne i forhold til at lave fejl	Antal	Procent (%)
Meget enig	17	2.87
Enig	133	22.43
Hverken enig eller uenig	271	45.70
Uenig	112	18.89
Meget uenig	12	2.02
Ikke relevant/ved ikke	48	8.09
Total:	593	100

S23.2 Medarbejdere har formået at finde innovative løsninger på problemstillinger	Antal	Procent (%)
Meget enig	59	9.95
Enig	332	55.99
Hverken enig eller uenig	141	23.78
Uenig	19	3.20
Meget uenig	5	0.84
Ikke relevant/ved ikke	37	6.24
Total:	593	100

S23.3 Der har været kortere fra beslutning til implementering (mindre bureaukrati)	Antal	Procent (%)
Meget enig	53	8.94
Enig	219	36.93
Hverken enig eller uenig	188	31.70
Uenig	101	17.03
Meget uenig	8	1.35
Ikke relevant/ved ikke	24	4.05
Total:	593	100

S23.4 Det har været mere legitimt for ledere og medarbejdere at prøve nye koncepter og ideer af	Antal	Procent (%)
Meget enig	61	10.29
Enig	268	45.19
Hverken enig eller uenig	176	29.68
Uenig	48	8.09
Meget uenig	6	1.01
Ikke relevant/ved ikke	34	5.73
Total:	593	100

S24 I hvor høj grad har I anvendt erfaringer fra tidligere kriser i jeres ledelsesmæssige håndtering af corona-krisen?	Antal	Procent (%)
<i>En krise kunne for eksempel være finanskrisen, der ramte hele den danske økonomi, en sektorbaseret krise, der ramte jeres branche eller en intern krise i ledelse, bestyrelse eller lign., der nødvendiggjorde forandring.</i>		
I meget høj grad	7	1.18
I høj grad	48	8.09
I nogen grad	171	28.84
I lav grad	172	29.01
Slet ikke	105	17.71
Ikke relevant/ved ikke	90	15.18
Total:	593	100

Hvis svar i S24 er "I høj grad", "I meget høj grad" følges op med spørgsmålet:

S24_a: Giv venligst eksempler på, hvordan I anvendte jeres erfaringer fra tidligere kriser?

[Tekstboks]

S25 Hvem tog hovedansvaret for at løse følgende opgaver på din arbejdsplads under nedlukningen?

S25.1 løbende at opdatere og informere om arbejdspladsens håndtering af Covid-19	Antal	Procent (%)
Øverste leder	343	57.84
Nærmeste leder	39	6.58
HR	207	34.91
De enkelte medarbejdere	2	0.34
Ikke relevant/ved ikke	2	0.34
Total:	593	100

S25.2 At holde kontakten mellem leder og medarbejder	Antal	Procent (%)
Øverste leder	37	6.24
Nærmeste leder	525	88.53
HR	20	3.37
De enkelte medarbejdere	7	1.18
Ingen	1	0.17
Ikke relevant/ved ikke	3	0.51
Total:	593	100

S25.3 At holde sig opdateret om medarbejdernes trivsel	Antal	Procent (%)
Øverste leder	17	2.87
Nærmeste leder	496	83.64
HR	65	10.96
De enkelte medarbejdere	7	1.18
Ingen	4	0.67
Ikke relevant/ved ikke	4	0.67
Total:	593	100

S25.4 Kompetenceudvikling af medarbejdere	Antal	Procent (%)
Øverste leder	18	3.04
Nærmeste leder	336	56.66
HR	94	15.85
De enkelte medarbejdere	17	2.87
Ingen	59	9.95
Ikke relevant/ved ikke	69	11.64
Total:	593	100

S25.5 Afholdelse af virtuelle sociale arrangementer	Antal	Procent (%)
Øverste leder	49	8.26
Nærmeste leder	220	37.10
HR	55	9.27
De enkelte medarbejdere	111	18.72
Ingen	81	13.66
Ikke relevant/ved ikke	77	12.98
Total:	593	100

S25.6 Onboarding af nye medarbejdere	Antal	Procent (%)
Øverste leder	9	1.52
Nærmeste leder	296	49.92
HR	144	24.28
De enkelte medarbejdere	3	0.51
Ingen	12	2.02
Ikke relevant/ved ikke	129	21.75
Total:	593	100

S25_a Har du yderligere kommentarer til fordelingen af ansvarsopgaver under nedlukningen?

Svar: [Tekstboks]

Den fremtidige arbejdsplads

I de følgende spørgsmål beder vi dig tage stilling til, hvilke tiltag og erfaringer fra corona-krisen, I ønsker at gøre brug af i jeres arbejde fremadrettet.

S26 Ud fra din vurdering, hvordan forventes følgende tiltag at blive anvendt på din arbejdsplads i tiden efter corona-krisen sammenlignet med før krisen?

S26.1 Hjemmearbejdsdage	Antal	Procent (%)
Meget mere end før	82	13.83
Mere end før	385	64.92
Samme som før	120	20.24
Ikke relevant/ved ikke	6	1.01
Total:	593	100

S26.2 Virtuelle møder	Antal	Procent (%)
Meget mere end før	208	35.08
Mere end før	342	57.67
Samme som før	36	6.07
Mindre end før	3	0.51
Ikke relevant/ved ikke	4	0.67
Total:	593	100

S26.3 Fleksible arbejdstider	Antal	Procent (%)
Meget mere end før	37	6.24
Mere end før	212	35.75
Samme som før	331	55.82
Ikke relevant/ved ikke	13	2.19
Total:	593	100

S26_a: Andre tiltag? Svar: [tekstboks]

Hvis svar i S26.1 er "Meget mindre end før", "Mindre end før", "Samme som før", følges op med spørgsmålet:

S26_1a: Hvorfor forventer du ikke, at hjemmearbejde bliver anvendt i højere grad på din arbejdsplads?

Svar: [tekstboks]

Hvis svar i S26.2 er "Meget mindre end før", "Mindre end før", "Samme som før", følges op med spørgsmålet:

S26_2a: Hvorfor forventer du ikke, at virtuelle møder bliver anvendt i højere grad på din arbejdsplads?

Svar: [tekstboks]

Hvis svar i S26.3 er "Meget mindre end før", "Mindre end før", "Samme som før", følges op med spørgsmålet:

S26_3a: Hvorfor forventer du ikke, at fleksible arbejdstider bliver anvendt i højere grad på din arbejdsplads?

Svar: [tekstboks]

S27 Er der nogle af følgende mødetyper, som du ikke vil afholde virtuelt fremadrettet?

S27.1 MUS-samtaler	Antal	Procent (%)
Nej	211	35.52
Ja	383	64.48
Total:	594	100

S27.2 Ansættelsessamtaler	Antal	Procent (%)
Nej	258	43.43
Ja	336	56.57
Total:	594	100

S27.3 Afskedigelsessamtaler	Antal	Procent (%)
Nej	113	19.02
Ja	481	80.98
Total:	594	100

S27.4 Trivselssamtaler	Antal	Procent (%)
Nej	296	49.83
Ja	298	50.17
Total:	594	100

S27.5 Lønsamtaler	Antal	Procent (%)
Nej	321	54.04
Ja	273	45.96
Total:	594	100

S27.6 Opstartsmøder for nye projekter	Antal	Procent (%)
Nej	487	81.99
Ja	107	18.01
Total:	594	100

Hvis nogle kategorier i s27 er valgt til, følges op med spørgsmålet:

S27_b: Hvad er årsagen til, at I ikke vil afholde disse møder virtuelt fremadrettet?

Svar: [Tekstboks]

Tak for din deltagelse i spørgeskemaet, som i høj grad er med til at gøre vores forskning mulig.

Du har mulighed for løbende at følge med i forskningsprojektets resultater på:
<https://www.linkedin.com/groups/8928700/>.

De endelige resultater af undersøgelsen kan findes på
<https://www.cbs.dk/en/research/departments-and-centres/department-of-strategy-and-innovation/research/virtual-leadership-corona-crisis>

Baggrundsvariable

Primærbranchekode	Antal	Procent (%)
Landbrug, skovbrug og fiskeri	5	0.84
Industri, råstofindvinding og forsyningsvirksomhed	113	19.02
Bygge og anlæg	17	2.86
Handel og transport	101	17.00
Information og kommunikation	23	3.87
Finansiering og forsikring	43	7.24
Ejendomshandel og udlejning	19	3.20
Erhvervsservice	71	11.95
Offentlig administration, undervisning og sundhed	146	24.58
Kultur, fritid og anden service	56	9.43
Total:	594	100

Region	Antal	Procent (%)
Region Hovedstaden	249	41.92
Region Midtjylland	113	19.02
Region Nordjylland	55	9.26
Region Sjælland	62	10.44
Region Syddanmark	115	19.36
Total:	594	100

Ansatte på adressen	Antal	Procent (%)
75-149	188	31.65
150-349	144	24.24
350-749	118	19.87
750-999	59	9.93
1000+	85	14.31
Total:	594	100

Ansatte i organisationen	Antal	Procent (%)
75-149	188	31.65
150-349	144	24.24
350-749	118	19.87
750-999	59	9.93
1000+	85	14.31
Total:	594	100

Offentlig/Privat/Anden	Antal	Procent (%)
Privat	365	61.45
Offentlig	73	12.29
Anden	156	26.26
Total:	594	100

