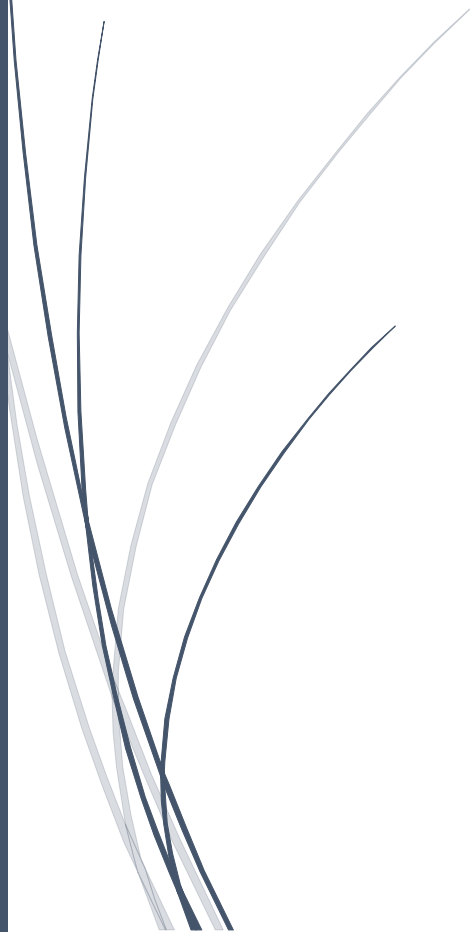




# Virtuel ledelse under corona-krisen

Rapport I: De kvalitative studier

*Steen E. Navrbjerg & Dana Minbaeva*



*“Vi kan faktisk meget mere, end vi går og tror. Både individuelt og samlet.” (Leder)*

## Indhold

Forord.....	4
Introduktion .....	5
Corona-forskning: Skinnerne lægges, mens toget kører .....	5
Metodiske overvejelser.....	6
Eksplorativ undersøgelse .....	6
Meget åbne ledere - interviewet som terapi.....	7
Corona-ledelse – rum for fejl og selverkendelser .....	7
Interview til tiden - refleksioner mens det sker.....	8
1. Parathed.....	9
Meget forskellige grader af digitalisering - og dermed parathed.....	9
Social kapital før krisen giver afkast under krisen .....	10
At slippe kontrollen – centraliseret decentralisering .....	11
Erfaringer fra én krise kan bruges i en anden krise .....	12
Opsamling: Parathed betyder meget.....	14
2. Læring fra virtuelle møder .....	15
Effektive møder, men.....	15
... det sociale forsvinder i det virtuelle.....	16
Drift virtuelt, konflikter analogt? .....	18
Demokrati i det virtuelle møde.....	18
De introverte får taletid .....	19
Opsamling: Virtuelle og analoge møder – balancen mellem effektivitet og det sociale.....	20
3. Virtuel ledelse 1.0 .....	21
Medarbejderne .....	21
Først eufori.....	21
... men så rammer ‘corona-muren’ .....	22
At arbejde hjemmefra er hårdt – hjemsendelse er værre.....	22
At undgå en opdeling i A- og B-hold: Ledelsens ansvar .....	25
Lederne .....	26
Ledergrupper arbejder tættere sammen – og mere på tværs .....	26
Corona-ledelse giver rum for flere fejl.....	27
Den fælles virkelighed.....	27

Sygefravær er faldet.....	27
Det fysiske og især det psykiske arbejdsmiljø er udfordret.....	28
Nye balancer i arbejdslivet?.....	29
Opsamling: Corona-ledelse og nye forståelser af arbejdslivet .....	29
4. Produktivitetens paradokser.....	31
Produktiviteten er forøget!.....	31
Fleksible og engagerede medarbejder sikrer produktiviteten .....	31
Corona-arbejde: Mere tid til fordybelse .....	32
Kreativiteten blomstrer.....	33
Opstartsprojekter og sparring lider under corona.....	34
Risk management ved kaffemaskinen .....	35
Opsamling: Stor produktivitet og fleksibilitet under corona .....	37
5. HR: Fra udvikling til drift - alt fremadrettet på stand by... ..	38
HR – fra udvikling til drift... ..	38
...og retur til udvikling: MUS, ansættelser og lønregulering under corona .....	38
Kommunikation er afgørende.....	40
Carpe diem for HR: Ny styrke i organisation – eller opmærksomhed på mangler?.....	40
Tre faser under corona - afgør HR's status efter corona .....	41
Fase 1: Drift – arbejdspladsen skal fungere .....	41
Fase 2: Højt engagement fra medarbejdere .....	41
Fase 3: Euforien fuser ud .....	42
Fase 4: Efter corona – what to keep? .....	42
6. Hvad tager vi med fra corona-krisen?.....	43
1. og 2. ordens læring af corona-krisen: Digitalisering for alle.....	43
Virtuelle møder er effektive – og potentielt demokratiske.....	43
Uformelle møder er både sociale og produktive.....	43
En ny og mere sofistikeret mødekultur skal etableres .....	44
Hjemmearbejde er produktivt og kreativt.....	44
Corona-krisen: Carpe diem for HR .....	44
3. ordens læring af corona-krisen .....	44
Organisationers krisehåndtering .....	45
Arbejdsmarkedet efter corona - en ny social kontrakt?.....	46

Det opdelte familie-arbejdsliv – en kun 150 år gammel opfindelse.....	46
Epilog.....	48

## FORORD

Projektet *Virtuel ledelse under corona-krisen* blev designet fra den 27. marts til den 3. april 2020, og det startede den 15. april kl. 12.00 - efter Innovationsfonden havde bevilliget penge til dette forskningsprojekt under deres særlige COVID-19 call.

En stor tak til Innovationsfonden for at tro på, at vi kan levere værdifuld viden om ledelse under corona-krisen – en viden, som også vil kunne bruges efter krisen.

Sådan et projekt – hvor de første resultater præsenteres mindre end 2½ måned efter projektet startes – 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 har sparret med i den intense fase, hvor projektet blev designet, og som skaffet 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 37 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.

Sidste, men ikke mindst en stor tak til vores studentermedarbejdere Frederik Steen Petersen, Emilie Dyrlev Thorsen, Thea Hedegaard Møller og Stine Thorsen, som er blevet kastet ind i dette projekt for mindre end to måneder siden – men som har leveret forbilledligt arbejde i dette projekt.

Dana Minbaeva og Steen E. Navrbjerg

25. juni 2020

## 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 så også vist sig at have kvaliteter, som man ikke før corona-krisen har haft øje for.

Et centralt element i dette projekt er derfor også 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 lederes gjort sig om ledelse og samarbejde?

Disse og mange andre forhold belyser projektet.

Projektet er delt i tre større dele:

- Del 1 er en interviewundersøgelse, hvor i alt 5 arbejdsgiverrepræsentanter og 32 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. Det er denne del af undersøgelsen, der afrapporteres her.
- Del 2 er en spørgeskemaundersøgelse, hvor ca. 1.000 virksomheder spørges om en række af de forhold, som afdækkes i spørgeskemaundersøgelsen.
- Del 3 er en follow-up på de virksomheder, som blev interviewet under corona-krisen. Formålet er at belyse, hvad man har taget med sig fra krisen – i forhold til ledelse, arbejdsorganiseringer og samarbejde.

Projektets resultater er løbende formidlet via <https://www.linkedin.com/groups/8928700/> samt via et webinar den 25. juni 2020 og en workshop i slutningen af oktober 2020.

### **Corona-forskning: Skinnerne lægges, mens 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 er 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 tiden 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 distanceledelse – men det har ikke været det umiddelbare mål for denne undersøgelse, hvor det er afgørende at formidle de umiddelbare resultater så hurtigt som muligt til brug for praktikere.

### **Metodiske overvejelser**

Denne kvalitative del af undersøgelsen er baseret på interview med ledere og medarbejdere på i alt 18 arbejdspladser samt med en række arbejdsgiverrepræsentanter.

Kontakter til virksomheder og arbejdspladser blev formidlet via Dansk Industri, Kommunernes Landsorganisation samt Medarbejder- og Kompetencestyrelsen. På den enkelt arbejdsplads formidlede en kontaktperson så kontakten til interviewpersoner. Herudover er enkelte interviewpersoner opsøgt via forskernes personlige kontakter. Endelige har en række uformelle samtaler med kontaktpersoner dannet et grundlag for at forstå den enkelte arbejdsplads' særlige udfordringer under corona-krisen.

I alt indgår 13 private virksomheder, 3 kommuner samt 2 statslige organisationer.

### ***Eksplorativ undersøgelse***

Udvælgelsen af virksomheder og interviewpersoner rummer både den kvalitet og den fare, at gate-keeperne – dem, der formidler kontakterne - udvælger personer, som de finder særligt relevante for forskerne at interviewe. Der kan altså have været en selektions-bias. Omvendt har vi i selve interviewene spurgt efter yderligere interviewpersoner, ligesom vi selv har opsøgt relevante personer.

Det skal dog også fastholdes, at formålet med denne del af undersøgelsen har været eksplorativt. Formålet har ikke været at bevise eller afvise allerede opstillede hypoteser eller teorier. Formålet at været at afdække et hidtil ubelyst felt – ledelse under corona-krisen.

Derfor er der heller ikke som sådan nogen repræsentativitet og reliabilitet involveret her. Formålet har været at belyse, hvad der under corona-krisen har ligget ledere og medarbejdere på sinde.

Når det er sagt, så har det dog også været et mål allerede i denne eksplorative fase i hvert fald tentativt at belyse forskelle mellem offentlige og private arbejdspladser samt forskelle mellem forskellige brancher.

Specielt i denne sammenhæng har været, at virtuel ledelse under corona-krisen *ikke har været et valg, men har været tvunget af omstændighederne*. Dermed adskiller dette studie af virtuel ledelse sig fra stort set al anden forskning, der er lavet om virtuel ledelse eller distanceledelse – for det har i langt de fleste tilfælde været et *valg*, hvis man har implementeret virtuel ledelse.

### ***Meget åbne ledere - interviewet som terapi***

I designet af undersøgelsen var der på forhånd opmærksomhed på, at ledere måske netop i en corona-tid simpelt hen ikke havde tid og overskud til at lade sig interviewe om ledelse under corona-krisen.

Den bekymring blev i den grad gjort til skamme!

Alle interviewpersoner var villige til at bruge 45-60 minutter til at lade sig interviewe. Og lederne var meget åbne, også om deres usikkerhed i forbindelse med virtuel ledelse. I mange situationer var fornemmelsen, at interviewene nærmest var terapeutiske – som vores kolleger Jesper Due og Jørgen Steen Madsen har beskrevet det, når man interviewer personer, der i selve interviewet måske for første gang får sat ord på, hvad de oplever og føler i situationen.

Det er tydeligt på tværs af ledertyper og brancher, at det for stort set alle ledere har været et velkomment skub i deres ledelseskompetencer. Alle som én har lederne været engagerede og har oplevet ledelse under corona-krisen som en spændende udfordring - på en ganske vist ubehagelig baggrund.

Der er fx ledere, der har haft tradition for, at medarbejderne møder hver dag og måske også afrapporterer personligt på daglig basis, og som pludselig har skullet arbejde med en helt ny ledelsesform. For mange ledere har det således været en betydelig udviklingsproces at lede under corona – og nogle ledere har også, som det beskrives, fundet 'huller i osten' i deres organisation eller i deres egen ledelse. Det betyder så også, at mange organisationer potentielt kan komme ud af corona-krisen skarpere og bedre – og med færre 'huller i osten'.

Spørgsmålet er, hvad ledere og arbejdspladser tager med sig efter corona-krisen.

### ***Corona-ledelse – rum for fejl og selverkendelser***

Ledelse og samarbejde under corona er som nævnt helt nye betingelser for både ledere og medarbejdere. Det betyder også, at parterne ikke har haft specifikke forventninger til hinanden. Ledelsen har ikke haft forventninger om stor produktivitet, når man skal arbejde hjemme med børn omkring sig. Og omvendt har medarbejderne været åbne for ledelsens tiltag i den helt unikke situation. Det afspejler sig også i interviewene, hvor ledere har været sjældent åbne om deres egne kvaliteter som ledere. For mange har corona-ledelse givet dem ny indsigt i deres kompetencer som ledere, og fordi der ikke har været specifikke forventninger, har de også været meget åbne i interviewene om, hvad de har lært og hvor der er rum for forbedring. Fordi krisen er kommet så pludseligt og udefra, har der været plads til erkendelser, som der måske ikke er så



meget plads til i det daglige før corona-krisen. Når vi således i denne rapport ofte beskriver, at virksomhedernes HR er gået fra udvikling til drift, så er det et udsagn, der kræver modifikationer – for mange ledere har oplevet en hidtil uset personlig udvikling som ledere under corona. For dem har det ikke været drift på det personlige plan.

### ***Interview til tiden - refleksioner mens det sker***

Det har været unikt i denne interviewproces, at interviewene er foregået nærmest inden interviewpersonerne har haft lejlighed til at reflektere dybere over, hvad virtuel ledelse betyder for dem og deres arbejdsplads. Det er ret usædvanligt i forskningen, hvor man typisk interviewer et stykke tid efter hændelsen og dermed opnår nogle synspunkter, som er reflekterede og som ofte er sat i en større kontekst, som giver interviewpersonen et større overblik over egen rolle i den overordnede fortælling.

Det har også haft konsekvenser for de data i form af interview, som er blevet behandlet. Den samme leder vil simpelt på nogle område vurdere situationen forskelligt i henholdsvis uge 5 og i uge 11 i corona-krisen. Erfaringen er anderledes, forståelsen af, hvor lang tid krisen ville var har ændret sig uge for uge – og derfor har det også givet forskellige refleksioner over, hvordan man skulle tackle den virtuelle ledelse. Det var tydeligt, særligt i starten af interviewperioden, at interviewpersonerne i meget begrænset omfang havde haft lejlighed til at sætte deres første refleksioner ind i en større sammenhæng - nogle havde diskuteret udfordringer med virtuel ledelse med kolleger, men meget få havde endnu sat det ind i en større sammenhæng. Lige da handlede det naturligt nok om at få arbejdspladsen til at køre. Senere i interviewperioden var der ledere, der for alvor var gået ind i overvejelser over, hvad ledelse under corona-krisen ville få af konsekvenser for ledelse fremadrettet.

Man kan således, bare inden for de 7 uger, hvor interviewene foregik, se en udvikling mod større refleksion i slutningen af perioden om, hvad der vil få blivende betydning i organisationen. Men også i de tidlige interview fik selve interviewet formentlig interviewpersonerne til at gå videre med overvejelser om virtuel ledelses betydning for organisationen i fremtiden.

## 1. PARATHED

*Corona-virusen har på rekordtid omvæltet arbejdets organisering på stort set alle arbejdspladser i Danmark. Virtuel ledelse har stillet ny krav til digitalisering, og nogle arbejdspladser har inden krisen været længere i den proces end andre. Relationerne mellem ledere og medarbejdere inden krisen har været afgørende for, hvordan man har kommunikeret og samarbejdet under krisen – den sociale kapital har derfor været afgørende, ligesom erfaringer fra tidligere kriser kan bruges i denne krise.*

### **Meget forskellige grader af digitalisering - og dermed parathed**

På de mange hjemmekontorer, der er blevet etableret under corona-krisen, er den fysiske kommunikation erstattet af online møder, e-mails og webinarer. Der er betydelig forskel i virksomhederne imellem på, hvordan denne overgang til den digitale arbejdsplads har fungeret. Overordnet kan der identificeres tre kategorier, når det kommer til, hvor langt man er i digitalisering:

- Arbejdspladser, som allerede arbejder med en høj grad af digitalisering i det daglige
- Arbejdspladser, som havde brug for et sidste skub for alvor at tage de digitale værktøjer i brug
- Arbejdspladser, for hvem digitaliseringen dårligt nok var begyndt inden corona-krisen.

I de seneste år har der været øget fokus på øget brug af digital kommunikation som et indsatsområde, men med mange eller alle medarbejdere som hjemmearbejdende blev det pludselig en nødvendighed at blive digitaliseret i en fart. Flere ledere fremhæver således den krævede digitalisering som en uventet positiv effekt af krisen, fordi det har tvunget dem til for alvor at få omstillet deres organisation i et helt andet tempo end hidtil:

*”Vi har forberedt os på den digitale transformation i sidste to år – nu skete det hele på to uger!”*

De virksomheder, som har oplevet den mest smertefri omstilling, er kendetegnet ved, at corona-krisen har fungeret som en intensivering af allerede eksisterende IT-adfærd. Denne type virksomheder er ofte kendetegnet ved at arbejde på flere lokationer i Danmark eller at være internationaliseret med kontorer eller datterselskaber i flere lande.

*”Fordi vi arbejder på to kontorer, og allerede arbejder tæt sammen med nogen fra udlandet, så havde vi allerede de værktøjer, der findes til at holde elektroniske møder og meget avancerede værktøjer til at dele dokumenter og arbejde i dokumenter samtidig. Så det var faktisk stort set ukompliceret for os at arbejde hjemmefra...” (7)*

Disse ‘corona-parate’ virksomheder har brugt digitale værktøjer aktivt i hverdagen og er derfor vant til at kommunikere og samarbejde online. De har allerede haft digitaliserede informationer på IT-platforme, som hurtigt og sikkert kunne tilgås hjemmefra. De har en kompetent IT-afdeling, som har kunnet løfte opgaven.

*”Det sjove er jo, at vi ikke har været forberedt [på corona]. (...) Men vi har været heldige, at vi har været digitaliseret, så vi ikke skulle have en wrap-up periode, hvor vi første skulle til at tilegne os de her ting. Så vi har været flyvende fra dag ét. (...) Men meget af det har været båret af den omfattende digitalisering, vi allerede har, og som har gjort, at vi har kunne være agile på den her led.” (7)*

En leder fortæller, hvordan man har haft stor nytte af, at man allerede tidligt havde gjort en indsats for at strømline brugen af software, så alle anvender samme dokumenthåndteringssystemer. Denne forberedelse har vist sig meget værdifuld og har været altafgørende for en smertefri overgang til den nye virkelighed.

*”Da jeg trådte til, havde folk en masse småsystemer på deres egen maskiner. Det blev lagt ned. Og det bliver man glad for, når man arbejder på den her måde. At man arbejder ud fra et fælles tilgængeligt system. Og det er virkelig fint, at det var på plads i god tid. Så man arbejder man ud fra den samme platform. Og man har ikke sådan et fragmenteret system, hvor det ligger hos hver enkelt.” (9)*

I modsætning til disse to grupper af virksomheder, som har haft en relativt nem overgang til en arbejdsorganisering med mange hjemmekontorer, er der arbejdspladser, som har oplevet store udfordringer i overgangen til den nye virtuelle organisering under corona-krisen. Det drejer sig om virksomheder, som ikke har været i gang med en digital omstilling inden krisen. Overgangen har således medført helt konkrete udfordringer med at kommunikere og arbejde, men også udfordringer, som medarbejderne har taget til sig:

*”Hos os, der var Skype var en by i Rusland... Lige pludselig, så synes alle, at det er super fedt, og vi kan alle sammen lige være på Skype.” (1)*

Processen har også betydet, at IT-afdelinger på mange arbejdspladser har vist sit værd og fået højere status i organisationen, end de måske havde før.

*”Men vores IT-afdeling, som man bare havde regnet med var der og egentlig bare brokket sig over, at det ikke fungerede osv. – den har fået street credit, for man har jo bare kunne se, hvordan de har fået tingene til at spille her. “ (7)*

### **Social kapital før krisen giver afkast under krisen**

Under corona-krisen har relationen mellem medarbejder og nærmeste leder haft afgørende rolle betydning i den nye virtuelle arbejdsorganisering. Corona-ledelse betyder, at ledere til dels må slippe kontrollen, og mange ledere, der måske har været vant til at arbejde med et højt niveau af kontrol, har set, at medarbejderne faktisk præsterer mindst lige så godt - hvis ikke bedre - mens de arbejder hjemme under corona-krisen.

Ledelse under corona-krisen kræver derfor en høj grad af tillid mellem medarbejdere og leder. Det er ikke muligt at detailstyre og kontrollere medarbejderne i samme grad som normalt. Organisationer, der inden corona-krisen var præget af stor autonomi og en decentral ledelsesform, har haft relativt nemmere ved corona-ledelse, sammenlignet med mere hierarkiske organisationer, hvor medarbejderne er vant til tæt styring. En leder fremhæver styrken ved en flad organisationsform:

*”Formentlig er vi en meget flad organisation i det daglige. Det er ikke sådan, at vi ikke er klar over, hvem der har kasketten på. Men egentlig bliver det uddelegeret rigtig meget. Og det har også fungeret nu - det har vist sin styrke i, at folk ved, hvad de har af ansvar. Så vi skal ikke til at opfinde en model, hvor jeg bliver nødt til at give slip på en masse.” (9)*

De ledere, som allerede har et tæt og tillidsfuldt bånd til deres medarbejder, har opbygget en ‘social kapital’, som giver et positivt afkast. Andre ledere har oplevet, at det er svært at opbygge og styrke relationer under krisen og har måttet erkende, at det er vanskeligt at have føling med, hvordan den enkelte medarbejder har det, når man ikke kan se dem i øjnene. Nogle ledere har måttet erkende, at de faktisk ikke var så tæt på visse medarbejdere, som de i dag godt kunne have ønsket.

Den personlige relation er er således af stor betydning, når man ikke længere kan afholde fysiske samtaler og møder. En udbredt tendens er, at medarbejderne ofte har været mere omstillingsparate, end ledelsen havde regnet med:

*”Noget som har overrasket mig ved mine medarbejdere er, hvordan alle bare har banket igennem, har taget et kæmpe ansvar og præsteret og har gjort det sindssygt godt. Det synes jeg har været over al forventning. De har været ekstremt fleksible. Det har vi jo også været som arbejdsplads.” (20)*

### **At slippe kontrollen – centraliseret decentralisering**

Virtuelle hjemmearbejdspladser har udfordret mange ledere til at finde ny måde at kommunikere, lede og samarbejde på. En tendens på tværs af interviewene er, at de virksomheder, der har fået bedst styr på den virtuelle ledelse, har lagt en overordnet præcis og fast ramme for ledelse under corona-krisen – men ladet det op til (mellem)lederne at udfylde den ramme. Omvendt har virksomheder med noget strammere ledelse og traditioner for, at alle er på arbejde hver dag, haft større problemer med at omfavne de nye arbejdsorganiseringer under corona.

En arbejdsgiverrepræsentant, som har været i kontakt med mange ledere, summerer op, at det har vist sig effektivt med en form for centraliseret decentralisering:

*”Og så tror jeg faktisk – og det lyder lidt mærkeligt – men samtidig med, at der træder en centralisering i gang, når man er kriseleder, så træder der faktisk også en decentralisering i gang. Fordi den dygtige leder også er den, der tør slippe og sige: ”inden for de her rammer, der finder i selv ud af det”. For der er ikke tid til den samme inddragelse. Den dygtige leder kan krisekommunikere og kan sætte den der ramme, der hedder; det er det her I skal på plejehjemmene. Kør.” (C)*

En mellemlider forklarer, hvordan topledelsen lægger nogle overordnede retningslinjer, som det så er op til de enkelte mellemledere at implementere – med behørig hensyn til sammensætningen af medarbejdergruppen.

*”Vi kom alle på arbejde [efter nedlukningen] og min chefs ledergruppe, altså mine kollegaer og jeg havde et par møder, men afventede også vores direktion ift. hvad vi gør. Der kom nogle overordnede retningslinjer [fra direktionen] og så er resten lagt fint ud lokalt til de forskellige områder, fordi vi er forskellige mennesker og vi*

*er nødt til også at se på, hvad er det for nogle mennesker, som jeg har ansvaret for i den her situation - hvordan reagerer de. Det er mig, der kender dem bedst ift. det.” (20)*

En HR-leder i en stor international har altid anvendt denne tilgang:

*“Hvis du har et godt system, og du bygger en organisation, hvor du prøver at opbygge tillid til medarbejderne, så finder de selv ud af sammen med deres linjeforfører, hvordan de tackler det her imellem dem, uden for mange HR policies og direktiver fra HR. Det er sådan måden jeg kører det på, jeg vil have at folk selv skal finde ud af det. Jeg vil gerne tage HR ud af det, så meget vi kan.” (30)*

For nogle ledere, som har været vant til, at medarbejderne møder hver dag på arbejde, har der været tale om en stejl læringskurve i en ny form for ledelse.

### **Erfaringer fra én krise kan bruges i en anden krise**

Enhver krise er ny og anderledes – men der er også nogle elementer i en krise, der kan genkendes fra andre kriser. Flere erfarne ledere peger på deres erfaringer fra finanskrisen som et vigtigt grundlag for deres tilgang til at håndtere corona-krisen.

En leder fremhæver, hvordan finanskrisen har givet dem erfaringen med at kommunikere med medarbejderne i en usikker situation og nytænke produktionen, når markedet for deres produkter er ramt:

*“Nu har vi jo prøvet sådan et forløb her før i forbindelse med finanskrisen – den var jo også hård ved os. Der har vi trukket på nogle erfaringer fra dengang. Der var vi ikke isoleret, men der skulle vi også tænke på lidt andre måder.” (14)*

En anden virksomhedsleder med 17 års erfaring fremhæver, hvordan finanskrisen viste vigtigheden af arbejde aktivt og til stadighed med risikovurdering i tilgange til salg og produktion. Det kan fx handle om at have flere forskellige segmenter i sin produktlinje:

*“Under finanskrisen, hvor alle blev ramt, da kom vi stadigvæk ud af 2008 og 2009 med rigtige gode resultater, selvom at vi kunne se, at i nogle segmenter var vi meget voldsomt ramt, altså 50% nedgang, men så var der nogle andre, der gik op.” (12)*

Denne erfaring fik virksomheden til at udvide sin portefølje til forskellige sektorer samt sikre geografisk spredning. Selvom det er umuligt at forudsige en krise som corona, så er det stadig en styrke at have erfaringer fra tidligere kriser:

*“Vi har jo virkelig lagt hovedet i blød og prøvet at finde på noget, der var så voldsomt, at det kunne ødelægge vores forretningsmodel. Og der har vi siddet og grinet lidt over at, der var sgu ikke nogen, der havde spekuleret i en corona, vel? Og hvad det indebar for en virksomhed som vores. Det har jeg taget med tilbage her og så sagt: ‘Hvad kan jeg gøre for at optimere det her?’ Og jeg må bare sige, jeg er blevet bekræftet i, at det er farligt at satse énsidigt på nogle markeder.” (12)*

En anden leder fremhæver, at erfaringer fra finanskrisen har været med i overvejelserne i forhold til virksomhedens strategi vedrørende hjemsendelse medarbejdere midlertidigt fremfor at fyre dem. Under finanskrisen oplevede virksomheden, at mange fyrede medarbejdere ikke vendte tilbage, da tiderne blev bedre igen, fordi de havde fået blikket op for andre alternativer:

*”Vi har måttet afskedige nogle, men rigtig mange har vi bibeholdt i en standby situation (...) Mange er også specialister, så de har en stor interesse i at beholde dem. (...) Vi så i finanskrisen at når man afskediger, så finder folk ud af at det måske ikke er så sexet at komme tilbage, når man har fået etableret et nyt arbejde, som man måske er glad for.” (10)*

Denne virksomhed oplevede under finanskrisen at miste kompetent arbejdskraft, som man ikke sådan lige kunne få fat i igen. Den fejl vil man ikke gentage. Der er således stor interesse fra virksomhedernes side i at fastholde medarbejderne - især dem, som har kompetencer, der er svære at finde andre steder.

Et andet middel til at fastholde medarbejdere og undgå fyringer, som stammer fra finanskrisen, er arbejdsfordeling – dvs. at medarbejderne individuelt går ned i tid, så det mindre arbejdet fordeles på så mange medarbejdere som muligt, og man så får dagpenge for de timer, man ikke arbejder. En hjemsendt medarbejder havde faktisk ønsket dette – frem for regeringens hjælpepakke:

*”[Arbejdsfordeling] kunne have været perfekt for mig, hvis jeg havde haft den mulighed. Hvis virksomheden havde haft større mulighed for fleksibilitet. (...) Jeg har en bror, der har skiftet arbejde for nyligt og ham og hans kollegaer de delte deres hjemsendelse.” (10)*

Noget tyder imidlertid på, at Folketingets hjælpepakke af nogle virksomheder har været foretrukket frem for de kendte midler som arbejdsfordeling. En tillidsrepræsentant foretrækker hjælpepakken, fordi det betyder, at kollegerne undgår at komme på dagpenge:

*”Firmaets holdning var først, at vi skulle på arbejdsfordeling, indtil vi ligesom fik det her på plads. Vi mente jo, at vi skulle bruge den her trepartsaftale først, og så kan vi tage arbejdsfordeling i den anden ende, når den slutter, hvis vi stadigvæk ikke har noget at lave. (...) Så beholder alle folk deres løn, og alle har deres arbejde. Lige så snart, vi skal på arbejdsfordeling, så vil der jo være nogle, der får dagpenge for noget af tiden.” (17)*

For nogle virksomheder er krise en konstant tilstand – et eller andet sted i koncernen. En HR-chef i en stor international virksomhed forklarer, at de er så store, så der altid er kriser ét eller andet sted i virksomheden. Derfor er deres ledere er exceptionelt gode til at arbejde i kriser, da de her stor erfaring med krisehåndtering – og kan trække på erfaringer andre steder i koncernen.

*”Jeg tror, at når man er et ældre firma, der oplever kriser igen og igen – ikke kun finanskrisen, men også kriser i industrien eller de lande du arbejder i (...) Vores firma har gennemgået mange omstruktureringer og har genopfundet sig selv på mange måder. (...) Derfor er vores ledere virkelig, virkelig gode til kriser. Jeg har været imponeret over, hvordan den her ’muskel’ bare starter og virker.” (30)*

Konkret i forbindelse med tacklingen af corona var de i stand til at trække på erfaringer fra deres kinesiske afdeling, som var langt forud for vesten i erfaring og redskaber.

*”Men så var det, at vores kinesiske medarbejdere havde fundet ud af at lave en masse forskellige grupper, dem imellem, som de kunne snakke med om alt det her. Det kopierede vi og lavede på vores globale website og vores globale COVID-19 site, hvor folk kunne bruge Teams og lave grupper på Teams til at arbejde og snakke sammen.” (30)*

### **Opsamling: Parathed betyder meget**

Som det ses har mange virksomheder kunnet bruge erfaringer fra finanskrisen til at tackle problemer under corona-krisen. Flere ledere refererer tilbage til tiltag, som man havde foretaget under finanskrisen, og som nu fandtes i virksomhedens værktøjskasse. Også medarbejderne har i mange tilfælde set tiltagene før og derfor været parate til den omstilling, som nu har været nødvendig. Men også den sociale kapital - altså tilliden og nærheden mellem medarbejdere og ledelse – har i mange situationer været høj, og det har haft konsekvenser for, at overgangen til en digitaliseret form for ledelse og samarbejde synes at være gået ganske godt på langt de fleste arbejdspladser. Overgangen til virtuel ledelse har været ulig nemmere for de arbejdspladser, som allerede var stærkt digitaliseret, ligesom de arbejdspladser, der har haft en høj grad af (centraliseret) decentralisering og meget social kapital at trække på, har haft nemmest ved at arbejde virtuelt under corona-krisen

## 2. LÆRING FRA VIRTUELLE MØDER

Det virtuelle møde er på mange arbejdspladser kommet pludseligt i forbindelse med corona-krisen – og det har været en stejl læringskurve de fleste steder. Selv på arbejdspladser, hvor man i nogle afdelinger fx har holdt virtuelle møder mellem ledere, har det været nyt at skulle holde dem med medarbejdere – og særligt det, at det er den eneste mulighed og altså ikke et valg, har været nyt for mange organisationer.

### Effektive møder, men...

Corona-krisen har tvunget medarbejdere og ledere i danske virksomheder ind i virtuelle møderum. Det virtuelle møde beskrives af stort set alle ledere og medarbejdere som mere effektivt end det, som en af lederne nu kalder et *'analogt møde'*, altså det velkendte fysiske møde.

*"Problemet ved mødeledelse, hvor alle sidder med, det er, at man bliver jo afbrudt. Og folk kommer hele tiden ind fra højre og venstre. Der kommer man ud ad tangent. (...) Jeg tænker faktisk, at de her strukturerede virtuelle møder gør, at man får talt om ting mere fakta baseret. Mere ind til benet egentlig."* (28)

Både ledere og medarbejdere oplever, at alle kommer bedre forberedt til de virtuelle møder – ikke mindst lederne. Der er en klarere dagsorden, og møderne bliver mere fokuserede. En leder fremhæver, at mødedeltagerne bliver mere præcise i deres udmeldinger – og at der ikke er så mange unødvendige gentagelser:

*"Jeg synes, at Skype-møderne i højere grad bærer præg af, at man kun tilføjer noget, hvis man har noget nyt at sige, og at der ikke er et krav om, at alle skal ytre sig. Jeg har faktisk også været helt eksplicit omkring, at man jo ikke behøver at gentage det, der allerede er blevet sagt. Man ytrer sig kun, hvis man har noget nyt eller er uenig."* (21)

Chatfunktionen er et vigtigt element for mødeeffektiviteten og bruges netop til at skabe og opretholde struktur. Chatfunktionen benyttes også, når mindre detaljer eller spørgsmål skal afklares, som alle ikke nødvendigvis behøver at bruge tid på at diskutere.

*"Vi har i høj grad brugt chatfunktionen til at holde en talerække. (...) Det fungerer faktisk overraskende godt, og det fungerer især, hvis man er rigtig mange sammen. Så er der nødt til at være en hardcore-ordstyrer, som melder ind på chatfunktionen. Det kan være lang mere effektivt at holde møder på den her måde."* (21)

Stort set alle ledere fremhæver, at de virtuelle møder typisk er kortere end de analoge møder, fordi der netop er mindre spildtid – eller som en leder udtrykker det:

*"Der er ikke så meget sniksnak og ting og sager, når man ikke sidder i samme lokale, som når man sidder hver for sig. Altså det bliver mere effektivt på den måde."* (5)



Mange påpeger til gengæld, at der afholdes flere møder end før corona-krisen. En leder har bemærket, at samtalerne ganske vist er blevet mere effektive – men overvejer også, om det kan have en omkostning:

*”Altså der jeg tror bare, det er blevet meget mere naturligt lige at ringe på Skype. Det er jo også en effektivisering. Det kan godt være, at der også lige er en regning, der skal betales, hvis man ikke lige får det sociale med - altså netværke. Men til dem man kender godt, så er det bedre at bruge fem minutter på Skype end ti minutter på at gå, og ti minutter på at snakke.” (4)*

### **... det sociale forsvinder i det virtuelle**

*”Det fortrolige rum er sværere at skabe. Netop hvis du har medarbejdere, der er stressramte, eller har nogle udfordringer med deres arbejde eller privat, og de har behov for lige at sige det til én. Det er sværere på Skype. Der bliver ligesom en lille smule upersonlig distance på en eller anden måde.” (22)*

Flere ledere har det derfor ambivalent ved de virtuelle møder: På den ene side er det virtuelle møde mere effektivt - men på den anden side mister man noget relationelt og kollegialt, som udspringer fra netop dét at være fysisk tilstede sammen.

*”Men [det fokuserede og effektive møde] gør jo så også, at der går noget væk, hvor at du ikke kan se de underliggende toner. Der det er både fordele og ulemper.” (28)*

Disse *'underliggende toner'* beskrives af flere som den grundlæggende samhørighed, man kan have med hinanden, når man er fysisk tilstede sammen. Flere ledere fremhæver i den forbindelse, at man kan opleve en distancering ved de virtuelle møder, hvor man som leder ikke kan navigere efter mødedeltagernes kropssprog og *'nonverbale udtryk'*.

*”Det, som kan være svært, det er jo alle de her nonverbale ting. Dér, hvor jeg kommer til kort [som leder], det er når man sidder ved et møde med rigtige mange mennesker, og der er sådan bittesmå ikoner nede i højre hjørne. (...) Du kan ikke se dem i øjnene. Du kan ikke fornemme alle de dér nonverbale udtryk. (...) Dér er jeg blevet udfordret ved ikke at kunne anvende de ting, der ligger mig på ryggraden - de nonverbale kommunikationsformer.” (28)*

Det virtuelle møde kan altså være udfordret ved, at man som leder ikke kan fornemme medarbejdernes følelser og humør – og alt det, der ligger mellem linjerne. Her kan det være vigtigt, at man som leder har godt kendskab til sine medarbejdere – det kan være afgørende for, om det virtuelle møde kan lykkes.

*”Som jeg ser det: man kan holde virtuelle møder, hvis det er, man kender folk. Det er dem, man er vant til at have en dialog med omkring tingene – så er det i hver fald nemmere, og samtidig bliver de virtuelle møder mere effektive.” (1)*

En leder oplever også, at det er klart nemmere at holde virtuelle møder med folk, man kender

*”Det er nemmere at mødes virtuelt med folk, man kender. Jeg har fået en ny chefkollega i denne her periode, og det kan jeg godt se nu - det har krævet noget*

*mere energi og nogle længere snakke, fordi vi ikke kender helt hinandens sprog og mimik. Ikke fordi det ikke har kunne lade sig gøre, men det er bare lidt en vanskelig opgave, når det er med personer, man ikke kender.” (31)*

Dette bliver særlig markant, når man skal lede nogen, i en anden afdeling:

*”Der ting, man har bedre mulighed for at drøfte, når man sidder fysisk, men det er rigtig svært, når man sidder hver for sig. Selv med folk man kender, er det svært at have de her dialoger virtuelt. Når vi leder ud af egen afdeling, der har vi de udfordringer.” (18)*

Men der ligger også for nogle ledere i corona-krisen en erkendelse af, at man måske ikke kender alle medarbejdere helt så godt, som man måske burde. Her bliver den virtuelle kommunikation en tryktest, for man kan tale med svære emner med dem, man kender godt – mens det er ulige sværere at tale om sådanne emner med dem, man ikke kender så godt.

Det opleves også af en mellemlider, som understreger betydningen af på forhånd at kende folks kropssprog, når man kommunikerer virtuelt:

*”Og vi er også så små [i organisationen], så hvis jeg skal lave et møde med Gurli, Peder og Poul, jamen jeg kender jo Gurli, Peder og Poul: Så jeg kan godt aflæse deres kropssprog ved at sidde og se på skærmen. Jeg ved godt, hvordan stemning er: ’Er de med, eller er de ikke med?’ Altså det ville måske være lidt mere svært, hvis det er nye personer. Hvis man skulle sidde og snakke om et eller andet, der svært. Det er det nemmere, når det er nogen, man kender.” (23)*

Samme mellemlider peger dog på, at skepsissen for det virtuelle møde også kan være overdreven. Som eksempel fremhæver hun, hvordan hun – ligesom en del andre ledere - har gennemført virtuelle jobsamtaler. Alle de ledere, der har gennemført jobsamtaler, har oplevet det positivt – og i alle tilfælde har man faktisk ansat en ny medarbejder.

En leder fremhæver desuden, at den virtuelle kommunikationsform er mere formel. Man kan ikke længere spontant hive fat i sine medarbejdere for at få afklaret en detalje, men man må derimod arrangere et møde – foretage ’en dedikeret henvendelse’, som en leder kalder det - via fx. Skype eller Microsoft Teams.

*”Der er nogle ting, som ikke har skulle planlægges eller italesættes eksplicit tidlige, som skal gøres det nu (...) Det er de ting, som man før håndterede, når man mødte hinanden på gangen, eller som man lige snakkede om på vej til frokost eller til frokost. Alt den der sådan løse snak, hvor man egentlig også godt kunne få løst en hel del inden for organisationen. Også bare om hvordan har folk det, går det godt eller skidt, eller ser de lidt pressede ud. Hele den der sådan uformelle fornemmelse med, hvordan ens team har det, er jo svær at opnå, fordi når man så har interaktion nu, så er det den her dedikerede interaktion jo (...) det bliver sådan en meget mere formel interaktion end man normalt har.” (13)*

Fraværet af uformel interaktion, ’sniksnak’, er med andre ord med til at gøre de virtuelle møder mere effektive og fokuserede – men den manglende ’sniksnak’ betragtes også, blandt flere ledere, som den største faldgrube.

*”Det virtuelle møde kan måske også være for effektivt. Fordi du går bare lige til biddet. ’Nu er klokken elleve og nu skal vi holde det her møde’. Den dér sniksnak, der kan være i starten af et møde, den hopper man lidt over. Men sniksnak har også en funktion i forhold til at sikre sammenhængskraft og relationer.” (16)*

Den manglende uformelle interaktion risikerer altså at true, hvad denne leder beskriver som sammenhængskraften i organisationen. Flere ledere konkluderer i den forbindelse, at de i fremtiden vil gøre mere brug af virtuelle møder, men samtidig ser de også, hvordan et møde kan blive, som en leder siger det, *’en kende for virtuelt’*.

### **Drift virtuelt, konflikter analogt?**

Corona-krisen har altså givet ledere indblik i fordele og ulemper ved virtuelle og analoge møder. Flere ledere vil tage disse erfaringer med sig, og generelt er devisen: *Drift virtuelt, konflikter analogt* et pejlemærke. Som tidligere nævnt fremhæver flere ledere at svære emner - og især hvis det er med medarbejdere, man ikke kender godt – ikke egner sig til det virtuelle møde. Desuden peger flere ledere på, at analoge møder også er bedst, når der skal træffes vigtige beslutninger, eller hvis der er risiko for konflikt. Her er kropssprog og subtil forståelse for hinanden vigtige redskaber ifølge flere ledere. En leder foreslår, at man fremadrettet kan forsøge at skræddersy mødeformen efter mødets omdrejningspunkt.

*”Jeg tror, ikke, at det ene udelukker det andet. Man kan sige, man kunne sagtens vælge at have måske ét fysisk møde og så to virtuelle. Så du laver en frekvens omkring det. Du bygger din agenda op efter, hvad det er for en type møde, du har. Og så kan du vælge at tage de fysiske møder, når de vigtige beslutninger, der skal træffes. For der ligger jo selvfølgelig også den omkostningsbesparelse. (...) Det skal bare ikke være så omkostningsfokuseret, at vi glemmer værdien af mødet. Og at vi dermed i realiteten går på kompromis med værdien for bare at spare nogle omkostninger. Så tror jeg, at vi taber noget.” (12)*

Effektivitet kan altså kompromittere værdien ved et analogt møde. Omvendt fremhæver flere ledere også, hvordan der bruges meget spildtid ved de analoge møder, og at der ofte er meget væven og manglende fokus. Dette peger på en tid efter corona, hvor man i mange organisationer måske skal forsøge at finde en balance mellem det virtuelle mødes effektivitet og de sociale og relationelle fordele, der til stadighed findes ved det analoge møde.

### **Demokrati i det virtuelle møde**

Virtuelle møder ændrer sociale og faglige dynamikker. En leder fremhæver, hvordan de virtuelle møder potentielt er mere demokratiske end analoge møder. I det virtuelle møderum har alle mødedeltagere lige adgang og kan få taletid uden at blive afbrudt. I princippet gør det ikke nogen forskel, om man sidder i Danmark, eller om man sidder i et andet land. En leder fortæller, at der før corona-krisen var der en tendens til, at man samledes i nationale grupper, når der var møder på tværs af landegrænser. Her ville de danske medarbejdere sidde fysisk sammen og være på Skype med medarbejderne, der sad i et andet land – men foran hver deres individuelle skærm. Men det skaber også en ubalance:

*”Det bliver mere ligeværdigt, hvis alle er på samme type [social medie]. Enten er vi alle sammen fysisk, eller også er vi alle sammen på distancen. Det synes jeg, at der er noget læring i, og det er en læring vi har taget i organisationen. (...) At man med vilje gør det, at hvis du sidder på et team, hvor der er fire danske udviklere og tre ukrainske for eksempel, jamen så sidder alle på Skype eller på Teams - også de fire danskere der sidder i samme rum, de sidder så på det samme kald med headset på, for det er lige vilkår for alle. Det har bredt sig lidt mere ud til alle dele af organisationen - at der er noget mere demokrati eller ligeværdighed. Alle optræder og deltager på samme vilkår.” (15)*

Andre ledere har også oplevet, at der bliver holdt ’møder i mødet’, når nogle deltagere er i samme rum, mens andre sidder foran hver deres skærm, og det kan skabe en ulighed. Corona-krisen har således for nogle ledere tydeliggjort vigtigheden af at skabe lige deltagelsesmuligheder for alle medarbejdere – og gjort det klart, at det er vigtigt at alle mødes på samme vilkår i det virtuelle møde.

### **De introverte får taletid**

Nogle ledere har i det virtuelle møde opdaget nye sider hos de medarbejdere, som i det fysisk møde ofte forholder sig stille. Fordi mikrofoner skal slukkes, når man ikke har taletid, så giver det også de stille eksistenser for at komme til orde:

*”Det gode ved onlinemøder er jo, at man bliver nødt til at holde en lidt striks mødeform, og folk er nødt til at mute deres mikrofoner og tale en ad gangen, for ellers kan ingen høre. Så på den måde giver det lidt mere taletid til nogen, der ikke normalt bliver hørt. Og det synes jeg faktisk er super interessant. Som leder har jeg lige pludselig fået øjnene op for, hvor biased man er ift. nogle, der bare er mere udadvendte end andre og bare ævler op til daglig. Så hører man nogle, som ellers er lidt stille, og som lige pludselig har nogle super gode ideer.” (11)*

De virtuelle møder kan dermed give lederne et fornyet indblik i kompetencer blandt medarbejderne. Lederne kan få blik for de skjulte potentialer ved tilbageholdende medarbejdere - samt se hvilke medarbejdere, der taler meget, men måske med begrænset substans bag. En leder fremhæver eksempelvis, hvordan den virtuelle opdelte form for kommunikation, hvor mødedeltagerne ikke taler hen over hinanden, kan få de introverte medarbejdere mere på banen.

*”Jeg tror at mediet her, altså fx Skype, det er stærkere end man måske havde givet det credit for tidligere - det kan altså mere. Og det vi også oplever med ingeniører, nu skal vi ikke snakke arketyper, men nogle af dem er jo sådan lidt introverte. (...) Og der er måske en tendens til, at det er sådan mere ’walkie-talkie’-snak på Skype (...) Man væver ikke med tingene, og man chit-chatter ikke henover hinanden, og man laver ikke en dumsmart kommentar, som vi danskere ellers er gode til hen over et ellers seriøst møde. Og det gør faktisk, at den der struktur i samtalen, den kan godt faktisk få de introverte lidt mere på banen.” (4)*

’Walkie-talkie’ kommunikationen passer altså godt til de mere introverte medarbejdere, fordi den sikrer struktur og fokus i samtalen – og at den, der taler, får lov til at tale ud.

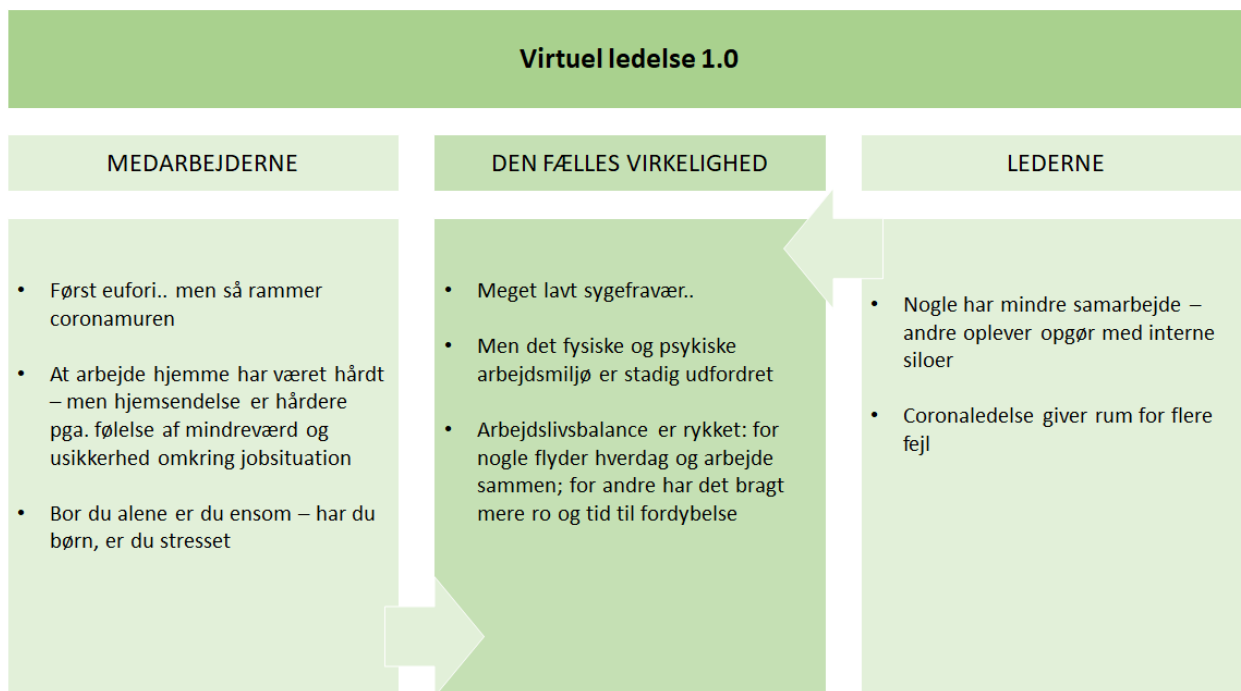
Der er dog også ledere, der ikke har den samme oplevelse af, at de virtuelle møder ændrer balancerne mellem medarbejderne. Ifølge disse ledere findes der samme asymmetri blandt medarbejderne i forhold til hvem, der taler mest ved møderne og hvem, der forholder sig stille.

### **Opsamling: Virtuelle og analoge møder – balancen mellem effektivitet og det sociale**

Corona-krisen har lært både ledere og medarbejdere meget om virtuelle møder – både som en konkret kommunikationsform og som et element i en delvist ny social orden på arbejdspladserne. Spørgsmålet er, i hvilket omfang medarbejdere og ledere efter krisen styrter tilbage i det fysiske møderum. Både ledere og medarbejdere peger på, at der findes mange fordele ved virtuelle møder. Det drejer sig i høj grad om fokus, effektivitet og omfordeling af taletid. Omvendt ser ledere og medarbejdere også en skyggeside ved det virtuelle møde: Effektiviteten og den formelle kommunikation kan gøre, at man overser, hvordan medarbejdere har det – og det kan også underminere sammenhængskraften på arbejdspladsen. Det effektive virtuelle møde kan altså blive *for* effektivitet, når al snik-snak forsvinder, og man mister føling med hinanden. Flere ledere mener, at især svære emner forsat må tages analogt – men samtidig findes der mange arbejdspladser, hvor man har gennemført både MUS og ansættelsessamtaler. I en tid efter corona vil man måske i højere grad bestemme mødeformen efter, hvilken agenda, der er for mødet: Skal der effektivt træffes beslutninger - eller er fokuset for mødet snarere at sikre og opretholde sociale bånd, eller snakke om noget, der er svært? Virtuelle og analoge møder har begge fordele og ulemper – og det har corona-krisen skabt opmærksomhed omkring. Den læring kan bruges også på den anden side.

### 3. VIRTUEL LEDELSE 1.0

Selv om mange arbejdspladser har arbejdet med virtuelle medier i dele af organisationen, har corona-krisen tvunget stort set alle ledelser ind i virtuel ledelse på rekordtid – som nævnt ovenfor med forskellige grader af parathed. For stort set alle er det et 'first take' på virtuel ledelse for hele organisationen – det er 'virtuel ledelse 1.0'. Denne virtuelle ledelse 1.0 har både et leder- og medarbejderperspektiv – ligesom der også er en fælles oplevelse:



#### Medarbejderne

##### **Først eufori...**

For mange ledere har den akutte digitale omstilling været udfordrende, men samtidig har det over én kam været en oplevelse af nærmest eufori – dels over mødernes effektivitet, men også over det store engagement, den omstillingsparathed og samarbejdsvilje, medarbejdere har udvist i starten af corona-krisen.

*"Jeg er vildt imponeret over det ansvar, alle har taget og den indsats, alle har lagt i det. Og det snakkede vi også om de første par uger og vi snakker stadig om det - at folk virkelig har taget teten på det her selvstændigt derhjemme. Det har været sindssygt flot." (20)*

Det går igen på tværs af alle interview, at ledere over én kam har været imponeret af, hvor hurtigt medarbejderne har taget den nye arbejdsorganisering til sig, og i hvor høj grad det er lykkedes at bevare og i nogle tilfælde øge produktiviteten.

### **... men så rammer 'corona-muren'**

Selv om overgangen til virtuelt arbejde er gået over al forventning, har mange ledere dog også oplevet, at euforien er dalet – typisk i uge 7-8 af corona-krisen. Efter flere måneders hjemmearbejde og vedvarende uvished om situationen har mange medarbejdere ramt 'corona-muren': motivationen og gejsten daler, og man vil gerne have dagligdagen på kontoret og kolleger tilbage.

*"Jeg kan mærke, at der har været en energi i det dér med, at vi skulle arbejde tæt sammen, som jeg synes har været meget fed. Jeg kunne også mærke, at det har de andre også syntes. Og nu møder vi en afmatning. Folk er sådan: 'Ej, hvad er det næste så? Og hvad kommer der til at ske?' (..) Fordi når man lige begynder at omstille, så er det som om, så kører man lidt på den adrenalin (..) 'Nu har vi ligesom fået nogle ting op og køre der, hvad er så næste skridt?'" (11)*

Mange skal fortsat arbejde hjemmefra, og nu er den første følelse af 'os mod coronaen' ved at fordampe. For ledere i almindelig og HR i særdeleshed handler det i denne fase om at holde motivationen oppe for medarbejderne – at gribe det bedste fra euforien og søge at bevare det, både i anden fase af corona-krisen og i et vist omfang efter corona-krisen. Her skal HR for alvor vise sit værd - i overgangen fra drift til udvikling, hvor det bedste fra krisen kan udnyttes til en hel ny udvikling af de menneskelige ressourcer.

### **At arbejde hjemmefra er hårdt – hjemsendelse er værre**

Under nedlukningen af Danmark har både medarbejderen og lederes arbejdssituation varieret meget: Nogen har været på arbejde, andre har arbejdet hjemmefra; og atter andre har været hjemsendte under en af regeringens hjælpepakker. På tværs af brancher, sektorer og virksomhedsstørrelse har der været markant forskel på medarbejdernes oplevelse af henholdsvis at arbejde hjemmefra - og at være hjemsendt.

*"Jeg tror, at der er rigtig mange medarbejdere, som sidder derude og tænker: 'Hvad betyder det her for mig?' For det første: 'Hvorfor mig? Er det fordi, jeg er en medarbejder, som kan undværes?' (..) Det tror jeg er nogle meget stærke følelser, som sidder hos de enkelte medarbejdere. Og når de så samtidig oplever fra kolleger, at der er en lettere misundelse over, at de kan være derhjemme – det gør i hvert fald ikke sagen bedre!" (8)*

Matrixen nedenfor illustrerer fire forskellige situationer, som medarbejderne kan være i – alt afhængig af deres tilknytningsstatus til arbejdspladsen under nedlukningen:

		Mental distance	
		FØLER SIG INKLUDERET	FØLER SIG EKSKLUDERET
Fysisk distance	ARBEJDER HJEMMEFRA	<b>1</b> <b>Leverer jeg nok?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Potentiel stress pga. nye arbejdslivsbalancer</li> </ul>	<b>2</b> <b>Er der brug for mig?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bekymring, om arbejdspladsen finder ud af, at jeg ikke er nødvendig</li> </ul>
	"HJEMSENDT"	<b>3</b> <b>Hvornår kommer jeg tilbage?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Frygt for at misse vigtig information</li> <li>Usikkerhed om fremtiden</li> </ul>	<b>4</b> <b>Kommer jeg overhovedet tilbage?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Angst</li> <li>Følelsen af at blive glemt</li> <li>Angst for afskedigelse</li> </ul>

Mange medarbejdere er ramt af ikke at komme på arbejde – men på forskellig vis:

### 1) Arbejder hjemme/inkluderet: Leverer jeg nok?

De, der arbejder hjemme og føler sig inkluderet, kan være stressede over, om de stadig kan levere nok til virksomheden, samtidig med, at de skal få arbejdslivsbalancen til at fungere. Mange ledere oplever, at deres medarbejdere overpræsterer, når de arbejder hjemme. En leder har følt det nødvendigt at gribe ind, fordi medarbejderne har arbejdet for meget:

*"Der har været nogle, der har siddet hjemme, der har givet udtryk for, at det var lidt stressende, fordi at de ligesom følte, at de skulle præstere mere, de skulle arbejde flere timer og sådan noget. Fordi de skulle jo yde noget, det skulle jo være sådan, at man også syntes, at man også fik noget for pengene, selvom folk sad hjemme og arbejdede. Så de sad ikke otte timer, de sad måske ti timer i stedet for. Jamen det skal du jo ikke!" (5)*

Dette indtryk bekræftes af en arbejdsgiverrepræsentant:

*"Ambitionsniveauet for medarbejderen, der sidder hjemme, er ofte større end det chefen forventer. Medarbejderen kan have oplevelsen af, at man i større grad skal bevise sit værd, når man arbejder hjemmefra end hvis man arbejdede på kontoret – man skal i højere grad vise, at man har præsteret. Lederen skal her i højere grad få forventningsafstemt ambitionsniveauet og arbejdsmængden, der skal varetages hjemmefra, så arbejdspresset er accepteret af både leder og medarbejder." (A)*

En medarbejder udtrykker meget præcist denne følelse af, at man skal være sin løn værd:



*"Det er sgu mentalt hårdt. Det er mentalt hårdt ikke at lave noget. Føle, at man ikke er nok for de penge man får – det er det værste ved det. Jeg kan ikke sidde og ikke lave noget. Jeg har overvejet, om jeg bare skulle tage en uges ferie eller noget. (...) Alle blev sendt hjem, og vi gik fra at have en masse i pipelinen til ikke at have noget. (...) Så jeg har ikke været overbebyrdet med arbejde, men det har jeg været ærlig over for min arbejdsgiver og sagt: 'Hvis I har noget, så kom med det!'" (10)*

## 2) Arbejder hjemme/føler sig ekskluderet: Er der brug for mig?

En gruppe medarbejdere arbejder hjemme, men føler sig ikke inkluderet. Det er typisk, fordi de ikke hører ret meget fra kolleger eller lederen. Det får dem til at tvivle på, om de overhovedet betragtes som nødvendige for arbejdspladsen:

*"En af de ledelsesmæssige udfordringer ved at lede på distancen er at sikre medarbejderens oplevelse af, hele tiden at være inkluderet i teamets/afdelingen daglige arbejde/beslutninger/informationsflow m.m. For dem derhjemme er grænsen mellem, at føle sig inkluderet i teamets arbejde eller være distanceret fra teamets arbejde og fælles ånd, hårfin. Derfor er det så vigtig med løbende kontakt, også om andet en arbejde." (A)*

Men der er også medarbejdere, som klarer sig fint uden kontakt til ledelsen eller kolleger. Det er således en afgørende kompetence hos en leder, at han eller hun kender sine medarbejdere – og ved, hvem der har behov for jævnlig kontakt og hvem, der er selvkørende.

## 3) Hjemsendt/inkluderet: Hvornår kommer jeg tilbage?

For dem, som er hjemsendt, men føler sig inkluderet, er hovedspørgsmålet, hvornår de kan komme tilbage – samt en frygt for at misse vigtig uformel information på arbejdspladsen. Selv om man er ret sikker på at komme tilbage, er det ubehageligt ikke at have et tidsperspektiv – og en lille frygt lurker, om det kan blive mere alvorligt, jo længere tid der går. Her er konstant kommunikation fra ledelsen om, hvad der sker på arbejdspladsen og med virksomheden helt afgørende for, at medarbejderne føler sig inkluderet. Det kan være i form af et informationsbrev eller telefonopringninger – og på en virksomhed havde man stor nytte af en app:

*"Vi har for et halvt år siden implementeret en ny kommunikationsplatform, som egentlig havde til formål at informere mere målrettet om vores nye strategi. Vi fandt ud af, at den var vi simpelthen nødt til at bruge, fordi den kom ud til alle. Det var ikke kun funktionærerne, men også vores håndværkere, vi kunne kommunikere med – alle kunne gå på, og læse de løbende opdatering og informationer, som vi gav ud, ift. hvordan man skulle forholde sig. Og det har været en succes." (1)*

## 4) Hjemsendt/ekskluderet: Kommer jeg overhovedet tilbage?

De medarbejdere, som står i den værste situation under corona-krisen, er dem, som er blevet hjemsendt og føler sig ekskluderet. De har typisk ingen eller meget lille kontakt med ledelsen og virksomheden, og de føler sig ofte glemt og frygter ofte afskedigelse som næste skridt. Skønt det kan ligne forsømmelighed fra ledelsen side, så er det faktisk ikke det, interviewene afslører. Snarere føler ledere, at det er svært at overskride den grænse, det er at ringe til en medarbejder: 'For han eller hun er jo hjemsendt, så egentlig skal jeg bare lade dem i fred?' Også fordi hjælpepakkerne netop kræver, at medarbejderen er afkoblet fra arbejdspladsen.

En tillidsrepræsentant har oplevet alle typer medarbejdere:

*"[De hjemsendte] har haft det rigtig blandet. Den første dag havde jeg fire på mit daghold, der blev sendt hjem. Og én hun blev sådan lidt halvsur, fordi hun havde lige været hjemme. i noget karantæne, og hun kunne ligesom ikke overskue at skulle hjem igen. Og én hun blev rigtig ked af det, fordi hun kunne heller ikke overskue det dér. Og én hun var meget nervøs for om det betød, at hun måske stod forrest til en fyring. Og den fjerde hun jublede og glædede sig til at skulle være hjemme – så har det været rigtig, rigtig blandet hele vejen." (17)*

På tværs af alle de situationer, som medarbejdere måtte ende i under corona-krisen, er det helt afgørende kommunikation. Det går igen i alle interview, at medarbejderne har brug for at vide, hvad der sker – og for at mærke, at de stadig er i ledelsens og kollegernes tanker. Denne kommunikation er også meget vigtig for at undgå en opdeling i et A-hold og et B-hold.

### **At undgå en opdeling i A- og B-hold: Ledelsens ansvar**

I nogle tilfælde har hjemsendte oplevet, at de tilbageværende medarbejdere ikke har forståelse for deres situation, men opfatter det som et gode at få lov til at gå hjemme med løn. Denne type misforståelser kan skabe grobund for en opdeling mellem medarbejderne: Dem, som arbejder på arbejdspladsen (A-holdet) og dem, som er hjemme (B-holdet). A-holdet har oplevelse af, at de knokler og giver værdi til virksomheden, mens B-holdet mest 'hygger sig derhjemme' – omvendt oplever B-holdet, at de ikke helt er en del af arbejdspladsen, fordi de nu er hjemme.

Det er lederens opgave at sikre, at der ikke sker denne opdeling mellem A- og B-hold - især i takt med, at medarbejderne så småt begynder at vende tilbage på arbejdet. Denne udfordring er endnu stærkere i forbindelse Folketingets hjælpepakker, hvor nogle medarbejdere er sendt hjem og ikke må arbejde derhjemme, fordi de i princippet understøttes af staten:

*"Virksomhederne har skullet forholde sig til, hvem der skulle hjemsendes og hvem der skulle blive og arbejde videre. Det kan skabe en potentiel udfordring for lederne. Medarbejderne kan føle det som en opdeling i et A-hold og et B-hold. A-holdet det er dem der er vigtige og B-holdet er dem der p.t. ikke er brug for. Når tidspunktet så kommer, hvor alle skal på arbejde igen, skal lederne være yderst opmærksom på denne situation. Specielt måske fordi, at B-holdet kan have tænkt på, om dette kan være en skjult agenda for en evt. fyringsrunde. Denne situation kræver ekstra opmærksomhed fra lederne." (A)*

For at undgå, at der opstår A- og B-hold, har flere ledere forsøgt at italesætte over for de ikke-hjemsendte, at alle bidrager på forskellig vis – og at de, som arbejder hjemme, faktisk også bidrager til, at dem, som er på arbejde, kan bibeholde deres job.

*"Når vi holder gulvmøder - det er jo så for dem, der er tilbage – ca. hver anden uge, så fortæller vi, at det vigtigste for os er, at medarbejdere fortsat er her, når året er omme. Og det betyder, at nogle løfter deres del af opgaven ved at være hjemme og andre løfter den ved at være her på virksomheden." (3)*

Flere ledere har dog haft udfordringer med at håndtere denne forskel på medarbejdernes arbejdssituation. Nogle ledere har undgået at kontakte de hjemmearbejdende, fordi de ikke ville

forstyrre, når 'de jo ikke er på arbejde' – andre har ikke haft forståelse for, at hvor meget det betyder for den hjemsendte at blive kontaktet løbende af sin leder.

*"Jeg tror, den største udfordring har været at få [mellemlederne] til at indse vigtigheden af deres kommunikation og løbende dialog, også med de hjemsendte. (..) Så erkendelsen af, hvad det egentlig betyder for folk at føle sig trygge i deres ansættelse, og de som ledere har en stor del i den del, har været svært for rigtig mange. Specielt fordi de har været så optaget af at sikre driften." (3)*

Det er tydeligt på tværs af interviewene, at medarbejdere, som har arbejdet hjemme eller været hjemsendt, har følt sig mere inkluderet, hvis deres leder har haft god kontakt med dem, har fulgt op og foretaget en klar forventningsafstemning om, hvad der kræves af dem i denne situation.

*"Man kan sige, at dem med familier, de havde det hårdt i starten, fordi de havde det svært ved, at lægge 37 timer om ugen så at sige. Hvilket jo er det, som vi forventer som arbejdsgiver. Men der var jeg hurtig til at sige: 'Jeg forventer sådan set ikke, at I lægger 37 timer andet end alt det overhovedet I kan, også på alle mulige andre tidspunkter'. Så det er en vigtig læring for dem at forstå, at forventningen til at starte med kan ikke være det samme, som det var før. Så man får afstemt forventningerne efterfølgende. Det gør i hvert fald, at de lige har noget tid til at puste ud." (28)*

## Lederne

### **Ledergrupper arbejder tættere sammen – og mere på tværs**

Mange arbejdspladser er præget af mere eller mindre tydelige siloer. Corona-krisen har i nogle tilfælde gjort disse siloer tydeligere – men krisen har også afsløret, at der har været et større uformelt samarbejde mellem siloerne før krisen, end man måske har været klar over.

*"Det er svært at samarbejde [under corona-krisen]. Ikke kun på tværs af sektioner, men egentlig også på tværs af afdelingerne. Vi taler jo virkelig ikke særlig meget med de andre afdelinger, og det plejer vi." (28)*

Men mange ledere oplever faktisk også, at corona-krisen har øget samarbejdet på tværs af førhen opdelt afdelinger:

*"Der er der flere institutionsledere, som har stillet sig til rådighed trods den her krise. Og det er jeg meget imponeret over den her villighed til at hjælpe på tværs, selvom institutionen er trængt." (D)*

Corona-krisen har således givet mulighed for at nedbryde nogle siloer – simpelthen fordi det har været nødvendigt for at tackle den nye situation. Det har åbnet op for nytænkning og samarbejde på tværs af afdelingerne, hvor alle har mulighed for at komme input til løsningsforslag.

Også i ledergrupperne har man bemærket et nyt og tættere samarbejde og mere 'teamspirit'. Fordi det har været en ukendt situation for alle ledere – også topledere – er alle input blevet hilst velkommen, og især mellemlederne har i højere grad følt sig hørt og inkluderet i ledelsesbeslutninger, end de plejer.

*”Vi har været tættere som ledelse i forhold til, hvad gør vi i denne her situation? (..) Vi tyer lidt sammen, og det synes jeg egentlig har været godt. Usikkerheden har været hos alle sammen, og det har nok givet plads til, at vi er blevet hørt lidt mere - uden at det skal lyde negativt. Men det er en anden måde at arbejde sammen på.” (8)*

Selv om der således mange steder har været et godt samarbejde på tværs af sektioner, har manglen på især uformelle fysiske møder dog også betydet, at man har mistet vigtig uformel information. Dette belyses i afsnittet Risk management ved kaffemaskinen, s.35.

### **Corona-ledelse giver rum for flere fejl**

Ingen har været helt parat til virtuel ledelse under corona-krisen. Derfor har der også været en større accept af fejl og forkerte beslutninger under krisen. Ingen har vidst præcis hvordan man skulle tackle ledelse under corona, og det betyder, at ledelser har været mere åbne for alternativer og også fejl - både hos sig selv og hos medarbejderne. Nogen beskriver perioden som et 'laboratorium', hvor både ledere og medarbejdere har skulle afprøve nye koncepter og tage beslutninger, uden at vide, hvad udfaldet ville blive. Som en leder siger syv uger inde i corona-krisen:

*”Det var sådan et laboratorium, vi gik i gang med; det var sådan et eksperiment. Det er det til dels stadigvæk, fordi der er jo stadigvæk ikke noget, der er normalt overhovedet. (..) Så der har været sådan en stor gryde, der har stået og kogt med alt muligt sjovt, og noget fungerede, og noget fungerede ikke, noget tager vi væk igen, og vi skal nok putte nogle andre ingredienser i - men det har i hvert fald vist sig at være bæredygtigt på en eller anden måde” (18)*

Denne konsensus om, at man har bevæget sig på ukendt grund, har skabt mere rum for og accept af fejl både på ledelses- og medarbejderniveau – men samtidig også givet en åbenhed nye måder at gøre arbejdet på.

Nogle nævner også, at selve det virtuelle format understøtter denne udvikling hen imod større tolerance for fejl.

*”Sådan rent internt så tænker jeg, at der er mere sådan tolerance ift. at folk måske spørger ind til nogle ting og er usikre på noget. (..) Når vi så sidder og snakker om vores digitale strategi og sådan noget i teamet, så er der måske også nogle, der kan spørge ind: 'Jamen gentag lige, hvad mener vi med 'digital strategi'?'. Altså sådan noget, man måske ikke ville sige til et møde, men når man sidder online og snakker om de her ting, så er det okay at spørge om tingene. Det virker i hvert fald, synes jeg, som om der er lidt mere åbenhed omkring det.” (11)*

### **Den fælles virkelighed**

#### **Sygefravær er faldet**

Over én kam rapporteres om væsentligt lavere sygefravær blandt medarbejdere både i den private og offentlige sektor. Hvor der fortsat har været registreret et nogenlunde normalt sygefravær

blandt medarbejdere, der er på arbejde, har sygefraværet blandt hjemmearbejdende mange steder været tæt på ikke-eksisterende – nogle steder så lavt som 0,2 % i april og maj 2020.

*”Altså, vi har virkelig, virkelig, virkelig gået fra... jeg kan ikke engang huske helt hvad den lå på. Men den sidste rapport, jeg så fra den sidste måned, den er nede på 0,2 %. Det helt vildt! Der har næsten ikke været noget sygefravær!” (23)*

Det har en repræsentant for en arbejdsgiverorganisation også registreret:

*”De fleste virksomheder har jo oplevet et usædvanlig lavt sygefravær under corona-krisen. Dette skyldes bl.a., at rigtig mange medarbejdere har arbejdet hjemmefra og alligevel har arbejdet, selv med sygdomstegn, hvor man ellers ville have meldt sig syg. Samtidig har mange valgt at arbejde hjemmefra, selv ved de mindste sygdom tegn grundet corona-pandemien. Dette har så også betydet, at man ikke er taget på arbejde med sygdomstegn, som man ellers tidligere ville have taget på arbejde med.” (A)*

### **Det fysiske og især det psykiske arbejdsmiljø er udfordret**

Selvom der har været et markant fald i sygefravær, har det stadig været en væsentlig overvejelse blandt lederne, hvordan corona-krisen har påvirket medarbejdernes fysiske og psykiske helbred. Hvad angår det fysiske arbejdsmiljø, har mange medarbejdere har fået lov til at tage skærme, kontorstole og borde med hjem for at sikre gode ergonomiske forhold derhjemme. Lederne har løbende været opmærksomme på at opfordre medarbejderne til at skifte arbejdsstillinger og at holde pauser - nogle har inden for seneste tid sågar indført virtuel 'pausegymnastik' to gange om dagen for at styrke medarbejdernes fysiske trivsel.

*”Inden for de sidste 14 dage er vi begyndt at udbyde 15 minutters pausegymnastik, hvor man er i et virtuelt mødeplatform, kan logge sig ind, slukke sin video og mikrofon, og så får man et kvarters gymnastik to gange om dagen. Det er noget af det, jeg drømmer om, at vi tager med tilbage [efter corona]. For ellers får vi aldrig taget de dér aktive pauser. Det hjælper rigtig meget.” (26)*

På mange arbejdspladser har det *psykiske arbejdsmiljø* imidlertid været nok så meget i fokus under corona-krisen. Selv det i starten var på familier, som særligt var under pres, fordi børnene også var hjemme, så har det senere i corona-krisen vist sig især at være de enlige uden familie, som har været isoleret og ensomme på deres hjemmearbejde. Nogle medarbejdere har hele deres sociale liv på arbejdspladsen, og den manglende sociale kontakt har gjort dem særligt udsatte – men har samtidig også givet dem en fornyet forståelse af, hvor meget deres job og arbejdsplads egentlig betyder for dem.

*”Det har overrasket os, hvor stor en del af vores medarbejdere, der får dækket deres sociale liv via deres arbejde her. Vi har en del medarbejdere, primært mænd, som er singler uden den store omgangskreds. Vi [lederne] har daglige opkald fra nogen, som tydeligvis er ensomme, og som ikke bryder sig om at være hjemme. Så jeg tror, at vi på motivationsfaktoren kommer styrket ud af krisen, fordi dem, der*

*har været hjemsendt, begynder at forstå værdien og glæden ved at gå på arbejde, og hvor meget arbejdet, deres kolleger – ja, sågar kantinen - betyder for dem.” (3)*

En arbejdsgiverrepræsentant nævner, at ledere skal være opmærksomme på at have ekstra meget kontakt til de medarbejdere, som er i særlig risiko for at være ensomme på deres hjemmearbejdsplads – og løbende sørge for at være i både formel og uformel dialog med denne gruppe.

*“Vi opfordrer meget til, at lederne jo stadigvæk skal have den der – måske ekstra – kontakt ift. til nogle medarbejdere, som måske er blevet bedt om at arbejde hjemmefra, og som samtidig har en familiesituation, hvor de måske er single eller noget andet. Sidder derhjemme, fuldstændig isoleret, og forhåbentlig kender de deres medarbejdere så godt, at de ved hvem har sådan en situation. Så sørg for at snakke, og ringe og tale med dem. Også om andet end arbejde.” (A)*

### **Nye balancer i arbejdslivet?**

Krisen har på mange måder skubbet ved mange leders og medarbejders arbejdslivsbalance - på godt og ondt. I starten skulle mange medarbejdere med børn jonglere mellem arbejde og fjernundervisning af deres børn, som gjorde det svært for mange at levere på arbejdet. Efter børnene er kommet i skole igen, er det blevet nemmere for medarbejderne at arbejde effektivt derhjemme – dog har nogle medarbejdere i stigende grad oplevet, at privatliv og arbejdsliv flyder sammen, når der ikke er en fysisk adskillelse mellem arbejde og hjem.

*“Der er tegn på, at folk også bliver sådan lidt mentalt trætte af at sidde derhjemme og har behov for det der sociale. Det er det der med, at deres hverdag – og det er der flere, der har ytret – at deres arbejdsliv og privatliv flyder for meget sammen.” (22)*

Samtidig har de nye arbejdslivsbalancer også betydet mere tid til familien, mere ro til arbejdsmæssig fordybelse og højere produktivitet på arbejdspladsen. Mange ledere overvejer derfor strategisk at indføre flere hjemmearbejdsdage, hvis det kan give deres medarbejdere en bedre arbejdslivsbalance.

*“Indtil nu har det været en mulighed, som folk har kunne benytte sig af, men vi har ikke tilskyndet til det. Der er jo også noget økonomi i det. (..) Får man egentlig en bedre ressource ud af folk og giver dem en bedre work-life-balance, hvis de kan arbejde hjemme og spare deres transport? Vi laver en undersøgelse på vores egne medarbejdere, og om de kunne forestille sig at bruge det på sigt.” (7)*

Corona-krisen har således fået mange ledere til overveje, om der kan findes andre arbejdsorganiseringer også efter corona-krisen med fx mere hjemmearbejde – til fordel for både arbejdsgiver og arbejdstager.

### **Opsamling: Corona-ledelse og nye forståelser af arbejdslivet**

For både ledere og medarbejdere har den akutte digitale omstilling været en udfordrende opgave - men det har også afledt flere positive effekter. Den indledende eufori over ‘os mod coronaen’ er

dog langsomt blevet erstattet af en afmatningsperiode og et ønske blandt medarbejderne om en mere normaliseret hverdag. For mange medarbejdere og ledere har hjemmearbejde givet en bedre arbejdslivsbalance med mere tid til både fordybelse og familie - mens andre har oplevet frygt over at misse vigtig information eller ikke at levere nok. Særlig udfordrende har det dog været for de hjemsendte på hjælpepakkerne, som er meget bange for at miste deres job og kan føle sig glemt af sin arbejdsplads.

Ledere melder om et rekordlavt sygefravær, fordi hjemmearbejde og de virtuelle mødeformat tillader medarbejderne stor fleksibilitet – og i nogle tilfælde måske kan være småsyge, men stadig arbejde hjemmefra. Mange ledere har dog stadig været særligt opmærksomme på at sikre et godt fysiske og især psykisk arbejdsmiljø. I forhold til det psykiske arbejdsmiljø var der i starten især fokus på de familier, som var under pres, fordi børnene også var hjemme. Senere i corona-krisen har det dog især været de enlige uden familier, som har følt sig ensomme og isolerede.

Endelig har corona-ledelse givet plads til bedre teamwork inden for ledelsesteams og på tværs af afdelinger – mere rum for at eksperimentere og lave fejl under corona-krisen, fordi man er ledelsesmæssigt og organisatorisk på delvist ukendt territorie.

#### 4. PRODUKTIVITETENS PARADOKSER

*Da Danmark lukkede ned og en stor del af arbejdsstyrken skulle arbejde hjemmefra og tage sig af hjemsendte børn, var forventningerne fra mange ledere en lavere produktivitet. Langt de fleste steder blev ikke-akutte udviklingsopgaver sat på stand-by. Men hvad er der egentlig sket med produktiviteten under corona-krisen?*

##### **Produktiviteten er forøget!**

Produktivitetens niveau er bevaret under corona-krisen – og mere til. Ledere har over én kam konstateret, at langt den overvejende del af medarbejderne har leveret ikke bare hvad ledelsen forventede, men i mange tilfælde har medarbejdere endda forøget produktiviteten markant. På en arbejdsplads har en ansat øget produktiviteten med hele 50 %:

*”Hun har øget sin produktivitet rigtig meget. (...) Jeg tror faktisk, at hun har øget produktiviteten i hvert fald 50%. Måske ligger det endda lidt højere. Og hun har klart meldt tilbage, at det har simpelthen været super godt for hende. At hun ligesom er faldet helt ned. [Det er blevet] meget roligere, og hun synes, at hun bedre styr på sit liv helt generelt - og arbejdslivet i særdeleshed.” (22)*

For alle de interviewede ledere har det været en overraskelse, hvor produktive medarbejderne har været under corona-krisen - trods vilkårene. Ordet 'imponeret' går igen på tværs af interviewene, når ledere skal beskrive deres oplevelse af medarbejdernes engagement og arbejdsindsats under corona-krisen.

Når lederne og medarbejdere selv skal vurdere årsagerne til, at det har været muligt at opretholde og i nogle tilfælde endog forøge produktiviteten, fremhæves mulighed to forhold: Nye balancer mellem familie og arbejdsliv samt muligheden for fordybelse.

##### **Fleksible og engagerede medarbejder sikrer produktiviteten**

Børnefamilier har som bekendt været hårdt ramt og i en hektisk fase, da krisen brød ud og daginstitutionerne og skoler lukkede – men det er på ingen måde en tendens, at børnefamilier har været de mindst produktive. På mange virksomheder har ledere og medarbejdere aftalt, at arbejdet måtte flettes ind i arbejdsdagen, som det passede den enkelte medarbejder. Medarbejdere har ikke nødvendigvis skulle på pinden på bestemte tidspunkter; arbejdet er derfor blevet spredt hen over dagen, når der været tid væk fra børnene til at åbne computeren. En leder fortæller om en medarbejder, som har imponeret med sin indsats:

*”Han arbejder fra 8 til 14, og så er han hjemme og passe børn. Så kan konen arbejde dér, og så arbejder han igen fra 20-22 om aftenen. Det er gud-hjælp-mig da også hårdt.” (4)*

Så selvom det har været hektisk og hårdt for børnefamilier, har mange medarbejdere formået at løse deres opgaver. Produktiviteten har derfor ofte ikke været lavere, og et afgørende element har netop været, at man har kunnet strukturere sin arbejdsdag selv.



*"Folk, der har børn, familier overvejende set - og nu kan jeg også tale for mit eget vedkommende - har faktisk klaret det ret godt. Ift. at de skal arbejde hjemme med måske helt mindre børn. Det må jeg sige, fordi man selv kan strukturere sin hverdag, man har ikke transporttid man skal ud i." (28)*

Herudover nævnes også af flere medarbejdere, at den sparede transporttid har bidraget til, at det har været muligt at levere et godt stykke arbejde.

### **Corona-arbejde: Mere tid til fordybelse**

Udover at familier har været fleksible, er der anden forklaring på det høje produktivetsniveau mulighed for – og fred til – fordybelse.

*"Uanset, hvor struktureret man er som kollega, så bliver man jo forstyrret. Man bliver hele tiden afbrudt, og hvis du sidder med en eller anden kompliceret sag eller har brug for fordybelse, altså du bliver hele tiden revet ud af det på en eller anden måde. Det er det meget bedre at sidde derhjemme i ro og mag!" (23)*

Det understøttes af en leder:

*"Jeg tror, at den faglighed som man vinder ved at sidde alene og arbejde, det er at man får bedre tid til fordybelse, og man er mere opsøgende ift. information, jeg kan tilegne mig selv." (10)*

Mange oplever, at man i mindre grad bliver afbrudt af kolleger og ledere. Flere ledere påpeger, at det kræver noget arbejdsrelevant, før man ringer en person op – man skal faktisk have noget at sige, før man ønsker at forstyrre sine medarbejdere. Enkelte ledere har haft svært ved at overvinde sig til at ringe hjem til en medarbejder, fordi de føler, de invaderer privatsfæren. Tiden til fordybelse har øget produktiviteten:

*"Vi har set, at produktiviteten er gået op. Og det tror jeg simpelthen er fordi, at når du kigger på sådan en softwareudvikler, så har de det jo allerbedst, når de ikke bliver forstyrret, i og med at man ikke er fysisk til stede på kontoret. (...) Der er måske en lidt større barriere, når man tager kontakt til en kollega, end der ville være, hvis man er fysisk sammen." (15)*

Den øgede produktivitet og effektivitet hos de hjemmearbejdende, ofte kombineret med høj arbejdsglæde, har fået mange ledere til at reflektere over, hvordan arbejdet fremover skal struktureres:

*"Jeg har jo også sagt det til mine overordnede i mit system: 'vi bliver nødt til at se på det her.' (...) Det ville jo være fjollet at sige: 'det var så det'. Og så satte vi os tilbage, og gjorde som vi plejede. Så jeg synes, der ligger en stor overvejelse ift.: jamen skal folk arbejde mere hjemme, end de gør i dag? Skal vi have færre møder i virkeligheden? Skal vi have kortere møder? Ja, skal vi bruge Skype-møder i langt højere grad, end vi bruger fysiske møder?" (22)*

## Kreativiteten blomstrer

Mange ledere har været meget imponeret af medarbejdernes omstillingsparathed og produktivitet. Men coronaen har også tvunget både ledere og medarbejdere til at tænke ud af boksen og det har givet rum for kreativitet i arbejdets organisering og den måde, hvorpå opgaverne løftes.

*"Jeg er virkelig imponeret af kreativiteten. Det første, jeg blev imponeret af, det var plejehjemmene. Altså, de har jo nærmest reddet en generation. Vi troede, at de som sad på plejehjem, aldrig ville komme til at kunne bruge noget digitalt. De har nu siddet og face-timet med deres børnebørn og åbnet en mail!" (C)*

For nogle medarbejdere har det simpelt hen været en lettelse at arbejde hjemme og selv tilrettelægge deres tid – og det har også skabt mere kreativitet:

*"Altså - jeg er overrasket over, hvor produktive nogle har været - det må jeg sige. Jeg synes godt nok, der er nogle, som virkelig er blomstret ved at sidde hjemme, og haft en glæde, og et overskud, og fået lyst til at give en hånd med i helt ny opgaver og sådan noget. Og jeg tror, at muligheden for at arbejde på forskellige tidspunkter, altså man kan stå op klokken 5, og så kan man lige tage to timer, inden børnene står op, og så kan jeg arbejde igen, når min mand kommer hjem i et par timer. Og så kan jeg være der i løbet af dagen for min familie eller børn. Selv bare en lille smule at kunne bestemme noget mere, det har altså sluppet kreativiteten enormt meget fri." (31)*

De nye arbejdsopgaver, færre afbrydelser og muligheden for selv at strukturere sin arbejdsdag har skabt rum for nye tilgange til arbejdet. Arbejdsorganiseringerne har mange steder ændret sig med ét slag. Det har stillet krav til lederne om at uddelegere andre typer af opgaver, men medarbejderne har også grebet bolden og selv udvist meget initiativ. En leder fortæller om en af sine ansatte:

*"Hun er lige pludselig begyndt at lave sådan nogle små videoer hjemme fra sit skrivebord, hvor hun laver sådan nogle kreative øvelser med sine børn. Og de øvelser har vi prøvet at systematisere, og nu har vi udgivet nogle små guides til, hvad kan du gøre derhjemme med dine børn i weekenden. Og de er blevet enormt fint modtaget. Det tror jeg aldrig, var noget hun troede, hun skulle sidde og lave derhjemme." (11)*

Der har dog samtidig været en formodning blandt ledere og medarbejdere om, at på et tidspunkt måtte de mentale ressourcer dale ift. kreativitet og produktivitet. Der ville ikke fortsætte med at komme med gode nye ideer efter den naturlige afmatning – en mental træthed:

*"Al læring siger jo, at hvis man skal gå styrket gennem en krise, så skal man passe på den næste fase, der handler om mental træthed. Når euforien er ved at gå over, og motivationen er ved at gå lidt 'vi kan ikke blive ved' -agtigt. Hvad er det så, du gør som leder, så du er i stand til at samle læringen ind til næste step." (C)*

Når de mentale ressourcer er ved at være opbrugt, er det bl.a. fordi medarbejderne mangler et udefrakommende input. Dagligdagens 'forstyrrelser' er også noget af det, der skaber input til arbejdet:

*"I vores afdeling var vi klar på den måde, at nogle af vores programmører følte, at de kunne sidde lige så godt derhjemme og arbejde. (...) Men det vi kan se, det er at efter lidt tid, så taber programmørerne flyvehøjden, fordi så skal de jo tilbage og have noget input fra proceskonsulenterne og fra ledergruppen." (27)*

Opbruddet af den traditionelle arbejdsdag har åbnet muligheder op for at eksperimentere – men spørgsmålet er, om det er noget, man direkte kan videreføre efter corona-krisen. Kreativiteten har i mange tilfælde været en nødvendig respons på krisen, når der skulle løses presserende problemstillinger. Alligevel er der ledere, som mener, at deres medarbejders kreative tilgange kan videreføres, hvis lederne griber muligheden. Fx kan der være opstået nye vinkler inden for kundekommunikation, som kan inspirere til fremtiden:

*"I vores salgsafdeling har de været utrolig effektive til at finde en masse nye kontakter og nye leads, så vi sprøjter tilbud ud i øjeblikket. Jeg tror, der er nogle nye ting i det her - nye måder vi skal begynde at angribe vores kunder på og kommunikere med dem." (10)*

### **Opstartsprojekter og sparring lider under corona**

Hvor drift, igangværende og nødvendige opgaver er blevet løftet med imponerende effektivitet og engagement, så er mange arbejdspladser anderledes udfordret, når der skal startes nye projekter op.

*"Når man så skal begynde at sætte noget sammen på nyt – et projektopstart osv. – hvordan lykkedes man så faktisk med det?" (4)*

Når et projekt startes op, er der behov for sparring af idéer i et forum, hvor medarbejdere kan drøfte fremgangsmåde og angrebsvinkler sammen. I den frie diskussion har man netop muligheden for at anvende et helt teams kompetencer:

*"Det bliver meget formelt og envejskommunikation, og det skal selvfølgelig være sådan i den her situation. Men der er noget der går tabt. Den her sociale-faglighed, altså hvis man sidder sammen og taler om noget og har en ping-pong sparring om, hvordan man skal gøre noget. Der opstår meget læring i det, som også går tabt." (20)*

I en ingeniørvirksomhed har man også brug for helt fysisk at mødes, når nye projekter skal startes op – særligt hvis der er fysiske produkter, der skal udvikles.

*"Vi kigger på projekterne (...) og jo længere i modenhed de er, altså jo længere inde i eksekveringen de er, jo glattere går det. Fordi alle kender hinanden, alle har ligesom fundet ind i en arbejdsmetode og rutine, og om vi sidder sammen eller ej, det er ligegyldigt. Hvis vi har hardware, mekaniktunge projekter, der er under opstart, hvor man ligesom skal finde ud af, hvad er konceptet overhovedet, hvad er arkitekturen - dét er en udfordring! Du kan ikke lige lave et white-board møde, eller en brainstorm eller tage fat i noget fysisk og vise noget til de andre. Dét*

*mangler vi stadigvæk nogle værktøjer til at blive ligeså effektive, som vi var før corona.” (4)*

En anden mangler i den grad på white-boards i det virtuelle møde. White-boards har været centralt medie til at udvikle idéer, og projektudvikling er også vigtig for virksomhedens sammenhængskraft, fordi projekt-ideer fører til, at der kommer, som det siges, ‘et fælles tredje’:

*”Vi bruger normalt i min afdeling tavler over det hele, i mødelokalerne, på gangene og i en masse kontorer - dér, hvor der overhovedet kan mases et white-board 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.” (27)*

Som denne leder af en IT-afdeling(!) påpeger kan det analoge, fysiske møde noget, som det virtuelle møde ikke synes at kunne (endnu): Det kan skabe noget fælles tredje ud af to personers dialog – og det tredje bliver netop det, som skaber fællesskab og engagement om et projekt.

På nogle arbejdspladser har man derfor i små grupper besluttet mødet fysisk (med behørig afstand), når man skulle finde ud af, om et design faktisk fungerer:

*”Der er nogle aktiviteter, som mit team, som skal koordinere med nogle andre, og der kan jeg godt mærke, at der har vi haft – det kan være fysiske dele, hvor vi skal have kigget på: Kan det her design fungere? Så har vi mødtes, mens vi har holdt afstand og har kigget på noget design sammen. Det er ligesom det set-up, vi kører lige nu.” (6)*

Det er svært at erstatte den fysiske tilstedeværelse, når man skal brainstorme, gennemgå design eller sammensætte et nyt hold. Men der er særlig ét møde, som ikke kan erstattes af noget virtuelt: nemlig det uformelle møde over kaffemaskinen.

### **Risk management ved kaffemaskinen**

Selv om det er udbredt holdning på tværs af brancher og arbejdspladsstørrelser, at det virtuelle møde og hjemmearbejde er effektivt, bl.a. fordi man ikke har så meget snik-snak, så har mange ledere og medarbejdet gjort en ny opdagelse under corona-krisen: Snik-snak over kaffemaskinen og andre steder er ikke bare ligegyldig snak, men har rent faktisk en vigtig faglig funktion. Corona-krisen har afsløret, at de uformelle møder ofte også er kommunikationskanal, hvor vigtig information kan deles – og den information er ikke bare sladder. Afdelinger, som måske ikke kommunikerer meget formelt, udveksler ofte vigtig information uformelt – blandt de menige medarbejdere. Og den information kan faktisk nedbringe fejl i organisationen – i produkter eller i kundebetjeningen.

*”Det er rent faktisk mest tekniske ting, der bliver fanget der. Man fanger noget dialog mellem nogle andre og kan sige: ‘Hov, hvis I går den der vej, så er det vigtigt lige at have det her for øje.’ De der ting, som hvis man bare kørte den lige vej, så glemmer man måske noget – og det er typisk sådan nogle ting, vi fanger ved kaffemaskinen.” (6)*

Tabet af mødet ved kaffemaskinen – eller i køkkenet eller ved vandkøleren – bliver også et tab af vigtig information mellem sektioner eller 'siloe', og mange ledere og medarbejdere har under corona-krisen fundet ud af den betydning, som det uformelle møde har haft – ikke bare socialt, men også til at hindre fejl og facilitere samarbejde mellem afdelinger.

*"De fejl, der opstår som følge af det her - der vil typisk gå lidt tid, før vi ser de fejl. Og det kan sagtens være, at der kommer en bølge om 2-3 måneder, hvor vi kan se: 'Jamen der er købt noget forkert', eller 'der er regnet på noget, der slet ikke kan fremstilles'. (...) Fordi det er ting, som man nogle gange opsnapper, når folk snakker om noget, der måske ikke direkte har med éns projekt at gøre, men viser sig at være et relevant indspark - den er der ikke mere." (13)*

Kaffemaskinen fungerer som et mødepunkt, der kan forhindre silotænkning i de enkelte afdelinger. I nogle tilfælde er det et kreativt indspark fra en anden afdeling, der kan forbedre strategien for et igangværende projekt. I andre tilfælde kan det være tekniske detaljer, der kan vise sig at være essentielle for det endelige produkts kvalitet. En leder er seks uger inde i corona-krisen godt klar over, at noget kan, som det siges, 'falde sammen eller komme ud af kurs', når man ikke mødes fysisk. Og det er man blevet opmærksom på under corona-krisen.

*"Vi er blevet mere opmærksomme i ledergruppen på, at det skal vi simpelthen have mere på bordet - det skal ikke kun siges mellem medarbejdere, for så får de det måske ikke gjort, hvis de ikke sidder sammen på kontoret eller ved siden af hinanden. Så er der nogle der falder sammen eller kommer ud af kurs." (18)*

Det skal understreges, at denne uformelle risk management ikke er forbeholdt bestemte brancher eller sektorer – det går på tværs af privat og offentlig sektor. Fx påpeger en leder i en offentlige forvaltning, at det er vigtigt, at sagsbehandlere fortolker loven éns – og her har man erkendt, at der fandt en koordination sted i de fysiske og ofte uformelle møder mellem medarbejderne – som mangler under corona-krisen.

*"Så derfor ville det være rigtig uheldigt, hvis man i yderste konsekvens kunne få at vide: 'Nå men det kan du godt bygge' af den ene, og en, der vil det samme, får at vide: 'Nej det kan du ikke'. Man kan sige, der er jo altid en individuel vurdering i alle byggesager i dag. (...) Vi har stadigvæk møder om sagerne, men det er sværere på Skype. (...) Det dér med at kunne 'ping-ponge' omkring det, det er sværere på Skype. Og det der med at blive enige om: 'Okay så er det den her linje, vi lægger ift. det, det er sådan, vi tolker det'. Det er simpelthen sværere. Så jeg er 100% sikker på, hvis man blev siddende sådan her i endnu længere tid, så ville man bevæge sig lidt væk fra hinanden ift. tolkningen af tingene." (22)*

Det uformelle møde med en kollega kan være den kontrolinstans, der sikrer virksomheden eller organisationen mod fejl – man bedriver simpelt hen risk management ved kaffemaskinen - og nedbringer dermed muligheden for fejl i produkter og serviceydelser.

En leder påpeger, at man i fremtiden skal finde balancen mellem på den ene side den nye læring om det effektive virtuelle møde og på den anden side de værdier, der også er i den uformelle snik-snak:

*”Vi har faktisk snakket rigtig meget om det med, om man ikke kan undvære den sociale del, der er på en arbejdsplads? Og det tror jeg da heller ikke, man kan. Men hvor meget værdi er der egentlig i den der smalltalk, man har? Det er jo også et eller andet sted interessant at stille spørgsmålstejn ved. Skaber den merværdi for en arbejdsplads, den mængde af smalltalk der er på en arbejdsplads, og hvor er balancerne i det?” (31)*

### **Opsamling: Stor produktivitet og fleksibilitet under corona**

Produktiviteten under corona-krisen været over al forventning. Mange ledere havde forventet et fald i medarbejdernes arbejdsindsat, men det har det nærmest været omvendt: Produktiviteten synes på tværs af brancher og størrelser at være forøget over én kam. En væsentlig årsag synes at være dels fleksible familier og en ny balance mellem familie og arbejdsliv, som medarbejderen i højere grad selv strukturerer, dels at medarbejderne oplever nye muligheder for fordybelse i hjemmearbejdet, fordi der er færre forstyrrelser. Samtidig har corona-krisen trigget en kreativitet, som har imponeret mange ledere. Den øget produktivitet har fået mange ledere til at overveje, hvordan hverdagen skal struktureres i fremtiden – efter corona-krisen. Men mange har også opdaget en dimension ved det fysiske møde, som (endnu) ikke synes mulig at opnå i det virtuelle møde, nemlig sparring i forbindelse med opstartsprojekter. De uformelle fysiske møder giver også mulighed for at opfange en mange uformel informationer, som faktisk kan være kritisk for at nedbringe fejl og misforståelser i organisationen.

## 5. HR: FRA UDVIKLING TIL DRIFT - ALT FREMADRETTET PÅ STAND BY...

*HR har haft en ganske særlig status under corona-krisen. Det har i høj grad været HR-afdelingen – eller på mindre arbejdspladser den person, der varetager HR-opgaverne – der har skullet implementere nye tiltag meget pludseligt. Ingen vidste, da Danmark blev lukket ned den 13. marts, hvor lang tid det ville vare. For mange HR-afdelinger var det naturligt at udskyde mere følsomme elementer som MUS og ansættelser – men spørgsmålet er, om det ikke netop har været under corona-krisen, at HR har haft muligheder at vise sit værd.*

### **HR – fra udvikling til drift...**

På tværs af interviewene har tendensen været fra starten af corona-krisen været, at man er gået fra udvikling til drift i HR. Mange steder er al udvikling – MUS, efteruddannelse, kurser, omlægninger af organisationen – sat på stand-by, og al fokus har været på overhovedet at få organisationen til at fungere med hjemmearbejdende og i nogle tilfælde hjemsendte medarbejdere.

*”Vi er ligesom blevet enige om at sige: ‘Vi er nødt til at køre nødberedskab. Vi skal ikke udvikle ting, vi kan ikke sende på folk på kurser i min afdeling, alt hvad der hedder strategisk udvikling ift. medarbejdere, og MUS-samtaler, og alt muligt andet – det sætter vi på hold. Men hvor vigtigt er det så at have en MUS-samtale for eksempel? Jamen der er ikke nogen, der savner den i øjeblikket.”(1)*

Men relativt hurtigt var der også ledere, der konstaterede, at man måtte tilbage til udvikling igen:

*”Den første uge, der aflyste man jo bare de møder, man havde. Eller udskød dem og tænkte: ‘Okay, så finder vi ud af det’. Og så den næste uge efter, så begyndte man jo at finde ud af: ‘Vi bliver nødt til at gøre noget her, altså vi bliver nødt til at kommunikere omkring, hvad vi gør’. Så begyndte man så at lægge møderne ind igen som Skype-møder, og sådan... men det gjorde alligevel noget. Den mødestruktur, man havde, den kunne ikke helt bruges sådan direkte.” (22)*

### **...og retur til udvikling: MUS, ansættelser og lønregulering under corona**

En repræsentant for en arbejdsgiverorganisation påpeger imidlertid, at man ikke kan sætte ledelse på stand-by - heller ikke i en corona-tid – og nævner MUS-samtalen som et eksempel på en ledelsesopgave, som godt kan gennemføres virtuelt:

*”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 og prøve at tage en MUS-samtale virtuelt. Ville vi to kunne have en MUS-samtale? Ja, det mener jeg faktisk godt.” (C)*

Der er da også virksomheder, som har valgt at gennemføre MUS – enten på telefon eller på Skype.

*”Jeg har prøvet at have MUS-samtaler, fordi de ligger typisk her i marts måned. Jeg har haft en 3-4 stykker, hvor vi har kigger på hinanden, og så har jeg også haft*

*et par stykker, hvor vi bare har snakket i telefonen. Og jeg synes, det er gået rigtig godt. For mig er der ikke nogen forskel på om... jo, det er meget rart, at vi sidder over for hinanden, men nu har vi alle sammen vidst, at det har været situationen. Så det er gået fint.” (2)*

Som denne leder påpeger, så ville man nok have fortrukket et analogt møde til MUS – men som situationen er, har det altså godt kunnet lade sig gøre at gennemføre en MUS på en fornuftig måde.

En medarbejder har oplevet en MUS virtuelt, og her er vurderingen også positiv:

*”Altså jeg har haft min personlige MUS på teammøde med min leder. (...) Det fungerede fint”.*

*”Er der nogle emner, hvor du føler, at det kan være svært at tage op på teams, på Skype eller på telefon?”*

*”Egentlig ikke. Det synes jeg ikke.” (14)*

Ligesom der er blevet gennemført MUS nogle steder, er der også gennemført ansættelsessamtaler, fx i den offentlige sektor, hvor langt de fleste funktioner skal stadig udføres, uanset krise. Det betyder, at man i flere kommuner har gennemført ansættelsessamtaler viralt og rent faktisk også ansat personer, uden at de nogen sinde har været på deres nye arbejdspladsen.

*”Jeg har ansat to folk her i det her forløb, hvor den ene starter her d. 1. juni. Men vi var meget i tvivl. Jeg blev så enig med ansættelsesudvalget om, at nu prøver vi. (...) Og jeg ringede til ansøgerne og sagde: ‘Vi gennemfører det som Skype-samtaler.’ Og så bliver de nødt til at bære over med os, at vi bliver nødt til at vurdere med os selv, om vi så syntes, at det gav et godt nok indtryk af dem som ansøgere – om vi ‘turde’ ud fra, at vi bare havde siddet sammen og snakket på Skype. Og det har vi så faktisk gjort. Men det har været lidt på deres glatte ansigt – deres glatte Skype-ansigt havde jeg nær sagt - at de er blevet ansat. Så det har været specielt!” (22)*

Ligesom med MUS har arbejdspladser valgt forskellige løsninger, når det gælder lønregulering. Mange steder, især i private virksomheder, har man valgt at sætte lønreguleringen på stand-by.

*”Vi har ligesom sagt, der er ikke nogen lønregulering i år. Det gjorde, at vi var lidt mere forberedt på at kunne modstå, hvis der skulle komme yderligere lukninger, fordi så kunne vi tilføje flere til trepartsaftalen, hvis det var.” (1)*

En anden leder har ligeledes aftalt med tillidsrepræsentanterne, at man udsætter lønforhandlingerne til september 2020:

*”Men det første jeg jo gjorde - vi har to tillidsmænd, en fra lageret og en fra produktion – det var, at vi ret hurtigt aftalte, at vi satte de her lønforhandlinger på stand-by, indtil vi havde noget afklaring. Og vi aftalte, at vi tager det op igen i september. Og der er der ikke nogen, der har spurgt til - alle har en forståelse af, at det er det, vi gør.” (2)*

For andre var det et tilfælde, at forhandlingerne allerede var afsluttet i februar – havde det ikke været tilfældet, kunne det have været helt andre lønftaler, der faldt på plads:



*"Ja, vi havde faktisk kørt vores lønreguleringer og udviklingssamtaler kørt igennem i februar. Men det var jo et svineheld, for det er selvfølgelig klart, at det også ville være blevet påvirket." (7)*

### **Kommunikation er afgørende**

På tværs af alle de situationer, som virksomheder, medarbejdere og ledelse måtte ende i under corona-krisen, er det helt afgørende kommunikation. Det går igen i alle interview, at medarbejderne har brug for at vide, hvad der sker. Her spiller HR en afgørende rolle, for ansvaret for at sikre god information og inklusion, også for de der arbejder hjemme eller er hjemsendte ligger hos topledelsen og HR. Men det er teamledere og andre mellemledere, der i den daglige kommunikation med medarbejdere og kolleger skal minimere den mentale distance – for alle medarbejdere. At vise, at de betyder noget for arbejdspladsen, er et ekstremt stærkt signal som på kort sigt er afgørende for deres mentale trivsel – og på langt sigt vil sikre deres engagement, når de vender fysisk tilbage til arbejdspladsen.

Det værste man kan gøre som leder er at lade som om, at der ikke er udfordring i virtuel ledelse under corona-krisen. Det bedste man kan gøre for sin medarbejder, er, som Søren Kierkegaard siger det, at 'finde ham der, hvor han er, og begynde der.' Det vil sige tale med og lytte til den enkelte medarbejder, møde ham eller hende dér, hvor de nu er – og frem for alt markere, at de er inkluderet i arbejdspladsen, uanset deres status lige nu, under corona-krisen.

*"... (man) først og fremmes maa passe paa at finde ham der, hvor han er, og begynde der."*

Eksklusion ←  Inklusion

- Lade som om der ikke er problemer
- Forsømme kontakt til de ekskluderede

- Være i stadig kontakt med medarbejderen
- Lytte til medarbejderens bekymring

### **Carpe diem for HR: Ny styrke i organisation – eller opmærksomhed på mangler?**

Selv om alle arbejdspladser er blevet ramt af corona-krisen, er det også givet, at arbejdspladser har været ramt meget forskelligt af krisen. For nogen har det 'bare' handlet om rent praktisk at arrangere, at nogle eller alle medarbejdere arbejder hjemme. Det har været en rigeligt stor opgaven, men for andre har det haft anderledes dybtliggende konsekvenser: Nogle steder er langt mere end 50 % af medarbejderne hjemsendt med lønkompensation, mens de resterende arbejder hjemme – og arbejdspladsens fremtid er uvis. For sådanne virksomheder har HR-opgaven været altomfattende.

Samtidig er det også en enestående mulighed for HR for at vise sit værd. Hvis HR løfter opgaven under corona-krisen – og også formår at bevæge sig fra det taktiske til det strategiske niveau i processen. Det er med andre ord afgørende, at HR ikke hænger fast i drift, men hurtigt kommer

tilbage til udvikling – og corona-krisen har vist så mange veje til nye arbejdsorganiseringer og udviklingsmuligheder, at mulighederne er store.

En leder fortæller således, at også HR har lært meget om deres egen funktion:

*”HR kommer styrket ud af det, fordi de fandt ud af, at der var faktisk også nogle ‘huller i deres ost’, som de skal have fyldt ud. Der har været nogle HR-medarbejdere, som har sagt, at de har lært enormt meget af det her. Altså har fundet ud af, hvad de rent faktisk selv kunne. Og en af de ting vi fandt ud af – og som vi også har italesat - var, at vi kan faktisk meget mere, end vi går og tror. Både individuelt og samlet.” (5)*

En anden leder ser corona-krisen som en fantastisk mulighed for at skabe noget nyt:

*”Det er selvfølgelig en udfordring og finde ud af balancerne i det, men jeg tænker, der er godt nok en ledelsesopgave i det nu at holde fast. (...) Jo, jeg kan også godt få øje på nogle udfordringer, men jeg synes da godt, man kan sige, mulighederne er næsten flere, end udfordringerne er.” (31)*

### **Tre faser under corona - afgør HR's status efter corona**

Ledelse under corona-krisen har undergået en række faser. Ingen vidste, da Danmark blev lukket ned i marts, hvor længe krisen ville vare – og derfor har det været vanskeligt for arbejdspladser og deres ledelse at lægge en klar plan – for varede det her tre uger eller tre måneder – eller måske endnu længere?

De fleste arbejdspladser gennemgår tre faser under corona-krisen – og efter det kommer en fjerde fase efter corona. Den måde, hvorpå HR tackler de tre faser under corona, bliver afgørende for den status, som HR får efter corona.

#### **Fase 1: Drift – arbejdspladsen skal fungere**

Som påpeget har den første fase - uge 1 til 2 - meget naturligt handlet om at få arbejdspladsen overhovedet til at fungere med mange hjemmearbejdende. Virksomheden og især HR er gået fra udvikling til drift – praktikaliteter som internet og hjemmearbejdspladser skulle på plads og en ny organisation under en slags nøddrift skulle etableres. Generelt har mange ledere haft begrænset forventninger til produktiviteten under corona-krisen. HR skal i denne fase kunne løfte den driftsmæssige opgave - også i forhold til at inkludere alle medarbejdere, hvad enten de er på arbejde, hjemmearbejdende eller hjemsendte.

#### **Fase 2: Højt engagement fra medarbejdere**

Anden fase – uge 3 til 7 - viste imidlertid, at medarbejderne nærmest over én kam har været i stand til at producere mere end ledelsen forventede. Nogle ledere beskriver denne fase som præget af eufori, og kreativiteten har været høj. Både ledelse og medarbejdere er gået ind i udfordringerne med fuld engagement. HR's rolle i denne fase er at samle dette engagement op – og hermed er der også potentiale for at gå fra drift tilbage til udvikling allerede 4 uger efter corona-krisens start.

### **Fase 3: Euforien fuser ud**

Tredje fase – uge 8 til 12 – var den fase, hvor det gik op for medarbejdere og ledelse, at corona-krisen ikke lige med det samme er overstået. Nogle medarbejdere trives med hjemmearbejde, men mange begynder også at blive trætte af ikke at kunne komme på arbejde. Som en leder udtrykker det, så 'mister mange medarbejdere flyvehøjde' og rammer corona-muren. HR-opgaven i denne fase er at finde veje til at bevare engagementet - måske ikke på niveauet i starten af fase 2, men i hvert fald så der ikke finder et frit fald sted i engagementet.

### **Fase 4: Efter corona – what to keep?**

Fase 4 er den fase, hvor vi langsomt vender tilbage til en eller anden form for normalt tilstand. Spørgsmålet er, hvad vi har lært om ledelse under corona – hvad er det, der skal videreføres fra den virtuelle ledelse og hvor viste den analoge ledelse sig at være bedst. Her spiller HR en helt afgørende rolle som facilitator for en nyt normal.

HR-afdelinger har undergået store forandringer over de seneste 20 år. Fra at være en taktisk funktion med relativt lav status i mange virksomheder, har HR i stigende grad inden corona-krisen opnået status og fået strategisk indflydelse på virksomheder. Det skyldes ikke mindst øget opmærksomhed på betydningen af at have de rigtige medarbejdere.

Corona-krisen har i starten tvunget HR til at vende tilbage til det taktiske niveau. Men som gennemgangen oven for viser, så har der meget hurtigt været mulighed for igen at vise HR's strategiske værdi i udviklingen af det nye normal. Det er således afgørende, at HR har kunnet vise sin styrke i fase 1 og også været i stand til at løfte de udviklingsopgaver i fase 2 og 3, som meget hurtigt præsenterede sig.

Har HR ikke været i stand til at løfte de opgaver i fase 1 til 3, så står HR dårligt i fase 4 - når arbejdspladserne skal finde sig selv igen efter corona – og den position, som HR har stræbt efter og mange steder omsider opnået før corona-krisen, kan være tabt. De er derfor afgørende, at HR under corona-krisen meget hurtigt bruger læringerne fra drift til at udvikle virksomhedens strategiske kompetencer – herunder også samler op på læringer fra denne krise. For der kommer altid en krise til, og jo bedre ledelsen har været til at opsamle og systematisere læring fra tidligere kriser, jo bedre vil den være i stand til at takle fremtidige kriser.

Som en repræsentant for en arbejdsgiverorganisation siger det, så er der vigtige opgaver for HR – men det er også nu, at HR skal vise sit værd:

*"Jeg mener, at HR har fundet sine ben. I forbindelse med finanskrisen i 2008-9 blev mange HR-afdelinger nedlagt, fordi man mente, at det var en omkostningsfri øvelse – i kroner og øre. Og så kunne man spare nogle penge den vej rundt. Det resulterede jo i dét, som populært hedder 'den store HR-død'. (...) Det er ikke mit indtryk i øjeblikket, at HR lider voldsomt under det her. HR har nogle væsentlige opgaver i bl.a. at sørge for, at medarbejderen er intakt og kommer tilbage igen - HR har en vigtig rolle i forhold til at sikre medarbejdernes mentale sundhed. Og sørge for at gøre det i samarbejde med ledelsen. Så det er min opfattelse, at HR beviser sit værd her." (B)*

## 6. HVAD TAGER VI MED FRA CORONA-KRISEN?

*”Vi kan faktisk meget mere, end vi går og tror. Både individuelt og samlet.”*

*(Virksomhedsleder)*

De foregående fem afsnit har belyst en lang række forhold, der ændret forståelsen af ledelse og samarbejde under corona-krisen – og dermed også af arbejdslivet og ledelse samt relationer fremadrettet.

Der er meget få medarbejdere og ledere – om nogen overhovedet – der ikke har reflekteret over arbejdslivet og ledelse under corona-krisen. Mange taler om et ’nyt normal’ efter krisen, og det diskuteres bredt, hvad det nye normal bliver – og især i hvilket omfang vi formår at tage det bedste med os efter corona-krisen. Man kan tale om

- 1. ordens læring, hvor ledere og medarbejdere og abrupt er bragt ind i en virtuel ledelses- og samarbejdsform
- 2. ordens læring, hvor ledere og medarbejdere reflekterer over, hvad der kan tages med efter corona-krisen
- 3. ordens læring, som drejer sig om, hvilke mere fundamentale ændringer, arbejdspladser og samfundet undergår.

### **1. og 2. ordens læring af corona-krisen: Digitalisering for alle**

Alle arbejdspladser er abrupt blevet bragt ind i en digitalisering. Møder har skullet holdes virtuelt, næsten alle steder internt, men mange steder også med kunder eller borgere. Nogle arbejdspladser har været mere parate end andre, men på tværs af arbejdspladser, sektorer og brancher indikerer denne undersøgelse, at beredskabet hos både medarbejdere og ledelse har været højt. Af denne virtuelle virkelighed har vi kunnet tage både nogle 1. ordens og 2. ordens læringer med på flere områder.

#### ***Virtuelle møder er effektive – og potentielt demokratiske***

1. ordens læring: Det virtuelle møde er effektivt. Folk møder til tiden, og dagsordenen bliver fulgt. Man afbryder ikke, der er ikke små samtaler midt under mødet. De introverte får potentielt taletid.
2. ordens læring: Det virtuelle møde er kun demokratisk, hvis alle sidder over for hver deres skærm. Hvis flere er i samme lokale, vil der ofte finde parallelle bi-laterale møder steder, som skaber ulige balancer – fx mellem et hovedkvarter og et datterselskab.

#### ***Uformelle møder er både sociale og produktive***

1. ordens læring: Det virtuelle møde kan ikke erstatte den fysiske møde. Det kan være vanskeligt at mærke medarbejders følelser og trivsel virtuelt, og selv om meget snik-snak over kaffemaskinen kan virke som spildtid, har det en vigtig funktion for både kolleger og ledelse i forhold til at sikre, at medarbejderen har det godt.

2. ordens læring: Det uformelle møde over vandkøleren, kaffemaskinen eller i køkkenet er produktivt. Det er ofte her, menige medarbejdere koordinerer og afstemmer opgaver, som ellers kan risikere at blive afsporet og føre til fejl. Den uformelle sociale snik-snak er således ikke bare spildtid – men kan reducere fejl i produkter eller servicering af kunder og borgere ved at skabe dialog mellem siloer i organisationen.

### ***En ny og mere sofistikeret mødekultur skal etableres***

1. ordens læring: Det virtuelle møde er effektivt og fokuseret, og giver mulighed for taletid til alle. Men det uformelle 'analoge' møde har nogle kvaliteter i form af vidensdeling, som ikke (lige nu) finder sted i det virtuelle møde, ligesom de svære snakke med folk, man ikke kender, er vanskeligt virtuelt.
2. ordens læring: Der ligger en opgave at definere, hvornår der er behov for virtuelle møder og hvornår det fysiske møde er nødvendigt. Der skal udvikles en langt mere sofistikeret mødekultur, hvor man tilpasser mødeform, antal deltagere etc. efter emnet og målet med mødet.

### ***Hjemmearbejde er produktivt og kreativt***

1. ordens læring: Modsat manges forventning er hjemmearbejdende medarbejdere særdeles produktive. Ingen ledere har oplevet, at produktiviteten er gået ned – tværtimod er produktiviteten stort set alle steder gået op – og sygefraværet er ekstremt lavt.
2. ordens læring: Mange medarbejdere er mere kreative end ledere har troet. Under corona-krisen har medarbejdere vist sig overraskende kreative for at få tingene til at fungere. På tværs af sektorer og brancher udtrykker ledere beundring over medarbejdernes vilje til at få arbejdet udført under svære betingelser.

### ***Corona-krisen: Carpe diem for HR***

1. ordens læring: HR har i starten af corona-krisen stort set alle steder fokuseret på drift frem for udvikling. HR har skullet vise sit værd i en tid, hvor arbejdsorganisering på meget kort tid skulle ændres – og derfor var fokus i første omgang på drift. Men:
2. ordens læring: HR er altid i udvikling. Hvis ikke HR har formået at omstille sig til udvikling meget hurtigt, også under corona-krisen, risikerer HR at blive hægtet af det strategiske niveau på arbejdspladserne. Corona-krisen er en enestående chance for HR for at bruge en krise til at vise sit værd - men HR skal så også gribe dagen og vise vejen til det nye normal efter corona-krisen.

### **3. ordens læring af corona-krisen**

Meget af Danmark har været i *drifts-mode* i starten og et godt stykke ind i corona-krisen. Men allerede et stykke inde i corona-krisen begyndte mange ledere og medarbejdere at reflektere over både fordele og ulemper ved ny måder at samarbejde og lede på under corona-krisen. Vi har ovenfor redegjort for 1. og 2. ordens læring under corona-krisen – de mere konkrete læringer, som ledelse og medarbejdere har fået under krisen. Men vi ser allerede nu også nogle konturer for 3. ordens læringer, som går videre og rører ved helt overordnede aspekter i ledelse og samarbejde. Vi

kan her kun berøre et par emner, som allerede de 10 første ugers forskning har vist stikker dybere – og som bør være opmærksomhedspunkter for arbejdspladser, hvis de skal have det bedste med fra corona-krisen.

### Organisationers krisehåndtering

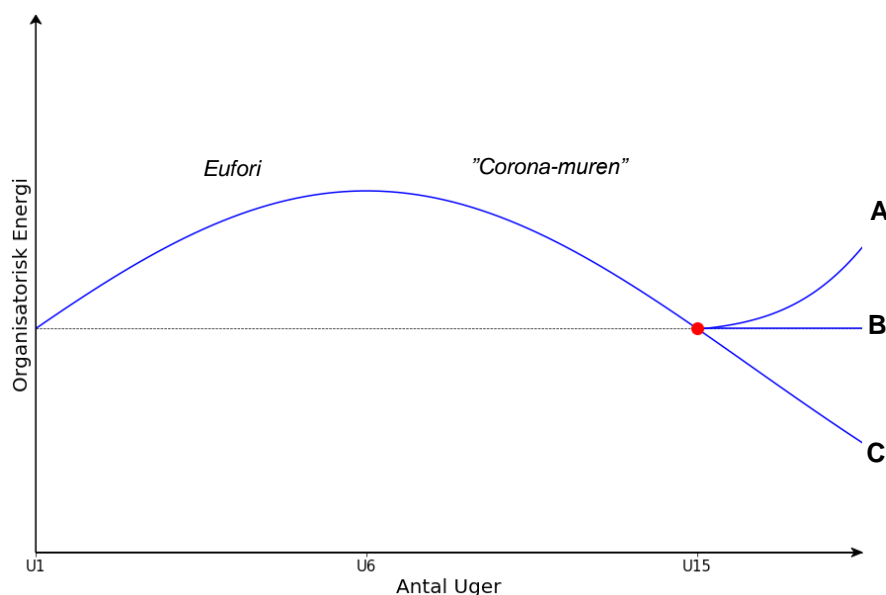
*“Never let a good crisis go to waste.”*

*Winston Churchill*

Corona-krisen har været omfattende, men det er ikke det første krise og bestemt heller ikke den sidste krise. Bare i dette 21. århundrede har terroristangreb (9/11) ændret vore rejsevaner, finanskrisen gjorde os opmærksom på, at vi alle er en del af globale værdikæder, naturkatastrofer (tsunamier og islandske vulkanudbrud) har vist vores sårbarhed over for naturen og klimaet er en vedvarende udfordring.

Krisehåndtering har både overnationale, nationale og lokale dimensioner, og corona-krisen har udfordret organisationer på alle niveauer. Der er behov for at se nærmere på, hvorfor nogen organisationer formår at imødegå kriser så meget bedre end andre. De virksomheder, som har været bedst forberedt på corona-krisen, er typisk dem, som har lært af tidligere kriser – og hvor krisehåndtering derfor er en del af organisationens DNA. Organisationen opnår en kollektiv modstandskraft – *organisational resilience*.

Vi ved fra dette projekt, at stort set alle arbejdspladser har undergået en forløb, som vi ser i denne figur.



Figuren viser en fase af først chok (uge 1-2), efterfulgt af en vis eufori og kreativitet (’os mod coronaen – uge 3-7) – hvorefter det spændende ved den nye udfordring fader ud, og mange rammes af corona-muren. Det er værd at se nærmere på, hvilke organisationer der kommer bedst ud af fasen fra uge 8-9 og fremefter – og hvad de formår at tage med sig efter corona-krisen. Det handler med andre ord om at samle bølgen op, før den går nedad og dermed bruge de

umiddelbare 1. og 2. ordens læringer til at løfte organisationen fundamentalt med en 3. ordens læring – dér, hvor organisationen tager det bedste fra corona-krisen med sig.

Her handler det først og fremmest om at undgå at følge kurvens retning mod C – altså hvor den organisatoriske energi stille og roligt fortsætter med at trækkes ud. At opnå et forløb som B vil i mange tilfælde være acceptabelt. Men hvis man virkelig skal have en 3. ordens læring af corona-krisen – hvis krisen ikke skal være spildt for at ride på Churchill-citatet – så er det det A-forløbet, som ledelser og HR-organisationen skal stræbe efter. Formår man dette, har man også modstandskraft til kommende kriser. Corona-krisens nye arbejdsorganiseringer har vækket et engagement, en kreativitet og en arbejdsglæde hos mange medarbejdere, som ledelser og især HR kan arbejde videre med – og det er i denne fase, HR for alvor skal vise sit værd.

### ***Arbejdsmarkedet efter corona - en ny social kontrakt?***

Dette forskningsprojekt stiller spørgsmålstejn ved, om den traditionelle arbejdsorganisering, hvor næsten alle medarbejdere forventes at være på arbejde hver dag – og bruger tid på transport frem og tilbage – er den optimale. Nogle har under corona-krisen oplevet et vist pres og har umiddelbart haft svært ved at finde en balance mellem arbejdsliv og fritid. Men mange medarbejdere har under corona-krisen fundet nye balancer mellem arbejdsliv og fritid, som har gjort det muligt at bevare en høj produktivitet trods krisens betingelser. Samtidig er der også en del, der har fået en stor arbejdsglæde, fordi der er været plads til fordybelse, og ny kreativitet er blevet givet fri. En kontaktperson forklarede denne modsætning i en uformel snak: 'Jeg er stresset, jeg slapper af, og jeg har tid til fordybelse.'

For nogle ledere har det givet stof til eftertanke om, hvorvidt der er det store behov for kontrol over, hvad medarbejderne bruger tiden på. Når medarbejderne er så produktive under disse omstændigheder – hvorfor så diskutere, om de er på arbejde eller ej flere dage om ugen? Dette stiller spørgsmålstejn ved, om den sociale kontrakt mellem arbejdsgiver og arbejdstager – ofte formaliseret i en overenskomst – måske skal revurderes. Den traditionelle udbredte forståelse mellem arbejdsgiver og arbejdstager er, at arbejdsgiveren betaler en bestemt løn for en bestemt tid, som arbejdstageren så lægger i virksomheden hver dag – og arbejdstid og fritid er i princippet adskilt, selv om der de senere år har været diskussioner netop om det grænseløse arbejde – som en negativ ting.

Corona-krisen synes imidlertid at have skubbet til disse opfattelser af den sociale kontrakt. Mange medarbejdere har oplevet, at grænsen mellem fritid og arbejdsliv er skredet – men nogen har også oplevet, at dette har været en berigelse, både for arbejdslivet og for familielivet. Spørgsmålet er, om arbejdsgivere og arbejdstagere er klar til at genevaluere den sociale kontrakt – som også har vist store kvaliteter de seneste 120 år, særlig som den er inkarneret i den danske model.

### ***Det opdelte familie-arbejdsliv – en kun 150 år gammel opfindelse***

Mange familier har, i de 12-13 uge som den mest intensive del af corona-krisen varede, oplevet en hidtil uset sammenblanding af familielivet og arbejdslivet – og set det som en modsætning mod det, som vi egentlig har forventning om, nemlig at familielivet helst skal være adskilt med vandætter skotter fra arbejdslivet. Men reelt er dette relativt ny konstruktion, som kom med vandringer fra land til by og industrialiseringens opkomst. Med industrialiseringen blev arbejdet

kapitaliseret – arbejderen kunne sælge sin tid til arbejdsgiveren, og den blev målt i kroner og ører. For 100 år siden blev 8 timers arbejdsdagen indført, og dermed vandt arbejderbevægelsen en sejr – inkarneret i sloganet '8 timers arbejde – 8 timers fritid – 8 timers hvile'.



Der er blevet justeret lidt på arbejdstiden over de seneste 100 år, men tanken om en klar adskillelse mellem arbejdsliv og fritid/hvile har været helt fundamental i relationen mellem arbejdsgiver og arbejdstager.

Det er imidlertid værd at bemærke, at denne forståelse af adskillelsen mellem arbejdsliv og fritid er relativt ny – kun omkring 150 år. Før industrialiseringen tog fart, kombineret med vandringerne fra land til by, var denne opdeling nærmest ikke-eksisterende for langt de fleste. Det er således en relativt kort periode, hvor vi har institutionaliseret tanken om en klar opdeling af arbejdsliv og fritid.

Corona-krisen har for en periode tvunget os tilbage til den tid, hvor arbejdsliv og fritid er integreret. Måske er vi kommet så langt, at vi skal til at genopdage nogle af kvalitetene ved livet før industrialiseringen – hvor arbejdsliv og fritid var mere integreret, hvor børnene var en del af arbejdslivet, og hvor man måske i højere grad selv kunne bestemme, hvornår der var tid til fordybelse i arbejdet. Disse første erfaringer fra corona-krisen peger på behovet for yderligere forskning i mulighederne for nye balancer mellem arbejdsliv og fritid – og måske betragte det grænseløse arbejde ikke blot som et problem, men også som en mulighed.



## EPILOG

Denne rapport er – fra de første kontakter til arbejdspladser over interviewindsamling og udskrift til udfærdigelse her – blevet til på 10 uger. Derfor er disse resultater betragtet som forskning også 1. ordens læring – vi har, som det også beskrives i indledningen, lagt skinnerne for forskningen, mens corona-toget har kørt i nakken på os. Vi har også nærmest oplevet, at nogle af skinnerne er blevet revet op, efter toget er kørt forbi: Noget af det, der var ny viden i april 2020, er 'old news' i juni 2020.

Denne rapport er dog kun første afrapportering af projektet. Der tilbagestår stadig en spørgeskemaundersøgelse samt en interviewrunde mere med de virksomheder, som vi har besøgt i april og maj. Målet med disse dele af undersøgelsen er at belyse, hvilke organisationer, der tacklet krisen bedste, samt hvad de har taget med af læring fra corona-krisen.

Vi håber, at dette har givet stof til eftertanke. Hvis du vil være en del af dette projekts videre forløb – fx som arbejdsplads, der er med i spørgeskemaundersøgelsen – vil vi meget gerne høre fra dig.

TAK FOR INTERESSEN!

Steen E. Navrbjerg

[sen@faos.dk](mailto:sen@faos.dk)

Dana Minbaeva

[dm.si@cbs.dk](mailto:dm.si@cbs.dk)