FAOS

CBS COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL
HANDELSHØJSKOLEN

Virtuel ledelse under corona-krisen

Syv blogs om ledelse og medarbejderes trivsel under corona-krisen

Steen E. Navrbjerg & Dana Minbaeva

"Never let a good crisis go to waste."
Winston Churchill

Innovationsfonden

Indhold

Introduktion 2
"Det går godt nok" 3
1. maj 2020 – 7. uge inde i 1. nedlukning 3
Virtuelle møder under corona-krisen - faldgruber og muligheder 5
11. maj 2020 – 8. uge inde i 1. nedlukning 5
Experiencing the coronavirus crisis: The employees' perspective 7
11. maj 2020 – 9. uge inde i 1. nedlukning 7
Uge 11 - god virtuel ledelse er, når held møder forberedelse 10
27. maj 2020 – 11. uge inde i 1. nedlukning 10
Corona-krisen kan revolutionere vores arbejdsliv 13
31. august 2020 - Kronik i Altinget mellem de to nedlukninger 13
Virtuelle møder - er det nye ledelsesredskab 16
4. januar – midt(?) i 2. nedlukning 16
Appendiks: Formidling af projektet Virtuel ledelse under corona-krisen 20

INTRODUKTION

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

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

Et centralt element i projektet var, at forskningen skulle være praksisorienteret, og at resultaterne skulle formidles så hurtigt som muligt. Til den ende besluttede vi meget hurtigt at oprette en LinkedIn profil, hvor vi konstant under hele projektet har opdateret alle aktiviteter i forbindelse med projektet – interview, webinarer, kronikker, kommentarer – og ikke mindst blogs.

Dette dokument består grundlæggende af de fem blogs og en kronik (Altinget), som vi har skrevet under corona-krisen. De er skrevet, mens projektet pågik – og derfor er det ikke færdige resultater, men en række foreløbige resultater. Dette har vi gjort for at formidle vores resultater så hurtigt som muligt, så de kunne anvendes af ledere og medarbejdere på danske arbejdspladser – altså en videndeling midt mens forskningen pågik. Den første blog er således fra 1. maj og er således skrevet blot 14 dage efter projektet gik i gang.

Alligevel finder vi, at disse blogs er stærke dokumenter om, hvad corona-krisen netop var: En uventet og anderledes krise, som vi alle måtte tilpasse os lynhurtigt, og som gav udfordringer, men også en række spændende muligheder. Det er disse blogs udtryk for – aktuelle og praksisnære, baseret på interview, der i nogle situationer var lavet blot timer før bloggen blev skrevet.

Vi håber, at disse tilgængelige blogs kan inspirere og give stof til eftertanke om ledelse og samarbejde, ikke bare under corona-krisen, men også efter corona-krisen.

Nogle blogs er på dansk, andre på engelsk. Det skyldes, at vi også i et vist omfang har ønsket at formidle for udenlandske praktikere og kolleger, der arbejder med de samme problemstillinger.

Projektet kan følges på LinkedIn, samt på FAOS' hjemmeside og CBS' hjemmeside.

Dana Minbaeva, CBS & Steen E. Navrbjerg, FAOS

"DET GÅR GODT NOK"

1. **maj 2020 – 7. uge inde i 1. nedlukning**

Af Dana Minbaeva og Steen E. Navrbjerg

It's actually going okay.

By now in our research project we have interviewed 12 companies, as well as several employers' organizations. They all refer to the initial shock and the need to make lots of decisions in a short period of time. But ultimately we have all settled into this 'new normal'.

Productivity also remains high. Most senior managers' evaluation is that their companies are at 85-90% of productivity, and they believe that's not that bad given the circumstances. Most of the companies still have large backlogs (buildup of work that needs to be completed). It may be that the produced products couldn't be shipped to international customers and warehouses are getting filled up, but in general business continues. Some, e.g. Vink Plast, found new products and projects created by the new demands of the crisis. Even those who were completely closed, e.g. the Danish Design Museum, finally got time to advance on the digital projects that have been in their pipelines for some time.

Companies quickly realized that mental health is a priority. Leaders are good at moving closer emotionally via one-to-one hangouts and generally "keeping in touch" via coffee breaks, online games, wine tasting, etc. Many managers we interviewed regularly check in with their teams, some daily and some biweekly. They also understand that people are in different situations and have different needs. Our interviewees talked a great deal about the need to balance presence with absence.

> *"Some need more attention than others."*

Companies are also very much aware of the new meaning of work-life balance (e.g. working from home with small kids, home schooling, being in risk groups) and being flexible in their approaches. In all the companies we interviewed, senior managers realized the need for ongoing communications with their employees and were extremely good at it.

> *"We are trying to communicate as much as possible."*

But here is the question: How long can our organizations continue to function from the "adrenaline rush" brought by the shock of lockdown? One of our interviewees made an analogy with Post

Traumatic Stress Disorder (PTSD) caused by a combat stress reaction. Indeed, soldiers in combat may not even know they are running on adrenaline until they stop fighting. The initial shock from the lockdown resulted in a surge of stress hormones released into the "bloodstream" of our organizations. Our organizational "arteries" opened, we became extremely focused on surviving, sometimes without even noticing the wounds and trauma. A few companies we talked to mentioned that their top leadership teams became much more united, aligned and even better functioning.

"It's almost like they got a new energy, new purpose, new chemistry."

Team leaders talk about employees going the extra mile in their assignments, taking initiatives, sometimes outside of their "normal job duties". The adrenaline rush has made our organizational hearts beat faster, increased blood flow to the brain and muscles, and stimulated all our senses. Just like in combat, organizations are running on adrenaline. Until they stop fighting, that is.

Then comes the overwhelming feeling of euphoria – survivor euphoria. Everything slows down, energy drops, you lose focus.

So what happens next?

The psychologists tell us that acute stress disorder like PTSD is not fatal, but it may bring delayed stress reactions if not correctly addressed. Are we prepared to address it? How do we bring our people back? Are they wounded or traumatized? What do they need to move on? How do we keep up the energy? The psychologists tell us that to cope with traumatic experiences, we as humans need to understand what has happened to our body and our thinking. Continuing with this analogy, organizations need to educate themselves about the experience of lockdown, reflect, learn, and be prepared for the next combat. Among the companies we interviewed, we can see that some are extremely aware of the importance of reflecting on the experience and are now already thinking about the best way to do it.

> *"Already by mid-April, we – section managers – were told to start discussing what lessons we can take away from the corona-crisis to the future."*

One thing for sure, the teams the leaders will meet on the 11th of May will be very different from the teams they waved goodbye to on the 11th of March.

VIRTUELLE MØDER UNDER CORONA-KRISEN - FALDGRUBER OG MULIGHEDER

11. maj 2020 – 8. uge inde i 1. nedlukning

Af Steen E. Navrbjerg og Dana Minbaeva

Corona-krisen har stillet ledere og medarbejdere over for nye måder at samarbejde på. Møderne udfordrer alle, og efter en relativt kort indkøringsperioder har langt de fleste arbejdspladser fundet et modus operandi for virtuelle møder. Det viser de første resultater fra forskningsprojektet Virtuel ledelse under corona-krisen

Men der er også en konstant og stejl læringskurve i afholdelsen af virtuelle møder – og møderne giver ikke kun lederne praktiske udfordringer, men også værdifulde input om medarbejderne og nye dynamikker i teamarbejdet:

- *De introverte bliver set:* Flere ledere oplever, at medarbejdere, der ellers forholder sig meget stille i fysiske møder, i nogle tilfælde får mere taletid, fordi alle andre slukker mikrofonen, når en person taler. Det viser i nogle tilfælde ledere, at der er potentialer hos 'de stille medarbejdere', som ikke kommer til udtryk i det fysiske rum – men som lederne nu kan arbejde videre med.
- *Øget demokrati:* Virksomheder, der førhen holdt møder med datterselskaber i andre lande fra et mødelokale i Danmark, mens de udenlandske medarbejdere sad ved hver deres computer, har nu fundet en mere demokratisk interaktionsform: Nu skal alle – også de danske medarbejdere – sidde ved hver deres computer. Det forhindrer snak på tværs i mødelokalet – 'øer af samtaler' som en leder formulerer det – som man ofte ser ved fysiske møder. Ved møder med et miks af fysisk og virtuelt samvær holder sådanne øer af samtaler de medarbejdere ude, som ikke er i mødelokalet. Denne erfaring er konkret fra virtuel ledelse under corona-krisen og har fået virksomhederne til at ændre mødeformen.
- *Chat under møder:* Der finder dog stadig samtaler sted under møderne. Dem, der er kommet længst i virtuelle møder, er meget glade for at kommentere i chat-rummet, mens nogen taler. For det første bliver det muligt at udtrykke følelser, som ellers ikke kan ses i det virtuelle rum – fx 'God præsentation' eller 'God pointe'. For det andet er også chat-rummet demokratisk i den forstand, at kommentaren er synlig for alle.
- *Effektive møder:* Både ledere og medarbejdere oplever, at møder er blevet mere effektive: Folk kommer til tiden, lederne selv bruger mere tid til at forberede sig, og man går direkte til sagen, uden så meget småsnak. Møderne er generelt væsentlige kortere, og tendensen er, at man fokuserer på absolut nødvendige møder. Til gengæld har nogle arbejdspladser skruet på frekvensen af møder.
- *… men det sociale mangler:* Netop småsnakken mangler mange imidlertid også. Det handler både om det sociale – hvordan man går og har det. Men det handler også om vigtig information, som førhen er blevet delt netop i uformelle rum som fx over kaffemaskinen i køkkenet. Den snak kan ofte facilitere arbejdet og faktisk spare tid og fejl.
- *Konfliktemner ikke egnet til virtuelle møder:* De fleste ledere har efter 7 uger med virtuel ledelse konstateret, at nogle emner er nemmere at diskutere virtuelt end andre. Konfliktuelle emner foretrækker de fleste at skyde, indtil man kan mødes face-to-face. Og flere afstemmer dagsordenerne til møder efter dette.

- *Checker ud under møder:* Mens det er svært at forlade et fysisk møde, er det en risiko, at nogle mødedeltagere 'checker ud' fra et virtuelt møde – selv om de stadig kan ses på skærmen. Det kan være, at der svares på mails eller telefonen checkes. Derfor kræver virtuelle møder noget mere af mødelederen for at holde alles opmærksomhed fangen.

Der tegner sig således et meget nuanceret billede af virtuelle møder – og der er mange paradokser. På den ene side er møderne mere effektive – på den anden side misser man vigtig information, som ellers deles i de uformelle rum. På ene side opleves en talerække og slukkede mikrofoner kunstigt – på den anden side giver talerum til de mere stille.

Disse første resultater viser allerede, at både medarbejdere og ledere lærer meget om hinanden og om samarbejde og kommunikation under corona-krisen. Spørgsmålet er, hvad man tager med sig ud på den anden side af krisen. De foreløbige resultater indikerer, at selv om krisen lægger et tungt tæppe over virksomheder og dansk økonomi, så er der også meget værdifulde indsigter at hente i de nye måder, som vi forholder os til hinanden på, når vi skal arbejde virtuelt.

Også på den anden side af corona-krisen.

EXPERIENCING THE CORONAVIRUS CRISIS: THE EMPLOYEES' PERSPECTIVE

11. maj 2020 – 9. uge inde i 1. nedlukning

Af Dana Minbaeva og Steen E. Navrbjerg

Phase 2 of the reopening of the Danish society raises a number of important questions. Although the list is long, one question will have a strong impact on whether your company can bounce back in the "next normal": What happened to your employees over the last eight weeks?

In our project, we talked to administrative directors, business managers, HR representatives and, when possible, employees or employee representatives. Major consulting firms and the business press are currently focused on providing leaders with advice on such key issues as how to restart, how to reestablish relations with customers and suppliers, and how to adjust strategic initiatives. Notwithstanding the importance of these topics, we must not forget that the underlying factor in a successful restart is human capital. Managers expecting to meet the same employees when their companies reopen are either delusional or naive. As we wrote in our previous post, the employees that managers will meet after the lockdown comes to an end will be very different from the employees who waved goodbye on March 11. In this post, we discuss why this is the case.

> *"Det tog os vel to-tre arbejdsdage at sende 700+ mand hjem på hjemmearbejde i Danmark, hvorefter de jo så har kørt, som de plejer."*

"When Mette closed Denmark …" This is how many of our interviewees started their stories about how their organizations handled the lockdown. Managers had to make countless decisions in a very short period of time. "A-team" and "B-team" quickly became the standard terms used to describe who stayed at work and who was sent home.

After some time, however, the terms were used in a broader sense to identify the organization's most essential functions. For example, in production companies, blue-collar workers remained physically present at work, where they worked in shifts, often at odd hours. Management talked about their crucial roles in "lifting the burden," "being on the frontlines," and "working near others." These workers became the A-team—those who went to work despite the risks, while others sheltered in the safety of own homes.

> *"Nu havde vi besøg af nogle, som har arbejdet hjemme i mange uger efterhånden, de kom i fredags, og de var jo sådan nærmest helt i panik over at være ude i verden, du ved, hvor jeg havde lyst til at give dem en flad, det må jeg jo erkende og sige: "prøv lige og hør, vi har 250 medarbejdere ovre i produktion, der kommer hver dag, vi andre der har været her på kontoret hver eneste dag – altså, slap nu af."*

Interestingly, among blue-collar workers who were sent home, we found different reactions to that decision:

”…den første dag, der havde jeg fire på mit daghold, der blev sendt hjem. Og én hun blev sådan lidt halvsur, fordi hun havde lige været hjemme bl.a. 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 der. 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”.

During the last couple of weeks, the including of certain employees in either the A-team or the B-team has continuously been negotiated by the parties involved. In one of the manufacturing companies involved in our study, employees who were part of the A-team were tired and exhausted. This company’s level of production was not affected by the crisis. Management was considering exchanging employees on the A-team with employees on the B-team.

Another consideration for bringing employees from the B-team to the A-team is how much they are affected by social isolations:

”…deres sociale liv det foregår på arbejdet faktisk. De har ikke rigtig noget derhjemme. Så vi har nogle stykker, der sidder derhjemme lige i øjeblikket, der er ved at være rigtig kede af at være hjemme, fordi de har simpelthen ingenting. Men nu kigger vi på at lave en ’bytte’ her i løbet af en uges tid eller to, og så vil der jo nok være nogle af dem, der kan blive byttet ud.”

Even employees in high-risk groups have different views on being away from workplace. Some just want to return to work:

”Og så er der dem, der er hjemsendt i højrisikogruppen, altså de er jo… det sjove det er, de vil så gerne tilbage på arbejdet: ”Hvis jeg kan få min læge til at sige, jeg godt må komme, må jeg så godt få lov til at komme tilbage?”

However, there may be some who are afraid to return to work. At this point, most workplaces we interviewed have been exhibiting a high degree of flexibility and they are trying to take employees’ concerns into consideration. However, at certain point, management will face a new dilemma—the need to determine how long an employee can stay away:

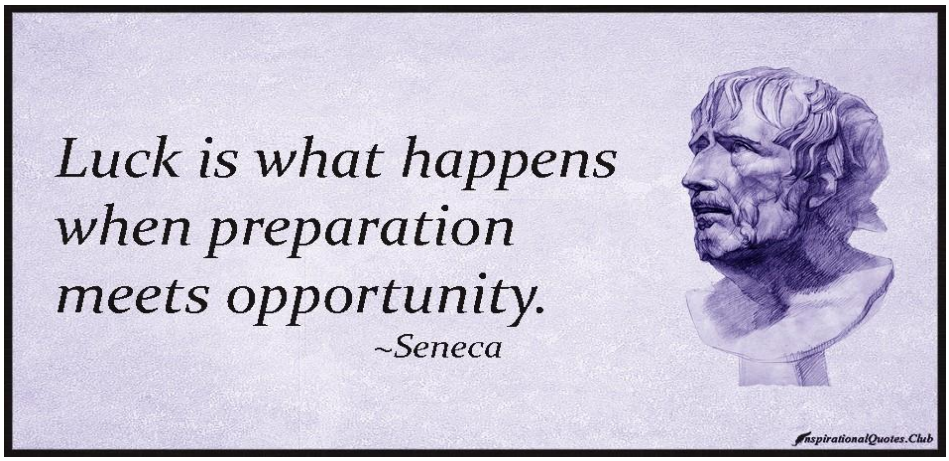
”Og nu kommer du altså i den situation som leder, at du skal til at håndtere de her medarbejdere, som alligevel ikke synes det er skidesjovt at komme på arbejde. Hvor lang tid kan man så tillade, at vedkommende ikke kommer ind på arbejde, når nu man har stillet en smittesikker arbejdsplads til rådighed?”

Pragmatically speaking, the terms “A-team” and “B-team” are great. However, there is a danger if management views and applies them statically. Membership in the two teams must continuously be renegotiated: *“Det er jo det der med forventningsafstemning mellem leder og medarbejder.”* From an organizational perspective, maintaining the distinction between A-team and B-team will create segmentation and, in the long run, harm the organizational culture:

”Dem der så er på arbejdet, de skal knokle, og der kan komme noget der med: ’Jamen altså, vi knokler, og du er blevet sendt hjem, hvorfor var det så ikke omvendt, og det var mig, der blev sendt hjem, og du skulle knokle?’ Det er den ene ting, der kan komme som en leder skal

håndtere. Men også det der med, når de hjemsendte kommer tilbage igen, forhåbentlig, så er der det der a, - og b-hold: "Jamen jeg fik jo lov til at blive, men du blev sendt hjem". Så der kommer jo lederen lige pludselig og skal håndtere den der forskel, den clinch der kan komme lidt der, mellem et 'a- og et b-holds' tanken."

In fact, there are plenty of advantages to keeping the two groups as dynamic as possible. Each function and each job group have their own core competencies. In different situations, different competencies are needed to form a basis for dynamic organizational capabilities. This is what makes an organization agile.



UGE 11 - GOD VIRTUEL LEDELSE ER, NÅR HELD MØDER FORBEREDELSE

27. maj 2020 – 11. uge inde i 1. nedlukning

Af Steen E. Navrbjerg og Dana Minbaeva

Mange ledere beskriver sig som 'heldige', når de har haft succes med virtuel ledelse under corona-krisen. Men held er noget, man opsøger via forberedelse.

Vi er nu i uge 11 efter nedlukningen af Danmark, og selv om mange virksomheder og institutioner nu stille og roligt lukker op, er der stadig mange, der arbejder hjemme – og fortsat kommunikerer og ledes virtuelt. Projektet *Virtuel ledelse under corona-krisen* har nu interviewet mere end 25 personer på 15 arbejdspladser, og der tegner sig nogle klare mønstre, men også mange interessante nuancer.

Først og fremmest tegner der sig et billede af, at de arbejdspladser, som har håndteret udfordringerne i ledelse under corona-krisen særlig godt, er dem, som er bedst forberedt – men mange respondenter brugte ordet 'held'. Lad os se lidt nærmere på, hvori virksomhedernes 'held' består på forskellige områder.

Digital parathed: Her er de virksomheder, som allerede var i gang med en overgang til digitalisering på flere områder, bedst stillet. For mange af dem er corona-krisen faktisk det sidste skub, der fik dem til at gå *full-in* på digital transformation – dvs. arbejde på distancen, IT-løsninger og digitale platforme som Skype, Teams, Zoom eller hvad man nu vælger som platform. Som en leder siger:

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

Det handler også om at have digitaliseret informationer på IT-platforme, som hurtigt og sikkert kunne tilgås hjemmefra - og dermed også at have en kompetent IT-afdeling, som har kunnet løfte

opgaven. Andre har været meget mindre forberedt, og for dem har overgangen været noget tungere – selv ved relativt simpel kommunikation – men også en stejl læringskurve:

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

Andre igen påpeger, at det var heldigt, at de kort forinden var gået over til digitaliseret lagerstyring eller lige fornylig havde købt en Zoom-licens.

'Heldet' består altså i, at man i organisationen allerede har arbejdet med digitale løsninger – og at medarbejderne ikke har været bange for hurtigt at tage ny teknologi til sig og dermed tackle denne uforudsete situation kompetent.

***Centraliseret decentralisering i ledelse**:* Ledere, der har været vant til at alle medarbejdere møder ind på arbejde, er vågnet op til en ny virkelighed under corona-krisen. Krisen har tvunget sådanne ledere til at revurdere, hvordan man leder, og særligt i starten af krisen har ledelsens hovedopgave været at udstikke de store pejlemærker og rammer for organisationen – og så overlade til mellemledere og/eller menige medarbejdere at udfylde rammerne selv. Man kan tale om en centraliseret decentralisering i ledelse. De organisationer, hvor ledelsesformen har været præget af stor autonomi til medarbejderne, har haft relativt nemt ved at lede virtuelt under corona-krisen – mens udfordringen har været væsentlig større for ledere og medarbejdere, der har været vant til mere tæt styring. Det handler imidlertid ikke kun om ledelse, men i høj grad også om medarbejdere, som har været klart til at løfte udfordringen – og en sætning, der går igen og igen blandt ledere er:

> *"Jeg må sige, at medarbejderne virkelig har vist sig fleksible under krisen og taget opgaverne på sig."*

En udbredt tendens er altså, at medarbejderne ofte har været mere omstillingsparate, end ledelsen havde regnet med – 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.

> "*Der kan selvfølgelig være nogle parametre, der er en lille smule forskellige, fx er medarbejdergruppen lidt anderledes (...), men grundlæggende har vi lavet ca. 1/3 flere sager [sammenlignet med samme tid sidste år]. Det er ret markant. Det er meget markant!"*

Erfaringer fra tidligere kriser – finanskrisen: Selv om finanskrisen og corona-krisen har meget forskellige karaktertræk, har man alligevel på 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 umiddelbart i virksomhedens værktøjskasse, fx arbejdsfordeling, som også til dels kunne løse nogle hygiejne-udfordringer. Også medarbejderne har i mange tilfælde set tiltagene før og derfor været parate til den omstilling, som nu har været nødvendig. I organisationsteorien kalder man også dette for 'double loop learning' – altså organisationer, hvor man har reflekteret over erfaringer fra finanskrisen og på grundlag af dette har skabt viden om, hvordan nye kriser kan tackles.

Gode relationer før corona-krisen: En meget vigtig faktor ved overgangen til virtuel ledelse her under corona-krisen har været relationer mellem ledelse og medarbejdere før krisen. Jo bedre

relationer før krisen, jo nemmere flyder kommunikationen virtuelt under krisen, og jo dybere emner kan diskuteres virtuelt. Eller med andre ord: Hvis den sociale kapital var høj før krisen, så kommer afkastet i dén grad under krisen. Dette gælder ikke kun mellem ledelse og medarbejdere, men også mellem afdelinger, som har måttet finde nye måder at kommunikere på, når man nu ikke længere mødes over kaffemaskinen. Det betyder også, at nogle ledere har måttet erkende, at de faktisk ikke var så tæt på visse medarbejdere, som de i dag godt kunne have ønsket.

For de organisationer, som inden krisen havde a) høj social kapital, b) høj grad af tillid mellem ledelse og medarbejdere, c) brugte erfaringer fra tidligere kriser og d) allerede havde planer om en højere grad af digitalisering af organisationen, var overgangen til virtuel ledelse markant nemmere end for dem, som ikke havde mange af disse parametre på plads. Så når mange ledere bruger begrebet 'held' om denne proces under corona-krisen, er spørgsmålet, om ikke heldet snarere er noget, virksomhederne har opsøgt – eller som Seneca sagde det for 2000 år siden:

"Luck is what happens when preparation meets opportunity." (Seneca, 4BC-64AD)

CORONA-KRISEN KAN REVOLUTIONERE VORES ARBEJDSLIV

31. august 2020 - Kronik i Altinget mellem de to nedlukninger

Af Steen E. Navrbjerg og Dana Minbaeva

Corona-krisen kan revolutionere vores forståelse af arbejde. Mange virksomheder har overraskende oplevet højere produktivitet, større arbejdsglæde og større kreativitet blandt medarbejderne under corona-krisen. Det viser et nyt forskningsprojekt om virtuel ledelse under corona-krisen. Medarbejdernes store engagement og pligtfølelse under corona-krisen viser, at den sociale kontrakt mellem arbejdsgiver og arbejdstager måske er stærkere, end vi tror. Det giver basis for at nytænke vores arbejdsliv.

Corona-krisen har været en udfordring for næsten alle arbejdspladser i Danmark. Fra den dag i marts, hvor statsminister Mette Frederiksen lukkede Danmark ned, måtte stort set alle arbejdspladser på rekordtid omstille produktion og services samt foretage store ændringer i arbejdets organisering. Mange er hårdt ramt økonomisk, og der har været meget fokus på alle udfordringerne: Hvordan kunne hjemmearbejdspladser indrettes? Kunne man både arbejde og undervise sine børn, der var hjemsendt fra skole? Hvordan kunne man gennemføre møder virtuelt?

Der er samtidig opstået en række nye forståelser om arbejde og arbejdets organisering. Mange af disse erkendelser er positive og kan få store konsekvenser for arbejdets organisering i fremtiden. Samtidig skal ledelse og medarbejdere være opmærksomme på, at der også er faldgrupper i de arbejdsorganiseringer, vi har set under corona-krisen. Det viser de første resultater af forskningsprojektet *Virtuel ledelse under corona-krisen,* som er baseret på 37 interviews med ledere, medarbejdere og repræsentanter for arbejdsgiverorganisationer.

I starten af krisen var en udbredt bekymring blandt ledere, hvad der ville ske med produktiviteten, når medarbejderne skulle arbejde hjemme. Undersøgelsen afslører imidlertid, at ingen ledere har oplevet, at produktiviteten er gået ned under corona-krisen – tværtimod har alle de interviewede ledere oplevet, at næsten alle medarbejdere har været i stand til at producere mere, end lederne forventede. Samtidig har sygefraværet været exceptionelt lavt, ligesom arbejdsglæden og kreativiteten har blomstret. Dette gælder på tværs af virksomhedstyper og brancher – og gælder både for både den offentlige og private sektor.

Hvad skyldes dette uforudsigelige resultat af corona-krisen? Interview med både medarbejdere og ledere peger på, at hjemmearbejdet har en række kvaliteter: For det første har hjemmearbejdet betydet muligheder for selv at tilrettelægge arbejdet. Man kan arbejde kl. 6 om morgenen, spise morgenmad med familien kl. 7, hjælpe børn med lektier fra 8-12, arbejde igen om eftermiddagen og måske igen kl. 21. Selv om dette på papiret ser usammenhængende ud, har mange faktisk oplevet, at det har givet større muligheder for at finde samlet sammenhængende arbejdstid, sammenlignet med den almindelige arbejdsdag på kontoret. Mange har også oplevet en sjælden mulighed for fordybelse. Hjemmearbejdet har måske nok betydet, at man har skullet finde andre arbejdsrytmer – men der er væsentlige færre afbrydelser ved hjemmearbejdet sammenlignet med vilkårene på den fysiske arbejdsplads. Flere ledere fortæller, at de holder sig lidt tilbage med at kontakte hjemmearbejdende medarbejderne – og når de gør det, er det med en præcis og konkret agenda og ifølge aftale.

Corona-krisen har krævet nye tankegange for alle, og for mange har corona-krisen sluppet en ny kreativitet løs. Corona-krisen har skabt et rum, hvor rammerne er sprængt. Hverken ledere eller medarbejdere har haft afklarede forventninger til hinanden, og det har skabt et rum for kreative løsninger – og for fejl. I en tid, hvor mange taler om en nul-fejlskultur, har samarbejde og ledelse under krisen givet rum for fejl, men også for nye, kreative løsninger, netop fordi det har været ok at lave fejl.

Disse realiteter er kun lige ved at bundfælde sig i mange lederes bevidsthed. For nogle ledere har det været en stejl læringskurve at erkende, at medarbejderne både er produktive og kreative uden den overvågningen fra ledelsen, som ligger i den faste mødetid på den fysiske arbejdsplads. Den sociale kapital – tillid mellem ledelse og medarbejdere og engagement fra medarbejderside – er højere end mange ledere har været klar over. For arbejdspladser med en mere decentral ledelse har overgangen til virtuel ledelse under corona-krisen været noget nemmere. Medarbejderne har allerede været vant til at arbejde selvstændigt og har måske også arbejdet hjemme af og til. Men på stort set alle arbejdspladser må ledere reflektere over, hvordan arbejdet skal organiseres efter c-krisen, når nu medarbejderne har vist sig at være både mere produktive, mere kreative og mindre syge, når de arbejder hjemme og selv kan tilrettelægge deres arbejdsliv.

På et mere overordnet plan stiller disse resultater også spørgsmålstegn ved grænserne mellem arbejdsliv og fritid. Begrebet *det grænseløse arbejde* har problematiseret, at grænserne mellem fritid og arbejde er blevet stadigt mere diffus. Men erfaringerne fra arbejdet under coronaen udfordrer vores forståelse af, at arbejdstid og fritid skal være skarpt adskilt. Hvad mange medarbejdere synes at have oplevet under corona-krisen er, at det grænseløse arbejde faktisk har haft kvaliteter for dem. Det har givet frihed til at tilrettelægge arbejdet, så det passer bedre med familielivet – og det kan være, at man har arbejdet på tidspunkter, som ikke ligger inden for en normal arbejdsdag. Samtidig synes der også at være kommet rum for en ny arbejdsglæde for mange. I den sammenhæng er det værd at huske, at denne skarpe opdeling af arbejdsliv og fritid kun er en godt 150 år gammel opfindelse. Før industrialiseringen og vandringen fra land til by var langt de fleste familier i en situation, hvor arbejde og fritid nærmest gik ud på et: Børnene var en del af det daglige arbejde, man spiste alle måltider sammen, og man arbejdede henholdsvis hvilede, når det passede i rytmen – faktisk ligesom vi har måttet gøre det under corona-krisen.

Der er selvfølgelig stadig masser af arbejdsfunktioner, som ikke kan varetages hjemmefra, og hvor den frihed, som mange har oplevet under krisen, ikke er mulig. Ifølge interviews med ledere har det til gengæld medført, at flere ledere har fået øjnene op for, hvor vigtige medarbejdere i frontlinjen er for arbejdspladsen.

Overordnet stiller disse første resultater af forskningen i ledelse under corona-krisen spørgsmålstegn ved, om man på mange arbejdspladser stadig hænger fast i en forældet forståelse af den sociale kontrakt, som eksisterer mellem arbejdsgiver og arbejdstager; en kontrakt, som implicit går ud fra, at arbejde er noget, som man påtager sig i et forud bestemt tidstum, helst tid lagt på arbejdspladsen, og som afregnes i løn. På mange arbejdspladser har man, nok ofte ubevidst, holdt fast i nogle rammer og mønstre, som har begrænset arbejdsglæde og kreativitet – ikke fordi hverken arbejdsgiver eller arbejdstager har ønsket det, men fordi vi ikke er blevet tvunget til at revurdere en tilsyneladende velfungerende model. Coronaen er en uvelkommen gæst i vores samfund. Men denne disruption har også vist, at den sociale kapital på arbejdspladserne i Danmark er høj – at medarbejdere har et højt niveau af engagement i og pligtfølelse over for deres arbejde og formår selv at strukturere meget af deres arbejde, også hjemmefra. Det giver os mulighed for at betræde nye veje i skabelsen af arbejdsorganiseringer, der både giver mere rum for arbejdsglæde og

kreativitet – og høj produktivitet. Men chancen skal gribes nu, for vi ved ikke, om vi nogen sinde igen får en sådan mulighed for at gentænke vores arbejdsliv i dybden.

VIRTUELLE MØDER - ER DET NYE LEDELSESREDSKAB

4. januar – midt(?) i 2. nedlukning

Af Steen E. Navrbjerg og Dana Minbaeva

Danmark har nu i nogle måneder været i sin anden nedlukning. Corona-krisen har tvunget mange arbejdspladser til finde alternative ledelses- og mødeformer. Men de nye mødeformer giver også nye indsigter om mødekultur. Måske vigtigst af alt, så har det virtuelle møde tydeliggjort, at møder ikke bare er informationsudveksling, men det afgørende ledelsesredskab, hvor man løbende afklarer og skaber ledelses- og medarbejderkompetencer - og redistribuerer magt.

Efter en sommer i coronaens tegn åbnede mange arbejdspladser op igen i august – blot for igen at lukke delvist ned i september og siden december stor nedlukning. Corona-krisen lærer os imidlertid nye måder at arbejde og kommunikere på. Mange har været igennem en stejl læringskurve, når det gælder mødekultur; vi har lært Skype, Teams og Zoom at kende, og helt lavpraktisk har vi lært at trykke på 'mute', når vi ikke taler (for det meste…)

I forskningsprojektet *Virtuel ledelse under corona-krisen* har vi interviewet 37 ledere og medarbejdere i foråret 2020 – og gentaget interview med et flertal af disse ledere og medarbejdere 6 måneder senere, i efteråret 2020. Samtidig har vi i efteråret indsamlet kvantitative data fra 594 HR-ledere. Formålet har været at belyse, hvad man har lært vedrørende ledelse under corona-krisen.

Allerede i første interviewrunde blev det tydeligt, at vi er i gang med en *potentiel revolution af mødekulturen*. Mange – både ledere og medarbejdere – oplevede under 1. nedlukning, at det virtuelle møde kan være meget effektivt og ofte langt mere effektivt, end mange måske havde forventet. Mødeledere mødte op med en skarpere dagsorden, og de virtuelle møder fulgte en strammere struktur end de analoge møder. Derfor oplevedes de som mere effektive. Som en leder siger:

> *"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 én 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 snakker løs til daglig. Så hører man nogle, som ellers er lidt stille, og som lige pludselig har nogle super gode idéer."*

Det samme gælder under 2. nedlukning. Men her blev det også tydligt for mange ledere i anden interviewrunde, at det effektive virtuelle møde kommer med en pris. Der er dynamikker, som går tabt i det virtuelle møde, som fx fornemmelsen af, hvordan medarbejdere og kolleger egentlig har det i deres (arbejds)liv. Mange ledere udtrykker, at de mister fornemmelsen af, hvordan medarbejderne går rundt og har det både på arbejde og privat, når kontakten kun er virtuel. Og for nogle ledere har det været en erkendelse, at de faktisk ikke kendte deres medarbejdere så godt, som de troede. Det bliver tydeligt, når man pludselig skal lede på distancen. Overordnet viser analyserne, at jo bedre man kender hinanden før krisen, jo nemmere er det at lede på distancen. Med andre ord, så er den sociale kapital afgørende, når møderne bliver virtuelle.

Herudover er det også blevet tydeligt for mange både ledere og medarbejdere, hvor vigtigt arbejdet faktisk er i menneskets liv. De fysiske møder – både de formelle og de uformelle – har en meget vigtig social funktion. Især er mange blevet opmærksomme på, at de enlige medarbejdere ikke trives med hjemmearbejde. For nogle medarbejdere er arbejdet et vigtigt socialt omdrejningspunkt, og disse medarbejdere har en svær tid under krisen, hvis de er nødt til at arbejde hjemme.

Mødet er ledelsesredskab*et* under corona

Corona-krisen har på dén måde været en prisme, der har givet ledere og medarbejdere mulighed for at se på samarbejde og ledelse på en ny måde. Og det kommer måske allertydeligst til udtryk i de møder, man holder virtuelt – fordi det nu mange steder faktisk er den eneste måde, hvorpå man har 'direkte', menneskelig kontakt på arbejdspladsen. Derfor må mødet betragtes som ledelsesredskab*et* under corona-krisen.

Det virtuelle møde skal erstatte en lang række uformelle møder, som medarbejdere typisk har på en almindelig arbejdsdag. Et af resultaterne fra undersøgelsen er, at de uformelle samtaler ved kaffemaskinen – dét, som mange ledere opfatter som spild-tid og kalder 'snik-snak' – faktisk både har en *social funktion* og fungerer *som vigtig platform for vidensdeling mellem jobfunktioner*, som måske ikke mødes i mere formelle rammer. Flere mellemledere påpeger således, at de et stykke inde i corona-krisen havde oplevet fejl, som skyldes, at der ikke længere var den uformelle vidensudveksling på arbejdspladsen.

Et eksempel var en ingeniørvirksomhed, hvor man kunne konstatere flere fejl på deres produkter. Det viste sig, at medarbejdere ofte overhørte kolleger tale om projekter, hvor det kunne være relevant at lade en anden afdeling køre nogle beregninger, inden projektet igangsattes – noget, som ikke var formaliseret, men typisk blev ordnet ved den uformelle snak ved kaffemaskinen. En tilsvarende funktion har det uformelle møde i en offentlig forvaltning, hvor man netop får kalibreret sagsbehandlinger i de uformelle snakke. Man sikrer dermed, at borgerne behandles éns, og denne funktion, oplever ledere, har manglet under Corona-krisen.

Forskellige møder til forskellige formål

Er virtuelle møder så fremtiden – kan vi helt skippe de 'analoge' møder, når nu alle synes tilfredse med de effektive virtuelle møder? Som påpeget ovenfor er det ikke så enkelt. Til gengæld bliver det afgørende fremover, at ledere og medarbejdere er helt skarpe på, hvilke typer møder, man anvender til de forskellige formål. Og det er vigtigt at tage dette arbejde meget alvorligt, for der er næppe tvivl om, at vi også efter corona-krisen har fået en ny mødekultur – hvor mødet er et vigtigere ledelsesredskab end nogen sinde før.

Virtuelle møder er i mange tilfælde et fuldgyldigt alternativ til analoge møder. Mange emner kan lige så vel diskuteres virtuelt, og når det gælder den daglige drift, fungerer de virtuelle møder i de fleste tilfælde fint.

Det forholder sig anderledes med møder, hvor noget nyt skal startes op, og kreativiteten skal i spil. Her udtrykker mange ledere – selv i stærkt digitaliserede virksomheder – at der er behov for et fysisk møde. For når der skal bringes nye idéer på banen, sker der noget i det fysiske møde, som ikke opstår i det virtuelle – der opstår noget 'tredje', som en leder i en digital afdeling siger det:

”Det bliver bare nemmere med et white-board i et møde, 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.”

Også den svære samtale, hvor en medarbejder skal irettesættes eller måske endda afskediges, er bedst ansigt-til-ansigt.

Ny kompetence: at implementere den rigtige mødetype

Selv om vi er blevet tvunget ud i at holde virtuelle møder, så er der næppe tvivl om, at vi har taget det virtuelle møde til os. Således angiver 93 % af HR-ledere i vores undersøgelse, at man også fremadrettet vil holde flere virtuelle møder end før. Dette skal også ses i sammenhæng med, at fire ud af fem HR-ledere vurderer, at hjemmearbejdsdage efter corona-krisen vil blive anvendt mere end før.

Men corona-krisen har også vist, at man ikke bare skal holde virtuelle møder uden at reflektere over, hvornår det er den bedste mødeform. Der skal med andre ord etableres en ny og mere sofistikeret mødekultur. Den enkelte arbejdsplads skal i fremtiden definere præcist, hvornår der er behov for hvilke type møder.

Vores data giver en indikation af, hvilke typer møder, der egner sig bedst til bestemte problemstillinger. Når vi spørger 594 HR-ledere, hvilke typer møder man foretrækker foregår fysisk face-to-face, ser svarene således ud:

- Afskedigelsessamtaler: 81 %
- MUS-samtaler: 64 %
- Ansættelsessamtaler: 57 %
- Trivselssamtaler: 50 %
- Lønsamtaler: 46 %

Disse data er i ganske god overensstemmelse med interviewene. Det er dog også bemærkelsesværdigt, at relativt mange – 43 % – vurderer, at ansættelsessamtaler godt kan finde sted virtuelt. Her så vi allerede i løbet af de 6 uger, interviewene i foråret fandt sted, at flere og flere ledere stille og roligt indstillede sig på, at man måtte ansætte baseret på virtuelle interview.

Med andre ord kan man groft konkludere, at det virtuelle møde med fordel kan anvendes ved:

- Daglige og ugentlige arbejds- og informationsmøder
- Rutinemøder
- Projekter, der er i drift.

Herudover er der behov for at arbejde målrettet med at sikre sammenhængskraften, og at den enkelte medarbejder til stadighed føler sig som en del af arbejdspladsen. Projektet har kun kradset i overfladen vedrørende dette, men nogle arbejdspladser arbejder med følgende:

- Virtuelle eller fysiske walk-and-talks mellem to medarbejdere en gang om ugen.
- Faste samtaler mellem leder og medarbejdere 1-2 gange om ugen – også bare om, hvordan man har det.

- Nyhedsbreve med jævne mellemrum fra ledelsen – også om alt det, som ledelsen er usikker på under corona-krisen.

Hvad med sammenhængskraften i organisationen?

Da vi igangsatte anden interviewrunde under den delvise anden nedlukning, var vores forventning, at de fleste arbejdspladser havde fået styr på mødekulturen, og at det ville fylde mindre i interviewene. Det har imidlertid været slående, at møder her i anden runde af nedlukningen stadig fylder rigtigt meget blandt lederne. Dels er det som nævnt blevet tydeligt for leder og medarbejdere, at det er ledelsesredskab*et.* Men det er også blevet klart, at en udfordring er, at sikre *sammenhængskraften på arbejdspladsen*, når mange eller alle arbejder hjemme – og man nu kunne se ind i ikke blot 1-2 måneder, men måske 6 måneder, hvor medarbejderne arbejder hjemme. Medarbejderne savner det sociale samvær med kollegerne – men også ledelsen udtrykker bekymring for, hvordan man sikrer arbejdspladsens identitet. Det hænger igen sammen med alt det uformelle på en arbejdsplads, som er det kit, der holder det hele sammen: At få sagt godmorgen til hinanden og lige mærke, hvordan kollegaen har det; at få udvekslet både familiemæssige og faglige informationer over kaffemaskinen eller i køkkenet; at diskutere håndboldlandsholdets muligheder til verdensmesterskaberne; at mærke, at nogen har gang i et spændende projekt, som måske betyder meget for virksomhedens muligheder i fremtiden osv. Alt dette er væk, når vi alle arbejder hjemme – og det bliver en vigtig kompetence for ledere under corona-krisen at finde alternative måder at sikre sammenhængskraften på.

Corona-krisen har været en prisme for at se vores mødekultur i et nyt lys. Den har vist, at vi på trods af mange års diskussioner af mødekultur faktisk ikke har haft en særligt udviklet mødekultur – når vi kun skal klare os med møder. Vores afhængighed af de virtuelle møder har vist, at der er rum for en betydelig udvikling af mødekulturen på danske arbejdspladser. Det handler nu om at gribe momentet til at indarbejde dette på arbejdspladserne, for spørgsmålet er, om vi nogen sinde vil vende tilbage til de gamle mødeformer. De arbejdspladser, som formår at gribe muligheden lige nu for at lære, hvordan man bedste leder gennem møder under corona-krisen, er også dem, som kommer bedst ud på den anden side af krisen.

APPENDIKS: FORMIDLING AF PROJEKTET VIRTUEL LEDELSE UNDER CORONA-KRISEN

Et væsentligt element ved projektet *Virtuel ledelse under corona-krisen* har været at sikre, at forskningsresultaterne har været anvendelige for praktikere – og så hurtigt som muligt.

Derfor har et væsentligt omdrejningspunkt været en LinkedIn-gruppe, som blev oprettet umiddelbart efter projektets oprettelse. Herudover har forskerne Steen Navrbjerg og Dana Minbaeva løbende formidlet resultater ved webinarer, i kronikker, ved interview i fagblade og ved oplæg i forskellige organisationer.

Nedenfor findes en oversigt over formidlingsaktiviteter ifm. projektet.

LinkedIn-profil

Følg profilen her

- Oprettet 28. april 2020
- 445 medlemmer pr. 28. januar 2020

Seks blogs på LinkedIn:

1.maj: "Det går godt nok." Læs her

6. maj: Virtuelle møder under corona-krisen – faldgruber og muligheder. Læs her

11. maj: Experiencing the coronavirus crisis: The employees' perspective. Læs her

12. maj: Eksklusion og inklusion af medarbejdere under corona-krisen. Læs her

27. maj: God virtuel ledelse er, når held møder forberedelse. Læs her

4. januar: Virtuelle møder - er det nye ledelsesredskab. Læs her

Rapporter

25. juni: *Virtuel ledelse under corona-krisen. Rapport I – de kvalitative resultater*. Læs rapporten her

Februar 2021: *Virtuel ledelse under corona-krisen. Rapport II – De kvantitative studier*

Webinarer og oplæg

2020

3. juni: Webinar på CBS: In this crisis, good HR could save a company - bad HR might bury it

Læs mere om Webinaret

25. juni: Webinar FAOS/CBS: *Virtuel ledelse under coronakrisen* (præsentation af rapport I) (89 deltagere)
Læs mere om Webinaret

19. september: *Virtuel ledelse og samarbejde under corona-krisen – hvad har vi lært?*
Oplæg på ArbejdslivsTopmødet på Konventum (95 tillidsvalgte deltagere)

28. september: *Virtuel ledelse under corona-krisen – hvad kan vi tage med?*
Oplæg for Hovedsamarbejdsudvalget og Hovedarbejdsmiljøudvalget på Københavns Universitet (ca. 40 deltagere)

8. oktober: *How is COVID-19 changing the way we are working? - consequences of distance management for the 'next normal'*
Præsentation i EU-netværket TURI (Trade Union Related Institutes under ETUI) (ca. 30 deltagere)

29. oktober: Oplæg for HR-afdelingen på Københavns Universitet (ca. 40 deltagere)

5. november: Paneldeltagelse i DJØF: *Tid til at stemple ud af fabrikken?* (ca. 100 deltagere)

18. november: *Workshop om de kvantitative data* (ca. 110 deltagere)

25. november: Virksomhedernes erfaringer med hjemmearbejde
Oplæg for REGLAB (40 deltagere)

12. december: Oplæg for trivselsudvalget Finansforbundet/Finanssektorens Arbejdsgiverforening (9 deltagere)

Oplæg for FIU-udvalget under Fagbevægelsens Hovedorganisation (20 deltagere)

17. december: LEDER:BOX (262 tilmeldte)

2021

20. januar: Oplæg NOCA (43 deltagere)

22. januar: Oplæg NGE netværk (430 deltagere)

26. januar: Oplæg for chefgruppen i Udlændingestyrelsen (27 deltagere)

8. februar: Oplæg på CBS

11. februar: Oplæg for Medarbejder- og Kompetencestyrelsen

11. marts: Oplæg for Medarbejder- og Kompetencestyrelsen

Kronikker

Forskere: Coronakrisen kan revolutionere vores arbejdsliv
Altinget, 31. august
Læs artikel

Artikler i aviser etc.

Forskere undersøger, om corona ændrer arbejdslivet permanent.
Fagbladet 3F, 14. maj
Læs artikel

Arbejdslivet kan ændre sig efter corona: Flere møder online og hjemmearbejde
Gymnasieskolen, 8. juni
Læs artikel

"I've never done research like this before. It's like laying the tracks while the train is in motion"
12. juni, CBS Wire
Læs artikel

Corona-hjemmearbejde gjorde ansatte mere produktive og glade
Djøf-bladet, 13. august
Læs artikel

Corona kan forandre ledelse fundamentalt
Djøf.dk's ledersektion, 24. august
Læs artikel

Efter corona vil vi ikke undvære hjemmearbejdet
Djøf-bladet, 15. september
Læs artikel

Corona kan ende som en gave til HR – for krisen har vist, at stabsfunktioner faktisk har en berettigelse
Berlingske Tidende, 4. oktober
Læs artikel

Stærk vækst i jobopslag med tilbud om hjemmearbejde
Jyllands-Posten, 22. oktober

Lederne har været pressede under Coronakrisen
Magisterbladet, 3. november
Læs artikel

Forsikringskæmpe gør hjemmearbejde permanent - vil fremover kun have kontorplads til hver anden medarbejder
Berlingske Tidende, 23. november
Læs artikel

Codan flytter ud af ikonisk hovedsæde og dropper kontorpladser til halvdelen af medarbejderne

Børsen Finans, 23. november

Nyt studie: Hjemmearbejde har givet mere produktive medarbejdere
FinansWatch, 18. december
Læs artikel

Hjemmearbejde har positive effekter
Jyllands-Posten, 18. december