

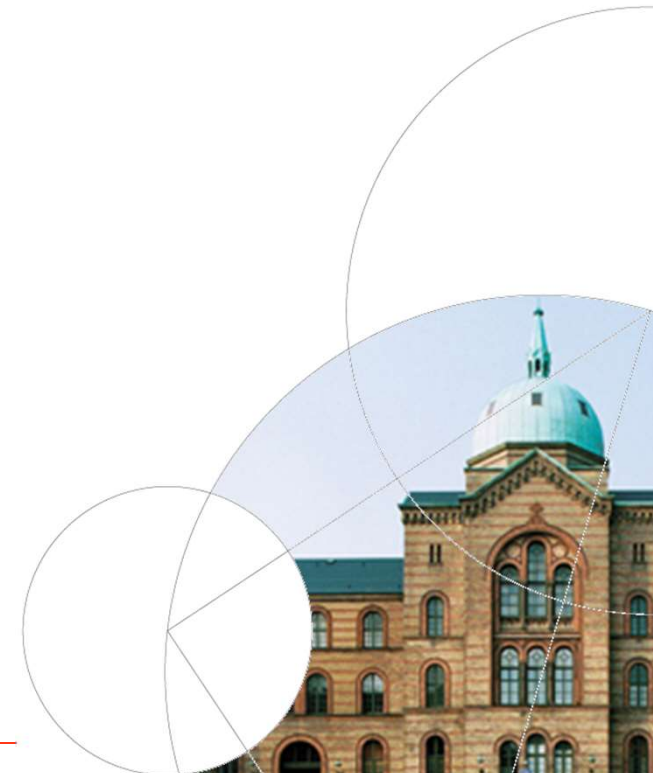
Ledelse og trivsel under corona- krisen – de vigtigste erkendelser

Steen E. Navrbjerg (& Dana Minbaeva)

10. Juni 2022

Arbejdsrettens Dag

Innovationsfondens COVID-19 bevilling



Da Mette og Søren lukker ned 11. marts...

- Hvad betyder det for forskning i arbejdsmarked og i ledelse?
- Hvad betyder det for ledelse og samarbejde?
- *Flere ledere finder det svært at lede på distancen...*

Projekt:

Hvordan leder man virtuelt under corona-krisen?

Baggrund for projektet

- *Innovationsfondens COVID-19 call: 27. marts 2020*
- Ansøgning 3. april: Virtuel ledelse under corona-krisen
- Tildeling 15. april kl. 10
- Projektet startede 15. april kl. 12

- Første resultater 10 uger senere: Rapport baseret på 36 interview

- Herefter rapporter i december 2020 (kvant og kval) og 2021 (syv blogs)

Corona-forskning

- Helt nyt område: Skinnerne lægges, mens toget køres



- ... og skinnerne blev revet op uge for uge...
- ...alle er eksperter i virtuel ledelse nu... 😊

Meget tidlig erkendelse om corona-krisen:

“Never let a good crisis go to waste.”

Winston Churchill

Foråret 2020: Tre spor hos lederne

1: Produktivitet

2: Ledelse

3'ish: Trivsel

Erkendelse nr. 1 - arbejdsgivere

- *Medarbejderne er produktive og dedikerede – med eller uden kontrol*

Produktivitet – og arbejdsglæde

*”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** med det dér med 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.*

*Selv bare en lille smule at **kunne bestemme noget mere**, det har altså **sluppet kreativiteten enormt meget fri.**”*

Hvorfor højere produktivitet under corona?

- Transporttid er taget ud af ligningen
 - Corona-eufori
 - Ekstremt lavt sygefravær
 - Færre afbrydelser og tid til fordybelse
 - ... og mere luft til kreativitet
-
- **Arbejdsglæde og nye arbejdslivsbalancer**
→ **Trivsel under coronaen**

Erkendelse nr. 2 - arbejdstagerne

- *Mit arbejde betyder mere for mig, end jeg troede – social og fagligt*

Tre spor i forårets nedlukning

1: Produktivitet

2: Ledelse

3ish: Trivsel

Tre spor i efterårets nedlukning

1: Sammenhængskraft

2: Trivsel

3: Ledelse

Ledernes største bekymring i 2. nedlukning

Var ikke produktiviteten.....

**... men arbejdspladsens sammenhængskraft
... og medarbejdernes trivsel**

Erkendelse nr. 3 – begge parter

- ***Virksomhedens sociale kapital er en vigtig resource – og konkurrenceparameter***

→ sammenhængskraft

Den uformelle snak

Snik-snak er vigtigt social:

*”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 i starten af et møde, den hopper man lidt over. Men **sniksnak har også en funktion** i forhold til at sikre **sammenhængskraft** og **relationer**.”*

Kaffesnak er også produktivt

”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.’ (...)

Det er typisk sådan nogle ting, vi fanger ved kaffemaskinen.”



De tre aha-oplevelser

1. Medarbejderne er produktive og vil arbejde – med eller uden kontrol

2. Den fysiske arbejdsplads er vigtig for mange medarbejdere - socialt såvel som fagligt

3. Arbejdet som fysisk enhed skaber sammenhængskraft, fanger problemer før de bliver store – og genererer nye projekter

Organisatorisk energi under nedlukning(er)

- **Fase 1 – starten af krisen:**

Drift – arbejdspladsen skal fungere

- **Fase 2 – et stykke inde i krisen:**

*Højt engagement fra medarbejdere –
kreativitet og produktivitet*

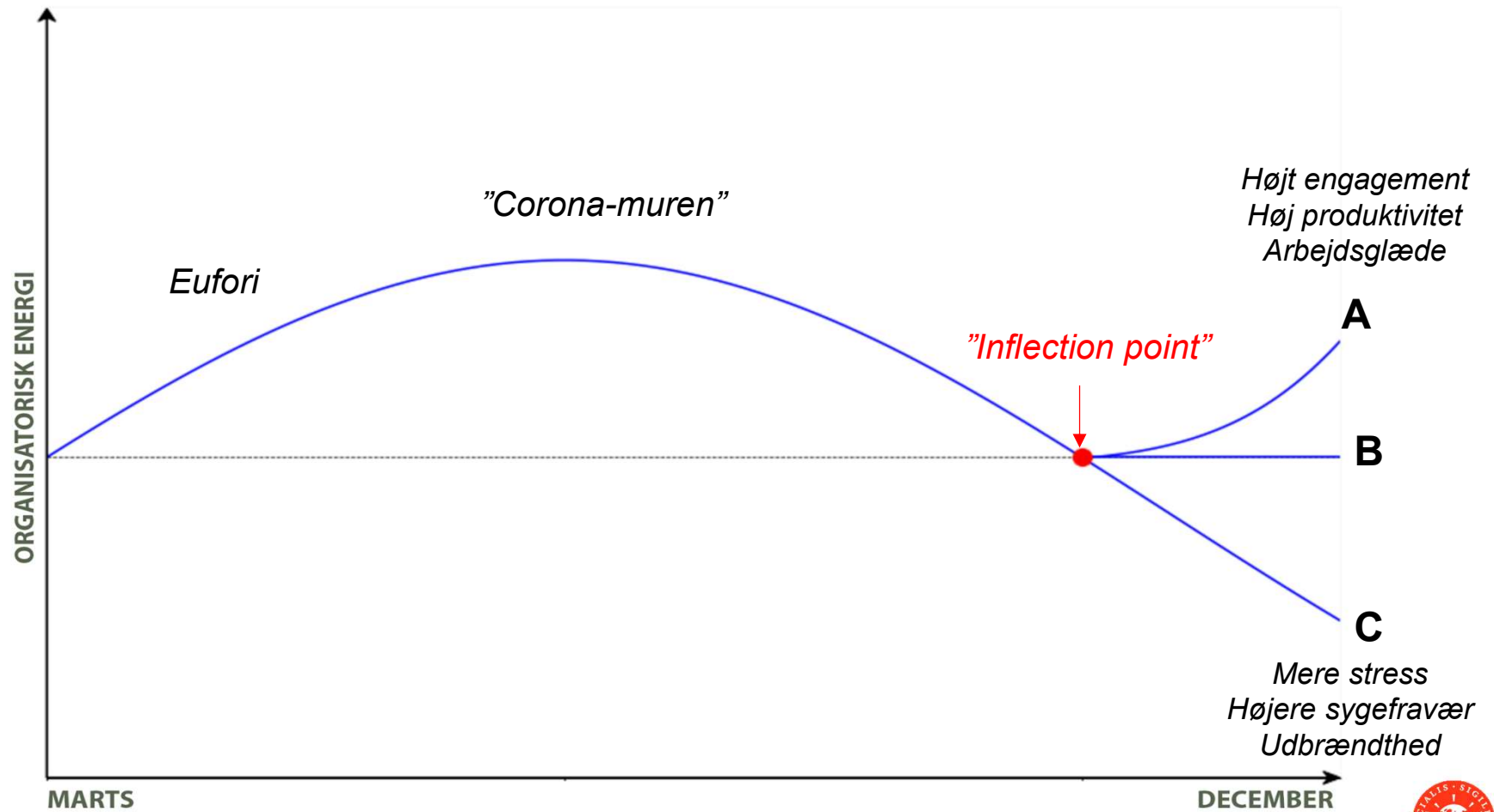
- **Fase 3 - efter flere måneder:**

Euforien fuser ud

- **Fase 4 - efter corona:**

Hvad skal vi beholde? – og hvordan?

Organisatorisk energi under corona-krisen



Organisatorisk energi under corona-krisen

”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.”

Epilog

**Hvorfor er vi gået på arbejde
de seneste 150 år**

– når vi laver mere derhjemme?



Større samfundsmæssige perspektiver

- Høj produktivitet , kreativitet og arbejdsglæde ved hjemmearbejdet.
- Stiller spørgsmålstegn ved den sociale kontrakt om bestemt tid til en bestemt løn
→ *et kun 150 år gammelt koncept*

Større samfundsmæssige perspektiver



Større samfundsmæssige perspektiver

Stiller spørgsmålstegn ved arbejdslivsbalancer

→ *SKAL arbejdsliv og fritid være adskilt?*

Er 8 + 8 + 8 fremtiden?

Hvor meget skal vi arbejde hjemme?

Vi er stadig ved at lære, hvordan vi arbejder hybridt...



Tak for opmærksomheden!

**Tak til alle interviewpersoner og
respondenter!**

Tak til Innovationsfonden og Dansk Industri!