

Rapport: Forstudie "Hvad kan ledere lære af Corona"

PROJEKTETS FORVENTEDE SLUTPRODUKT(ER) OG FORVENTEDE RESULTATER AF SLUTPRODUKT	<p>En kort rapport, der redegør for de erfaringer der er gjort i forstudiet og som danner baggrund for et evt. egentligt projekt.</p> <p>Slutproduktet kan aktiveres i L&K's UV portefølje og bidrage til yderligere indsigt i og omsætning til praktisk ledelse.</p>
--	---

Som det fremgår af ovenstående klip fra beskrivelsen af forstudiet afsluttes det hermed med en kort rapport. Da selve projektet ikke er godkendt vil rapporten ikke i sin form lægge an til projektet, men alene give et billede af, hvad forstudiet har beskæftiget sig med og konkluderet.

Forstudiet gennemgik alle tilgængelige (danske) artikler, rapporter, forskningsbidrag mm på området. Der var tilknyttet en dygtig assistent der støvsugede tilgængeligt materiale "udgivet" på nettet. Herudover blev der også fundet et par internationale bidrag.

Projektgruppen analyserede materialet med henblik på at finde input til den vinkel som forstudiet/projektet ville fokusere på. Nemlig, hvad kan der læres om ledelse / lederskab af Corona. Læring der kan tages med i fremtidens ledelse, når vi fokuserer på mellemlederens og topledernes opgaver i forbindelse med grundlæggende ændringer i arbejdsvilkår mm. Her konkret en ny form for distanceledelse, nye arbejdsredskaber (elektroniske) og anden organisering af strukturer, relationer og individuelle arbejdsvilkår.

Vores undersøgelse kunne konkludere, at der signifikant forskel på 1. og 2. nedlukning. Og at 2. nedlukning og tiden efter var det der gav anledning til nærmere undersøgelse af ledelsesfeltet.

Vores undersøgelse kunne også konkludere, at det de fleste beskæftiger sig med i deres post Corona undersøgelser, er den mentale påvirkning af medarbejdere og ledere og de strukturelle forandringer i organisationen. Her er det interessant at konstatere, at det ser ud til at især mellemlederne har været hårdt ramt mentalt. Og at der strukturelt er fokus på forandringer i strukturen, så som flere hjemmearbejdsdage, mindre storrums, nye retslige krav til hjemmearbejdspladsers udformning, 4 dages uge mm.

Der er ikke mange der har beskæftiget sig med, hvad det konkret betyder for tilgangen til ledelse. Forstudiet har udgravet den vinkel, at der er behov for at kikke nærmere på

- Hvad sker der med medarbejdernes relationer indbyrdes i grupper og teams i en struktur hvor distance og elektronisk kommunikation er den nye normal

- Hvordan påvirkes motivation og trivsel i elektronisk arbejdsplads struktur på distancen
- Det hele set i en ledelsesoptik, hvor en række specifikke behov for kompetenceudvikling vokser frem- hvilke og hvordan kan/ skal de adresseres?
- Hvad kræver det af mellemledere og topledere i en forandret arbejdsverden, hvor kravet om bæredygtig ledelse bliver større og stærkere

Forstudiet holdt sig til viden medarbejdere og delvist det administrative felts overgang til elektronisk kommunikation på distancen- hvor det relationelle samspil ændres grundlæggende- og kræver en anden fokuseret ledelsesindsats, der ser ud til at påvirke især mellemlederne.

Projektet kunne have tilført en del USP i markedsføringen af Cphbusiness portefølje.

Nedenfor vedhæftes inspirations materiale til evt. formidling:

Corona og ledelse: Oversigt over artikler og deres formål

Titel	Formål/rubrik
ARBEJDSLIVET MED CORONA COVID-19, ARBEJDSLIVET OG DEN MENTALE SUNDHED	<i>"Formålet med dette forskningsprojekt er at dokumentere og analysere de kort- og langsigtede konsekvenser af corona-pandemien for arbejdslivet og den mentale sundhed i Danmark. (...)Vi undersøger i denne rapport hvorvidt og hvordan deres arbejdsliv og mentale sundhed har forandret sig siden nedlukningen i foråret." (s. 3)</i>
Allan Pollack PFA Corona forstærker dilemma mellem evidensbaseret og agil ledelse	<i>Ikke angivet</i>
Antropolog: Krisen afslører chefer som komplet overflødige	<i>"I hans optik viste krisen simpelthen, at ledere i mange tilfælde er overflødige. Specielt når vi har med fagligt stærke og selvstændige medarbejdere at gøre, er en chef ikke den store hjælp i dagligdagen."</i>
Ny motivation til medarbejdere	<i>Ikke angivet</i>
Corona har bekræftet, hvad forskningen i ledelse har vist i årtier	<i>Capture har netop leveret en ny undersøgelse af, hvordan ca.350 ledere og medarbejdere har oplevet ledelse, samarbejde og arbejdsglæde under denne første fase af coronakrisen. Selvom undersøgelsen understreger ikke at være videnskabeligt funderet, giver den en række fingerpeg om, hvordan ledere og medarbejdere har oplevet de seneste par måneder.</i>
Coronakrisen har fået ledere til at slippe tøjlerne og finde empatien frem	<i>"Hun er i øjeblikket i gang med at interviewe en række ledere i større danske virksomheder om de ledelsesmæssige konsekvenser af den hurtige omstilling fra fysisk til digital ledelse i forbindelse med coronakrisen"</i>
Coronakrisen har skruet op for det grænseløse arbejdsliv	<i>"Dette efterår er et oplagt tidspunkt til at overveje nye måder at arbejde på – også i en hverdag uden pandemi, mener Anders Raastrup Kristensen, som forsker i work-life-balance. Her giver han sit bud på, hvad arbejdspladser kan lære af coronakrisen."</i>
Corona-ledelse: Intern kommunikation i stærkt comeback	<i>"Corona-situationen har igen tydeligt demonstreret CEO's afgørende rolle som fællesnævner, som ansigt og talsperson. Både internt og eksternt. Det bliver demonstreret, hvor afgørende det er at have sin organisation med sig – ikke imod sig, skriver Anders Monrad Rendtor."</i>

Gallup om distanceledelse	<i>Ikke angivet</i>
Efter corona vil vi ikke undværehjemmearbejdet	<p><i>Corona-hjemsendelserne i foråret har givet mange af os smag for hjemmearbejde. For advokat Lis Katz Krefeld skulle der en pandemi til, før hun opdagede, at det giver hende værdi. For fuldmægtig Julie Touatier hjemmearbejde det, der får arbejds- og familieliv til at hænge sammen.</i></p> <p><i>Hvis nogen havde spurgt advokat Lis Katz Krefeld for et halvt år siden, om hun kunne bruge to ugentlige hjemmearbejdsdage, ville hun have svaret: 'Nej, hvad skulle jeg med dem?' I dag siger hun: 'Ja, det vil højne min arbejdsstrivsel.'</i></p>
Efter corona: "Distanceledelse bliver en generel kompetence i fremtiden"	<i>Under coronakrisen skulle et meget stort antal ledere pludseligt lede medarbejdere, de ikke var sammen med, og som ikke var sammen med hinanden. Det kastede os ud i et ledelsesmæssigt og digitalt eksperiment, som vil sætte spor i fremtidens ledelse og stille nye krav til lederne.</i>
Efter måneders nedlukning: Kriseledelse kan blive det nye normale	<i>Med erfaringerne fra coronakrisen i bagagen bør ledere nu gå forrest for at forandre arbejdslivet, som vikender det. Fremtiden er 'blended working', hvor udvidet rummelighed og flere forandringer går hånd hånd med empati og fleksibilitet, skriver bibliotekschef Gitte Bruun Jensen</i>
Er selvledelse og hjemmearbejde 'the new normal'?	<i>Corona har sat skub i hjemmearbejde, fjernledelse af medarbejdere og onlinemøder i 2020. Men hvordan ser arbejdspladsen ud i 2021 - og efter corona? Vi har spurgt stifter af IIH Nordic og idémanden bag 4-dages arbejdsugen Henrik Stenmann.</i>
NEDLUKNINGEN - CORONA-KRISEN, ARBEJDSLIVET OG DEN MENTALE SUNDHED Delrapport 1	<i>Formålet med vores undersøgelse er at studere denne unikke periode i dansk arbejdslivshistorie. Vi undersøger, hvordan forskellige faggrupper har oplevet Corona-nedlukningen og -genåbningen, og hvordan den har påvirket deres arbejdsliv og mentale sundhed på kort og længere sigt. Problemstillingen er, hvilke forandringer Corona-krisen medfører for arbejdslivet og den mentale sundhed i Danmark (side 5)</i>
Hjemmearbejde -DM	<i>På denne side har vi samlet indhold til medarbejderen og lederen om, hvordan man kan skabe de bedste rammer for hjemmearbejdet fra distancen.</i>
HJEMMEARBEJDE ØGER FINANSANSATTESARBEJDSTID	<i>Finansansatte arbejder lige nu i gennemsnit to timer mere om ugen end deres aftalte arbejdstid, viser en ny undersøgelse af arbejdslivet for mere end 3.000 medlemmer af Finansforbundet. "Der knokles igennem, og det bør arbejdsgiverne anerkende", siger Finansforbundets næstformand Michael Budolfsen.</i>
How to Lead When Your Team Is Exhausted — and You Are, Too	<i>As we head into the second wave of Covid-19, you and your team may be feeling fo_y, cranky, and fatigued. The adrenaline of the first wave is over and, while good news about a vaccine is on the horizon, getting through the winter may be the toughest leadership</i>
Capture: Hvad har vi lært om ledelse, arbejdsglæde og stress i Corona-tiden?	<i>Der er del inspiration at hente ved at kigge på resultaterne her i rapporten. Dog skal det nævnes at vi også ser, at der er signifikante forskelle på om virksomheden eksempelvis er lille, mellemstor eller stor. Ligeledes spiller branche naturligvis også en rolle. Uanset vil kortlægningen af virksomhedens erfaringer i Corona-tiden kunne skabe unik værdi, som ledelsesværktøj. Vores undersøgelse peger i hvert fald på, at Corona-tiden har skubbet til forståelsen af god ledelse, motivation, samarbejde og de fysiske rammer for arbejdet.</i>
Hvad kan vi lære om ledelse	<i>Ikke angivet</i>

af COVID-19-krisen?	
Arbejdsliv post-covid-19	Vores etablerede samarbejdsformer er under forandring. Globale trends sætter nye standarder inden for ledelse, teknologier giver nye muligheder, og senest har COVID-19-situationen udvidet vores perspektiv for, hvordan vi kan samarbejde. Ledere såvel som medarbejdere oplever høje krav om tilpasning koblet med en øget usikkerhed – men samtidig oplever vi også et vindue for øget fleksibilitet i vores arbejdsliv. Hvordan sikrer vi, at vores teams har sammenhængskraft og forbliver produktive, når de gamle samarbejdsformer brydes op, og nye skabes?
Ledelse Udvikling nr. 5	<i>Ikke angivet</i>
Ledelse under coronakrisen – digitale muligheder	<i>FH har ønsket at sætte fokus på de ledelsesvilkår, de offentlige ledere har oplevet under coronakrisen. For COVID-19 har på rekordtid vendt op og ned på, hvordan vi arbejder og omgås hinanden. Mange foranstaltninger er taget på baggrund af risikoen for smitte.</i>
Ledere i klemme: Adrenalinkick er afløst af metaltræthed	<i>Alle virksomheder og organisationer har kæmpet for at kunne fungere under coronakrisen. Det har sat deres ledere under pres, erfarer blandt andet Ane Marie Courage Fjelstrup, der leder et team i virksomheden</i>
LEDEREN SKAL HAVE BLIK FOR SINE SELVLEDENDE MEDARBEJDERE	<i>Hjemsendte medarbejdere, retningslinjer fra myndighederne – og et væld af forskellige reaktioner. Coronakrisen har budt på mange og komplekse ledelsesudfordringer inden for det pædagogiske område og i uddannelsesinstitutionerne. Men tiden har også givet indsigt i medarbejdernes vilkår og nye tilgange til opgaverne, som ledere med fordel kan tage ved lære af, mener to forskere i ledelse.</i>
Nordea-Direktør vil ikke kun lede med hjernen: ”Du er nødt til at have hjertet med. Hvis ikke man kan det, gider jeg ikke være chef”	<i>Coronakrisen har bekræftet Nordea-direktør Mads Skovlund i, at man ikke kun kan lede med rationalitet. For banken er bygget op af mennesker, der har taget ansvar og fundet løsninger på problemerne – også selvom der er blevet lavet masser af fejl.</i>
Nye tal: Coronakrisen har sat strøm til digitaliseringen	<i>Offentlige ledere har under coronakrisen i høj grad arbejdet digitalt – og mange vil gerne fortsætte. Det viser en ny undersøgelse fra FH. ”Den nye digitale virkelighed har åbenlyst et kæmpe potentiale. Vi skal støtte lederne i at balancere det digitale og det mere nærværende,” siger næstformand i Fagbevægelsens Hovedorganisation, Bente Sorgenfrey.</i>
Offentlige ledere er tvunget til mere direkte ledelse under krisen – og det virker	<i>Offentlige ledere har siden marts været tvunget til at lede direkte, med korte beslutningsveje og nye samarbejder for at løse opgaverne. Og det virker.</i>
Trivselsguide: Tjek, om din chef går op i din trivsel, mens du arbejder hjemme	<i>Får du jævnlige opkald fra chefen, er kontakten med kollegerne sat i system, og mødes i om andet end jobbet. Tjek guiden, og se, om der bliver kælet for din trivsel i en svær arbejdssituation.</i>
Redaktionel ledelse under corona	<i>En undersøgelse af danske medielederes erfaringer under covid-19 samt forventninger til fremtiden</i>

<p>Regenerativ ledelse vokser ud af pandemiens skygge</p>	<p><i>LEDELSE En opgave for ledere i 2021 bliver at se ud over Teams-møderne og de hurtige corona-omstillinger og se på den helt store omstilling, der vil kendetegne 2020'erne: omstillingen fra den ekstraktive tænkning til den regenerative. Også i den daglige ledelse, skriver Mads Thimmer.</i></p>
<p><i>Experiences of working from home in times of covid-19 International survey conducted the first months of the national lockdowns March-May, 2020</i></p>	<p><i>The aim was to investigate the early, initial reactions of people working from home, their use of digital technology during the ongoing Covid-19 outbreak, how they collaborated and organized remote work, measure the experiences of working from home and reasons behind their experiences. The survey was first launched in Denmark (20th March) and then followed by seven other European countries, plus two outside Europe. This report presents results from data collected in the period from 21st of March until 11th of May with more than 100 national full responses from participants that worked fully from home since the Covid-19 lockdown, which means 4643 responses from eight European countries.</i></p>
<p>Større arbejdspress for offentlige ledere efter corona</p>	<p><i>Coronakrisen har stillet store krav til lederne i den offentlige sektor. Hver anden har arbejdet op til ti timer mere end normalt. Hver fjerde har arbejdet 11-20 timer mere om ugen end normalt. "Vi skal sætte fokus på ledernes arbejdspress og forbedre deres psykiske arbejdsmiljø", siger næstformand i FH, Bente Sorgenfrey</i></p>
<p>Corona nedlukningen var hårdere for lederne end deres medarbejdere</p>	<p><i>Forårets corona nedlukning var en hårdere prøvelse for lederne end for medarbejderne i landets videns virksomheder. Virksomhederne skal blive bedre til at understøtte den enkelte distanceleder, lyder det fra en af forskerne bag nyt studie.</i></p>
<p><i>Virtuel ledelse under corona-krisen Rapport I: De kvalitative studier</i></p>	<p><i>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.</i></p> <p><i>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. (s. 6-7)</i></p>
<p>Why Working From Home Will Stick</p>	<p><i>Abstract: We survey 22,500 Americans over several waves to investigate whether, how, and why working from home will stick after COVID-19. The pandemic drove a mass social experiment in which nearly half of all paid hours were provided from home between May and December 2020. Our survey evidence says that about 22 percent of all full workdays will be supplied from home after the pandemic ends, compared with just 5 percent before. We provide evidence on five mechanisms behind this persistent shift to working from home: better-than-expected experiences working from home, investments in physical and human capital enabling</i></p>

working from home, diminished stigma, reluctance to return to pre-pandemic activities, and innovation supporting working from home. We also examine some implications of a persistent shift in working arrangements: First, high-income workers, especially, will enjoy the perks of working from home. Second, we forecast that the post-pandemic shift to working from home will lower worker spending in major city centers by 5 to 10 percent. Third, many workers report being more productive at home than on business premises, so post-pandemic work from home plans offer the potential to raise productivity as much as 2.7 percent.