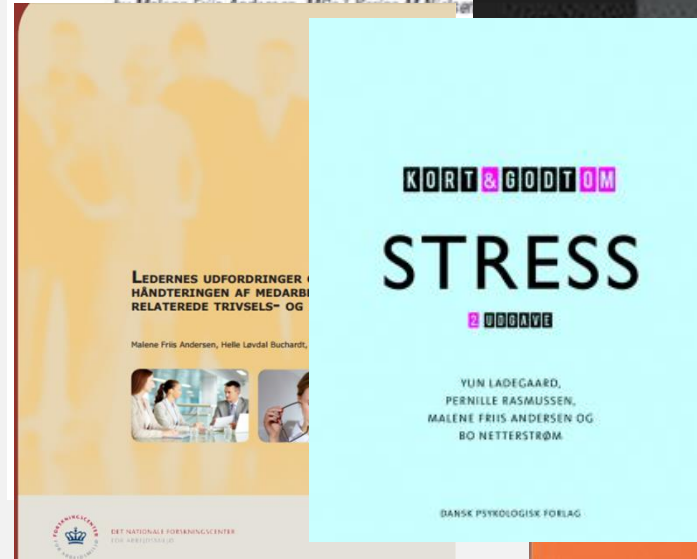


# Trivselsledelse på distancen under coronakrisen

*Ved Malene Friis Andersen*

*Ph.d., cand.psych.aut., organisationspsykolog og gæsteforsker*

# Stress, trivsel, ledelse og arbejdsfællesskaber har været mit genstandsfelt længe



# Kort om forskningsprojektet MESA

- Støttet med 2.5 millioner af Velliv Foreningen.
- Lavet sammen med gode kollegaer på NFA i samarbejde med Claus Elmholdt, Aalborg Universitet
- Fokus på ledelse, trivsel og arbejdsfællesskaber under coronakrisen

## Coronakrisen har ændret arbejdslivet for mange medarbejdere og ledere

Nogle skulle fra den ene dag til den anden arbejde hjemmefra, mens andre skulle møde ind på arbejdet i en forandret verden. Denne ekstraordinære situation kan have påvirket trivsel og opgaveløsning hos flere.

coronatrivsel.dk udspringer af forskningsprojektet "Mental Sundhed og Arbejdsfællesskaber under coronakrisen (MESA)", hvor 116 medarbejdere og ledere er blevet interviewet under coronakrisen. [Læs mere om projektet](#)

### VIDEN OG REDSKABER:

#### Trivsel og opgaveløsning under coronakrisen

Uanset om du er medarbejder, leder eller er interesseret i det gode kollegafællesskab kan du finde viden, redskaber og gode råd til, hvordan trivsel og opgaveløsning kan hjælpes på vej under coronakrisen. **Vælg den aktør du er nysgerrig på.**



#### Dig som medarbejder

Møder primært ind  
Arbejder primært på distancen



#### Dig som leder

Møder primært ind  
Arbejder primært på distancen



#### Kollegafællesskabet

Møder primært ind  
Arbejder primært på distancen



coronatrivsel.dk

👤 Dig som medarbejder 👤 Dig som leder 👤 Kollegafællesskabet 📺 Læring fra coronakrisen

✓ LÆRING FRA CORONAKRISEN

Hvorfor skal vi lære af coronakrisen og hvordan kan vi lære af den? Hør forsker Malene Friis Andersens bud.



✓ LÆRING FRA CORONAKRISEN

#### Mit liv

Coronakrisen vendte op og ned på manges liv. Et eksempel i, hvad andre ledere og medarbejdere har lært, og hvordan de håber at bruge den læring fremadrettet i deres eget liv.



✓ LÆRING FRA CORONAKRISEN

#### Vores arbejdsliv

Coronakrisen har medført store ændringer på arbejdspladserne. Men hvilken læring tager vi med os i vores arbejdsliv fremover?



✓ LÆRING FRA CORONAKRISEN

#### Vores samfund

Coronakrisen har påvirket både store og små dele af samfundet. Hvad har det lært os, og hvilke håb er der til samfundet fremadrettet?



Det Nationale Forskningscenter  
for Arbejdsmiljø



AALBORG UNIVERSITET

Velliv  
Foreningen

Læs mere på [www.coronatrivsel.dk](http://www.coronatrivsel.dk)



# Hvad coronakrisen fremkalder om ledelse af trivsel på distancen

*Malene Friis Andersen & Claus Elmholdt*

## Abstract

Som konsekvens af coronakrisen blev især medarbejdere og ledere inden for videns- og kontorarbejde distancearbejdere fra den ene dag til den anden. Tidligere forskning har vist, at ledere kan gøre en positiv forskel for medarbejdernes trivsel. Derfor undersøger vi i denne artikel distancelederes oplevelse af egen rolle og konkrete praksisser rettet mod at understøtte og tage hånd om medarbejdernes trivsel og mistrivsel på distancen under pres fra pandemien. Artiklens analytiske optik er inspireret af litteraturen om følelsesarbejde samt forståelsen af coronapandemien som en fremkaldervæske, der tydeliggør og potentielt accelererer eksisterende tendenser - herunder tendenser i arbejdslivet. Med afsæt i analyser af 47 interviews med distanceledere gennemført under coronakrisens første måneder identificerer vi seks forskellige ledelsespraksisser, hvorigennem distanceledere søger at understøtte medarbejdernes trivsel på distancen. I artiklen reflekterer vi over, hvorvidt de seks ledelsespraksisser er et udtryk for intensivering og samtidig sløring af

*Andersen, M. F., & Elmholdt, C. (2021). Hvad coronakrisen fremkalder om ledelse af trivsel på distancen. Tidsskrift for Arbejdsliv, 23(3), 26–40.*

*Malene Friis Andersen*

# Metode

- 47 interviews med distanceledere gennemført under coronakrisens første måneder. Varighed af interviews: ca. 50 minutter
- Transskribering, kodning og analyse af interviews → Identificering af seks ledelsespraksisser rettet mod at understøtte medarbejdernes trivsel

*Tabel 1*

	Mand	Kvinde
Kort uddannelse	1 (2 %)	0 (0 %)
Mellemuddannelse	6 (13 %)	7 (14 %)
Høj uddannelse	12 (26 %)	21 (45 %)

## Resultat:

### Seks ledelsespraksisser rettet mod medarbejdernes trivsel

1. Ledelse af rytmer og rutiner
2. Privatsfæren bliver en ledelsesopgave
3. Min digitale dør er altid åben
4. Formalisering af uformelle samtaler
5. Ydrestyring af den indre arbejdsgiver
6. Strategisk følelsessmitte.

# Det teoretiske mørkekammer





# Coronakrisen som en fremkaldervæske





## Ledelse af følelser – ledelse af trivsel



- Det moderne arbejdsliv ser beskrevet som en emotionel kapitalisme, hvor det ikke længere giver mening at skelne skarpt mellem følelseslivet og det økonomiske liv → både lederes og medarbejderes følelsesliv er blevet *kapitaliseret*.
  - Følelser som motivation, engagement og commitment er produktivkræfter, der søges udnyttet optimalt gennem den rette ledelse, der modificerer, forstærker eller fortrænger følelsesmæssige udtryk hos medarbejderne (Grandey, 2000).
- Vores studie peger på, at trivsel også er en følelse, som lederne søger at regulere, modificere og forstærke. Måske fordi trivsel i stigende grad er blevet en produktivkraft.

***Hvad skal vi mene om det? Og betyder det noget for, hvordan vi skal forstå de seks ledelsespraksisser?***

# Er ledelse af trivsel under pandemisk pres (u)problematiske i et større perspektiv?

*På den ene side...*

Ledelse af trivsel forstået med afsæt i Løgstrups Ethiske fordring:

”Den enkelte har aldrig med et andet menneske at gøre, uden at han holder noget af dets liv i sin egen hånd”



# Er ledelse af trivsel under pandemisk pres (u)problematiske i et større perspektiv?

*På den anden side....*

- Ledelse af trivsel og de seks ledelsespraksisser kan ses som lederens forsøg på at trække medarbejderens følelser tættere ind til sig og gør dem til genstand for ledelse.
- Ledelse af trivsel kan med et kritisk perspektiv anskues som en måde at sikre, at arbejdskraften holder ud og holdes ved ilden. Også under pandemisk pres.



# Spørgsmål?

*Hvis du er interesseret i ledelse, trivsel, distancearbejde, stress og arbejdsfællesskaber – så connect gerne med mig på LinkedIn, hvor jeg prøver at huske at lægge interviews, artikler, etc. ud 😊*