

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 medarbejderes trivsel og mistro 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 udbytteforholdet mellem arbejdstager- og arbejdsgiver eller udtryk for etisk medmenneskelighed.

Nøgleord: Distanceledelse, trivsel, coronakrisen, ledelse, distancearbejde

Coronakrisen var og er en ekstraordinær situation, der fra den ene dag til den anden lukkede landet delvist ned. Nedlukningen af Danmark d. 11. marts 2020 (Statsministeriet, 2020) betød, at især medarbejdere og ledere indenfor videns- og kontorarbejde omlagde opgaveløsningen til hjemmet. Danmarks Statistik anslår, at 40 % af danske lønmodtagere arbejdede hjemmefra under coronakrisen i andet kvartal 2020 (DST, 2020). På denne måde blev mange ledere pludselig distanceledere over night og skulle lede medarbejderne på distancen under pandemisk pres.

Allerede d. 18. marts 2020 pegede WHO på, at coronakrisen også kunne forventes at have betydning for den mentale sundhed

og øge risikoen for mistro (WHO, 2020). Flere studier gennemført inden coronakrisen har vist, at arbejdspladsen er en vigtig arena for at understøtte trivsel samt håndtere mentale sundhedsproblemer, og at lederen spiller en vigtig rolle i dette (Andersen et al., 2016; Montano et al., 2014). I tråd med dette pegede centrale danske og internationale arbejdsmiljøforskere på, at arbejdspladsen skulle tænkes ind i forhold til dette under coronakrisen (Burdorf et al., 2020). Forfatterne til denne artikel igangsatte derfor et større kvalitativt forskningsprojekt april 2020 med fokus på trivsel og ledelse under coronakrisen. Med afsæt i 47 interviews med distanceledere ønsker vi i denne artikel at

besvare forskningsspørgsmålet: Hvad oplever distanceledere, at medarbejderne har brug for, at de gør i forhold til deres trivsel på distancen under pandemisk pres, og hvordan gør lederne konkret dette? Analytisk trækker vi på induktiv analysemetode (Tracy, 2013), som giver os mulighed for mere eksplorativt at undersøge dette stadig relativt nye forskningsområde.

Besvarelsen af artiklens forskningsspørgsmål er relevant, da flere af arbejdsmarkedets parter forventer, at distancearbejde bliver væsentligt mere udbredt efter coronakrisen (Dansk Industri, 2021; Ledernes Hovedorganisation, 2021). Ledelse af trivsel på distancen er således en ledelsesopgave, der rækker ud over coronakrisen, og der er brug for mere detaljeret viden om, hvordan ledere kan lede trivsel på distancen, idet der endnu kun er meget begrænset forskning i dette (Oakman et al., 2020).

I artiklen opridser vi indledningsvis den eksisterende forskning om sammenhængen mellem ledelse og medarbejderes trivsel, og vi zoomer derefter ind på litteraturen om distancearbejde og trivsel samt distanceledelse. Vores ønske med dette er at præsentere den eksisterende viden og huller i denne. Dernæst følger afsnittet 'Det teoretiske mørkekammer'. Her præsenterer vi metaforen 'fremkaldervæske', som udgør den analytiske baggrund for artiklen, og vi introducerer den teoretiske litteratur om følelsesledelse samt begreberne 'følelsesarbejde' og 'følelsesregulering'. Inddragelsen af denne litteratur udspringer af vores induktive analyse af data og en deraf afledt opdagelse af, at regulering af egne og andres følelser er centrale aspekter af ledelse af trivsel. Det følgende Metodeafsnit præsenterer vores rekrutterings- og analysestrategi, hvorefter vi i artiklens Resultatafsnit præsenterer seks ledelsespraksisser, som vores analyse har identificeret, er udbredte blandt distancelederne for at lede trivsel under pandemisk pres. I Diskussionen forholder vi os

til de seks ledelsespraksisser og reflekterer over, hvad coronakrisen har fremkaldt om ledelse af trivsel på distancen.

Baggrund

Lederens betydning for medarbejderes trivsel

Der har været en stigende interesse for lederens rolle i og betydning for medarbejdernes psykiske helbred, hvilket med et bredt begreb i litteraturen betegnes som "helbredsfrøende ledelse" (health-promoting leadership) (Akerjordet et al., 2018; Jiménez et al., 2017). Helbredsledelse er ikke et stramt defineret begreb (Akerjordet et al., 2018), men i litteraturen peges der på lederens konkrete handlinger rettet mod 1) at skabe et arbejdsmiljø, som understøtter og forbedrer medarbejdernes sundhed ved fx at skabe bedre balance mellem krav og ressourcer i arbejdet, 2) at motivere medarbejderne til selv at forbedre deres eget helbred ved fx at prioritere fysisk aktivitet, 3) at være opmærksom på medarbejdernes helbred og tale med dem om dette (Akerjordet et al., 2018; Jiménez et al., 2017). Tre reviews har identificeret en positiv sammenhæng mellem følgende ledelsesstile og medarbejderes trivsel: Transformationsledelse, leader-member exchange, relationsledelse og opgaveledelse (Montano et al., 2017; Skakon et al., 2010), men de mange forskningsstudier om lederens betydning for medarbejderes trivsel er stort set alle gennemført i en kontekst, hvor de er sammen på en fysisk arbejdsplads. Et review om mental og fysisk helbred hos distancemedarbejdere finder kun et studie, der undersøger distancelederens betydning for medarbejdernes trivsel (Oakman et al. 2020). Dette studie viser, at medarbejdere, der oplever lederen som støttende og som interesseret i deres trivsel, har et højere trivselsniveau, men det

afdækker ikke, hvad lederne gør i praksis (Bentley et al. 2016). Vi ved derfor kun meget lidt om, hvordan ledere forstår deres rolle i forhold til at lede medarbejdernes trivsel på distancen, samt hvordan de konkret gør dette – og vi ved endnu mindre om dette under en pandemisk krise. To studier peger på, at lederen kan finde det vanskeligt at have føling med medarbejderes trivsel på distancen (Gajendran, 2007; Kim et al., 2021), og et kvalitativt studie med fire distanceledere viser, at lederne oplever, at der er brug for at spørge mere direkte ind til medarbejderens trivsel på distancen (Poulsen & Ipsen, 2017).

Distancearbejde og trivsel på distancen – i fredstid og krisetid

Selvom der især i de seneste 15 år er sket en forøgelse i antallet af videnskabelige studier, der beskæftiger sig med konsekvenserne af distancearbejde (Oakman et al. 2020), er der i litteraturen endnu uenighed om, hvorvidt distancearbejde har flest positive eller negative konsekvenser for medarbejdere såvel som for organisationen: Nogle studier viser, at distancearbejde giver medarbejdere bedre work-life balance, mere autonomi, bedre fordybelse, mindre sygefravær og øget tilfredshed med arbejdet (Charalampous et al., 2019; Gajendran, 2007; Green et al., 2020). Andre studier finder derimod, at distancearbejde øger ensomhed, grænseløshed mellem arbejde- og privatliv, udvider arbejdstiden, reducerer vidensdeling mellem kollegaer samt reducerer organisatorisk sammenhængskraft (Gajendran, 2007; Heiden et al., 2020; Mann & Holdsworth, 2003). I et netop udgivet review om særligt de mentale helbredseffekter af distancearbejde (Oakman et al., 2020) kan forfatterne med afsæt i 23 inkluderede primærstudier heller ikke entydigt konkludere, om distancearbejde har positiv eller negativ effekt på medarbejdernes trivsel (målt som stress, udmattelse, livskvalitet,

depression og belastning), idet resultaterne peger i forskellige retninger. Forfatterne angiver, at studiernes modsatrettede resultater kan skyldes modererende faktorer som medarbejderens private situation og graden af organisatorisk støtte fra kollegaer og ledere. Forfatterne efterspørger mere forskning i, hvad ledere konkret kan gøre for at forbedre medarbejderes trivsel på distancen. Vi sætter i nærværende artikel fokus på dette fra lederens perspektiv. Et forskningsstudie med fokus på distancearbejde under coronakrisen i 29 europæiske lande viser, at medarbejderne havde flere positive end negative oplevelser med at arbejde på distancen (Ipsen et al., 2021). Den samme undersøgelse viser dog også, at 48 % af medarbejderne svarer, at de finder deres situation mere udfordrende end normalt, mens 25 % svarer, at de finder den mindre udfordrende. Det er således relevant at være opmærksom på, at coronakrisen kan udgøre en særlige kontekst at arbejde på distancen i.

Det teoretiske mørkekammer

Vi er i artiklen inspireret af Anders Fogh-Jensens introduktion og brug af metaforen "fremkaldervæske". Fogh-Jensen anvender i sin bog *Epi-demos* (2011) metaforen til at forstå og analysere hvilke styringsformer forskellige epidemier har tydeliggjort – og endda accelereret (Jensen, 2011). Anders Fogh-Jensen skriver: "et samfunds styrings- og organiseringsystemer er ikke skjulte for det blotte øje, men de er heller ikke altid synlige for det samme blotte øje. Epidemierne kan virke som en fremkaldervæske, der trækker styrings- og organiseringsformerne frem for øjet" (s. 15 in Jensen, 2011). Mens Anders Fogh-Jensen er optaget af de samfundsmæssige og biopolitiske perspektiver fremkaldt af epidemier, og hvorledes man igennem tiden har søgt at organisere sig ud af epidemier, er vi optaget af de ledelsesmæssige perspektiver i forhold

til medarbejdernes trivsel, som coronakrisen fremkalder, og for at blive i Fogh-Jensens terminologi, er vi desuden optaget af lederens konkrete praksis i forhold til at organisere sig ud af medarbejdernes potentielle mistrivsel. Coronakrisen som kontekst giver os således en særlig mulighed for at fremkalde og tydeliggøre aspekter af ledelse af trivsel på distancen, som under normale omstændigheder er vanskeligere at få øje på.

Ledelse af trivsel – ledelse af følelser

Gennem vores induktive analyse er vi som nævnt blevet inspireret til at vende blikket mod litteraturen om følelsesarbejde i ledelse for bedre at forstå de seks ledelsespraksisser og belyse, hvad coronakrisen fremkalder om trivselsledelse på distancen.

Siden midt halvfemserne har der været en stigende interesse for det menneskelige følelsesliv i human- og samfundsvidenskabene generelt, hvilket er blevet beskrevet som den 'affektive vending' (Clough, 2007). Den affektive vending kommer også til udtryk inden for ledelsesforskning. Blandt andet har sociologen og ledelsesforskeren Eva Illouz (2007) beskrevet det moderne arbejdsliv som en emotionel kapitalisme, hvor det ikke længere giver mening at skelne skarpt mellem følelseslivet og det økonomiske liv, idet både lederes og medarbejderes følelsesliv er blevet *kapitaliseret* (Illouz, 2007). Følelser som fx motivation, engagement og commitment er i stigende grad blevet en strategisk ressource og produktivkraft, der søges udnyttet optimalt gennem den rette ledelse, hvor den rette ledelse også forstås som evnen til at regulere og skabe de rette følelser hos medarbejderne (Elmholdt, 2011). Trivsel, som vi er optaget af i denne artikel, kan også ses som en del af den "rette" ledelse, idet både danske og internationale forskningsstudier viser en sammenhæng mellem trivsel (well-being) og produktivitet (Borg et al., 2010; Van De

Voorde et al., 2012). Den store interesse for sammenhængen mellem ledelse og trivsel kan også forstås i denne optik.

Forskning i følelsesarbejde har rødder tilbage til Hochschild's (1983) begreb 'emotional labour', og hendes berømte studie af stewardessers anstrengelser for at producere de rette følelsesmæssige udtryk til kommercielle formål som fx øget kundetilfredshed. Begrebet følelsesarbejde dækker over, hvordan ledelsesmæssige forventninger til medarbejderne om at præstere et særligt følelsesmæssigt udtryk kan producere stress og mistrivsel. Strategierne for følelsesarbejde kan være overflade-arbejde (ændre følelsesmæssigt udtryk) eller dybde-arbejde (ændre oplevede følelser) (Grandey & Sayre, 2019). Begrebet følelsesarbejde (emotional labour) er senere blevet udbredt til studier af lederes og medarbejderes forsøg på at regulere og påvirke egne og andres følelser, og hvordan dette kommer til udtryk og opleves (Grandey & Sayre, 2019; Troth et al., 2018). Dette beskrives med begrebet 'følelsesregulering', der refererer til strategier for at modificere, ændre, forstærke eller fortrænge følelsesmæssige udtryk (Grandey, 2000). Begrebet 'følelsesregulering' sætter fokus på at undersøge påvirkning og regulering af følelser i relationen mellem ledere og medarbejdere (Troth et al., 2018). Særligt i Diskussionen vil vi forholde os til ledelse af trivsel under pandemisk pres samt de seks identificerede ledelsespraksisser med afsæt i litteraturen om ledelse af følelser og derigennem også se på, hvad dette fremkalder.

Metode

Studiet tager empirisk afsæt i et kvalitativt datamateriale fra forskningsprojektet MEntal Sundhed og Arbejdsfællesskaber under Coronakrisen (MESA), finansieret af Velliv Foreningen. MESA er et interviewbaseret forskningsprojekt, som sætter fokus på trivsel,

opgaveløsning og ledelse under coronakrisen. I denne artikel anvendes 47 interviews med ledere, som har ledet medarbejdere på distancen under coronakrisen.

Med afsæt i en semi-struktureret interviewguide (Kvale & Brinkmann, 2009) gennemførte fire personer fra forskningsgruppen telefoninterviews med en gennemsnitlig varighed af 50 minutter i perioden d. 22/04 – 04/06 2020. De 47 ledere er rekrutteret fra private virksomheder med mellem 2-499 an-

satte, hvoraf 32 af lederne er fra virksomheder med mellem 11-250 ansatte, 9 er fra virksomheder med mellem 250-499 ansatte, og 6 er fra virksomheder med mellem 2-10 ansatte. Virksomhederne er overvejende videnstunge virksomheder inden for brancher som IT, arkitektur, kommunikation, rådgivning (ingeniør, ledelse, sundhed), interesseorganisationer, etc. I tabel 1 angives mere specifikt fordeling af de 47 interviewpersoner i forhold til køn og uddannelsesniveau.

Tabel 1

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

Interviewpersonerne blev rekrutteret via annoncering på sociale medier, omtale af forskningsprojektet i artikler og nyhedsbreve hos flere arbejdsgiver- og arbejdstagerorganisationer samt i landsdækkende medier. Rekruttering gennem sociale medier bliver typisk anvendt til at rekruttere interviewpersoner, der tilhører svært tilgængelige grupper eller grupper med lav tillid til myndigheder og forskere (Sikkens et al., 2017). Vores bevæggrund for at rekruttere gennem (sociale) medier var et ønske om at accelerere rekrutteringen, så interviewene blev gennemført under coronakrisens begyndelse. Vi forholder os til mulige bias ved rekrutteringsstrategien i Diskussionen.

Med afsæt i den udviklede semi-struktureret interviewguide blev lederne bl.a. spurgt om, hvordan de oplevede medarbejdernes

trivsel og trivselsudfordringer på distancen, og hvilken betydning og rolle, de oplevede, de havde som ledere i forhold til dette. De blev ligeledes spurgt om, hvad de konkret gjorde i forhold til medarbejdernes trivsel på distancen. I interviewene bad vi lederne give konkrete eksempler på deres ledelseshandlinger.

Alle interviews blev optaget på diktafon efter tilsagn fra interviewpersonen og blev efterfølgende transskriberet med udeladelse af ikke-sproglige ytringer som 'øh' eller 'hmm'. Med afsæt i en dybdelæsning af 10 interviews udviklede førsteforfatteren til denne artikel samt to videnskabelige assistenter hierarkiske niveau-1 tematiske koder, som mere deskriptivt omhandler de emner, som interviewpersonerne omtaler (hvad Tracy (2013) benævner de 'de centrale temaer' som

var til stede i data). Herefter blev alle interviews kodet i databehandlingsystemet NVivo. Forfatterne til denne artikel har efterfølgende udvalgt og læst de koder, der indeholder data om distanceledernes opmærksomhed på og oplevelse af medarbejdernes trivsel samt deres konkrete handlinger rettet mod medarbejdernes trivsel. Med afsæt i artiklens forskningsspørgsmål læste og analyserede forfatterne data på tværs af de udvalgte koder og tematiserede lederens opmærksomhed og handlinger rettet mod medarbejdernes trivsel. Med afsæt i vores induktive tilgang samt inspiration fra analysemetoden meningskondensering (Kvale & Brinkmann, 2009), identificerede vi seks forskellige ledelsespraksisser målrettet 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 og 6) Strategisk følelsesmitte. I det følgende resultat afsnit præsenterer vi de seks ledelsespraksisser i den ovenfor listede rækkefølge.

Resultater

– seks ledelsespraksisser målrettet medarbejderes trivsel

Langt de fleste af de interviewede ledere har ikke tidligere erfaring med distanceledelse og derfor heller ikke mange erfaringer med at lede trivsel på distance. Trods dette fortæller hovedparten af lederne om opmærksomhed på og en række handlinger rettet mod at fremme eller håndtere medarbejdernes trivsel på distancen under coronakrisen. Hovedparten af lederne anvendte flere af de seks identificerede ledelsespraksisser, mens kun få ledere blot anvendte en. Der var ikke en af de seks, som var mere udbredt blandt lederne end andre. De navne, der optræder efter nedenstående citater, er ikke lederens rigtige navne.

Ledelse af rytmer og rutiner i hjemmet

I tråd med forskningen i distancearbejdet som noget, der både kan forbedre og forværre balancen mellem arbejde og privatliv, fortæller flere af de interviewede ledere om, hvordan medarbejderne reagerer forskelligt på distancearbejdets mulige fleksibilitet såvel som mulige grænseløshed og derfor har brug for noget forskelligt fra lederen:

”Så oplever jeg også, at der er nogle, der skal have hjælp til ikke at arbejde for meget, fordi der jo sker det at, ’ej men nu sidder jeg her jo alligevel’ eller ’de [arbejdspladsen] kan ligeså godt også få min transporttid’, eller ’ej men jeg får ikke lukket ned, fordi jeg sidder lidt uhensigtsmæssigt her ved spisebordet og hov nu kan jeg se at der er kommet en mail, så den kan jeg også lige tage’... ...Så jeg hører jo begge dele. Jeg hører både, at det er svært, og at det hele bare går ud i et og andre: Det er mega fedt, fordi så får jeg sådan arbejdet fordelt over en dag, så jeg kan holde fri med mine børn. Så jeg hører to meget forskellige ting.” (Christian)

I tråd med disse erfaringer fortalte flere af lederne, at de rådgav deres medarbejdere om, hvordan de bedst muligt kunne sætte grænser mellem arbejde og privatliv. Nogle ledere sendte links til hjemmesider med gode råd til at forvalte at arbejde på distancen, andre ledere gav selv gode råd som fx at få frisk luft hver dag, holde pauser, gå ture, gøre noget sjovt i løbet af arbejdsdagen, etc. Der var dog forskel på lederens egen overbevisning i forhold til, hvilken arbejdsrytme og hvilke nye rytmer og rutiner, der var bedst for trivsel: at bruge fleksibiliteten mest muligt eller opretholde de samme rytmer og rutiner som ved fysisk fremmøde. Nogle ledere opfordrede medarbejderne til at skabe en bedre trivsel ved at skabe nye rutiner og rytmer for sig selv:

"Det har jeg også sagt til medarbejderne: Prøv at fastholde en rutine, få dyrket noget motion, så meget I kan, gå en lang tur. Nu har I jo mulighed for at gå midt på dagen, fordi der er ikke nogen, der sidder og siger "hvor fanden skal du hen?" Altså, brug fleksibiliteten. Vær kreativ." (Pernille)

Mens nogle ledere på denne måde opfordrede deres medarbejdere til at være kreative og gentænke arbejdsrytmen, opfordrede andre ledere medarbejderne til at fastholde de kendte rutiner og vante arbejdstider:

"Jeg tror allerede på dag to eller tre fik jeg sendt nogle retningslinjer ud om, at man skulle være meget opmærksom på at opretholde de samme rutiner, som man havde, da man gik normalt på arbejde: Stå op på samme tid, klæd dig nogenlunde ordentligt på og lad være at sidde i nattøj, sluk computeren når du er færdig klokken 16 og så hold fri. Så det tror jeg, er nogle råd, som folk har taget meget til sig. Netop det her med at opretholde alle normale rutiner. Det er ekstremt vigtigt for den mentale sundhed. Det kan slet ikke overvurderes nok, at man holder fast i de der rutiner. Det betyder enormt meget for os som mennesker." (Stina)

Flere af de interviewede ledere har således opmærksomhed på at lede medarbejdernes rytmer og rutiner på distancen, da de ser dette som vigtigt for at understøtte medarbejdernes trivsel – om end de gør det forskelligt. Som nævnt er ledernes handlinger inden for trivselsfremmende ledelse blandt andet rettet mod at skabe et sundt arbejdsmiljø for medarbejderne. Men idet det er vanskeligt for lederne at gøre på distancen, da arbejdsmiljøet er flyttet hjem til medarbejderne, søger de i stedet at rådgive medarbejderne til selv at kunne navigere i den manglende grænse mellem arbejds kontekst og hjemmekontekst.

Privatsfæren bliver en ledelsesopgave

De interviewede ledere fortalte om, hvordan flytningen af arbejdet til hjemmet gav dem et pludseligt indblik i private faktorer i medarbejdernes liv. Kameraer og mikrofoner var tændt til de digitale møder, og der blev derfor live broadcastet fra de private hjem, samtidig med at eventuelle skolebørn og ægtefæller også var hjemme. Lederne fik på denne måde nye informationer om medarbejdernes private situation som fx, hvordan hjemmet ser ud, om medarbejderen er single, hvor gamle børnene er, og om de har særlige behov, hvordan medarbejderen taler til sine børn, ægtefælle, kæledyr, etc. Disse baggrundsinformationer anvendte nogle ledere til at spore sig ind på, om der var nogle medarbejders trivsel, som de skulle være særligt opmærksomme på:

"Det er hårdt for dem med små børn, fordi de er overbefolket derhjemme i de små hjem og ikke har noget frirum til at være alene. Så er der dem, der bor alene. De føler sig ensomme, og dem har jeg også følt et særligt behov for at skulle hanke op i og sørge for, at de ikke føler sig glemt. Dem der er alene, det tror jeg, er den største udfordring. De har det hårdt. Dem skal man sørge for at være opmærksom på deres mentale tilstand, så de ikke ryger ned i et sort hul og bliver deprimeret og apatiske". (Bjørn)

Nogle ledere spørger deres medarbejdere direkte om, hvordan det går i hjemmet, idet lederne oplever, at hjemnearbejdssituationen under coronakrisen har givet anledning til drøftelser af emner af mere privat karakter:

"Det er blevet legitimt at tale om flere forhold, der befinder sig i spændingsfeltet mellem arbejde og øvrigt liv. At vi har været nødt til at finde veje ind i, hvordan det kan give mening at arbejde, når nu der er børn hjemme, eller man måske har pårørende, der kan være sær-

ligt påvirkede og sådan noget. Så nogle flere snakke i de der felter. Grænserne for, hvad man ligesom kan drøfte med sine medarbejdere, er blevet udvidet.” (Nicoline)

Blandt de interviewede ledere er der også tendens til, at de vurderer deres medarbejders risiko for mistriivsel ud fra deres personlighed. Flere kategoriserer deres medarbejdere som *introverte* og *ekstroverte* for at danne sig et overblik over, hvem af deres medarbejdere de skal have mest fokus på i forhold til mistriivsel:

”Dem, der har det der introverte i sig, de har det endnu sværere faktisk i sådan nogle hjemarbejdspladser, selvom man tænker de uadvendte vil tænke ’åh nej, det er svært!’. Men de ekstroverte er meget bedre til at håndtere det, selvom de råber og larmer omkring det. Dem, der har rigtig svært ved det, det er dem, der i forvejen er introverte, fordi de har rigtig svært ved at sige det” (Niels)

De interviewede ledere, er dog ikke enige om, hvorvidt distancearbejdet er vanskeligst for de intro- eller ekstroverte. Hvor nogle ledere, som lederen i citatet, antager, at de introverte er i risiko for mistriivsel, er andre ledere særligt opmærksomme på de ekstroverte, da de vurderer, at netop disse kan føle sig ensomme, have vanskeligt ved at motivere sig selv og mistrives.

Lederne bruger således input fra medarbejdernes privatliv såvel som personlighed i forhold til at prioritere hvilke medarbejdere, de skal være særlig opmærksomme på og målrette deres ledelse af trivsel på distancen. Denne ledelsespraksis viser, hvordan ledelse af trivsel på distancen under pandemisk pres ikke bare omhandler ledelse af arbejdsrelaterede faktorer men også privatlivsrelaterede faktorer.

Min digitale dør er altid åben

For mange ledere er det vigtigt at kommunikere tydeligt til medarbejderne, at de er til stede og tilgængelige på mail, Teams/Skype/Zoom og telefon for derigennem at søge at kompensere for den manglende fysiske tilstedeværelse:

”Jeg har gjort endnu mere ud af at sige til dem, at jeg er her, hvis de har brug for mig. Jeg har haft mere behov for at udtrykke, at jeg er her: Ring til mig og jeg er online, og du ved. Sådan at de ved, at jeg er til stede. Det er der normalt ikke et behov for at gøre, fordi man jo er fysisk til stede.” (Stig)

Flere af lederne har prioriteret at have flere faste møder i teamet og/eller kontakte hver enkelt medarbejder hyppigere. Nogle ledere har sat det i system og booket tid i kalenderen til at ringe rundt til medarbejderne. Andre har lavet opgørelser over, hvem de har talt med, så de sikrer, at de når hele vejen rundt i løbet af fx to-tre uger, så de hele tiden har en føling med, hvordan medarbejderne har det:

”[Jeg] løber lige listen igennem og tænker på, om jeg lige har snakket med dem og ved, hvordan de har det. Og hvis ikke jeg kan svare på, hvordan de har det, så har jeg jo ikke snakket nok med dem. Så ringer jeg og snakker med dem.” (Elizabeth)

Hvor lederne normalt signalerer tilgængelighed gennem deres fysiske tilstedeværelse og en åben dør, skruer lederne på distancen op for at kommunikere dette til medarbejderne for derigennem at kompensere for det manglende fysiske nærvær. Lederne prøver på denne måde at give medarbejderne en følelse af trykthed og opmærksomhed gennem digitalt nærvær og øget kommunikation om, at de er virtuelt til rådighed for medarbejderne.

Formalisering af uformelle samtaler

Nogle af de interviewede ledere har praktiseret, hvad de selv betegner som "social calls". Med dette menes, at de ringer til medarbejderne uden en opgavemæssig dagsorden men med det formål at fastholde relationen og drøfte mere uformelt, hvad der fylder hos medarbejderen. På de virtuelle møder har flere ledere også prioriteret – og er blevet overrasket over betydningen af – mere uformelle og spontane samtaler:

"Vi har snakket mere. Vi har haft flere møder, hvor vi bare snakkede lidt. Hvor der ikke nødvendigvis behøvede at være en agenda for mødet, som der ellers typisk kan være. Hvor vi har haft tid... Det sætter lidt værdierne i perspektiv. At det ikke bare er arbejde og så videre, men at vi også skal have det godt sammen." (Bodil)

Lederne har været opmærksomme på at lægge luft ind i nogle af møderne, så medarbejderne oplevede at have, hvad nogle ledere betegnede som virtuelle "hyggerum" og "pusterum":

"Så den der med, ligesom også at have et lille pusterum eller et lille hyggerum eller sådan, det er også lidt vigtigt at huske på. Der er også mange, der mistrives, hvis det bliver alt for bom bom bom, og rationelt og to-the-point med det samme på den faglige måde." (Trine)

De mere uformelle og mindre strukturerede samtaler har for nogle ledere bevirket, at de satte mere fokus på mennesket i medarbejderen fremfor arbejdsfunktionen i medarbejderen:

"Når jeg så har haft ringet til dem [medarbejderne] og talt med dem, så har jeg egentlig startet næsten alle samtalerne med: hvordan har du det? hvordan går det? Jeg har oplevet, at jeg har skruet op for interessen for mennesket og ikke for jobbet, hvis du kan følge mig. Og

det har jeg oplevet at alle, både mine egne medarbejdere men også de øvrige kolleger, jeg har talt med, har været glade for". (Michael)

Lederne påpeger, at det jo ikke er decideret nyt, at de skal interessere sig for medarbejderne. Men flere fortæller, at de under coronakrisen i stigende grad har suppleret den opgavemæssige ledelse med øget opmærksomhed rettet mod medarbejderen som person og har opprioriteret det relationelle over det rationelle ved bevidst at skabe rum og tid til uformelle drøftelser. Lederne erfarede, at dette rum var vigtigt for medarbejdernes trivsel, og at det understøttede deres oplevelse af at blive set som et menneske og føle samhørighed.

Ydre styring af den indre arbejdsgiver

Flere ledere fortæller, at de under coronakrisen har været ekstra opmærksomme på balancen mellem de krav, de stillede til medarbejderne og de ressourcer, medarbejderne havde at gøre godt med. Dette gjorde sig særligt gældende for de medarbejdere, der under coronakrisen havde hjemsendte børn. Især i coronakrisens begyndelse kommunikerede nogle ledere til deres medarbejdere, at de ikke forventede, at medarbejderen leverede det samme som under normale omstændigheder, og flere medarbejdere havde vanskeligt ved selv at acceptere dette:

"jeg havde rigtig mange, som lige pludselig sad med børnehavebørn hjemme og lige pludselig skulle hjemmeskoles samtidig med, man skal køre et fuldtidsarbejde, så har man sgu nok at se til. Så det der med at få snakket gentagne gange om: Er der så en forventning om, at der bliver leveret 37 timer på fuldt gardin, eller er forventningen, at du leverer alt det, du overhovedet kan? Og det du ikke kan, det kan du ikke. Fordi det har du ikke arme og ben til. Og det syntes jeg, vi skulle igennem

mange gange, før de var sådan helt rolige. Og det påvirker mine medarbejdere, som jo i den grad gerne vil levere. Så det synes jeg, vi har været over mange gange.” (Marianne)

Flere ledere fortæller, at medarbejderne generelt har forsøgt at levere en betydelig arbejdsindsats hjemmefra trods deres krævende hjemmesituation. Nogle ledere har derfor aktivt bedt medarbejderne om at enten løse færre arbejdsopgaver eller gå på kompromis med kvaliteten for derigennem at forebygge mistrivsel:

”Du kan jo ikke både passe to unger samtidig med, du skal koncentrere dig om at skrive et notat, og du sidder ved køkkenbordet, fordi du bor i en 2-værelses lejlighed. Det duer jo ikke. Det kan jo ikke lade sig gøre. Så hellere anerkende det overfor medarbejderen og sige, så må kvaliteten blive lidt ringere, og du må aflevere lidt senere, fordi vi anerkender din arbejdsituation. Så der er der nogle, der har været mega stressede.” (Elizabeth)

Flere ledere oplever således, at der hos flere medarbejdere er opstået en ubalance mellem opgavemængden og deres muligheder for at løse opgaverne på distancen, da privatsituationen hos nogle er væsentligt mere krævende end normalt. Lederne kan ikke nedbringe kravene i den private situation men søger i stedet gennem tydelig forventningsafstemning at tøjle medarbejdernes indre arbejdsgiver og dermed reducere deres stressniveau.

Strategisk følelssesmitte

En del af de interviewede ledere fortalte om erfaringer med, at deres egen følelsesmæssige tilstand påvirkede medarbejdernes følelser, og de praktiserede derfor, hvad vi har valgt at kalde strategisk følelssesmitte. Lederne var opmærksomme på hvilke egne følelser, de skulle vise og kommunikere til medarbejder-

ne, og hvilke de skulle gemme mere af vejen, så de bedre kunne forme medarbejdernes følelser i en mere positiv retning:

”Medarbejderne havde ret meget brug for en klippe, og en de kunne støtte sig op af. En som lyttede til dem og imødekom dem, men samtidig også kunne fortælle dem, hvad det var, der skulle ske, så det ikke var det, de skulle bekymre sig om” (Rikke)

Lederens handlinger for at påvirke medarbejdernes følelser i positiv retning indebærer at rumme medarbejdernes frustrationer, opmærksomhed på eget humør i kontakten med medarbejderne, samt strategisk opmærksomhed på at anvende kommunikation til at angst- og bekymringsdæmpe:

”Vi [ledelsen] er de stærke. Vi tager det her på vores skuldre. Vi bærer også bekymringerne. Vi deler gerne bekymringerne med jer [medarbejderne], men det er os, der ligesom har den. Det er os, der har det overordnede ansvar, og som skal holde humøret oppe uden, at det er sådan noget jubel-idiot, men mere, at det er en: Hvad kan vi være optimistiske omkring, og hvad er vores bekymringer? Nogle af bekymringerne deler vi med jer, nogle andre skal vi nok tage os af.” (Eron)

Flere ledere fortæller om, hvordan de var selektive med hensyn til, hvilke informationer de gav til medarbejderne om fx virksomhedens økonomiske situation for at reducere negative følelser som bekymring og stress hos medarbejderne. Nogle ledere fortæller også, at de i højere grad end normalt søgte at spejle medarbejdernes følelser og udtrykke empati overfor deres situation:

”Jeg har også i langt højere grad udtrykt min empati, end jeg selvfølgelig ville gøre i en normal arbejdsituation. Så jeg har været meget opmærksom på at tale om deres personlige

behov og deres familiære situation, end jeg nogensinde før har gjort for ligesom at understøtte dem i, at jeg godt ved, de står i en vanskelig situation.” (Tine)

Det er således forskelligt, hvilke følelser lederne har været opmærksomme på at enten give, rumme eller bære for deres medarbejdere. Men fælles for flere af lederne er, at de har praktiseret følelsesregulering af både egne følelser og medarbejdernes følelser ved at udvise styrke, ro eller empati samt følelsesmæssigt dybdearbejde ved at påvirke medarbejdernes følelser gennem deres kommunikation.

Vores analyser har således identificeret seks ledelsespraksisser, som de interviewede ledere har prioriteret under coronakrisen for at lede og understøtte medarbejdernes trivsel på distancen. De identificerede praksisser er rettet mod forskellige aspekter af trivsel som fx work-life balance, relationer, arbejdsomfang og arbejdspress, ledelsesmæssig tilgængelighed og samtaler om trivsel og mistrivsel. I den følgende Diskussion relaterer vi de seks ledelsespraksisser til den eksisterende litteratur, og vi dykker ned i, hvad coronakrisen fremkalder om ledelse af trivsel på distancen under pandemisk pres.

Diskussion

Vores ønske med dette studie var at belyse, hvad distanceledere oplever, at der er brug for, at de gør for at lede medarbejdernes trivsel på distancen under pandemisk pres, samt hvordan de konkret gør dette. Denne viden er som tidligere nævnt efterspurgt. Hvor der efterhånden er en række undersøgelser om, hvordan distanceledere kan understøtte opgaveløsning hos medarbejdere, er der endnu kun enkelte studier om, hvordan distanceledere kan understøtte trivsel (Zeuge et al., 2020). Vi har gennem induktiv metode identificeret seks ledelsespraksisser rettet mod medarbejdernes trivsel. De seks ledelsespraksisser kan

ses som værende inden for de tre områder for sundhedsfremmende ledelse, som vi tidligere har nævnt: De interviewede ledere søger at skabe et arbejdsmiljø med bedre balance mellem krav og ressourcer i arbejdet, som er veldokumenteret at have betydning for trivsel (Bakker & Demerouti, 2017). Eksempelvis prøver lederne at reducere medarbejdernes oplevelse af krav ved at kommunikere lavere forventninger til medarbejdernes leverance end normalt, og de søger at øge medarbejdernes oplevelse af ressourcer ved at kommunikere, at deres digitale dør er åben samt skabe rum for uformelle drøftelser. Vores resultater viser også, at lederne forsøger at motivere medarbejderne til at forbedre egen trivsel fx ved at motivere medarbejderne til at strukturere arbejdsdagen ved at fastholde eller gentænke rytmer og rutiner. Ligeledes finder vi, at lederne taler med medarbejderne om deres trivsel bl.a. med afsæt i den øgede viden om medarbejdernes privatsfære samt kategorisering af medarbejdere som intro- og ekstroverte. De teoretiske og empiriske studier i helbreds-fremmende ledelse er gennemført i en kontekst, hvor medarbejdere og ledere arbejder fysisk sammen. Vores studie peger på, at ledernes praksisser i forhold til ledelse af trivsel også på distancen dækker de tre overordnede områder – men at der kan være brug for andre typer af handlinger og en anden opmærksomhed hos lederne, når dette gøres i en digital kontekst. Vores studie er et af de første til at kaste lys over dette. I afsnittet 'Ledelse af trivsel – ledelse af følelser' præsenterede vi litteraturen om følelsesarbejde og følelsesregulering. Vi finder i analyserne både eksempler på overflade-arbejde, hvor lederne fx bevidst giver følelsesmæssigt udtryk for ro og ubekymrethed, selvom det ikke altid er i overensstemmelse med deres indre følelse, og dybde-arbejde, hvor ledere rummer og afstemmer medarbejderen følelser med henblik på at ændre dem. Flere af ledelsespraksisserne indeholder også elementer

af følelsesregulering, hvor lederne gennem anerkendelse, forventningsafstemning, tilgængelighed og uformelle mere personlige samtaler søger at påvirke medarbejdernes følelser i mere positiv retning og derigennem øge deres trivsel.

Vi vil nu se på vores resultater med afsæt i litteraturen om følelsesledelse og inspireret af fremkaldervæskemetaforen forholde os mere kritisk til ledelse af trivsel under pandemisk pres. Dernæst vil vi se på ledelse af trivsel med afsæt i Løgstrups begreb "Den etiske fordring" (Løgstrup, 2011). Litteraturen om følelsesledelse argumenterer som tidligere vist for, at medarbejderes følelser er blevet en strategisk ressource og produktivkraft, som skal påvirkes og udnyttes optimalt gennem den rette ledelse for at øge produktivitet. I denne optik kan ledelse af trivsel ses som den rette ledelse: Vil lederne holde hånden under produktiviteten, må de holde hånden under medarbejdernes trivsel. Med afsæt i litteraturen om ledelse af følelser kan ledelse af trivsel og de seks ledelsespraksisser 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 – selv under pandemiens begyndelse, hvor ingen reelt vidste, om coronaviruset var en alvorlig influenza eller et virusbåret Armageddon. Men spørgsmålet er, om lederens egentlige bevæggrund for at række ud og række ind sløres for både medarbejdere, forskere og arbejdsmiljøprofessionelle, og vi derfor mister et kritisk – eller i hvert fald vågent – blik på lederens rolle i og motiv for at lede trivsel på distancen under pandemisk pres. Andre har påpeget, at vi skal være varsomme med at betragte lederens interesse for medarbejdernes helbred som et ubetinget gode (Nielsen & Taris, 2019).

Men anskuer og forstår vi de seks ledelsespraksisser med afsæt i K. E. Løgstrups

etiske fordring, fremkaldes ledelse af trivsel under pandemisk pres måske ikke blot som et middel til at sikre produktivitet. Løgstrup skriver: "Den enkelte har aldrig med et andet menneske at gøre, uden at han holder noget af dets liv i sin egen hånd" (Løgstrup, 2011). Løgstrup udfolder i sin bog "Den etiske fordring", hvordan vi bør forvalte denne fordring med mest mulig respekt – samtidig med, at vi ikke kan forvente, at den anden part gengælder vores handlinger. Den etiske fordring gælder i både flygtige møder og i langvarige relationer, og den gælder ifølge Løgstrup ikke mindst, hvis der er tale om ulige magtforhold. Med afsæt i Løgstrup kan ledelse af trivsel og de identificerede seks ledelsespraksisser altså *også* anskues som lederens tagen vare på den del af medarbejdernes liv – trivsel – som han eller hun holder i sine hænder – og måske holder mere af i sine hænder under coronakrisen end normalt. Coronakrisen fremkalder således alt efter analytisk optik ledelse af trivsel som både kapitalismens allestedsnærværende, men normalt mere skjulte produktivitetsoptimering, men fremkalder også ledelse af trivsel som en etisk og medmenneskelig handling, der forebygger, at medarbejderne "*ryger ned i et sort hul og bliver deprimerede og apatiske*", som en af interviewpersonerne formulerer det. Vores hensigt med at fremkalde to analytisk forskellige billeder af ledelse af trivsel er ikke at vælge det "rigtige" – men i stedet åbne op for mere nuancerede diskussioner af forskningens og praksis' fokus på lederens rolle i forhold til medarbejderes trivsel.

Vores data er indsamlet i en ekstraordinær situation. Vi har argumenteret for, at coronakrisen kan have fremkaldt og overeksponeret nogle eksisterende tendenser, og den ekstraordinære kontekst for dataindsamling kan i denne sammenhæng anskues som en styrke. Men i forhold til generaliserbarheden af vores resultater er det naturligvis vigtigt at være opmærksom på, at både ledere og med-

arbejdere netop har befundet sig i en særlig situation. Der er derfor brug for fremtidige studier til at undersøge i hvilken grad og i hvilke former, de seks ledelsespraksisser gør sig gældende i "fredstid". I vores forsknings-spørgsmål var vi optaget af lederens opmærksomhed på og praksis i forhold til medarbejdernes trivsel fra lederens perspektiv. Vi kan derfor ikke udsige noget om, hvorvidt de seks ledelsespraksisser har en reel effekt på medarbejdernes trivsel. Vi opfordrer til, at fremtidige studier vil afdække, hvorvidt dette er tilfældet.

Vores metode indeholder også en række begrænsninger. Vi har som nævnt rekrutteret interviewpersoner gennem forskellige kanaler. Mange af interviewpersonerne fortalte, at de ønskede at deltage i interviewene for at bidrage til forskningen. Men man kan også spekulere i, om de ledere, der meldte sig, havde en større opmærksomhed på og interesse for medarbejdernes trivsel end ledere generelt, og vi kan derfor ikke vide, om vores data er repræsentative i forhold til distanceledere under coronakrisen generelt. En undersøgelse fra Ledernes Hovedorganisation lige inden coronakrisen viser dog, at 94 % af lederne angiver, at de løbende har

en dialog med deres medarbejdere om deres trivsel (Ledernes Hovedorganisation, 2020). Det er således ikke kun vores interviewede ledere, der har opmærksomhed på medarbejdernes trivsel.

Konklusion

Vi har identificeret seks ledelsespraksisser, hvorigennem distanceledere søger at understøtte og lede medarbejderen trivsel under coronakrisen. De seks ledelsespraksisser kan ses som helbredsfræmmende ledelse på distancen, og vi har gennem vores studie konkret bidraget til den endnu sparsomme viden om distanceleders rolle og handlinger i forhold til medarbejderen trivsel. Med coronakrisen som fremkaldervæske har vi desuden anlagt to perspektiver på ledelse af trivsel, hvor det ene perspektiv fremkalder de seks ledelsespraksisser som strategisk produktivitetsfræmmende følelesesarbejde, mens det andet perspektiv fremkalder dem som etiske praksisser. Studiets resultater såvel som perspektiver er ikke konklusive men kan være med til at åbne et forholdsvist nyt forskningsområde samt inspirere til og kvalificere fremtidige studier.

REFERENCER

- Akerjordet, K., Furunes, T., & Haver, A. (2018). Health-promoting leadership: An integrative review and future research agenda. *Journal of Advanced Nursing*, 74(7), 1505-1516. doi:https://doi.org/10.1111/jan.13567
- Andersen, M.F., Buchhard, H.L., Friberg, M., & Aust, B. (2016). *Ledernes udfordringer og muligheder i håndteringen af medarbejdere med psykisk relaterede trivsels- og fraværproblemer*. NFA.
- Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285. doi:10.1037/ocp0000056
- Bentley, T.A., Teo, S.T.T., McLeod, L., Tan, F., Bousua, R., & Gloet, M. (2016). The role of organisational support in teleworker wellbeing: A socio-technical systems approach. *Applied Ergonomics*, 52, 207-215
- Borg, V., Nexø, M.A., Kolte, I.V., & Andersen, M.F. (2010). *Hvidbog om mentalt helbred, sygefravær og tilbagevenden til arbejde*. NFA.
- Burdorf, A., Porru, F., & Rugulies, R. (2020). The COVID-19 (Coronavirus) pandemic: consequences for occupational health. *Scandinavian Journal of Work, Environment Health*. doi:10.5271/sjweh.3893

- Charalampous, M., Grant, C.A., Tramontano, C., & Michailidis, E. (2019). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: a multidimensional approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 28*(1), 51-73. doi:10.1080/1359432X.2018.1541886
- Clough, P. T. (2007). *The affective turn : theorizing the social*. Durham: Duke University Press.
- DST (2020). <https://www.dst.dk/da/Statistik/bagtal/2020/2020-09-22-40-pct-arbejde-hjemme-under-nedlukningen>. Danmarks Statistik
- Dansk Industri. (2021). Flere vil arbejde hjemme efter coronakrisen. <https://www.danskindustri.dk/arkiv/analyser/2021/1/90.000-flere-vil-arbejde-hjemme-efter-coronakrisen/>
- Elmholdt, C. (2011). Autentisk ledelse i den emotionelle organisation. In C., Elmholdt & L., Tanggaard (Ed.). *Følelser i ledelse*: Klim.
- Gajendran, R.S. (2007). The good, the bad and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology, 92*(6), 1524-1541.
- Grandey, A.A. (2000). Emotion regulation in the workplace: a new way to conceptualize emotional labor. *J Occup Health Psychol, 5*(1), 95-110. doi:10.1037//1076-8998.5.1.95
- Grandey, A.A., & Sayre, G.M. (2019). Emotional Labor: Regulating Emotions for a Wage. *Current Directions in Psychological Science, 28*(2), 131-137. doi:10.1177/0963721418812771
- Green, N., Tappin, D., & Bentley, T. (2020). Working from home before, during and after the Covid-19 pandemic: Implications for workers and organisations, *New Zealand Journal of Employment Relations, 45*: ER Publishing Ltd.
- Heiden, M., Widar, L., Wiitavaara, B., & Boman, E. (2020). Telework in academia: associations with health and well-being among staff. *Higher Education*. doi:10.1007/s10734-020-00569-4
- Hochschild, A.R. (1983). *The managed heart : commercialization of human feeling*. Berkeley, Calif.: University of California.
- Illouz, E. (2007). *Cold intimacies: the making of emotional capitalism*. Cambridge: Polity.
- Ipsen, C., van Veldhoven, M., Kirchner, K., & Hansen, J.P. (2021). Six Key Advantages and Disadvantages of Working from Home in Europe during COVID-19. *International journal of environmental research and public health, 18*(4).
- Jensen, A.F. (2011). *Epi-demos: En lille bog om store epidemier*. Kbh: THP.
- Jiménez, P., Bregenzer, A., Kallus, K.W., Fruhwirth, B., Wagner-Hartl, V. (2017). Enhancing resources at the workplace with health-promoting leadership. *Int J Environ Res Public Health, 14*(10), 1264.
- Kim, T., Mullins, L.B., & Yoon, T. (2021). Supervision of Telework: A Key to Organizational Performance. *51*(4), 263-277. SAGE Publications. doi:10.1177/0275074021992058
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Interview – Introduktion til et håndværk*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Ledernes Hovedorganisation (2020). Danske ledere har stresshåndtering og trivsel på agendaen. <https://www.lederne.dk/presse-og-nyheder/analyser-og-undersogelser/arbejdsmiljoe/danske-ledere-har-stresshaandtering-og-trivsel-paa-agendaen>
- Ledernes Hovedorganisation (2021). Tre ud af fire arbejdspladser regner med at øge mængden af hjemmearbejde i fremtiden. <https://www.lederne.dk/presse-og-nyheder/analyser-og-undersogelser/arbejdsmarked-og-oekonomi/tre-ud-af-fire-arbejdspladser-regner-med-at-oege-maengden-af-hjemmearbejde-i-fremtiden>
- Løgstrup, K.E. (2011). *Den etiske fordring* (1. udgave ed.). Aarhus: Systime.
- Mann, S., & Holdsworth, L. (2003). The psychological impact of teleworking: stress, emotions and health. *New Technology, Work and Employment, 18*(3), 196-211. doi:https://doi.org/10.1111/1468-005X.00121
- Montano, D., Hoven, H., & Siegrist, J. (2014). Effects of organisational-level interventions at work on employees' health: a systematic review. *BMC Public Health, 14*(1), 135. doi:10.1186/1471-2458-14-135
- Montano, D., Reeske, A., Franke, F., & Hüffmeier, J. (2017). Leadership, followers' mental health and job performance in organizations: A comprehensive meta-analysis from an occupational health perspective. *Journal of Organizational Behavior, 38*(3), 327-350. doi:10.1002/job.2124

- Nielsen, K., & Taris, T. (2019). Leading well: Challenges to researching leadership in occupational health psychology—and some ways forward. *Work and Stress*, 33(2), 107-118.
- Oakman, J., Kinsman, N., Stuckey, R., Graham, M., & Weale, V. (2020). A rapid review of mental and physical health effects of working at home: how do we optimise health? *BMC Public Health*, 20(1), 1825. doi:10.1186/s12889-020-09875-z
- Poulsen, S., & Ipsen, C. (2017). In times of change: How distance managers can ensure employees' wellbeing and organizational performance. *Safety Science*, 100. doi:10.1016/j.ssci.2017.05.002
- Sikkens, E., van San, M., Sieckelinck, S., Boei-je, H., & de Winter, M. (2017). Participant Recruitment through Social Media: Lessons Learned from a Qualitative Radicalization Study Using Facebook. 29(2), 130-139. doi:10.1177/1525822x16663146
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress*, 24(2), 107-139. doi:10.1080/02678373.2010.495262
- Statsministeriet. (2020). Situationen kommer til at stille kæmpe krav til os alle sammen. <https://www.regeringen.dk/nyheder/2020/statsminister-mette-frederiksens-indledning-paa-pressemøde-i-statsministeriet-om-corona-virus-den-11-marts-2020/>
- Tracy, S.J. (2013). *Qualitative research methods : collecting evidence, crafting analysis, communicating impact*. Chichester, West Sussex: Wiley-Blackwell.
- Troth, A.C., Lawrence, S.A., Jordan, P.J., & Ashkanasy, N.M. (2018). Interpersonal Emotion Regulation in the Workplace: A Conceptual and Operational Review and Future Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 523-543. doi:https://doi.org/10.1111/ijmr.12144
- Van De Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. (2012). Employee well being and the HRM-organisational performance relationship: A review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews*, 14, 391-407.
- Zeuge, A., Oschinsky, F., Weigel, A., Schlechttinger, M., Niehaves, B. (2020). *Leading Virtual Teams – A Literature Review*. Conference Paper. NFW-Zeuge-et-al.pdf
- WHO. (2020). *Mental health and psychosocial considerations during the COVID-19 outbreak*.

Malene Friis Andersen, forsker

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA)

e-mail: mfa@nfa.dk

Claus Elmholdt, lektor

Aalborg Universitet

e-mail: elmholdt@id.aau.dk