

Hårdkogt HR: Hvordan COVID-19-krisen udfordrer HR's dobbeltrolle som ledelsens 'forlængede arm' og plejer af medarbejdertrivsel

Lotte Holck & Iben Sandal Stjerne

Abstract

Kriser som COVID-19-krisen forøger den indbyggede spænding i HR's rolle mellem loyalitet over for og eksekvering af ledelsens beslutninger, og så et menneskefokus på medarbejdernes trivsel. HR-kriseforskningen peger på, at evnen til at balancere denne spænding er vigtig, for at virksomheder kommer godt ud på den anden side af en krise. På trods af denne indsigt ses det ofte, at HR's rolle forrykkes mod at agere 'ledelsens forlængede arm', mens fokus på medarbejderudvikling og -trivsel nedprioriteres under kriser. Men er det overhovedet muligt for HR at sikre, at begge disse ofte modsatrettede behov hos henholdsvis ledelse og medarbejdere kan tilgodeses under en krise, således at virksomhederne kommer igennem krisen med en bæredygtig økonomi og et sundt arbejdsmiljø for alle medarbejdere? Dette spørgsmål undersøger vi ved at trække på data fra interviews med 15 danske HR-chefer om deres oplevelser med HR's krisehåndtering under COVID-19-krisen. I tråd med Minbaevas (2020) antagelse viser vores undersøgelse, at HR-chefer oplever et HR, som er blevet 'disrupted' eller kraftigt forstyrret under COVID-19-krisen. Men snarere end 'disruption' af selve måden arbejdet udføres på, hvilket er fokus for Minbaeva (2020), så ser vi et HR, der er disrupted i selve sin selvforståelse, rolle og praksis som følge af COVID-19. Dette gælder særligt virksomheder, der har gennemgået fyringer og omplacering af medarbejdere. HR's svære balancegang i spændingen mellem snævre økonomiske interesser versus et udviklings- og menneskefokus bliver således sat på prøve under kriser med konsekvenser for arbejdet med medarbejdertrivsel.

Keywords: Hård og blød HR, HR's krisehåndtering, COVID-19, medarbejderudvikling og -trivsel

Introduktion

HR's evne til at håndtere kriser er kommet under pres i danske virksomheder under COVID-19-krisen. Krisen tvinger mange virksomheder

til at gentænke og ændre deres forretningsmodeller for at overleve krisen. De tvinges til hurtigt at tilpasse, hvor og hvordan de arbejder: Fjern-, fleksibelt og onlinearbej-

de, distanceledelse, online uddannelses-, udviklings- og rekrutteringsaktiviteter er nogle af de nye arbejdsvilkår og -opgaver, som HR har påtaget sig på kort tid. Den hidtidige forskning viser, at kriser intensiverer behovet for et HR-beredskab, der sikrer reorganisering af arbejdsstyrken, bl.a. for at undgå tab af kompetencer og viden og i længden virksomhedernes overlevelse (Dirani et al., 2020; Nizamidou & Vouzas, 2018; Wang, Hutchins & Garavan, 2009; Wooten & James, 2008). Samtidig viser forskningen, at HR har en væsentlig rolle i at samle op på (den tilbageværende) medarbejderstab efter kriser for at bevare medarbejdernes performance, loyalitet og tilknytning til virksomheden, særligt gennem medarbejderplejeaktiviteter (Brockner, 1992; Delaney & Huselid, 1996; Huselid, 1995; Zatzik, 2009).

Det er et klassisk tema inden for HR-litteraturen, at HR befinder sig i et spændingsfelt mellem rollen som udfører af 'hårde' ledelsesmæssige prioriteringer af de menneskelige ressourcer, såkaldt 'hård HR', og som plejer af medarbejderudvikling og -trivsel, også kaldet 'blød HR' (Boxall & Purcell, 2011; Huselid, 1995; Jackson, Schuler & Liang, 2014). At kunne udføre denne balancegang i spændingen mellem hård og blød HR fremhæves som HR's primære formål og rolle – også af HR-praktikere. Forskning inden for HR's krisehåndtering viser, at kriser forrykker HR-praksis mod større vægt på hård HR på bekostning af blød HR (Fodor & Poor, 2009; Kamoche, 2003; Smith og Abdullah, 2004). Men denne forrykkelse mod hård HR kan vise sig at være paradoks, da forskningen også viser, at fokus på netop udviklingstiltag og medarbejdertrivsel, eller blød HR, kan være medvirkende til, at virksomheden kommer helskindet gennem krisen (Ackermann, 2010; Dirani et al, 2020; Santana, Valle & Galan, 2017; Shen & D'Netto, 2012; Wang et al., 2009).

Trods det, at vi ved, at HR er splittet mellem hård og blød HR, og at HR's arbejde med medarbejdertrivsel nedprioriteres under kriser, så findes der meget lidt viden om, hvordan HR-aktører *selv* oplever, at kriser påvirker deres rolle og praksis. Dette undersøger denne artikel. En ny rapport fra Aarhus Universitet (Wunderlich & Løkke, 2020) om skandinaviske HR-chefers oplevelser af COVID-19-krisen viser, at hver anden HR-chef har gennemlevet forandringer i den type arbejde, de udfører, hvordan de udfører arbejdet, samt hvordan deres arbejdsplads er ledet og organiseret (Wunderlich & Løkke, 2020). Minbaeva (2020) hævder, at COVID-19-krisen har 'disrupted' eller radikalt forstyrret HR-arbejdet, hvilket giver os en forsmag på fremtidens arbejde, hvor opgaver og hvorhenne de udføres ikke længere er sammenkoblet. Trods det, at krisen har "changed the world of HR-professionals overnight" (Minbaeva, 2020, s. 3), understreger Minbaeva, at forskningen mangler at fortælle, hvad HR-praktikere konkret skal gøre for at håndtere kriser. Til det vil vi tilføje, at det ikke kun drejer sig om at beskrive de konkrete ændrede HR-praksisser under COVID-19-krisen; lige så væsentligt er det at undersøge HR-praktikeres egne refleksioner over de ændringer, som krisen har afstedkommet, og hvordan de påvirker HR's rolle og praksis, særligt når det gælder spændingen mellem hård og blød HR.

For at forfølge ovenstående spørgsmål har vi indsamlet data ved at følge 15 danske HR-chefer gennem tolv måneders COVID-19-krisehåndtering (fra marts 2020 til marts 2021) gennem tre runder af interviews og et afsluttende seminar. Fokus for interviewene var, hvad HR konkret gør for at håndtere krisen, og om HR har ændret sig under krisen, særligt med fokus på spændingen mellem hård og blød HR. Dette datasæt gives os et unikt indblik i HR's (skriftende) roller og praksisser samt HR's oplevelse af

COVID-19-krisehåndtering, hvilket vi vil fokusere på i analysen. Vi slutter af med at diskutere vores resultater op imod Minbaevas antagelse om et 'disrupted' HR i forhold til HR's spænding mellem hård og blød HR under COVID-19, og hvordan dette påvirker HR's arbejde med medarbejderudvikling og -trivsel.

HR og krise: Et litteraturoverblik

Kriser har igennem litteraturen været defineret på forskellig vis som usandsynlige, uventede og uønskede hændelser med stor påvirkningsgrad, høj flertydighed og med ukendte effekter, der kræver hurtig organisatorisk respons (Sayegh et al., 2004). Kriser kan være af finansielle, sociale, økonomiske, sundheds- og miljømæssig art, de kan opstå spontant eller akkumulere over længere tid, og varigheden af krisen kan variere (Pearson & Clair, 1998; Rosenthal, Boin, & Comfert, 2001). Men generelt er kriser komplicerede og har en multifacetteret karakter, der gør, at de kan skade enhver organisation (Parrett, 2007). Krisehåndtering er essentiel, for at virksomheden kan komme igennem kriser på en ordentlig måde, men dette forudsætter, at virksomheden har adgang til relevant og troværdig information, der tillader dem at opfange og reagere på krisen (Khodarahmi, 2009; Gunnigle, Lavelle og Monaghan, 2019; Paraskevas, 2006). Dertil er det vigtigt hurtigt at få organisationens ressourcer planlagt og kanaliseret optimalt for at sikre en fortsat performance (Curtin et al., 2005, s. 79).

I forskningen beskrives COVID-19-krisen som uden fortilfælde i vor levetid. Den overgår bl.a. den globale finanskris (2008-2009) i sværhedsgrad, tempo og indvirkning på institutionelle ændringer (Hwang & Höllerer, 2020), hvilket komplicerer implementering af relevante HR-praksisser (Susaeta et al., 2013). Forskning har hidtil understreget, at kriser intensiverer behovet for et HR-beredskab til

sikring af reorganisering af arbejdsstyrken for at undgå bl.a. tab af kompetencer og viden, som i længden sikrer virksomhedens overlevelse (Dirani et al, 2020; Wooten & James, 2008). Under og efter finanskrisen måtte mange organisationer enten omstrukturere, masse-afskedige og/eller omplacere ansatte i kortvarige ansættelsesforhold. HR-afdelinger blev i den forbindelse gjort ansvarlige for de sygdoms- og stressrelaterede resultater, dette affødte (Mitsakis & Aravopoulou, 2016; Teague & Roche, 2014). Samtidig er HR's krisehåndteringspraksis essentiel for organisationers evne til at navigere medarbejderne igennem krisen, f.eks. vil manglende medarbejderpleje og en uetisk eller unfair håndtering af massefyringer mindske de tilbageværende medarbejders tilknytning til virksomheden og sågar medføre lavere performance (Brockner, 1992; Delaney & Huselid, 1996; Huselid, 1995). Derfor står HR-afdelinger ofte i en vanskelig situation under kriser, hvor de hurtigt skal effektuere upopulære ledelsesbeslutninger om omplacering og fyring af medarbejdere (hård HR), samtidig med at medarbejderne skal føle sig set og hørt af HR, udviklingsinitiativer skal holdes i gang og ressourcer skal anvendes til trivselsarbejde (blød HR). Balancen mellem hård og blød HR strækkes altså til det yderste.

Hvad sker der så helt konkret med HRM (Human Resource Management) under kriser? På den ene side har gentagne studier vist, at medarbejdertrivselsaktiviteter kan bidrage til virksomhedens økonomiske performance (Huselid, 1995; Jackson, Schuler & Liang, 2014). Faktisk har fokus på de menneskelige ressourcer været en primær raison d'être for HR siden Hawthorn-studierne og senere hen Huselid's (1995) studier, der dokumenterede, at øget fokus på medarbejdernes trivsel, udvikling og motivation øger performance og skaber en konkurrencefordel for virksomheden. Dette giver forventning om et forstærket HR-fokus på trivsel for at øge kon-

kurrencedygtighed, performance og modstå krisen. På den anden side underinvesterer virksomheder generelt i medarbejdertrivsel, fordi årsagssammenhængen mellem HRM og performance er så svær at dokumentere (Kaufman, 2012), hvilket vil give forventninger om en nedbarbering af HRM under kriser. Trods HR's essentielle rolle i håndtering af kriser – og trods de seneste to årtier har budt på terrorangreb, naturkatastrofer, finanskriser og flere pandemiske udbrud (fugleinfluenza, Sars, Ebola) – så rapporterede kun 60 % af arbejdsgiverne i 2009, at de havde et effektivt HR-kriseberedskab (Wang et. al., 2009). Forskere mener, at virksomhedernes manglende HR-kriseberedskab kan skyldes, at de ikke afsætter tilstrækkelige ressourcer til beredskabet, men også at de på problematisk vis formoder, at deres organisationer er immune over for kriser (Wang et al., 2009).

HR's relevante rolle under kriser er omdiskuteret. Nogle beskriver HR som en praktisk, reaktiv, supporterende enhed, der har fokus på at hyre og fyre under kriser for at understøtte virksomhedens forretningsstrategi. Andre studier tildeler HR en mere proaktiv rolle i forhold til overordnet at håndtere krisen, således at det ikke får for store konsekvenser for virksomheden, bl.a. i form af unødige massefyringer (Ackermann, 2010; Santana, Valle & Galan, 2017; Shen & D'Netto, 2012). Et eksempel på HR's relevante rolle under kriser er tysk eksportindustri under finanskrisen: 2009 var det historisk værste år for den tyske eksportindustri, men dette til trods forblev arbejdsløsheden relativt lav og stabil. Dette tilskrives ifølge Ackermann (2010) strategisk HR-praksis og det, at mere end 50 % af HR-lederne i industrien agerede som stærke Business Partners igennem og efter finanskrisen, hvilket sikrede langsigtede løsninger og ikke blot kortsigtet operationel krisehåndtering. Strategisk HR understreges i denne sammenhæng som en HR-praksis,

der sikrer en høj grad af strategisk organiseret menneskelig fleksibilitet og læring, hvilket udgør et værn mod turbulens og skiftende krav fra markedet (Camps et al., 2015). Men HR's krisehåndtering omfatter også aktiviteter som omstrukturering, fleksibel op- og nedskalering af arbejdsstyrken gennem ændring af rekrutteringsmønstre og/eller fyringer, fokus på outsourcing og brug af midlertidige ansættelser (Gunnigle, Lavelle & Gunaghan, 2013; Kalleberg, 2001), hvilket ofte vil være upopulært blandt de nuværende ansatte og forringe deres arbejdsforhold. HR skal også bidrage til håndtering af ledelseskompetencer og kommunikation, således at tillid hos medarbejderne opretholdes, hvilket skal forbedre organisationens omdømme og medarbejder/lederrelationer – også efter krisen (Dirani et al, 2020; Mitsakis, 2014; Nizamidou & Vouzas, 2018).

Flere forskere på feltet pointerer, at der under kriser typisk sker en bevægelse fra mere blød HR eller såkaldt high performance arbejdspraksisser med fokus på de menneskelige ressourcer hen imod hård HR med fokus på management, det vil sige strategiske overvejelser om nedskæring af medarbejderstaben og/eller omplacering af medarbejderstab inden for virksomheden – uden hensyn til trivlsen (Fodor & Poor, 2009; Kamoche, 2003; Smith & Abdullah, 2004). Bl.a. viser tidligere forskning fra Grækenlands finansielle krise, at selv de store banker fokuserede på kortsigtede operationelle behov, mens udviklingsbehov (Human Resource Development) blev nedprioriteret (Mitsakis & Aravopoulou, 2016). Det samme er konklusionen fra studier af håndtering af den finansielle krise i Asien i 1997, hvor HR fokuserede på lønninger og økonomi, fyringer og besparelser på trivsel-, trænings- og udviklingsaktiviteter målrettet medarbejderne (Fodor & Poor, 2009; Kamoche, 2003; Smith & Abdullah, 2004). Men mindre fokus på udvikling og medarbejder-

trivsel kan være paradoksalt under kriser, da netop disse faktorer fremmer loyalitet, et godt arbejdsmiljø og trivsel, som igen giver større individuel krisehåndteringsparathed og resiliens blandt medarbejderne til at overkomme krisen (Dirani et al, 2020; Wang et al., 2009). Bl.a. har HR forskere under COVID-19-krisen påpeget, at HR har fået nye vigtige roller i håndteringen af medarbejdere, da behovet for selvomsorg i de nye virtuelle rum samt kontinuerlig udvikling og læring er øget for at undgå udbrændthed, ensomhed og apati blandt medarbejderne (Dirani et al., 2020; Gedro et al., 2020; Yawson, 2020).

Hvordan ser det så ud med kriser og HR i en dansk sammenhæng? Cranet-undersøgelsen fra 2014 viser, at investering i og professionalisering af HRM samt HR's rolle synes uforandret af finanskrisen i danske virksomheder (Bévort, Larsen, Hjalager & Christensen, 2014). I en ny rapport fra Aarhus Universitet (Wunderlich & Løkke, 2020) baseret på spørgeskema med 273 HR-chefer i Skandinavien fremgår det, at HR-chefer generelt har nydt godt af topledelsens støtte (70 %), samt at skandinaviske HR-chefer generelt har udvist høj grad af proaktivitet, i og med at 95 % af HR-cheferne påpeger, at de altid søger at forbedre HR-praksis. Begge studier tyder på et uændret fokus på HRM under både finans- og COVID-19-krisen. Samtidig fremhæver Minbaeva (2020), at HR er blevet radikalt forstyrret og ændret under COVID-19-krisen: Bl.a. viser Navrbjerg og Minbaevas (2020) undersøgelse af virtuel ledelse, at alle arbejdspladser uden undtagelse abrupt er blevet bragt ind i en digitalisering med online møder, distanceledelse, fjern- og fleksibelt arbejde og online læring som væsentligste elementer, hvilket radikalt har ændret HR's opgaver, (digitale) kompetencebehov samt kontaktfladen med medarbejderne og ledere. Dette har øget afstanden mellem HR, og så medarbejdere og mellemledere.

Vi har sat os for at undersøge, hvordan COVID-19-krisen har påvirket HR's arbejde med følgende forskningsspørgsmål:

Hvilke udfordringer har HR-chefer oplevet i håndteringen af den pågående COVID-19-krise, og hvordan påvirker dette HR's rolle og praksis særligt i spændingen mellem hård og blød HR?

Metodiske overvejelser

COVID-19-krisen giver os en unik mulighed for at undersøge og kortlægge HR-krisehåndtering, mens både krisen og håndteringen var under udvikling, dvs. 'in the making'. Den kriseforståelse, der opbygges under en organisation i krise, antages at forme krisehåndteringen, herunder tilpasning af organisationens menneskelige ressourcer. En organisations kriseforståelse kan ses som et resultat af organisatorisk meningsskabelse. I analysen anvender vi et meningsdannelsesperspektiv, hvilket giver et godt udgangspunkt for at analysere, hvordan HR-cheferne oplever og formulerer sig omkring deres krisehåndtering. Formålet med undersøgelsen er eksplorativt. Dvs., at formålet er ikke at bekræfte eller afkræfte allerede opstillede hypoteser eller teorier for at kunne opstille generisk alment gældende generaliserende regler for, hvordan HR bør håndtere kriser. I stedet ønsker vi at afdække et hidtil underbelyst felt: HR's egen oplevelse af deres rolle og praksis i forbindelse med krisehåndtering under COVID-19. Derfor kan undersøgelsen ikke ses som repræsentativ, men udelukkende som udtryk for de 15 deltagende HR-chefers refleksioner over deres skiftende roller og håndteringspraksisser under COVID-19-krisen.

Det samlede projekt forløb i perioden fra 01.05.2020 til 12.03.2021. Dataindsamlingen baseres på interviews med HR-chefer i 15 danske virksomheder, der alle har spillet en

central rolle i deres organisationers håndtering af COVID-19-krisen. De deltagende virksomheder er alle rekrutteret gennem vores eksisterende netværk inden for HR gennem opslag på LinkedIn og Facebook, og virksomhederne kommer fra både det private (10), offentlige (4) og NGO-verdenen (1).

Undersøgellesdesignet indbefatter tre interviewrunder med hver af de 15 HR-chefer gennem seks måneder, i alt 45 interviews, samt et afsluttende 3-timers seminar med 11 af de 15 virksomheder. For oversigt over data samt oplysninger om respondenter se bilag 1. Interviews blev gennemført på baggrund af en struktureret interviewguide. Interviewguiden blev dog kontinuerligt ændret for hver runde interviews i takt med udviklingen i COVID-19-krisen og for at tilgodese forskernes fælles refleksioner over væsentlige temaer fra tidligere interviewrunder. Interviewguiden blev formuleret omkring en tese om, at COVID-19-krisen komplicerer implementering af almene organisatoriske HR-praksisser og ændrer kontinuerligt HR's opfattelse af egen rolle og handlingsmuligheder. I stedet udvikles en opfattelse af omverdenen som foranderlig og grundlæggende usikker, hvilket fremadrettet fundamentalt ændrer HR's selvopfattede rolle og opgaver. Interviewguiden fokuserede på HR-chefernes tidligere erfaringer med krisehåndtering/beredskab, HR's særlige rolle og opgaver i forbindelse med COVID-19-krisen, status for krisehåndteringsarbejdet, største udfordring og læring (siden sidste interview), erfaringer med improvisation i forbindelse med COVID-19-håndtering samt oplevede fremtidshorisont. Første interviewrunde udførtes i april/maj, anden i juni/juli og slutteligt tredje runde i september/oktober 2020. Som en afslutning afholdt forfatterne et seminar 12. marts 2021, hvor 11 ud af de 15 virksomheder deltog. Fokus på seminaret var deling af forskernes første (præliminære) resultater fra behandling af data og HR-chefernes reaktio-

ner herpå samt erfaringsudveksling. Således giver dataindsamlingen dybde og nuance i HR-afdelingernes refleksioner over krisehåndtering, mens krisen er i gang, og over en periode på tolv måneder, hvor regeringens COVID-19-kriseregulativer henholdsvis er blevet lettet og skærpet. Interviews fandt sted online via Microsoft Teams for at mindske smitterisikoen og blev videooptaget (Seitz, 2016). Alle interviews og seminaret er optaget, transskriberet og anonymiseret, således at deltagerne ikke er identificerbare.

Alle respondenter var villige til at bruge mellem 60-120 minutter til at lade sig interviewe (et interview var dog kun på 30 minutter grundet travlhed) ad tre omgange. Alle respondenter var meget åbne og interesserede i at reflektere sammen med os over deres oplevelser med krisehåndtering, og de var nysgerrige på at høre om oplevelser fra de andre HR-chefer/interviews (formidlet af forskerne). Som Navrbjerg og Minbaeva (2020) også påpeger, havde vi ofte oplevelsen af, at interviewene nærmest var terapeutiske – at interviewet blev set som en kærkommen lejlighed til (måske for første gang) at få sat ord på oplevelser, frustrationer, sorger mv. Mange af HR-cheferne oplevede et kæmpe arbejdspress og havde store bekymringer på deres organisations vegne under denne uforudsigelige, langstrakte krise.

Som Schwarz og Stensaker (2020) understreger, giver en kontinuerligt udviklende pandemi som COVID-19 en unik mulighed for at undersøge forandringer, mens de pågår ('realtidsforskning'), netop fordi regeringer og organisationer (og HR) er tvungne til at reagere, vel og mærke uden tidligere erfaring med at håndtere en pandemi af denne størrelse. Da krisen kom så pludseligt og udefra, har der været plads til erkendelser, som der ofte ikke er plads til i en ikke-krisetid. Det unikke ved denne interviewproces og data er således, at interviewene foregår, nærmest inden interviewpersonerne selv har haft

lejlighed til at reflektere dybere over, hvad krisehåndteringen betyder for HR-arbejdet og deres organisationer. Det er ret usædvanligt i forskningen, hvor man typisk interviewer et stykke tid efter en given situation eller hændelse, så den forklares i retrospekt eller 'i bakspejlet'. I nærværende undersøgelse har respondenterne ikke haft mulighed for at sætte deres synspunkter ind i en større fortælling om, hvordan krisen udviklede sig. I stedet er respondenterne kastet ind i en situation, som de ikke kender afslutningen på, og derfor kan de ikke tilpasse deres holdninger og rolle til et større organisatorisk narrativ om, hvordan krisen blev overkommet.

I stedet reflekterer vores respondenter over vores spørgsmål midt i situationen med krisehåndtering, hvor der hverken er overblik over krisens hidtidige eller fremtidige konsekvenser. Således gives der anledning til umiddelbare, 'ufiltrede' og endda modsigende refleksioner hos de respektive respondenter, hvilket understreger den spontane dimension i interviewene. Interviewene er lavet simultant med, at krisen udfolder sig – 'in the making' – og i interviewsituationen opstår der derfor drøftelser af hændelser, mens de sker, som respondenterne måske reflekterer over for første gang. Vi oplevede da også, at der skete en tydelig ændring af respondenternes oplevelser og overvejelser, over de tolv måneder vi fulgte dem, særligt i forhold til HR's rolle og praksis gennem krisen. Den samme HR-chef ville beskrive deres krisehåndteringen forskelligt i de forskellige faser af COVID-19-krisen. Det er netop disse ofte påtvungne og svære læreprocesser, som den langvarige COVID-19-krise har skubbet HR og deres organisationer ud i, som vi zoomer ind på i denne artikel.

Analysestrategisk har vi kodet data efter de spændinger, som HR-cheferne fortalte, at de har oplevet i forhold til HR's rolle og krisehåndteringspraksis. Dette var et gennemgående tema, som vi fandt efter første

induktive kodning af interviewene. Således er fokus i denne artikel opstået, netop på baggrund af HR-chefernes egne frustrationer med at balancere HR's spænding mellem hård og blød HR, som ekspliciteres og forstærkes under kriser. Gentagende kodning af data har resulteret i fire overordnede temaer, der tjener til at gruppere og opsummere de væsentligste emner, som de 15 HR-chefer fremhævede. Det skal nævnes, at ikke alle HR-cheferne var inde på alle fire temaer. Men i forbindelse med seminaret 12. marts 2020 præsenterede vi vores foreløbige resultater opsummeret i en meget lignende tematisering, og i den forbindelse angav de deltagende HR-chefer, at de kunne genkende og bifalde disse tematiseringer. Det er disse fire temaer, som strukturerer analysen, og de bliver præsenteret i næste afsnit.

Analyse

Vores datasæt giver et indblik i HR's (skriftende) roller og praksisser under COVID-19-krisehåndtering, hvilket er i fokus i denne analyse. Der er særligt fire roller og praksisser, som HR-cheferne understreger: 1) "HR bliver dødens engel": Under 'normale' omstændigheder er HR budbringer af både glædelige og dårlige nyheder, men under krisen er det primært bud om dårlige nyheder. 2) "Der går KPI'er og tal i den": Et overdrevet fokus på økonomi og besparelser under krisen gør det svært at tilgodese medarbejdernes trivsel og tarv; 3) "HR-radaren er ødelagt": Øget brug af digitale løsninger og hjemmearbejde betyder, at HR's berøringsflade med medarbejderne distanceres, hvilket opleves som et tab af følelse med menneskene og kulturen i organisationen. Og slutteligt 4) "HR's rolle som organisationens 'politibetjent' og 'stewardesse': Behovet for HR som tilstedeværende og synlige 'frygt-buffere' for at bevare roen øges, samtidig med at HR domineres af arbejdet med regelimplementering og -overholdelse,

hvilket kan øge frygt og uro blandt medarbejderne i form af overvågning og sanktioner og svække deres tillid til HR.

HR bliver 'dødens engel'

En af HR's primære opgaver, også uden for krisetider, er at såkaldt 'right size' organisationen, således at der tages højde for både det nutidige og fremtidig behov for menneskelige ressourcer. Derfor vil HR i nedgangstider have til hovedfunktion at afskedige medarbejdere, når organisationen skæres ind til benet, som en af HR-cheferne fortæller i et interview:

"I krisetider rettes alle øjne mod HR... En medarbejder kaldte os så smukt dødens engle... Vi skal agere bussemand og kommunikere de mindre sjove ting, som at folk skal blive hjemme". (HR-chef, Interview)

Dette gør, at HR ofte under kriser får et ret negativt ry i organisationen, da de er de primære ansigter udadtil mod medarbejderne for afskedigelserne. Dette vanskeliggør den anden side af HR's opgaver, som er at være omsorgsorgan i organisationen, hvilket kræver et godt omdømme og tillid til HR.

Flere af HR-cheferne fremhæver, at HR er rykket meget tættere på ledelsen og sidder med om bordet, når fremtidens strategi tegnes. Dette reflekteres i følgende udsagn fra en HR-chef under et interview: *"Vi har fået ny direktør, og hun er 'flyttet helt ind i direktionen'. Så HR's rolle kunne ikke være mere styrket".* Trods HR-cheferne glædes over større nærhed til topledelsen, så oplever de, at denne centralisering af HR og rollen med at eksekvere ledelsesbeslutninger er på bekostning af HR's ry som plejer for medarbejdertrivsel. På trods af at der er forskel på, hvor hårdt krisen rammer de deltagende virksomheder (hvilket er branchebestemt, f.eks. blev hotelbranchen hårdest ramt, mens nogle virksomheder såsom madudlevering fik en øget efterspørgsel),

så har de negative udmeldinger domineret HR-kommunikation om hjemsendelser, lock downs, økonomiske stramminger og generelle COVID-19-restriktioner, regler, og fyringer. Uvisheden om krisens omfang og effekt på hver virksomhed er stor. Langt de fleste virksomheder er usikre på, om de på sigt er nødsaget til at (vedblive at) fyre folk. Dette har ifølge HR-cheferne sammenlagt betydet, at HR's omdømme bliver ekstra skrøbeligt under krisen.

Der går KPI'er og tal i den

Kriser, der ender med at true virksomhedens eksistens og økonomi, betyder, at HR-aktiviteter hurtigt fokuserer på virksomhedens overlevelse på kort sigt, som en organisme der centrerer sin energi omkring de vitale organer for at overleve. Mange af HR-cheferne beskriver deres virksomheder som hårdt presset af krisen. Dertil har selve HR-arbejdet været under pres, og mange HR-afdelinger har arbejdet i døgndrift for at håndtere krisen, særligt de første fire måneder af COVID-19-krisen (marts til juni 2020). Ud over udmattelsen af det store arbejdspress beskriver HR-cheferne, hvordan ekstrem fokus på overlevelse, tal og økonomi gør det svært at fokusere på menneskene i organisationen. En chef fortæller, hvordan hun efter længere tids kamp og fokus på tal og overlevelse bliver opmærksom på, hvad dette økonomifokus 'koster' på menneskesiden:

"... jeg gik igennem vores tomme haller en aften på vej hjem sent, så kan jeg se, at der sidder en leder, og jeg går og taler i telefon, og så får jeg lige sådan ud af øjenkrogen set hende ... og jeg tænker "der er noget galt her". Og så siger jeg "jeg lægger lige på". Og så siger jeg "hey, er du okay?", og så kan jeg se en leder, der bare sidder sådan her, det hele ryster, hun er 'tearing up'. Hun er egentlig en rimelig 'tough' pige, så jeg sætter mig ned i behørig – mærkeligt også

igen – altså behørig [fysisk, red.] afstand, når et menneske foran dig er i krise, og så siger jeg "hallo, hvad sker der"? Hun siger "... det her det er en krigszone, jeg kan ikke mere. Mine medarbejdere kan ikke mere. Vi er irrationelle, vi råber, vi skriger, vi græder. Vi kan ikke lave noget som helst, vi sidder og stirrer ind i skærmene". Og der gik det op for mig – det var i sommer [2020, red.] – at nu er der altså igen... det er kommunikationen, vi skal have fat i, det er medmenneskeligheden." (HR-chef, citat, workshop)

Det er blevet tydeligt, at kriseledelsen er for fokuseret på tal og fakta, hvilket giver mindre plads til den rent menneskelige del af krisehåndteringen. Flere af HR-cheferne taler om behovet for øget fokus på psykisk arbejdsmiljø i forventningen om flere sygemeldinger, udbrændthed, ensomhed og post-traumatisk stress efter en lang periode med nedlukning, særligt over sommeren 2020. Men de fleste når ikke at få igangsat handlinger, før problemer med næste bølges nedlukning går i gang i løbet af efteråret 2020. HR har konstant travlt med at eksekvere på røde tal og økonomi, hvilket betyder, at der f.eks. skal opsiges mange mennesker, andre skal omplaceres, og nogle skal til at udføre bredere jobfunktioner for at få virksomhedens medarbejderantal ned, formodentligt for at virksomheden kan overleve på kort sigt økonomisk.

En anden HR-chef beskriver sin skepsis over det øgede fokus på medarbejderantal – hvilket refereres til som 'head count's' – og rapportering af HR-data til topledelsen. De hyppige justeringer og opdateringer af data betyder, at det ikke er muligt for HR at nå at respondere, endsige eksekvere, på den 'nyeste viden':

"Det er svært at right-size i denne her situation, for vi kan have svært ved at se ret langt frem. Jeg er skeptisk over det, men det her med egentlige headcounts er en sjov ting, hvad skal

vi med den her hyppige viden?" (HR-chef, interview)

Det kortsigtede fokus på økonomi og tal, altså den hårde HR, bliver således en af de store HR-udfordringer, der fjerner fokus fra ressourcer målrettet den menneskelige del af krisehåndteringen, den bløde HR. Fyringer og omplaceringsaktiviteter får fortrin, og ressourcerne bliver kanaliseret væk fra arbejdsmiljø, trivsel og udvikling til HR-chefernes frustration.

HR-'radaren' er ødelagt

Som beskrevet ovenfor er der et gammelkendt spændingsfelt i HR-arbejdet mellem økonomiske (ledelseseksekvering) og så menneskeligt fokus. Flere af HR-cheferne nævner føling med medarbejderne i organisationen, herunder deres trivsel og motivation, som en af HR's primære ansvarsområder. De mange hjemsendelser og hjemmearbejde for medarbejderne samt den begrænsede mentale og fysiske kontakt gør det svært for HR at have føling med organisationen. Det beskrives som den daglige praksis for HR før COVID-19-krisen at 'tage temperaturen på organisationen' ved at gå rundt og snakke med folk uformelt: *"Sådan en tur i kantinen kan tage flere timer, fordi jeg snakker med folk der". (HR-chef, Interview)*

HR-cheferne fortæller, at de ved at gå omkring og tale med folk får en fornemmelse af den generelle stemning, om en medarbejder virker trist, eller om der er konflikter under opsejling, som kan standses i opløbet. Dette kan især være konflikter forbundet med kommunikationen mellem medarbejdere og mellemledere, hvor der af og til må korrigeres i ledelsesstil, eller gives en hjælpende hånd som mediator i forhold til en konflikt-nedtrapning på grund af misforståelser eller utilfredshed i arbejdet: *"Os seniorer har for vane at gå rundt og sige hej og hvordan går det,*

og så fornemmer man jo, hvis hende der så lidt trist ud... man kan tage tingene i opløbet". (HR-chef, interview)

Under COVID-19 fortæller HR-cheferne samstemmigt, at der ikke er en 'naturlig' anledning til at tage de uformelle snakke med medarbejderne ved at gå rundt i organisationen. Derfor får HR ikke den samme føling med, hvordan folk har det i organisationen. Dertil har flere virksomheder set sig nødsaget til (også) at fyre i HR-staben, hvilket yderligere øger distancen mellem særligt mellemledere og medarbejdere til skade for den såkaldte 'HR-radar'.

Færre HR-medarbejdere, øget distance og onlineaktiviteter gør det svært at vurdere, hvordan det går med medarbejdernes trivsel og motivation, og derfor også hvorvidt der er rum til at øge presset med nye tiltag eller lave tiltag på bestemte områder, der ville kunne forbedre situationen. Dette blev i et interview beskrevet således: "*Normalt ville jeg give input til ledelsen om, hvordan det går derude i organisationen. Nu må jeg bare sige, at det ved jeg ikke, når de spørger. Jeg har mistet følingen med organisationen...*". Dette vanskeliggør input til topledelsen i forhold til strategisk planlægning i organisationen. Således er det ikke kun HR-opgaver, der har ændret sig væk fra 'føling med organisationen', men også en væsentlig del af HR's identitet og selvopfattelse som 'HR-radar'.

Flere HR-chefer ytrer bekymring for, om de er opmærksomme nok på, om der sidder folk 'i krogene', som godt nok performer, men ikke har det godt:

"Men hvis vi nu tager hele baduljen og kigger igennem, så er der nogle folk, der sidder lidt for sig selv, og dem skal man – dem skal vi simpelthen ud og have fat i... dem skal man have fat i på en eller anden måde, man skal overdrive at få fat i de mennesker. Fordi at der vil være nogle ledere, som har [det sådan, red.] "ej uha, nej det er spændende" og adrenali-

nen kører... og så har de nogle medarbejdere siddende derude, og så tænker man [lederen, red]) "nå, men de har det nok meget godt"... vi skal være klogere, vi skal ikke bare tro, at man kan sige til nogle ledere "hey, husk lige at få dine medarbejdere med" – "jaja, det skal jeg nok gøre". (HR-chef, interview)

Udfordringen her er, at det ikke kan overlades til mellemlederne alene at sikre trivsel. HR spiller en central rolle i at sikre, at alle medarbejderne i krogene bliver set og inkluderet på nye måder. Det kræver bl.a. nye greb til at få fat i medarbejderne – særligt dem, der arbejder hjemmefra. Men da HR også repræsenterer ledelsen, kan det for eksempel virke overvældende på medarbejderne, hvis de ringes op af HR. HR-cheferne understreger dog, at det ikke er nok at overlade ansvaret til mellemlederne. HR-cheferne oplever, at mellemledere ofte er optaget af en spændende og intens omstillingsproces, hvor de ofte kender beslutninger og kan påvirke disse, før de kommunikerer til medarbejderne. Omvendt er medarbejderne blot informeret om og skal handle på beslutninger, og vil ofte ikke have overblik til at overskue konsekvenserne i forhold til udvikling af deres arbejdsopgaver og relationer til kolleger. Netop denne forskel i situation, status og magtposition skal mellemledere ofte mindes om i deres kommunikation med medarbejderne.

Det er dertil svært for HR at finde på aktiviteter og praksisser, der kan nå ud til de folk, der har det skidt med at sidde alene hjemme. Der er eksempler på 'walk and talk'-møder, mulighed for at møde ind på grund af ensomhed (og ikke kun når opgaverne dikterer dette), at flere og potentielt alle skal inviteres til møder, som de normalt ikke er en del af i organisationen, samt forskellige online sociale events. Men rækkevidden og variationen i disse aktiviteter for at nå ud til hjemmearbejdende medarbejdere oplevedes som alt for begrænset og lidet effektiv af HR-cheferne.

HR som 'politibetjent' og 'stewardesse'

Under krisen spiller HR i de fleste organisationer en central rolle i kommunikation om krisehåndteringen. De agerer således hot spot for at samle information og sikre en klar og tydelig kommunikation til medarbejderne om krisen og de nødvendige forholdsregler. HR er en instans, som folk kan henvende sig til med spørgsmål og usikkerheder i forhold til situationen: En form for "helpline", hvor medarbejdere ringer ind, bl.a. hvis en pårørende er syg, de er nervøse ved genåbningen af virksomheden eller spørgsmål til organisationens COVID-19-politikker og -forholdsregler. Dette lægger ekstra pres på HR i forhold til tid og ressourcer afsat til generel kommunikation, fortolkning af regler, og så de rent praktiske foranstaltninger i forbindelse med nedlukninger og genåbninger. I denne situation påtager HR sig dobbeltrollen som både 'politibetjent' og 'stewardesse', som en HR-chef, der tidligere har været stewardesse, beretter under seminaret:

"Jeg har jo været stewardesse engang – altså når der var turbulens, så gik vi altid ud i midtergangen, fordi så kunne de se os, og jo mere vi var synlige, og vi var derude, jo mere ro var der. Det er den, synes jeg, rolle HR i høj grad har udfyldt det sidste år, og som vi også får cadeau for, fordi det er os, de kontakter: "Hvad er de nye regler?", "hvordan gør vi det her?". Altså vi har fået sådan en eller anden form for, "det er dem, der ved lige nu bedst i forhold til en masse ting".

Dobbeltrollen som politi og stewardesse udstiller bredden i de opgaver og det forventningspres, der er på HR. På den ene side indebærer rollen som stewardesse fokus på at skabe ro i organisationen og sikkerhed i krisesituationen. Der skal skabes tillid og ro gennem HR som 'frygt-buffere' i krisesituationen, der drager omsorg for medarbej-

derne som mennesker. På den anden side betyder rollen som politibetjent, der overvåger, irettesætter og straffer ved manglende overholdelse af regler, at HR's arbejde med regelimplementering og -overholdelse dominerer. Som en HR-chef overvejer under seminaret: *"Corona har understreget betydningen af HR til at skabe sikkerhed i forhold til, at alle regler bliver overholdt, og at der reageres på den relevante situation...".* Når arbejdet som politibetjent frem for stewardesse prioriteres, sættes medarbejdernes tillid til HR og loyalitet over for virksomheden under pres. HR's stewardesserolle udfordres af polititrollens mistillid og endda frygt for at blive opdaget i måske at bryde reglerne. Dette medvirker til – ud over den fysiske distance gennem øget online aktivitet – en endnu større distance mellem HR og medarbejdere til skade for 'HR-radaren' og HR's evne til og mulighed for at sætte medarbejderenes trivsel og tarv på dagsordenen.

Konkluderende diskussion

I denne artikel har vi stillet skarpt på HR-praktikeres egne refleksioner over de udfordringer, de har oplevet med håndteringen af COVID-19-krisen. Særligt stiller vi skarpt på, hvordan HR-cheferne oplever, at HR-krisehåndteringsens ændrede roller og praksis påvirker balancegangen i spændingen mellem hård og blød HR. Vores undersøgelse viser, at HR-cheferne samstemmende oplever at være rykket tættere på ledelsen og længere væk fra medarbejderne. Den hårde HR med snæver fokus på økonomi, fyringer og/eller omplaceringer (hvad flere HR-chefer omtaler som 'right sizing' af virksomheden) er blevet dominerende til skade for den bløde HR's medarbejderpleje. Dette resultat er meget lig den hidtidige kriseforskning inden for HR, da forskningen samstemmigt viser, at spænding mellem hård og blød HR udfordres under kriser, ofte til fordel for hård HR med

konsekvenser for medarbejdernes trivsel og virksomhedens performance (Ackermann, 2010; Dirani et al., 2020; Fodor & Poor, 2009; Kamoche, 2003; Santana, Valle & Galan, 2017; Shen & D'Netto, 2012; Smith & Abdullah, 2004; Wang et al., 2009).

Vores resultater fra forskningsprojektet viser, at krisen har tvunget HR ud i nogle ekstreme situationer – ud i 'hjørnerne' af HR-praksis – således at man som praktiker er blevet mere opmærksom på og udfordret i den grundlæggende spænding mellem hensyn til økonomi og ledelseseksekvering, og så arbejdet med medarbejderudvikling og -trivsel. De fleste HR-chefer – og særligt i de virksomheder, der har måttet skære kraftigt ned i medarbejderstaben og omplace-re medarbejdere – oplever, at ikke bare er spændingen mellem økonomi og medarbejdertilfredshed sat på prøve; spændingen er decideret forrykket til fordel for en kortsigtet eksekvering af økonomiske hensyn og hård HR, også fordi HR er rykket tættere på ledelsen. Udviklingsopgaver er blevet nedprioriteret, og omsorg for medarbejderne og trivsel lægges ud til det allerede hårdtprøvede mellemledere. Man kan sige, at der er sket en samtidig centralisering og decentralisering af HR's rolle og praksis: HR-praksis er blevet centraliseret i ledelsesrelevante opgaver forankret i toppen af organisationen, mens HR's funktion som 'radar' for medarbejdertrivsel er blevet decentraliseret og lagt ud til mellemlederne. HR har således fået rollen som 'ledelsens forlængede arm' med negative konsekvenser for følingen med og opmærksomhed på medarbejdernes ve og vel. Dertil har distancearbejde og digitalisering af HR's ydelser yderligere øget distancen mellem HR og medarbejdere.

På sin vis understøtter vores data Minbaevas (2020) pointe om, at der er tale om en radikal omlægning af HR's virke, roller og praksis. Men hvor Minbaeva lægger vægt på digitale og online ændringer som 'disruptors'

af HR, da mener vi, at COVID-19-krisen har tvunget HR ud i en regulær identitetskrise: Den samtidige centralisering og decentralisering af HR betyder, at det dobbelte hensyn til både hård og blød HR bliver undermineret. Krisen har således 'disrupted' selve HR's selvforståelse i og med at HR ikke længere kan leve op til sit fulde formål, hvilket er at balancere spændingen mellem hård og blød HR. Det skal igen understreges, at dette er særligt gældende i organisationer, der har oplevet (masse-)fyringer og medarbejderomplaceringer. Dog påvirker den samtidige centralisering og decentralisering af HR's rolle og praksis HR i alle de 15 deltagende virksomheder.

Man kan hævde, at det er en illusion at tro, at HR kan balancere spændingen mellem hård og blød HR under en krise. Men er vi på vej ind i en æra med hyppige kriser (det være sig nye pandemier, finanskriser, klimakrise mv.) som permanent tilstand, og som påpeget af kriseforskere, hvem kan så sætte medarbejderudvikling og -trivsel på agendaen, hvis ikke HR? Skal det være mellemledere, som skal kæmpe om organisationens ressourcer, eller medarbejdergrupper, hvilket kræver lydhørhed hos ledelsen samt medarbejdermobilisering? Alternativt kan fagforeningerne sætte trivsel yderligere på dagsordenen, men dette er problematisk i brancher med svag fagforeningsrepræsentation og/eller kamp mellem faggrupper. Alle disse aktører er udfordret af mulige (faglige) magtkampe om ressourcer og individuelle medarbejderbehov afhængigt af faglighed, arbejdsopgaver og afdelinger til skade for den samlede medarbejderudvikling og -trivsel.

Det er derfor væsentligt, at den såkaldte 'HR-radar' forbliver intakt og al fokus ikke bliver kanaliseret ud som hård HR om "KPI'er, tal og fakta". Ikke udelukkende fordi HR's selvforståelse lider under rollen som 'dødens engle' og politibetjente, mens de snarere ser sig selv i rollen som medarbejdernes 'skyts-

engle' og stewardesser. Men også fordi HR's dobbeltrolle betyder, at de *skal* varetage begge roller – også under kriser. Der er behov for et HR, der har føling med og forstår at handle på konflikter og dårligt psykisk arbejdsmiljø, for at organisationen kan overleve, performe og bevare en attraktiv kultur på sigt. Et HR med en veludviklet 'radar' indgyder medarbejdere og ledere tillid til, at begge parter gensidigt bliver set, hørt og har mulighed for udvikling til fordel for alles trivsel. Netop disse bløde aspekter af HR understreges gang på gang i forskningen som væsentlige i HR's krisehåndtering (Mitsakis & Aravopoulou, 2016; Nizamidou & Vouzas, 2018; Teague & Roche, 2014). Det er et HR, der konstant minder ledelsen om, at den bløde HR er væsentlig for performance og langsigtet overlevelse (Dirani et al., 2020; Wooten & James, 2008), ved at *alle* medarbejders udvikling og trivsel tilgodeses. Det kræver et HR, der kan og vil stille sig i front og insistere på ressourcer og fokus på blød HR, selvom det kan være 'upopulært' hos ledelsen. Dette betyder også, at HR må acceptere at rykke 'et skridt' længere væk fra ledelsen, altså modstå den omtalte centralisering af HR, for at bevare medarbejdernes tillid og et blik for deres ve og vel. Ellers udspiller HR sin relevante organisatoriske rolle som bindeled mellem ledelse og medarbejdere.

Vi ser gerne, at vores undersøgelse giver anledning til en fornyet diskussion af HR's rolle og praksis under kriser, og særligt HR

og organisationernes evne til at bevare fokus på medarbejderudvikling og –trivsel i hele organisationens og medarbejdernes interesse. Det være sig ude i organisationerne såvel som blandt HR-praktikere og forskere. Vi giver vores bidrag til forskningen omkring HR's rolle og praksis under kriser, som er langt fra udtømt og yderligere aktualiseret af forventede fremtidige kriser, der vil ramme organisationer globalt. Fremtidig forskning kan med fordel se på emner som de langsigtede konsekvenser af HR's fokus på hård HR i forhold til medarbejderudvikling- og trivsel, behovet for nye organisatoriske aktører og deres mulige alliancer med HR for at sætte trivsel på dagsordenen under kriser, samt hvordan HR genfinder balancen i spændingen mellem hård og blød HR. Dertil vil det være relevant yderligere at sætte flere ord og praksis på, hvad blød HR indbefatter. Hvor udvikling er relativt let at opsummere i trænings- og uddannelsesaktiviteter, så er trivsel mere svært definerbart i forhold til arbejdet med det sociale og psykiske arbejdsmiljø: Det kan omfatte alt fra tilbud om sociale begivenheder, opsøgende arbejde over for medarbejdere og aktiviteter målrettet at gear mellemlædelsen til at større fokus på trivsel osv. Slutteligt er det relevant at undersøge, hvordan HR formår at sætte trivsel på dagsordenen under en krise som COVID-19 – trods behovet for akut 'brandslukning' og eksekvering af ledelsesmæssige prioriteringer af de menneskelige ressourcer.

LITTERATUR

- Ackermann, K.F. (2010). German HR-Managers in the Wake of the Global Crisis. Humble Hangmen or Intelligent Problem Solvers?. *Human Resource Management*, 10(6), 91-104.
- Bévort, F., Larsen, H.H., Hjalager, A.M., & Christensen, J. (2014). HRM i Danmark efter krisen. *Back to square one eller Fugl Fønix*.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management* (3rd ed.). London, UK: Palgrave MacMillan.
- Brockner, C. (1992). Managing the Effects of Layoffs on Survivors. *California Management Review*. 34(2), 9-28.

- Camps, J., Oltra, V., Aldás-Manzano, J., Buenaventura-Vera, G. & Torres-Carballo, F. (2015). Individual Performance in Turbulent Environments: The Role of Organizational Learning Capability and Employee Flexibility. *Human Resource Management*. doi:10.1002/hrm.21741.
- Curtin, K.M., Qui, F., Hayslett-McCall, K., & Bray, T.M. (2005). Integrating GIS and maximal covering models to determine optimal police patrol areas. In *Geographic information systems and crime analysis* (pp. 214-235). IGI Global.
- Delaney, J.T., & Huselid, M.A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39, 949–969.
- Dirani, K.D., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R.C., Gunasekara, N., Ibrahim, G., & Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to COVID-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4), 380-394, DOI: 10.1080/13678868.2020.1780078
- Fodor, P., & Poór, J. (2009). The impact of the economic and financial crisis on HRM and knowledge-management in Hungary and Slovakia-Empirical research. *Acta Polytechnica Hungarica*, 6(3), 69-91.
- Gedro, J., Allain, N.M., De-Souza, D., Dodson, L., & Mawn, M.V. (2020). Flattening the learning curve of leadership development: reflections of five women higher education leaders during the Coronavirus pandemic of 2020. *Human Resource Development International*, 23(4), 395-405.
- Gunnigle, P., Lavelle, J., & Monaghan, S. (2019). Multinational companies and human resource management in Ireland during recession: A retrospective from a highly globalized economy. *Thunderbird International Business Review*, 61(3), 481-489. doi:10.1002/tie.21978
- Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635–672.
- Hwang, H., & Höllerer, M.A. (2020). The COVID-19 crisis and its consequences: Ruptures and transformations in the global institutional fabric. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(3), 294-300.
- Jackson, S.E., Schuler, R.S., & Jiang, K. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 1-56.
- Kalleberg, A.L. (2001). Organizing flexibility: the flexible firm in a new century. *British journal of industrial relations*, 39(4), 479-504.
- Kamoche, K. (2003). Riding the typhoon: the HR response to the economic crisis in Hong Kong. *International Journal of Human Resource Management*, 14(2), 199-221.
- Kaufman, B.E. (2012). Strategic human resource management research in the United States: A failing grade after 30 years? *The Academy of Management Perspectives*, 26(2), 12-36.
- Khodarahmi, E. (2009). Crisis management. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*.
- Minbaeva, D. (2020). Disrupted HR?. *Human Resource Management Review*, 100820.
- Mitsakis, F.V., & Aravopoulou, E. (2016). The impact of the economic crisis upon human resource development (HRD): evidence from two Greek banks. *International Journal of Human Resource Development: Practice, Policy & Research*, 1(2), 67-82.
- Mitsakis, F.V. (2014). Human Resource Management (HRM), Economic Crisis (EC) and Business Life Cycle (BLC): A Literature Review and Discussion. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(1), 189-203.
- Navrbjerg, S.E., & Minbaeva, D. (2020). Virtuel ledelse under corona-krisen: Rapport I: De kvalitative studier. *Innovationsfonden*.
- Nizamidou, C., & Vouzas, F. (2018). MHR. Providing a new perspective in HR in terms of crisis management. *Int. J. Bus. Sci. Appl. Manag*, 13(1), 15-25.
- Paraskevas, A. (2006). Crisis management or crisis response system? A complexity science approach to organizational crises. *Management Decision*, 44(7), 892-907.
- Parrett, W.G. (2007). *The Sentinel CEO. Perspectives on Security, Risk, and Leadership in a Post – 9/11*

- World*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Rosenthal, U., Boin, R.A., & Comfort, L.K. (2001). The changing world of crisis and crisis management. *Managing crises: Threats, dilemmas, opportunities*, 5-27.
- Santana, M., Valle, R., & Galan, J.L. (2017). Turnaround strategies for companies in crisis: Watch out the causes of decline before firing people. *BRQ Business Research Quarterly*, 20(3), 206-211.
- Shen, J., & D'Netto, B. (2012). Impact of the 2007–09 global economic crisis on human resource management among Chinese export-oriented enterprises. *Asia Pacific Business Review*, 18(1), 45-64.
- Sayegh, L., Anthony, W.P., & Perrewé, P.L. (2004). Managerial decision-making under crisis: The role of emotion in an intuitive decision process. *Human Resource Management Review*, 14(2), 179-199.
- Schwarz, G.M., & Stensaker, I. (2020). Researching a pandemic: Letting COVID-19 drive our research. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(3) 261–265
- Seitz, S. (2016). Pixilated partnerships, overcoming obstacles in qualitative interviews via Skype: A research note. *Qualitative Research*, 16(2), 229-235.
- Smith, W., & Abdullah, A. (2004). The impact of the Asian financial crisis on human resource management in Malaysia. *Asia Pacific Business Review*, 10(3-4), 402-421.
- Susaeta, L., Suarez, E., & Pin, J.R. (2013). Economic crisis and communication: The role of the HR manager. *Business Systems Review*, 2(2), 278.
- Teague, P., & Roche, W.K. (2014). Recessionary bundles: HR practices in the Irish economic crisis. *Human Resource Management Journal*, 24(2), 176-192.
- Wang, J., Hutchins, H.M., & Garavan, T.N. (2009). Exploring the strategic role of human resource development in organizational crisis management. *Human Resource Development Review*, 8(1), 22-53.
- Wooten, L.P., & James, E.H. (2008). Linking crisis management and leadership competencies: The role of human resource development. *Advances in developing human resources*, 10(3), 352-379.
- Wunderlich, M.F., & Lokke, A.K. (2020). Human Resource Management Practices in Times of the COVID-19 Pandemic. *Denmark: AARHUS University*.
- Yawson, R. (2020). Strategic flexibility analysis of HRD research and practice post COVID-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4), 406-417.

Lotte Holck, lektor

Institut for Organisation, Copenhagen Business School
e-mail: lho.ioa@cbs.dk

Iben Sandal Stjerne, adjunkt

Institut for Organisation, Copenhagen Business School
e-mail: isst.ioa@cbs.dk

BILAG 1

Overblik over data og respondenter i undersøgelsen

Funktion	Køn og alder	Virksomhedstype
Director of Learning & Development, People & Culture	Kvinde i 50'erne	Dansk hotelkæde
HR Business Partner	Mand i 30'erne	International hotelkæde
HR-chef	Mand i 40'erne	Politikreds
Chef for Forretningsdivision	Mand i 50'erne	Statslig styrelse
HR chef	Kvinde i 50'erne	Fagforening
HR chef, virksomhedsservice	Kvinde i 50'erne	Bank
Kontorchef, HR og implementering, Udvikling og Stab	Kvinde i 40'erne	Statslig styrelse
Sekretariatschef	Mand i 40'erne	Boligorganisation
Vice President, HR	Mand i 30'erne	Vidensorganisation
HR chef	Kvinde i 50'erne	Ejendomsudvikling
HR Business Partner	Kvinde i 30'erne	Byggevirksomhed
HR chef	Kvinde i 40'erne	Forlag
Head of Global Talent Acquisition	Mand i 50'erne	Ingeniør virksomhed
Head of People, Culture and Sustainability	Mand i 40'erne	Madproduktion og kantine
HR chef	Kvinde i 50'erne	Madudbringning og events
INTERVENTION	INDHOLD OG TYPE AF DATA	Dato
Seminar med 11 af de 16 virksomheder på årsdagen for COVID-19 håndtering Faciliteret af de to fortattere	Gennemgang af resultater ved forfatterne og 2 break sessions med de 11 virksomheder (af de 15 virksomheder) vedr. status for krisehåndtering, største udfordringer/læring, samt erfaringsudveksling	12. marts 2021