

A man with a beard and glasses, wearing large black headphones, is sitting at a desk. He is wearing a blue patterned button-down shirt and is smiling while gesturing with his hands as if in a conversation. In front of him is a silver laptop. To his right is a blue cup. The background shows a blurred office or home workspace with a bookshelf and a desk lamp.

CORONA CHANGE CAPACITY PROJECT  
HJEMMEARBEJDE OG ONLINE-MØDER LØFTER EFFEKTIVITET  
OG ENGAGEMENT, NÅR VI GØR DET RIGTIGT

## DA PANDEMIEN TRAK OP, LUKKEDE VERDEN NED, OG VIRKSOMHEDERNE GIK ONLINE

Da nedlukningen blev en realitet, skete der på få dage radikale ændringer i de måder, vi arbejder på.

Forandringer, som før ville have taget måneder eller år, blev gennemført på dage eller uger.

Alle organisationer blev påvirket og måtte lynhurtigt tilpasse sig de nye forhold. Offentlige og Private. Store og små. Lokalt og Globalt.

Onlinemøder og hjemmearbejdspladser blev normen. Arbejdsgange og forretningsmodeller fik en digital indsprøjtning, og nye mødefora og samarbejdsformer så dagens lys.

Hvad er op og ned på erfaringerne med hjemmearbejde og online-møder? Det spørgsmål har vi fundet en række svar på.

Svarene er en udløber af Corona Change Capacity Project (CCCP).

CCCP er en kvalitativ undersøgelse med bidrag fra 350 virksomheder, som har svaret på en række åbne spørgsmål om deres erfaringer med organisatorisk forandringskapacitet. 10 % af respondenterne har efterfølgende deltaget i uddybende interviews, hvor der er spurgt yderligere ind til deres oplevelser og læring.

Formålet med undersøgelsen var at finde de erfaringer fra nedlukningen, som vi kan bruge til fremadrettet at styrke den organisatoriske forandringskapacitet, når den brændende platform trækkes ud af ligningen.

Der er bidrag fra

- Store, internationale virksomheder som Lego, Arla, Ecco og Danfoss,
- danske datterselskaber af store, multinationale koncerner som Beiersdorf og Siemens.
- SMV-virksomheder i nord, syd, øst og vest
- stat, region og kommuner
- topledere, mellemledere og medarbejdere.

Undersøgelsens resultater udfordrer en række udbredte myter, logikker og antagelser om, hvordan godt arbejde bedst udføres.

Bl.a. viser undersøgelsen, at hjemmearbejde har potentiale til meget mere, end vi forestillede os før nedlukningen. Samtidig viser den, at der ikke er entydige svar på, om hjemmearbejde er godt eller skidt.

'Det kommer an på...', fristes vi til at sige.

Alle skal ikke arbejde hjemme i fremtiden, selv om de har gjort det under pandemien. Men undersøgelsen illustrerer, hvordan vi kan øge effektivitet og engagement ved at erstatte diskussionen om 'for eller imod hjemmearbejde' med nuancerede drøftelser om, hvornår, hvordan, og i hvilke sammenhænge det kan skabe værdi at arbejde hjemmefra og via onlinemøder. Vel at mærke værdiskabelse for både virksomhed og individ – og for samfundet.

CCCP undersøgelsen viser, at hjemmearbejde nok er kommet for at blive, og at online-møder kan bruges i større omfang og på andre måder, end vi oprindeligt troede. Omvendt peger undersøgelsen også på sammenhænge, hvor hjemmearbejde eller onlinemøder ikke bør være det foretrukne valg.

Undersøgelsen viser også, at hjemmearbejde og onlinemøder med fordel kan udbygges, såfremt man tænker i individuelle og situationsbestemte løsninger, der kan gavne den enkelte og virksomheden.

Undersøgelsens 8 indsigter om hjemmearbejde kan fungere som pejlemærker for drøftelser om, hvordan og i hvilket omfang, hjemmearbejde og online møder skal bruges fremadrettet:

1. **Effektiviteten ved hjemmearbejde er langt bedre end sit rygte**
2. **Hvis du kan fortælle mig, hvem du er, kan jeg fortælle dig, om hjemmearbejde er en god ide**
3. **'One-size fits all' regler om hjemmearbejde passer ikke særlig godt til særlig mange**
4. **Vi skal huske at dyrke relationerne og det nære, når vi arbejder på distancen**
5. **Online møder er mere effektive end fysiske møder**
6. **I det virtuelle univers er vi alle lige**
7. **Vi er mere disciplinerede på online-møder**
8. **Bæredygtighed og Business Continuity**

## EFFEKTIVITETEN VED HJEMMEARBEJDE ER LANGT BEDRE END SIT RYGTE

"Danskerne har arbejdet 1 % mindre under corona-krisen." Sådan lyder en overskrift i Berlingske Tidende 15. juni, og den rammer lige ned i polemikken om hjemmearbejde: kan vi nu også stole på, at de laver noget derhjemme?

Flere eller færre arbejdstimer siger imidlertid ikke nødvendigvis noget om effektivitet.

Effektiviteten er et udtryk for, hvad man får ud af de forbrugte arbejdstimer, og her fortæller deltagerne i CCCP undersøgelsen, at de har været overraskede over, at effektiviteten har bevæget sig mellem 'langt over normalen' til 5% under normalen.

---

**"Vi kan i princippet gøre det samme hjemmefra som på kontoret.**

- Afdelingschef i Rådgivende Ingeniørvirksomhed

---

Hvorvidt hjemmearbejde og onlinemøder er mere eller mindre effektive end konventionel arbejdstilrettelæggelse, kan imidlertid ikke bedømmes uden også se på arbejdets karakter og den kontekst, som arbejdet foregår i.

Undersøgelsen rummer mange beretninger fra ledere og medarbejdere, som har været på overarbejde, fordi de har skullet passe og/eller hjemmeskole børnene, mens de samtidig har holdt driften kørende hjemme fra villavejene.

Der tegner sig et billede af, at hjemmearbejde med små børn kan være en hård cocktail, som denne afdelingsleder i en forsyningsvirksomhed beretter om:

*"Det er det værste, jeg nogensinde har oplevet. Jeg har ellers været til 16 ugers optagelse i Jægerkorpset. Det var vand ved siden af at arbejde hjemme med to små børn under nedlukningen.*

*Det har været vildt stressende. Mit job er enormt driftsrelateret, og der er meget, jeg skal ind over i dagligdagen. Min kone er læge og skulle arbejde, så jeg har været alene hjemme med vores to børn på 2½ og 5 år løbende mellem benene, samtidig med, at jeg har skullet køre et fuldtidsjob hjemmefra - i en situation, hvor intet kunne køre på rutinen.*

*Det har været hårdt. For hvordan kan jeg være der for børnene og samtidig passe mit arbejde?"*

Set fra et effektivitetsperspektiv, er det til gengæld en generel oplevelse, at familier med ældre, mere selvkørende børn har været fuldt ud så effektive som på kontoret, som denne beretning fra en chefkonsulent på en uddannelsesinstitution viser:

*"Det har været fantastisk at arbejde hjemmefra under nedlukningen. Vi har små børn, og det har været en gave at kunne gå til og fra opgaverne, når børnene har haft brug for opmærksomhed.*

*Mine opgaver kræver koncentration og fordybelse, og jeg har været langt mere effektiv end tidligere, fordi jeg har sparet et par timers transporttid hver dag, og fordi jeg ikke er blevet afbrudt af, at kollegerne lige er kigget forbi for at veksle et par ord.*

*Hvis jeg har brugt et par timer med børnene om eftermiddagen, har jeg bare kunnet bruge de timer om aftenen, når de var kommet i seng.*

*Gid, vi altid kunne arbejde sådan. Jeg har fået langt mere fra hånden end før, og mine børn har tydeligvis haft det bedre med den roligere hverdag."*

---

**"Vores effektivitet er ikke faldet. Det har ellers altid været mistanken."**

- HR Chef i IT-virksomhed

---

Når talen falder på effektivitet og fordele og ulemper ved hjemmearbejde under nedlukningen, glemmer man ofte, at langt de fleste familier med børn fravalgte nødpassning i den periode. Derfor havde de en dobbeltjans med at passe det daglige arbejde og børnene samtidig.

I en post-corona verden vil langt de fleste børn være tilbage i skole og pasningstilbud.

Effektivitetsdiskussionerne skal derfor i mindre grad handle om, hvorvidt hjemmearbejde var lige så effektivt under nedlukningen, som ellers. I stedet kan man med fordel glædes over at effektiviteten var så høj en situation, hvor mange medarbejdere skulle klare børn og arbejde samtidig.

Fremadrettet bør drøftelser for/imod hjemmearbejde i højere grad tage udgangspunkt i konkrete overvejelser om, hvorvidt hjemmearbejde og online møder er foreneligt og fordelagtigt, når der tages højde for arbejdets karakter og den enkelte medarbejders personlighed og rammebetingelser.

## FORTÆL MIG, HVEM DU ER, OG JEG SKAL FORTÆLLE DIG, OM HJEMMEARBEJDE ER EN GOD IDE

Det er dog ikke alene jobbet karakter og antallet af børn på matriklen, som afgør, om hjemmearbejdet fungerer optimalt.

Nogle medarbejdergrupper har stortrivedes og top-præsteret under nedlukningen, mens andre har mistrives. Og det er ikke kun antallet af børn på matriklen og vantheden med online-møder, som har gjort forskellen.

Besvarelserne i undersøgelsen fortæller, hvordan personlighed, præferencer og generelle livsvilkår har haft stor betydning for, hvorvidt ledere og medarbejdere har været produktive og i trivsel under nedlukningen.

Nogle har brug for mange sociale interaktioner, andre klarer sig fint uden. Nedlukningen og distancearbejdet har ændret rammerne for de sociale samspil mellem kolleger.

Der er sagt og skrevet en del om, at corona-tiden har været guf for de introverte, mens de ekstroverte har klatret på væggene i frustration over manglen på daglige kontakter.

En studiechef på en af landets store uddannelsesinstitutioner har gjort sig følgende erfaringer:

*"Alle os, som ikke trives ved kaffemaskinerne og storkontorene, vi har nydt at kunne arbejde hjemmefra.*

*Jeg har ikke fået klager over arbejdsmiljø i denne tid. Folk plejer ellers at brokke sig over afbrydelser og forstyrrelser.*

*De er meget mere effektive hjemmefra, fordi de mistrives med de hundredvis af afbrydelser, der er hver dag. Hvis man som forsker eller specialist afbrydes hele tiden, så smuldrer dagen væk."*

Men en type-casting som introvert eller ekstrovert er ikke nuanceret nok til at afkode, om en person vil trives med hjemmearbejde som den foretrukne arbejdsform.

Hvordan man bor og lever sit liv, har også betydning, som beretningen fra en HR Chef i en produktionsvirksomhed illustrerer:

*"Det er ikke arbejdet, men nedlukningen af samfundet, der har drænet mig for energi.*

*Ikke at få tanket op privat. Ingen foredrag. Ingen netværk. Jeg lader op i interaktion med andre. Også ved at gå i skoven. Men ikke KUN ved at gå i skoven.*

*Uden ægtefælle, børn, hus og have at sætte i stand, så har jeg måttet gå i skoven. I længden er det altså ikke nok for mig at gå lange ture i skoven.*

*Jeg er ikke til sociale medier. Jeg har sat mig i en situation, som under corona har gjort mig vældig sårbar.*

*Mange har fundet corona-tiden fantastisk, fordi de før har været ude af balance og har følt sig i balance under de nye arbejdsvilkår. Men jeg var i balance før, og jeg har følt mig hårdt ramt."*

Hjemmearbejde eller ej kan dog sjældent reduceres til et spørgsmål, om man *altid* eller *aldrig* skal arbejde hjemme. Spørgsmålet bør i højere grad være en overvejelse om, hvorvidt og i hvilket omfang hjemmearbejde er en fordel for den enkelte og for arbejdsudførelse.

Pandemien gjorde hjemmearbejde til en nødvendighed for mange.

Post-corona er der imidlertid rig mulighed for at eksperimentere med at finde det rigtige mix af hjemme- og kontorarbejde for den enkelte og for opgaven.

Under genoplukningen hører vi i de individuelle interviews adskillige beretninger om, ledere, som 'ikke tror på hjemmearbejde' og kommanderer alle mand ind på kontoret igen. Her handler det ikke om, hvad der virker, men om hvad man vil og hvad man har personlig præference for – uanset om der er fagligt belæg det eller ej.

---

*"Nu siger topledelsen, at vi alle skal møde ind igen. Så møder vi selvfølgelig ind. Men det er jo tåbeligt at kommandere folk ind, hvis det sænker deres produktivitet. Men der bliver holdt øje med, om vi kommer på kontoret, så selvfølgelig kommer vi."*

*- Afdelingsleder i international virksomhed*

---

Meget tyder således på, at drøftelserne om, hvorvidt hjemmearbejde er en god ide eller ej, handler lige så meget om den, som skal tage beslutningen, som om den der beder om beslutningen.

## ONE-SIZE PASSER IKKE TIL SÆRLIG MANGE

Før nedlukningen har mange virksomheder været tilbageholdende med at tillade hjemmearbejde i større omfang af frygt for, at medarbejderne dovner den derhjemme.

Samtidig har mange virksomheder og ledere et 'one size fits all'-princip om, at alle regler skal gælde for alle. Typisk ud fra en holdning om, at det er nemmere at forbyde/ begrænse mulighederne for hjemmearbejde for alle, end at tage stilling fra sag til sag.

Erfaringerne fra nedlukningen viser, at individuelle løsninger indenfor fleksible rammer har muliggjort den høje effektivitet, som deltagerne beretter om.

En afdelingsleder fra Region Hovedstaden giver her et eksempel på, hvordan arbejdet kan organiseres mere individuelt og fleksibelt:

*"Vi har fra starten lagt en plan for, hvilke opgaver der skal løses og med deadlines, så alle har samme overblik over hvad organisationen skal løse. Det betyder, at der er krav til alle, og at de selv kan bestemme på hvilken tid af døgnnet, det skal løses.*

*Vi har alle i gruppen defineret tidspunkter på dagen, hvor vi som udgangspunkt kan træffes, så vi kan komme i kontakt med hinanden. Dette har givet ro til de medarbejdere, der samtidig har skullet passe små børn og undervise de større.*

*Der er givet rum til fleksibilitet - men samtidig er der også blevet stillet krav og forventninger."*

For mange er det imidlertid nemmere at udstikke én regel, som gælder alle, fremfor skulle tage drøftelserne og individuelt vurdere

alle de relevante forhold, som kan begrunde, hvorvidt arbejdet kan tilrettelægges og udføres forskelligt. En centerleder i en kommune sidder tilbage med følgende refleksion:

*"Kunne vi gøre det mindre stift? Slukke for mistroen om, at folk ikke arbejder, når de arbejder hjemme? Vi har set flere, som har arbejdet for meget, end vi har set medarbejdere, som har arbejdet for lidt. Mange har haft svært ved at slukke for pc'en hjemme på spisebordet. Vi har måttet sige, at de skulle stoppe."*

De indsamlede erfaringer i CCCP undersøgelsen peger entydigt i retning af, at der opnås størst effektivitet og størst medarbejderengagement, når man individualiserer tilrettelæggelsen af opgaveløsningen, så den matcher til medarbejderens rammevilkår og opgavens karakter.

Lederen kan måske synes, at det er bøvlet at skulle navigere mellem alle disse individuelle hensyn. I forlængelse af undersøgelsen fristes vi imidlertid til at konkludere, at 'One size fits all'-tilgangen er de dovne lederes løsning.

Retorisk kan således man spørge sig selv, om det er mere effektivt for organisationen at gøre det nemt for én leder end nemmere for en hel medarbejdergruppe?

---

*"Dem, som sidder på Twitter, Facebook eller den Blå Avis på kontoret, er de samme, som gør det hjemmefra. Dem skal vi have fat i og sætte ind overfor. Men vi skal ikke forbyde alle andre at arbejde hjemmefra, bare fordi nogle få ikke kan administrere det. Det handler om arbejdsmoral, ikke om hvor du sidder fysisk."*

- Director i Forsyningsvirksomhed

---

## VI SKAL HUSKE AT DYRKE RELATIONERNE OG DET NÆRE, NÅR VI ARBEJDER PÅ DISTANCEN

CCCP viser, at vandene skilles, når talen falder på det relationelle aspekt ved hjemmearbejde og online-møder.

Der er mange beretninger om, at noget går tabt, når man ikke kan se og mærke hinanden og fornemme stemningen i rummet. Eller når man ikke kender hinanden godt i forvejen.

Der er også eksempler på, hvordan man føler, at man har mistet kontakt med hinanden eller føling med virksomheden.

Det er imidlertid interessant at notere sig, at lige så mange respondenter har oplevet, at den relationelle del af samarbejdet er blevet styrket, mens ledere og medarbejdere har arbejdet hjemmefra og kun i online-fora.

CCCP undersøgelsen viser, at særlig én faktor har været afgørende for, om det relationelle er blevet styrket eller svækket: Hvorvidt man har skabt en struktur for at styrke det relationelle.

Det relationelle har været særligt udfordret i de organisationer, hvor man 'bare' har passet sit arbejde og udelukkende har været i kontakt med hinanden for at drøfte faglige forhold.

Derimod er det relationelle blevet styrket, der hvor der dagligt eller ugentligt har været indlagt stunder og aktiviteter, udelukkende med det formål at dyrke det relationelle.

Man kan sætte det relationelle i struktur på mange måder, som denne salgsdirektør fra en international virksomhed fortæller:

*"Jeg har ladet mig inspirere af de unge. De er selvkørende og har ikke brug for at checke ind ansigt-til-ansigt hele tiden. De bruger online-universet helt anderledes end os ældre.*

*Så nu har vi to af ugens dage en kort opfølgning. To andre dage holder vi et kort godmorgen kaffemøde uden at tale forretning. Det er ren 'socializing'. Fredag har vi en kort opdatering på salgstallene, og så er der virtuel fredagsbar, hvor vi hygger og ønsker hinanden god weekend."*

Det relationelle kan også af sig selv styrkes ved, at der ændres på møderne, der arbejdes på, som denne centerleder i en kommune fortæller:

*"I denne periode har vi i vores ledergruppe set hinanden oftere. Vi har nu ca. 6 møder om ugen, hvor vi før mødtes hver 14. dag.*

*Det giver en meget større forståelse for hinanden, for vi kan huske hinandens situationer og udfordringer fra dagen før.*

*"Nu husker mine kolleger mig, når der er ting, som peger ind i min organisation, og vi er begyndt at bruge hinanden meget på disse hyppigere, men meget kortere møder, som alle kan være med til, uanset hvor de er henne i verden. Tidligere har vi ofte måtte vælge møderne fra på grund af transport og andre møder."*

Nogle fortæller, at de savner sparringen med kolleger over skrivebordet. Det er særligt dem, som er vant til at sidde og arbejde tæt sammen.

Til gengæld er det relationelle og det sociale blevet styrket for dem, som til daglig sidder som øer på fjerne lokationer, hvor de ikke er en del af det daglige, fysiske fællesskab.

Budskabet fra undersøgelsen er således, at det er muligt at skabe og styrke relationer via virtuelle arbejdsformer, og at oplevelsen af relationel gevinst eller tab afhænger af, hvorvidt ændringer i måden at mødes på har skabt nye måder at være i kontakt med hinanden på.

---

*"Selv om vi har været længere fra hinanden, så er vi kommet tættere på hinanden. Jeg ved mere om mine medarbejdere, end hvis vi havde kørt daglige rutinemøder på lokationen.*

*Der er flere som har sagt, at de føler sig tættere på hinanden, og de er begyndt at kontakte nye kolleger, som de aldrig før har henvendt sig til.*

*Tidligere er de gået ind til ham ved siden af. Nu sidder alle lige langt fra hinanden, og nu kontakter de hinanden på kryds og tværs."*

*- Director i International Forsyningsvirksomhed*

---

## I DET VIRTUELLE UNIVERS ER VI ALLE LIGE

Undersøgelsen viser, hvordan ledere og medarbejdere har oplevet, at onlinefællesskabet stiller folk mere lige, som illustreret af denne beretning fra en leder med medarbejdere på mange adresser:

*"Jeg har medarbejdere på 4 lokationer. Nogle sidder alene, andre som del af en lidt større gruppe. Nogle sidder i Danmark, og dem ser jeg ofte. Andre sidder i udlandet, dem mødes jeg med sjældnere.*

*Jeg kan mærke forskellen på de medarbejdere, som sidder på de fjerne lokationer. De får nu lige så meget opmærksomhed som dem, jeg oftere er sammen med. Når jeg er på det andet i kontor i Danmark, laver jeg stort set ikke andet end at have møder med dem derovre. Men nu har det stillet dem i udlandet meget mere lige, fordi de får næsten lige så meget opmærksomhed.*

*En af mine oversøiske medarbejdere fortæller, hvordan hun aldrig før har følt sig så meget som en del af teamet som nu.*

*Nu er hun med på lige fod, for alle er med online.*

*Tidligere sad vi jo ofte 8 mand i et mødelokale og så var der to, som koblede op fra udlandet. Dem i mødelokalet glemte hurtigt de to, som var online, og så gjorde de som de plejer: taler i munden på hinanden, skratte med kuglepenne og papir og holder mini-møder i mødet. Dem, der har siddet online, har ofte følt sig koblet af, så snart de var koblet op.*

*Nu hvor vi alle har siddet hjemme bag hver sin skærm, er vi pludselig stillet lige "*

Andre fortæller om, hvordan der er kommet en anden accept af, at man er mere end kolleger.

Vi har fået glimt at sider ved hinandens liv, som vi aldrig før har kendt til.

---

*"Der er kommet en anden accept af, at vi er andet og mere end kolleger.*

*Vi får øje på det hele menneske, når børnene er med i periferien eller der ligger en bamse på bordet.*

*Vi har fået en anden snak med hinanden. Jeg tror, jeg har fået lov til at se nogle af de udfordringer, mine kolleger står med i dagligdagen. Jeg vidste godt de var der, nu forstår jeg dem bedre."*

*- Teamleder i Rådgivende Ingeniørvirksomhed*

---

Under nedlukningen er møderne er rykket hjem i privaten, dresscode er blødt op, og vi har spurgt oprigtigt til hinandens ve og vel, fordi vi har været optaget af, om alle var sunde og raske. Vi har fået et kig ind i privaten, og chefen har vist sig som et menneske med familie og rod på reolhylden.

Alle har været i samme båd, og ledere og medarbejdere har i større grad delt erfaringer og oplevelser med, hvordan de har haft det, og hvordan deres arbejde og liv er blevet påvirket af situationen.

Samtidig har de mange iscenesatte, sociale online-frikvarter og virtuelle fredagsbarer gjort det muligt at få en helt anden føling med, hvad kollegerne laver i deres fritid. Noget af det stive og formelle er blevet erstattet af en større oprigtig omsorg for

hinandens velbefindende. Vi har oprigtigt spurgt ind til, hvordan det går, og hvordan helbredet har været. Og leg og større løsslappenhed har været en nøgle til at holde humøret og dampen oppe.

Vi har fået billeder på hinandens liv. Samtidig har mange talt hyppigere med hinanden, og disse mikro-samtaler og glimt af noget mere privat har udglattet forskellene mellem de organisatoriske lag og skabt en oplevelse af, at vi er mere lige.

---

*"Folk har haft lyst til at dele ting om sig selv. Vist ungdomsbilleder af hinanden. Vi har sendt live fra en hønsegård i Nordsjælland"*

*- Afdelingsleder i International virksomhed*

## VI ER MERE DISCIPLINEREDE PÅ ONLINE-MØDER

Før corona-pandemien var organisationerne truet af en møde-epidemi.

En del af kuren mod møde-epidemien viste sig at være en bivirkning ved corona-pandemien.

Deltagerne i CCCP undersøgelsen beretter konsistent om, at møder blev mere effektive, da de gik online.

*Vi er mere fokuserede. Man overvejer en ekstra gang, hvad man skal sige. Er det nu nødvendigt, at jeg siger noget her. På fysiske møder kan folk have en tendens til at grave sig ned i detaljer. Det gør de ikke nu. De siger kun det, som virkelig betyder noget. Hos os har det ellers været en kultur, at alle helst skal sige noget på et møde, også når de ikke har haft noget at sige.*

- Studieleder på professionshøjskole

Onlinemøder fungerer ikke, hvis alle taler i munden på hinanden. Derfor tvinger det hovedparten af deltagerne til at lytte, mens andre taler.

Afbrydelser er undtagelsen fremfor reglen, og udbredt brug af chat-funktioner til at kommentere eller stille spørgsmål har medført en tænk – tast – tal kultur, som har banet vejen for bedre spørgsmål og kommentarer, fordi folk tænker sig længere om, inden de byder ind.

Undersøgelsen rummer talrige beretninger om, hvordan informationsmøder, drifts- og statusmøder, leder- og afdelingsmøder er blevet kortere, uden at man af den grund har oplevet at mangle information, dialog eller indflydelse.

Alle medaljer har en bagside.

Det gælder også online-møderne, hvor risikoen er, at nogle deltagere aldrig rækker hånden op, mens andre sidder og ordner mails, mens kameraet er slukket. Sværest er det, når møderne holdes uden video, og man ikke kan se alle deltagere.

Klassiske workshops har også kaldt på stor kreativitet fra facilitatorer, som har skullet finde sindrige arbejdsformer, der kan erstatte post-its og klassiske gruppearbejder.

Kaffesnakken er imidlertid ikke blevet væk midt i effektiviteten. Den foregår stadig, kan man høre, når man kommer ind på mødet som den sidste.

Når møderne går i gang, træder disciplinen imidlertid i karakter, for man har erfaret, at small-talk og vilkårlige input saboterer møderne.

Samtidig konkluderer stort set alle, at online-formatet er bedst egnet til kortere møder.

Da pandemien umuliggjorde fysiske møder, blev møderne kortet ned, så de passede til mødeformatet, fremfor at tilpasse mødeformatet til den tid, man gerne ville have.

De kortere møder i kombination med den større mødedisciplin har vist sig at være en effektiv løsning, hvor man i stort omfang har oplevet at nå det samme eller mere på kortere tid.

---

”Heldagsmøder er blevet til halvdagsmøder. Halvdagsmøder er blevet til en-times mødes. En-times møder er blevet til halv-times møder.”

- Director i produktionsvirksomhed

---



## BÆREDYGTIGHED OG BUSINESS CONTINUITY

Undersøgelserne udpeger storrumskontorerne som en truet dyreart.

*"Pandemien, virus og hygiejne-reglerne har gjort det umuligt at arbejde i storrumskontorer som før, hvor mange sad sammen, eller ingen havde faste pladser.*

*Selv om virus forsvinder, kommer vi næppe tilbage til storrumskontorerne, for vi kan se, at effektiviteten er god, og at medarbejderne trives meget bedre med i større grad at kunne arbejde hjemmefra."*

- *Director i en international produktionsvirksomhed*

Deltagerne i CCCP undersøgelsen konkluderer i stort omfang, at en større grad af hjemmearbejde vil være en fordel. Effektiviteten er høj, fleksibiliteten reducerer sygefravær, og mange medarbejderne trives med i større grad at kunne flekse mellem kontor og hjem.

Flere deler også deres overvejelser om, hvordan udvidet hjemmearbejde og online-mødeaktivitet kan muliggøre en helt ny og

---

*"Vi kommer helt sikkert til at holde flere digitale møder. Også med vores kunder. Før kunne vi ikke forestille os, at salget kunne foregå på andre måder end direkte salg. Det har vi bevist nu.*

*E-commerce og ændringer i logistikken bliver næste skridt. Vi kommer til at møde kunderne længere fremme i købsprocessen, så vi skal skrue op for SEO og sociale medier!*

- *Direktør, B2B virksomhed*

---

bedre arbejdsinfrastruktur, hvor rejser og transport i stor stil erstattes af online-møder; og hvor salgs-, leverance og læringsaktiviteter i større stil bliver digitalt bårne. Samtidig overvejer flere, om de kan reducere antallet af kontor-kvadratmeter

Selvfølgelig er der fag, hvor hjemmearbejde ikke giver mening, men der er beretninger fra mange brancher om, hvordan man overvejer at reducere virksomhedens driftsmæssige sårbarhed ved tage geografi som begrænsende faktor ud af ligningen.

---

*"Mange yngre medarbejdere har virkelig vejret morgenluft.*

*Mere hjemmearbejde betyder mindre behov for at commute.*

*For dem betyder fleksibilitet mere end den sidste halve procent i løn.*

*Det bliver en konkurrenceparameter i forhold til employeer branding."*

- *Director i International Forsyningsvirksomhed*

---

'Du kan arbejde hvor du vil, bare vi kan få fat på dig', kan vise sig at være et spirende mantra, som også har potentiale i form af employeer branding over for de nye generationer af digitale nomader, der med største selvfølgelighed ser pc'en og ikke kontoret som deres arbejdsplads.

Samtidig fortæller undersøgelsen om, hvordan flere og flere har fået øje på, at større arbejdsmæssig fleksibilitet kan vise sig at være genvejen til at kunne tiltrække og fastholde unikke kompetencer, som af mange gode grunde ikke flytte langt for jobbet.

---

*"Tænk, hvis man turde nedlægge hovedparten af de offentlige bygninger. Så kunne vi i overvejende grad arbejde hjemmefra og have mødelokaler i den offentlige byggemasse. Der kunne vi mødes med hinanden eller borgerne, når der var behov for det.*

*Tænk, hvad det kunne frigive på budgetterne... "*

- *Centerleder i kommune*

---

Generelt har erfaringerne med hjemmearbejde og onlinemøder skabt stor opmærksomhed på mulighederne for at reducere i transporttid og -omkostninger, og herigennem bidrage til såvel effektivitet, bundlinje og en bredere samfundsagenda om ressourceforbrug, klimapåvirkning og bæredygtighed.

Hjemmearbejde og online-møder bør således ikke være et spørgsmål om enten-eller. Potentialet er så stort, at fremtidige drøftelser bør handle om, hvordan man via de digitale muligheder og erfaringerne fra nedlukningen kan ændre på mixet mellem arbejde på kontoret og arbejde hjemmefra, så organisationerne kan opnå mere med de samme kræfter.

## OM STRUQTURES®

I struqtures arbejder vi forskningsbaseret med opbygning af organisatorisk forandringskapacitet.

Vi udvikler digitale organisatoriske tilstandsrapporter, som stiller skarpt på de organisatoriske udviklingspunkter, som vil gøre størst forskel, og vi træner ledere og medarbejdere i at bruge dem selv eller i samarbejde med eksterne konsulenter.

Følg os eller følg lmed i artiklerne om Corona Change Capacity Project på vores linked-in firma-profil:

<https://www.linkedin.com/company/struqtures/>