

OFFENTLIG LEDELSE 01 21

UDGIVET I SAMARBEJDE MELLEM
HK KOMMUNAL OG
DANSK SOCIALRÅDGIVERFORENING

TEMA

Et år med coronaledelse:

Mareridt eller sød drøm?

Corona har forandret måden, vi tænker og tilrettelægger vores arbejdsliv på. Medarbejderne ønsker større fleksibilitet i organiseringen af arbejdet. Og erfaringerne fra pandemien viser overraskende enkeltstående erfaringer med et markant fald i sygefravær og langt bedre trivsel, når frontlinjepersonale selv får lov at styre. Andre, også ledere, oplever en stor metaltræthed i forhold til Zoommøder og hjemmearbejdspladser.

I ventetiden på New Normal undersøger vi, hvad ledere forventer at løfte med ind i en post-corona-virkelighed: Hvordan kan de tilgodese alles behov i så stor udstrækning som muligt? Hvor fleksibelt kan arbejdet organiseres lokalt, så kerneopgaven stadig løses med kvalitet og arbejdsglæde? Og hvordan fastholder lederen motivationen hos medarbejderne og sig selv i en hybrid af distanceledelse og tilstedeværelse?

SIDE 4-15

**Få et godt seniorliv som leder:
Pas på dig selv og
nytænk din rolle**

SIDE 17

**Succes med visionsledelse:
Styr uden om de
klassiske faldgruber**

SIDE 18

Magasinet *Offentlig Ledelse* udgives af:



Dansk Socialrådgiverforening





Mindre styring, mere borgerinddragelse

Til nye redskaber og faglige metoder knytter vi ofte et håb om, at nu er koden til *wicked problems* endelig knækket. Men kompleksiteten melder sig, når de skal iværksættes – tit uden at de markante resultater, vi havde håbet på, viser sig. Vejen frem er, mener forfatteren, at skruer ned for styringen og give den lokale nytænkning frihed til at tilpasse metoderne, samtidig med at man langt mere radikalt involverer borgerne i at finde de rigtige indsatser.

Gode løsninger på svære sociale problemer. Af Dorte Bukdahl, Samfundslitteratur, 300 sider, 299 kr.

Nye film om velkendte udfordringer i arbejdsmiljøet

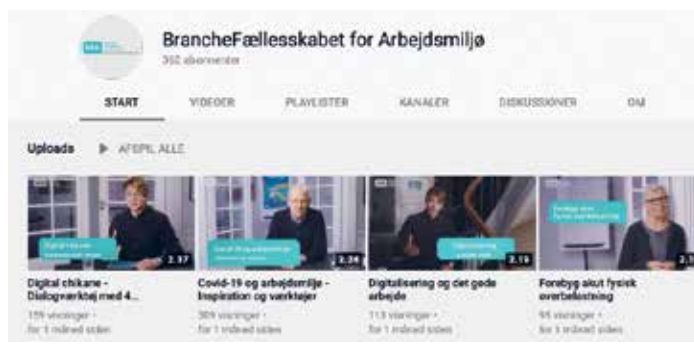
BAR Velfærd og Offentlig Administration har produceret ni korte videoer, som guider ledere og tillidsvalgte i at tage hånd om konkrete arbejdsmiljøproblemer – fra corona og arbejdsmiljø til seksuelle krænkelser.

Filmene præsenterer værktøjer, som ledelsen også kan bruge i sin vejledning, hvis tillidsvalgte og medarbejdere

melder om arbejdsmiljøproblemer.

Filmene er tænkt som appetitvækkere til de enkelte værktøjer, som findes på www.arbejdsmiljoweb.dk (konkrete links fremgår af videoen).

Søg på: www.youtube.com/user/admin3bar



Nye suppleanter i Ledersektionen i Dansk Socialrådgiverforening

Anders Fløjborg er fortsat formand for Ledersektionen i Dansk Socialrådgiverforening to år endnu.

Den øvrige bestyrelse er Jeppe Bülow Sørensen, Rikke Storgaard Toft, Marianne Beck-Hansen, Lene Hast Møllegaard og Bjarke Daniel Møller. To suppleanter er nye: Helle Nøhr Korsholm og Susanne Holm Larsen.

Se mere på socialraadgiverne.dk/faggruppe/ledersektionen

Offentlig Ledelse 1/2021
ISSN 1602-3765

Oplag
4.100 eksemplarer

Design og produktion
OTW A/S

Hjemmeside
www.offentligledelse.dk

Udgivere
Chefgruppen, HK Kommunal Ledersektionen i Dansk Socialrådgiverforening

Ansvarshavende redaktør
Mette Marie Langenge,
HK Kommunal
chefgruppen@hk.dk

Redaktionen
Koordinator og redaktør:
Tina Juul Rasmussen
Telefon: 28 76 56 54
tina@juul-kommunikation.com

Charlotte Holmershøj,
Dansk Socialrådgiverforening
ch@socialraadgiverne.dk

Mette Marie Langenge,
HK Kommunal
chefgruppen@hk.dk

Forsidefoto:
Panthermedia

Adresseændring og abonnement:
chefgruppen@hk.dk

Næste blad udkommer mandag den 14. juni 2021. Deadline for indlæg og annoncer er mandag den 10. maj 2021 på tina@juul-kommunikation.com

Magasinet *Offentlig Ledelse* udgives af:



Dette er en
svanemærket
tryksag

INDHOLD

TEMA Coronaledelse og New Normal

03 Lederen: Det er bare sværere at begejstre på afstand

04 Forskning: "Medarbejderne har brug for, at lederen er der"



06 Topledere: Corona har fungeret som fremkaldervæske

08 Før New Normal: En rutsjebanetur med skarpe kurver og vilde loops



11 Ny leder i corona: Manglende arbejdsro og tid til fordybelse kom bag på mig

12 Rundspørge: Corona – en ny makker i ledelse

16 Udfordringen: Svært at lede tidligere kolleger

17 What's hot: Få et godt seniorliv som leder

18 Ekspertens råd: Sådan formulerer og oversætter du din organisations vision

20 Derfor får du *Offentlig Ledelse*



Det er bare sværere at begejstre på afstand

Vi er langt hen ad vejen lykkedes med at holde fast i effektiviteten i kerneopgaven og trivslen hos de fleste medarbejdere under coronakrisen. Men for mig som leder har det været en udfordring af dimensioner at skabe følgeskab, engagement og begejstring fra en skærm på spisebordet.

Af Troels Van Dijk,
afdelingsleder i
Jobcenter Slagelse
og formand for
HK Kommunal
Chefgruppens
bestyrelse

Hvad har coronakrisen betydet for os som ledere – for vores lederskab, vores muligheder for at sikre, at kerneopgaven fortsat blev løst med kvalitet til gavn for borgerne og arbejdsglæde hos medarbejderne – og samtidig selv at bevare det daglige overskud og kræfter til at være i en mere eller mindre konstant omstilling af retningslinjer, tilrettelæggelse af arbejdsopgaverne, hjemsendelse og fremmøde af medarbejdere og borgere, opbygning af virtuelle mødefællesskaber osv. ...?

Svært at begejstre på afstand

Jeg vil være helt ærlig og sige, at personligt har jeg haft meget svært ved at omstille mig til at være distanceleder for mine medarbejdere, som alle har arbejdet hjemmefra under corona. En stor del af mit lederskab er at sikre følgeskab, som opstår, fordi jeg kan udvise omsorg og vække begejstring hos mine medarbejdere. Mit lederskab er altså dybt afhængigt af relationerne mellem os mennesker. At sende et op-

rigtigt smil og se folk i øjnene – det er altså bare enormt svært at gøre helt på samme måde fra en skærm hjemme på spisebordet.

Så den helt store ledelsesudfordring for mig – og jeg er sikker på også for rigtig mange af mine lederkolleger rundt om i landet – er stadig ikke løst: Hvordan kan jeg være nærværende, mens jeg er fraværende?

Hvad tager vi med i New Normal?

Men ét er selvfølgelig, hvad jeg personligt har døjet med som leder under corona, noget andet er, hvordan 'verden' – og her mener jeg andre offentlige danske ledere – har oplevet det. Det sætter vi fokus på i dette nummer af *Offentlig Ledelse*.

Vi gør forsøget med dels at opsamle erfaringer og refleksioner over et år, som er uden sidestykke i nyere dansk ledelseshistorie. Og vi prøver at koge

ind, hvilken del af vores læring vi kan forestille os at løfte med ind i en New Normal, som forhåbentlig inden længe begynder at tage form, når vaccinationsprogrammet er rullet ud til os alle sammen.

Der er hos mig ingen tvivl om, at det virtuelle mødeformat er kommet for at blive. Øvelsen bliver at sondre mellem den 'effektivitet', vi umiddelbart oplever med korte, præcise møder, ingen transporttid osv. – og så den manglende føling og kontakt med hinanden, som det fysiske møde trods alt skaber. Med andre ord: Virtuelle møder er gode til nogle problemstillinger og kommer til kort i andre sammenhænge.

Vil arbejde mere hjemme

Et andet issue bliver ønsket om at få lov til at fortsætte fleksibiliteten i tilrettelæggelsen af det daglige arbejde – når skolebørnene og ægtefællen, partneren har forladt matriklen, og der rent faktisk er ro til at arbejde hjemme. Jeg er helt overbevist om, at medarbejdere over en

bred kam vil bede os ledere om at få langt større frihedsgrader til at arbejde mere hjemme. Så: Hvilke overvejelser efterlader det os som ledere i forhold til effektivitet, synlighed og kollegiale fællesskaber på arbejdspladsen? Det er jeg overbevist om, at vi kommer til at bruge tid på at diskutere i ledergrupper og MED-udvalg.

Så selv om vi mærker udbredt coronametaltræthed hos både os ledere og medarbejdere, så er vi på ingen måde færdige med at forholde os til den påvirkning, krisen har haft på hele vores måde at agere og eksistere på som mennesker – både på og uden for arbejdspladsen.

Helt sikkert er det, at vi ikke kommer til at gå tilbage til det gamle og velkendte 'sådan plejer vi at gøre' på den anden side af corona. Verden er for altid forandret – og ikke alt med vores gode vilje. Så vi må forandre os med den – som vi har gjort på fornemste vis i hele 2020 og allerede nu et godt stykke ind i 2021. ■

”

Vi kommer ikke til at gå tilbage til det gamle og velkendte 'sådan plejer vi at gøre' på den anden side af corona. Verden er for altid forandret – og ikke alt med vores gode vilje. Så vi må forandre os med den.



"Medarbejderne har brug for, at lederen er der"

Relationer er vigtige i fredstid, men alt tyder på, at de er endnu vigtigere, når krisen kradser – og under coronakrisen har både ledere og medarbejdere været på overarbejde og mærket behovet for at være tæt på hinanden – også på distancen. Det viser den første danske forskning i pandemiens betydning for arbejdsfællesskaber og opgaveløsning.

AF JOURNALIST TINA JUUL RASMUSSEN | TINA@JUUL-KOMMUNIKATION.COM • ILLUSTRATION: PANTHERMEDIA

Vi har hørt det igen og igen i 2020 og videre ind i 2021: Coronakrisen har vendt op og ned på alt, hvad vi som mennesker opfattede som normalt at kunne gøre, både på arbejdspladsen og derhjemme. Vores handle- og bevægelsesfrihed har været markant indskrænket. Og vores relationer har været påvirket af afstand, mundbind og bobler. Nedlukningerne har betydet hjemmearbejde i et omfang, ingen nogensinde havde drømt om. Og for velfærdens frontpersonale har kritiske driftsopgaver betydet smitterisiko og ukendte arbejdsbelastninger.

Men hvad har coronakrisen gjort ved arbejdsfællesskaberne og den mentale sundhed hos ledere og medarbejdere? Hvordan har den påvirket lederens trivsel, ledelsesrum og -stil? Og hvad har den betydet for opgaveløsningen, relationen og samarbejdet mellem leder og medarbejder?

Det har Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) med Malene Friis Andersen i spidsen som de første herhjemme kortlagt i projektet *Mental Sundhed og Arbejdsfællesskaber under coronakrisen*. Siden april 2020 har de fulgt og interviewet 116 ledere og medarbejdere om, hvad pandemien har betydet for deres arbejdsliv og trivsel.

Forskellige oplevelser af godt og svært

Helt overordnet viser projektet, at relationer i en krisetid får en om muligt endnu større betydning for

følelsen af fællesskab og samhørighed mellem kolleger og i forholdet mellem ledere og medarbejdere.

– I denne ekstraordinære krisetid har vi haft større brug for at mærke, at nogle har vores ryg, at vi er fælles om at klare tingene, og at vores indsats anerkendes. Det har været vigtigt for at reducere den utryghed og usikkerhed, krisen har aktiveret.

Laver man et tværsnit af projektets data, træder der dog også store forskelle frem i oplevelser og reaktioner.

– Ser vi på tværs af ledere, medarbejdere, dem, der har arbejdet hjemmefra på distancen, og dem, som er mødt ind, er oplevelsen af, hvad der har været godt og svært, meget forskellig. Nogle har nydt at arbejde hjemme – en kærkommen frihed og fleksibilitet i en normalt travl hverdag – andre har følt, at de har arbejdet solen sort dag og nat og ikke har kunnet skelne arbejde og privatliv fra hinanden, fordi alt foregik samme sted. Og nogle har følt sig egentligt ensomme og glemte af deres ledere og kolleger, siger projektets forskningsleder Malene Friis Andersen.

Men, fortsætter hun: – Når det er sagt, er den overordnede konklusion, at de fleste i krisens begyndelse landede overraskende fornuftigt og fandt måder at leve med omstændighederne på. Flere medarbejdere har også følt et stort ansvar for at stå sammen om at finde løsninger i den helt ekstraordinære situation, alle har stået i. Derfor har kreativiteten også blomstret – man har fundet nye måder at løse opgaverne på. Nogle ledere har også udvist en større systematik end normalt i at tage kontakt til medarbejdere og opfølgning, bl.a. med hyppigere 1:1-samtaler. Det har været godt for medarbejderne.

For medarbejderne har, fortæller Malene Friis Andersen, haft brug for at mærke, at lederne 'var der'.

– De har måske næsten haft et større behov for at blive set og anerkendt for at løse deres opgaver i en krisetid end normalt. Det gælder både dem, som sad hjemme, og dem, som mødte ind. De har i hvert fald haft brug for, at deres nærmeste ledere kommunikerede mere og tydeligere end normalt.

– Mange medarbejders opgaver er blevet ændret og ikke mindst, hvordan de skulle løse dem. Derfor har vi i højere grad end normalt haft brug for at få at vide, at vi var på rette spor, og at vi leverede det, der forventedes af os. Der har ikke været meget 'plejer' over det, siger Malene Friis Andersen.

– Og ledere har også skullet træffe flere og hurtigere beslutninger. I processen har de nogle gange glemt at fortælle medarbejderne om mellemreg-



I denne ekstraordinære krisetid har vi haft større brug for at mærke, at nogle har vores ryg, at vi er fælles om at klare tingene, og at vores indsats anerkendes.

MALENE FRIIS ANDERSEN FRA DET NATIONALE FORSKNINGSCENTER FOR ARBEJDSMILJØ (NFA)

ningerne og bevæggrundene for deres beslutninger. Og det har medarbejderne altså haft brug for.

Normalitet i at møde på arbejde

Et andet resultat er, at nogle medarbejdere har oplevet 'under-stress' – at de havde for lidt at lave, fordi nogle opgaver var taget væk under corona, mens ledere især har følt sig overbelastede og travlere end normalt, fordi opgaverne hobede sig op.

– Lederne har været på overarbejde både praktisk og følelsesmæssigt, fordi de har skullet håndtere en større arbejds mængde, have overblik, koordinere osv., samtidig med at de har skullet håndtere medarbejdernes følelsesmæssige reaktioner og holde øje med deres trivsel.

Ledere og medarbejdere, som har skullet møde ind i kritiske driftsfunktioner, har flere steder haft en oplevelse af fællesskab og normalitet, viser projektet.

– Der har selvfølgelig været en bekymring for smitte – ude i felten og på arbejdspladserne, men der har også været gjort en stor indsats for at overholde retningslinjerne fra både leder- og medarbejderside. Og vi har hørt, at det at møde ind har givet en 'normalitetsfølelse', fordi man kunne opretholde en genkendelig hverdag og rytme. Det har også øget fællesskabet kolleger imellem – især fordi de fleste ikke kunne se venner og familie privat som normalt. Derfor betød arbejdsfællesskabet mere, og de rykkede så at sige tættere sammen i bussen, siger Malene Friis Andersen.

Vi har stadig brug for støtte

Hun peger også på, at der godt et år inde i coronakrisen er opstået en mathed og træthed i flere kollegafællesskaber. Det adrenalin-rush, der karakteriserede de første faser af krisen, er ebbet ud.

– Men ingen må glemme, at vi stadig har brug for det samme: anerkendelse, social støtte, stærke relationer og en ledelse, der kommunikerer ofte og nærværende. Vi bliver nødt til at finde måder at holde håbet i live, mens vi sammen bevæger os mod det lys, som vi kan begynde at skimte for enden af tunnelen.

Næste opgave for Malene Friis Andersen og hendes forskergruppe er at udvikle konkrete redskaber til, hvordan arbejdspladser kan trække læring ud af coronakrisen. De vil være frit tilgængelige for ledere og medarbejdere i slutningen af april. ■

Alle resultater af forskningsprojektet Mental Sundhed og Arbejdsfællesskaber under coronakrisen er samlet på coronatrivsel.dk.



Coronaforskning: ledere på mentalt overarbejde

- Nogle af lederne har oplevet at være på arbejde døgnet rundt – også dem, som mødte ind på en fysisk arbejdsplads, til trods for at de har oplevet at kunne opretholde et mere naturligt skel mellem arbejde og privatliv end dem, som har ledet på distancen.
- Tanker om bemanding i tilfælde af sygdom eller særlige hensyn til medarbejdere i risikozonen har betydet, at de mentalt har været på overarbejde – også i fritiden. Det har fået dem til at være mere fraværende hjemme, og flere har haft en oplevelse af, at de ikke har kunnet tillade sig at trække stikket og holde fri, fordi deres medarbejdere har haft brug for en tilgængelig leder.
- Nogle har også oplevet coronakrisen som en følelsesmæssig rutsjebane – fra ny og udfordrende kriseledelse i første fase til usikkerhed om fx kvaliteten i ledelse på distancen til oplevelse af New Normal og styr på tingene i tredje fase.
- Det har været en stor mundfuld for lederne, fordi meget i begyndelsen var 'ukendt land', hvor de ikke vidste mere om hverken virksomhedens drift eller coronaens udvikling end medarbejderne. Det har gjort, at de har følt sig trætte, når de endelig havde fri. Nogle ledere har fortalt om træthed og frustrationer over, at driften og opgaveløsningen blev mere besværlig og langsom, fordi de skulle overholde restriktioner og retningslinjer.
- For nogle er arbejds- og privatliv flydt sammen, og det har været svært at slippe opgaverne ved 'fyraften', fordi de har følt et behov for at være tilgængelige for medarbejderne i døgndrift.

Læs flere resultater af *Mental Sundhed og Arbejdsfællesskaber under coronakrisen* på offentligledelse.dk

Kilde: Marlene Friis Andersen/coronatrivsel.dk



Corona har fungeret som fremkaldervæske

En omstilling uden lige. Set med toplederøjne har pandemien på nogle punkter næsten revolutioneret, hvad som kunne lade sig gøre på tværs af organisationer og sektorer. Kunsten bliver at holde fast i gevinsterne i post-corona New Normal.

AF JOURNALIST TINA JUUL RASMUSSEN | TINA@JUUL-KOMMUNIKATION.COM • ILLUSTRATION: PANTHERMEDIA



Som topledere har vi været med til at skære de tværgående opgaver til ved at nedbryde rammer og forhindre strukturelle benspænd.

JETTE RUNCHEL, AMBASSADØR FOR OFFENTLIG LEDELSE OG KOMMUNALDIREKTØR I ALBERTSLUND KOMMUNE

Skulle man finde på at ringe til Jette Runchel kl. 03 om natten og spørge hende, hvad hendes vigtigste erfaring fra coronakrisen indtil nu er, tøver Danmarks ambassadør for offentlig ledelse og til daglig kommunaldirektør i Albertslund Kommune ikke en tøddel.

– Corona har vist os på en helt fantastisk måde, hvordan vi kan omstille den offentlige sektor fra det ene øjeblik til det næste. Fordi opgaven og målet har været så klart og entydigt og nødvendigheden af at rykke sammen i bussen så indlysende, har det betydet, at vi kunne samarbejde på en helt anden måde, siger hun og eksemplificerer:

– Når jeg fx mødes med Region Hovedstaden, taler vi om alt, bøjer os mod hinanden og parkerer uenigheder for at kunne løse opgaven, fordi nødvendigheden af samarbejdet er så stærk. Det har vi som ledere i dag aldrig prøvet før. Det, synes jeg, har været stort, siger Jette Runchel.

Kompleksiteten skal holdes nede

Næste logiske spørgsmål er så, hvilke erfaringer hun vurderer, vi vil løfte med ind i en post-corona-New Normal, vi har talt så længe om, men som har ladet vente på sig.

– Vi har set en reduktion af kompleksiteten, som var tvungen pga. krisen. Den vil nok forsvinde på den anden side, hvis vi ikke gør noget. Derfor har vi som topledere en opgave i at prøve at holde fast i ikke at øge kompleksiteten igen, bl.a. fordi den gør det sværere for os at komme i mål og samtidig er med til at skabe stress.

Normalt sker der det, oplever Jette Runchel, at fx en meget detaljeret lovgivning på et område får lagt lidt ovenpå af kommunalbestyrelsen, som gerne vil tilpasse den sine lokale rammer. Det samme gør direktør- og cheflaget, og så har vi bal-laden.

– I den oversættelse ned igennem organisationen skal vi fremover prøve at sikre, at vi ikke tilføjer flere lag end højst nødvendigt. Og huske på, at

medarbejderne også kan være proaktive og råbe op, når de kan se behovet for forenkling.

Tværgående samarbejde som smurt i olie

Jette Runchel har oplevet coronakrisen som smøreolie i de tværgående samarbejder, når der skulle findes løsninger på og laves aftaler om, hvordan fx covid-19-patienter udskrives fra region til kommune.

– Som topledere har vi været med til at skære de tværgående opgaver til ved at nedbryde rammer og forhindre strukturelle benspænd. Vi har været nødt til at tage ting fra hinanden for at få samarbejdet til at fungere og helt konkret indrette vores strukturer efter det. Det har krævet en helt anden ledelseskraft, som har haft opbakning helt fra regeringen og Folketinget ned til de lokale ledelser. Det håber jeg, at vi i en eller anden form kan tage med videre.

Forskellige grundvilkår skabe frustration

I Region Midtjylland ser vicedirektør Ditte Hughes ud over et organisatorisk landskab med 30.000 medarbejdere og 6.000 studerende fordelt på en myriade af faggrupper og afdelinger med forskellige specialer. En stor del af de hospitalsansatte har skullet møde ind på arbejdspladsen under hele coronakrisen, mens stort set alle administrative medarbejdere har været sendt hjem at arbejde for at minimere smitterisikoen.

– Især i første bølge tydeliggjorde det nogle meget forskellige arbejdsvilkår, som gav anledning til spørgsmål og lidt frustration hos nogle, når vi holdt virtuelle møder. Fordi det blev meget konkret og tydeligt at se, at nogle sad hjemme hver for sig, mens andre sad sammen på arbejdspladsen. Det er tankevækkende, at vi i én organisation kan have så forskellige grundvilkår, fortæller Ditte Hughes.

En 'åben dør' i ledelsens kalender

Det har krævet ledelse at håndtere. Både lokal personaleledelse på de enkelte områder og topledelse fra direktionens side. Det har i Ditte Hughes' optik været en grundvigtig læring under corona.



– Vi startede 2020 i krise, både nationalt og globalt. Og det er en anden måde at lede på end det, vi gør til hverdag. Så ledelse blev en endnu vigtigere disciplin end normalt, for hvordan følger og samler man op over for kolleger og medarbejdere, man næsten ikke ser? Vi brugte fx daglige tjek-ind-møder for at sikre et blik på hinanden og for at finde ud af, hvordan vi skulle håndtere opgaverne: "Hvor er du henne, hvor er organisationen henne ...?". Vi tildelte også medarbejderne en virtuel 'åben dør' ved systematisk at skrive det i kalenderen. De holdt sig jo tilbage, fordi vi som ledelse havde så travlt, fortæller hun.



Jeg tror slet ikke på, at vi kan gå tilbage til det, som var før corona. Der er sket for meget, som har forandret os som mennesker og organisationer – hele omstillingen og fleksibiliteten i måden at tilrettelægge opgaver og samarbejde på.

DITTE HUGHES, VICEDIREKTØR I
REGION MIDTJYLLAND

Verden bliver ikke normal igen

Ditte Hughes håber ligesom Jette Runchel, at det i fremtiden bliver muligt at holde fast i kompetencen med de hurtige og agile forandringer, så vi ikke falder tilbage til systemer og rutiner fra før corona, blot fordi verden åbner op igen.

– Jeg tror slet ikke på, at vi kan gå tilbage til det, som var før corona. Der er sket for meget, som har forandret os som mennesker og organisationer – hele omstillingen og fleksibiliteten i måden at tilrettelægge opgaver og samarbejde på. Jeg mener, at vi skal holde fast i kvaliteten af de digitale løsninger, som er både tidsbesparende og beslutningseffektive. Så selvfølgelig laver vi uddannelse, holder møder og har konsultationer med patienter virtuelt i fremtiden.

På den måde mener Ditte Hughes, at coronakrisen har fungeret som 'fremkaldervæske'.

– Meget er kommet flottere frem og har blomstret. Det har været overraskende, hvor hurtigt vi har lært at arbejde på nye måder. Noget, vi tidligere ville have brugt lang tid på at beskrive, aftale og evaluere på vores MED-system. Vi har aldrig før arbejdet så tæt sammen i vores hovedMEDudvalg, konstaterer hun og tilføjer, at topledelsen i Region Midtjylland også har gjort sig særlig umage med at dokumentere, hvad man har gjort og lært undervejs.

– Fordi om fem minutter ser verden anderledes ud igen, og så har vi glemt det, som ellers gav sindssygt god mening, da vi gjorde det.

Corona har gavnet tilliden

Har corona på nogen måde gavnet tilliden mellem ledere og medarbejdere? Ja, mener både Jette Runchel og Ditte Hughes.

– Jeg har aldrig været der, hvor jeg troede, at folk ikke lavede noget, når de arbejdede hjemme. Man skal nok opdage, om den enkelte medarbejder producerer noget, selv om de ikke møder fysisk frem. Men det bliver en opgave på højeste niveau fremover

at bruge krudt på det, som har fungeret, og fx diskutere rettigheder i forhold til at arbejde hjemme. Det bliver aldrig til hver mandag og fredag, fordi vi også skal sikre samhørighed i organisationen, siger Jette Runchel.

Tilliden er også intakt og måske endda blevet større under corona i Region Midtjylland, vurderer Ditte Hughes:

– Kreativiteten er vokset, fordi hvis man ikke fik at vide, hvordan man skulle løse en opgave, måtte man jo selv opfinde svaret og gøre det, så godt man nu kunne. Det har vi som ledelse bakket op om, fordi vi jo ikke hele tiden hverken kan eller skal kontrollere, hvad medarbejderne laver, eller påpege fejl, som ingen dør af, fx at nogen har sendt en forkert mail.

Virtuelle møder er kommet for at blive

Jette Runchel er enig med Ditte Hughes i, at fleksibel tilrettelæggelse af arbejdet, hjemmearbejdsdage og virtuelle møder er kommet for at blive. Men også, at ledelsen har fået blik for de medarbejdere, som ikke trives med strukturløshed.

– Her bliver vi nødt til at gå i dialog med den enkelte om, hvordan man kan producere mere på hjemmearbejdsdagene, hvis man ønsker dem – ligesom vi har givet enkelte lov til at møde fysisk ind af og til for at sikre deres trivsel.

– Det har, tilføjer Jette Runchel, i det hele taget været sjovt at opleve medarbejdere, som helt tydeligt har udfoldet deres personlighed på en helt ny måde derhjemme. Og at få det kig ind i folks private rum. Flere opdagede fx, at jeg sad i mit sommerhus og arbejdede, og at min mand kom ind med kaffe til mig ... det gav anledning til nogle sjove kommentarer. ■

Jette Runchel afløses som ambassadør for offentlig ledelse den 15. marts 2021 af Søren Kryhlmund, departementschef i Beskæftigelsesministeriet.



En rutsjebanetur med skarpe kurver og vilde loops

Business as usual er aflyst. Ingen ledere tror på, at vi vender tilbage til den arbejdsadfærd, vi havde før corona, når New Normal omsider indfinder sig. Fleksibilitet bliver et nøgleord for både ledere og medarbejdere, virtuelle møder er kommet for at blive, og hjemmearbejdspladsen har sejret for de fleste.

AF JOURNALIST TINA JUUL RASMUSSEN | TINA@JUUL-KOMMUNIKATION.COM • ILLUSTRATION: PANTHERMEDIA



Anders Fløjborg,
formand for Ledersektionen i Dansk Socialrådgiverforening

New Normal har svævet som en luftspejling i horisonten siden slutningen af coronakrisens første bølge i den tidlige sommer 2020. Mange havde nok forventet og i hvert fald håbet på, at vi i foråret 2021 ville være et godt skridt videre på vejen mod en ny post-corona-verdensorden. Men New Normal har foreløbig ladet vente på sig. Alligevel er ingen af de ledere, *Offentlig Ledelse* har talt med, i tvivl om, at der allerede nu er tydelige konturer af en anderledes fremtid på det offentlige arbejdsmarked. Noget er for evigt forandret.

For Anders Fløjborg, formand for Ledersektionen i Dansk Socialrådgiverforening, har coronakrisen kastet to helt centrale erfaringer af sig:

- Hvor vigtige de digitale hjælpemidler er. Og hvor vigtig følingen med organisationen er – trivslen hos både ledere og medarbejdere. For corona har om noget vist os, hvor stor forskel der er på os som mennesker og de rammer, vi har for at udføre vores arbejde.

- Som ledere har vi set, fortsætter han, – hvor vigtig systematisk opfølgning på den enkelte medarbejder har været – og at behovet for en nærværende leder har været større med den udbredte virtuelle distanceløsning. Som ledere har vi lært at spørge ind til, hvordan det går, hvor skoene trykker, hvis den gør, osv. Systema-

tikken og tiden til det har været afgørende, fordi medarbejderne jo ikke bare har kunnet stikke hovedet ind på chefens kontor for at spørge om noget. Og vi ved, at der er en stor sammenhæng mellem trivsel og produktivitet.

Medarbejdere skal ses som individer

Så selv om de fleste offentlige ledere har været fuldt optaget af at sikre driften og af at tilpasse den de skiftende retningslinjer, har de samtidig tydeligt erfaret, at medarbejdere ikke skal behandles ens, hvis de skal kunne bidrage effektivt og bevare arbejdsglæden. Det vil blive et tema i New Normal, mener Anders Fløjborg.

- Vi må tage dialogen op med den enkelte om, hvordan de trives og præsterer bedst – nu og på den anden side af corona. Fordi vi har erfaret, at nogle trives med at møde ind hver dag med en fast struktur, mens andre stortrives med selv at tilrettelægge arbejdstid og -opgaver derhjemme. Og samtidig skal vi jo sikre, at organisationen hænger sammen, bl.a. ved, at vi som sociale væsner mødes fysisk.

For Troels Van Dijk, formand for HK Kommunal Chefgruppens bestyrelse og afdelingsleder i Slagelse Kommunes jobcenter, har det helt skelsættende coronatema været at være en nærværende leder uden at være fysisk til stede. Det har, anerkender han, ikke været nemt.

- Men jeg har da lært at bruge en computers videokamera og erfaret, hvilke tjenester som er bedst at bruge til møder. Jeg har også mærket, da den første entreprenørånd og 'det skal vi nok klare det her' i første bølge havde lagt sig, hvor meget medarbejderne vendte sig mod



Troels Van Dijk, formand for HK Kommunal Chefgruppens bestyrelse og afdelingsleder i Slagelse Kommunes jobcenter

mig som leder i en forventning om, at jeg havde svar på det meste. Og for at blive beroliget i deres ængstelse for corona. Selv har jeg som følge af et jobskifte midt i perioden skullet lære nye medarbejdere at kende i efterårets lockdownperiode – heller ikke en helt nem opgave.

Drømmer ikke om at arbejde hjemmefra

Men Troels Van Dijk har også et skarpt øje rettet mod de gode erfaringer, pandemien har givet på hans lederområde.

– Vi har lært at tage samtaler med borgerne digitalt, endda med et godt udbytte for mange, mens andre medarbejdere har vekslet lidt med walk and talk efter behov. Der har været en stejl læringskurve, men alle er oppe i gear nu. Langt de fleste har siddet hjemme, og en del har trivedes fint, været mere effektive og produceret bedre. Andre har haft brug for at møde ind for at komme væk hjemmefra. Den fleksibilitet har vi som ledelse givet plads til.

Heller ikke han er i tvivl om, at de digitale møder, webinarer og konferencer er kommet for at blive.

– Personligt drømmer jeg dog ikke om at arbejde hjemmefra. Jeg har indset, at jeg har brug for at adskille arbejde og privatliv for ikke at arbejde i døgn drift. Men jeg har jo medarbejdere, som trives fint med det og sikkert forventer at få lov til det i et eller andet omfang fremover. Min øvelse som leder bliver at finde balancen – at sikre, jeg har adgang til dem. Jeg leder jo mennesker og ikke bare et produktionsapparat – og jeg leder på indføling, empati og kontakt, siger han og konstaterer:

– I hvert fald har corona blødt den lokationsbestemte indsats i den borgernære kontakt op. I princippet kunne jeg have medarbejdere bosiddende på Fyn, som arbejdede derfra til hverdag, og hvor vi bare en gang imellem behøvede at tage turen over broen. Det åbner nye perspektiver – at bjerget kommer til Muhammed og ikke omvendt.

Det usagte og sjove næres ikke virtuelt

Rikke Rødekilde, jobcenterchef i Varde Kommune, har haft, hvad hun betegner som et 'vildt' år med coronaledelse.

– På mange måder som en rutsjebanetur, du aldrig har ønsket dig at komme på, og hvor du intet ved om antallet af loops og skarpe kurver. Den første tid krævede tydelig ledelse, hvor de normale procedurer med medinddragelse osv. på mange måder var sat ud af kraft, fordi tingene udviklede sig *over night*. Det var en udfordring at skulle træde så meget i karakter og reelt udstede ordrer som leder. Endnu vildere var det at opleve, at medarbejderne bakkede op, og flere fandt ro i den ledelsesmæssige tydelighed i en usikker tid.

Også hun erfarer, at den virtuelle verden, der har åbnet sig for både ledere og medarbejdere, rummer fordele – men også det modsatte.

– Vi er alle blevet gode til at ses dagligt i den digitale verden, men det kit, som binder organisationen sammen, har svære betingelser. Det usagte, det mellem linjerne, det sjove, som lige gør dagen lys, lever ikke så

godt i cyberspace. Der er også medarbejdere, som bliver ramt af stor ensomhed, andre, som presser sig selv for hårdt eller ikke får nået dagens arbejde. Det kræver ledelsesmæssigt nye veje at gå, fx med virtuelle kaffeaftaler to og to eller en gåtur med god afstand, hvor vigtig sparring klares. Når der er følelsesmæssige ting på spil, fungerer den virtuelle mødeform ikke godt, er min erfaring.

Ledelse skal tænkes ud af boksen

I en ny post-corona-verden håber Rikke Rødekilde, at det bliver muligt at forene det bedste fra de to perioder.

– De virtuelle møder sparer os tid til transport i og uden for arbejdstiden, og en hjemmearbejdsdag eller to om ugen kunne også lette presset på opgaver med tøjvask osv., så det er nok meget godt at holde fast i. Men at lede virtuelt på distancen er svært dag efter dag. Men samtidig er min opgave som leder jo at gå forrest – og ikke kun fremstå som en jubeloptimist, men også italesætte det, som frustrerer. Der skal tænkes ud af boksen, fx sendes et link til en god sang eller lige lave et ekstra opkald til dem, man ved, har brug for det. Og jeg har fuld tillid til, at de ansatte leverer. Det havde jeg før, det har jeg nu, og det vil jeg også have efter corona. Når man samtidig er en del af et godt ledelsesteam, finder man selv energien, siger hun og konstaterer:

– Men vi har også lært, at vi er flokdyr, og en arbejdsplads, der arbejder med mennesker, har behov for andet end hjemmearbejde og digitalisering.

Svært at sende folk hjem med traktor

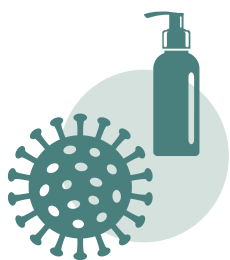
John Øllegaard, strategisk leder af Kommunal Drift i Holbæk Kommune, har gjort sig de samme erfaringer med virtuel distanceledelse og møder, som sine offentlige lederkolleger – at der er tid at spare, at mødeformen kan være meget effektiv, men også svær i den mere relationelle del af ledelsesfeltet. Derudover føjer han to dimensioner til sine coronaerfaringer, som har haft stor betydning i hans ledelse.

– Jeg har en del medarbejdere, som færdes ude i terrænet med teknisk drift af anlæg osv. Det var en kæmpe udfordring at sende dem hjem i første omgang, fordi de er vant til at færdes ude – og man tager altså ikke lige en kæmpe Massey Ferguson-traktor med hjem. Så vi måtte knokle for at ændre retningslinjer, så de kunne køre alene i køretøjerne, aflægge rapporter telefonisk osv., så vi kunne opretholde tilsynet med nogle vigtige driftsområder i kommunen og samtidig forhindre, at medarbejderne sad hjemme og slog hovedet ind i væggen af frustration.

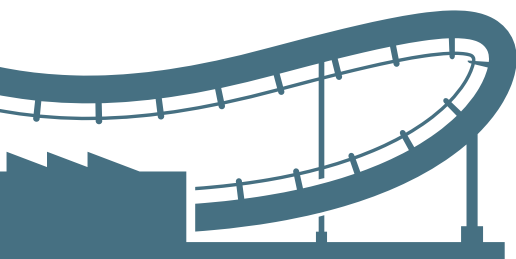
På de administrative områder har John Øllegaard gennemgående oplevet en høj effektivitet og trivsel, fordi der har været ro og tid til at komme i bund med sager, som har hobet sig op. Og ikke mindst fordi samarbejdet i MED-udvalg, TRIO og med AMR har fungeret rigtig godt.

– Vi har som ledelse systematisk brugt medarbejderne i processen. Vi har gjort meget ud af at pleje dem via kommunikation, og vi har mærket stor interesse for at gøre noget for fællesskabet. Så vi har set et ekstremt lavt sygefravær, som, jeg

→



Rikke Rødekilde, jobcenterchef i Varde Kommune





→



John Øllegaard,
strategisk leder af
Kommunal Drift i
Holbæk Kommune

tænker, vil stige igen, når vi skal møde 'normalt' ind igen.

Men han ser også, at vi kommer til at indrette os anderledes på den fysiske arbejdsplads i fremtiden. For, pointerer han, der kommer et New Normal. Vi ved bare endnu ikke, hvordan det kommer til at se ud, så det er svært at forberede sig på det.

– Det kan godt give mig en bekymring for ledelseshåndteringen af de nye muligheder versus nye krav fra medarbejdere og borgere. Men jeg tror, at der bliver behov for færre stole og borde, fordi en del vil sidde hjemme og arbejde på skift. Det kan blive en form for 'spaghetti-organisation', som Lars Kolind introducerede for allerede mange år siden. Plus at vores netværksarbejde på tværs af landet vil blive styrket af, at vi ikke behøver at køre mange hundrede kilometer for at mødes. Det kan vi klare digitalt. Så jeg mener helt klart, at vi har en forpligtelse til at trække de positive sider af covid-19 med ind i New Normal. Og jeg vil stå fast på, at dem, som får noget godt ud af at arbejde hjemme en gang om ugen, skal have lov. Også som leder.

Opbakning fra ledelsen har gavnet medarbejderne

En af de medarbejderrepræsentanter, som har bakket op om ledelsens navigation i coronakrisen, er Kirsten Kingo fra Holbæk Kommune. Hun har både næstformandsposten i MED, er TR-suppleant, repræsentant i AMR-udvalget og med i flere TRIO-grupper, så hun har haft god både føling med og indflydelse på ledelsens beslutninger undervejs. Og hun har kun anerkendelse tilovers for den måde, tingene har været håndteret på.

– Ledelsen har været hurtigt ude at fortælle, hvad de vidste, og hvad vi havde at rette os efter – helt fra kommunaldirektør- og borgmesterniveau med mails, videoer osv. De har løbende rost os som medarbejdere og anerkendt, at vi måske næsten har lavet mere, end vi plejer. Og den ledelsesopbakning og tillid betyder, at man virkelig gerne vil gøre det godt, også når man sidder hjemme og arbejder. Vi har endda fået at vide, at vi skulle huske bevægelse på hjemmearbejdspladsen, fx ved at komme ud og gå en tur eller få hængt vasketøjet op.

Kirsten Kingo vurderer, at et godt samarbejde mellem ledelse og medarbejdere inden coronakrisen kombineret med opbakning både til og fra ledelsen undervejs har banet vejen for en stor lydhørhed over for medarbejderne og deres input.

– Vi er generelt blevet godt taget imod, når vi er kommet med ideer. I AMR-udvalget har vi følt os

som idéskabere, og vi har spurgt ud i afdelingerne, hvad kollegerne selv mente kunne højne trivslen. Det har affødt en masse gode forslag, som er drøftet i de forskellige fora, siger hun og tilføjer:

– Ledelsen har også ønsket, at vi var med, fordi nogle ting batter mere, når de kommer fra medarbejderne selv, end hvis alt kommer oppefra. Så vi har i AMR-udvalget sendt flere mails ud med forslag til indsatser, der kunne styrke trivslen og det sociale sammenhold i coronatiden. Vi sætter fx løbende træningssessions med en fysioterapeut fra AMR-udvalget i kalenderen. Og vi har opfordret alle til at bruge os AMR'er til at lytte og guide, hvis nogle bøvlede med trivslen hjemme. Så alt i alt synes jeg, at det har været et både spændende og udfordrende forløb, men alle har været på og bakket op. Den ånd skal vi holde ved lige på den anden side af corona, fordi delvis hjemmearbejde nok vil være en del af fremtidens nye arbejdsbegreb. ■

Det har vi lært

Coronakrisen har givet os:

- Indgående kendskab til virtuelle møder og konferencer, bl.a. at de er tids- og transportbesparende.
- Mere effektive virtuelle beslutningsmøder, men mindre nærværende 'sociale' møder.
- Erfaring med distanceledelse på godt og ondt. Nærværet og blikket for det 'usynlige', når det gælder fx medarbejdernes trivsel, er sværere.
- Erfaringer med hjemmearbejdspladser: indretning og trivsel. Nogle hader det, andre elsker det. Nogle er (mere) effektive, andre ikke. Nogle mærker fysiske skavanker af at sidde dårligt/forkert.
- Indsigt i, at vi er sociale væsner, som over tid kommer til at savne det kollegiale fællesskab på arbejdspladsen. Og erfaring for, at det virtuelle sociale sammenhold skal organiseres og kalendersættes for at finde sted.
- Anerkendelse af behovet for større fleksibilitet i tilrettelæggelsen af arbejdet. Nogle medarbejdere vil ønske at arbejde hjemmefra i højere grad end før coronakrisen.
- Bevis for, at medarbejdere skal behandles forskelligt. Betydning af blikket for individet er blevet ekstra tydeligt.

Kilder: Offentlige ledere, chefer og medarbejdere, Offentlig Ledelse har talt med.



Kirsten Kingo fra
Holbæk Kommune.
Hun har både næstformandsposten i MED, er TR-suppleant, repræsentant i AMR-udvalget og med i flere TRIO-grupper

Hvad ville du gerne have vidst, inden du blev leder?

Set i bakspejlet er vi alle kloge. Men hvad ville have været hjælpsomt at vide som ny leder i jobbet? Hvad var overraskende svært, let – eller bare overraskende? I denne serie beder vi ledere se tilbage på deres debut udi ledelse og dele indsigter.

Manglende arbejdsro og tid til fordybelse kom bag på mig

Som ny leder har Arzi Turan skullet vænne sig til, at møder ligger så tæt, at der ikke er tid til refleksion og fordybelse. Distanceledelse under corona har også betydet, at hun endnu ikke har kunnet udfolde sit fulde potentiale som leder, da krisestyring hurtigt overtog.

AF JOURNALIST ANNETTE AGGERBECK | ANNETTE@AGGERBECK-KOMMUNIKATION.DK



”

Jeg har lært, at jeg skal stole på mit indre kompas, lytte til medarbejderne og trække på mine egne og mine kollegers erfaringer, særligt i krisesituationer, hvor ingen kender svarene.

ARZI TURAN, VIKARIERENDE GRUPELEDER FOR VISITATION OG FORANSTALTNINGSGRUPPEN I BØRNE- OG FAMILIEAFDELINGEN I FAABORG-MIDTFYN KOMMUNE

Jeg blev overrasket over, hvor lidt tid der er til refleksion og fordybelse. Selv om jeg følte mig godt klædt på, fordi jeg på forhånd havde gjort mig mange tanker om det at være leder, kom det alligevel bag på mig de første par måneder, at jeg fik så lidt arbejdsro og tid til fordybelse. Meget af min tid gik med møder, hvor kalenderen tog styringen, og jeg gik fra det ene møde til det næste. Jeg savnede tid til at reflektere over de temaer, vi talte om på møderne. At man er ensom og skal navigere i en politisk organisation, vidste

jeg godt, men alligevel var det at være ny leder mere krævende, end jeg havde troet, bl.a. fordi jeg kun fik to dages oplæring, før jeg blev kastet ud i det.

Hvad kom bag på dig som ny leder?

– **Det kom mest bag på mig**, at mine arbejdsvilkår ændrede sig så pludseligt, da corona lukkede Danmark ned et par måneder efter, at jeg blev leder. Jeg skulle udøve decentral ledelse uden at have fået etableret rutiner eller kendte medarbejdere særlig godt. Jeg skulle også finde ud

af at få driften til at fungere på afstand. Det har bl.a. betydet, at jeg ikke kunne bruge det, jeg følte, jeg var stærk i – jeg kunne ikke på almindelig vis række ud til samarbejdspartnere, arbejde tværfagligt, få lagt en retning for medarbejderne osv. Det blev i stedet ekstra vigtigt at sikre medarbejdernes trivsel og sørge for, at borgerne fik de ydelser, de skulle have.

Hvad ville have hjulpet dig?

– **Jeg ville ønske**, at jeg fra dag ét havde den samme leder, som havde fulgt min udvikling. Jeg var afhængig af at have en chef over mig, der kunne udstikke retning og lære mig at kende. Heldigvis fik jeg støtte af gruppekollegaledere, der agerede mentorer for mig, og senere også min nye leder.

Hvad har du lært om dig selv?

– **Jeg har lært**, at jeg skal stole på mit indre kompas, lytte til medarbejderne og trække på mine egne og mine kollegers erfaringer, særligt i krisesituationer, hvor ingen kender svarene. Jeg lærte også, at uden fællesskabet og en stærk organisation er det begrænset, hvad jeg ene kvinde kan udrette. Alt det andet, man skal lære, skal nok komme. Man bliver aldrig færdig med at udvikle sig – især ikke, når man arbejder med mennesker. Hvis man har fokus på, at man hver dag lærer noget nyt om sig selv og sin funktion som leder, bliver man bedre til at håndtere det, der er nyt for én. ■

Arzi Turan, 46 år.

Vikarierende gruppeleder for visitation og foranstaltningsgruppen i Børne- og Familieafdelingen i Faaborg-Midtfyn Kommune siden januar 2020. Har tidligere arbejdet i jobcenterregi og som projektleder i Roskilde Kommune. Har desuden været familiekoordinator og familiebehandler i Odense Kommune. Er også spædbarnsterapeut og NADA-akupunktør. Oprindelig uddannet socialrådgiver i 2001.



Corona

– en ny makker i ledelse

Især blikket for medarbejdernes trivsel løber som en rød tråd igennem mere end et års corona-ledelse med lockdown og velfærdsdrift under pres, viser en rundspørge til otte ledere og chefer.

AF JOURNALIST TINA JUUL RASMUSSEN | TINA@JUUL-KOMMUNIKATION.COM

” Oplever du, at trivslen og effektiviteten hos dine medarbejdere er steget under coronakrisen med hjemmearbejdsplads og distanceledelse?



Annette Lyngs Jensen,
ledende lægesekretær, Kvindesygdomme og Fødsler på Kolding Sygehus:

– Jeg har oplevet, at mine medarbejdere har været effektive, forandringsparate, bekymrede og trætte. Og jeg har mærket, at det har været meget nødvendigt at være her som leder for at kunne støtte dem og understøtte det daglige arbejde. Vores afdeling har kun været lukket på den gynækologiske del, den obstetriske del har kørt uændret. Derfor var der brug for at have sekretærerne på arbejde med de nye opgaver, vi fik, bl.a. med at screene patienter, inden de kom til kontrol, opdatering af breve og kommunikere med vrede og frustrerede patienter, der ikke længere måtte have deres partner med til graviditetsundersøgelser – ud over en kæmpe opgave i aflysninger, flytning af patienter og genindkaldelse efter åbningen.

– Jeg har sendt medarbejdere på hjemmearbejde, hvor det var muligt, også for at kunne overholde afstandskravene, og min ledelse har været meget handlingsorienteret. I begyndelsen var der nye retningslinjer fra dag til dag, vi skulle for-

holde os til og omstille arbejdet efter. Men også rumme bekymrede medarbejdere, kommunikere til både de hjemsendte og dem, som mødte ind. Og være lydhør, fordi jeg på en anden måde end normalt har skullet fornemme og rumme, hvordan alle har haft det. Der har både været nogle med små børn hjemme, som skulle tilgodeses, og risikogrupper, som skulle skærmes ved fx ikke at sidde i receptionen.

– Jeg vil sige, at kerneopgaverne og driften har kørt fint. Af og til har der været lidt affolket, hvis mange har haft symptomer på corona og har skullet holde sig hjemme, indtil de var testet. Men jeg oplever, at effektiviteten og trivslen har været den samme som normalt. Alle har virkelig kæmpet for at være med. Og alle har gjort det rigtig godt. Efter nytår har jeg kunnet mærke og også hørt nogle sige, at nu er de trætte. Ikke af deres arbejde, men af corona. Så vi skal stadig passe godt på hinanden.



Maria Mankov, borgerservicechef i Ballerup Kommune:

– Jeg leder en del af personalet på distancen, mens en anden del møder fysisk op og udfører de akutte driftsfunktioner i vores Borgerservice. I begyndelsen, da vi ikke kendte tidshorisonten, var stemningen positiv over for en måneds tid med hjemmearbejde – lige komme til bunds i bunkerne og nå alle de mails, der lå og ventede ...

– Vi sadlede hurtigt om, startede projekter op, som havde ventet på de nødvendige ressourcer, og fik hurtigt tænkt områder ind, der midlertidigt kunne digitaliseres. Vi kunne samtidigt oplære på distancen og kunne få flere med i den lidt dybere sagsbehandling.

– Den akutte drift i Borgerservice har selvfølgelig givet anledning til spørgsmål og bekymring for smitterisiko hos medarbejderne. Nogle få, som er i

risikogruppen, er fritaget fysisk fremmøde, flot bakket op af deres kolleger. Men samlet set har den første nedlukning måske næsten haft en positiv effekt på medarbejderne, som skiftede gear og fik mere tid sammen med familien.

– Med anden nedlukning er det blevet sværere. Coronakrisen har været lang nu, og vi har været igennem alle former for ledelsesstile og alle følelsesregistre. Nogle er frustrerede, andre ensomme, deprimerede, og nogle har været smittet med covid-19. Det skaber bekymring hos den enkelte og hos kollegerne, som kan mærke det på hinanden. Vi er heldigvis en meget sammentømret personalegruppe, som er gode til at råbe vagt i gevær på hinandens vegne, så jeg hurtigt kan komme i dialog med den enkelte medarbejder. For uanset hvor meget jeg gerne vil,



John Burchardt, økonomichef i Centralforvaltningen, Kolding Kommune:

– Hos os arbejder alle, der kan, hjemme. 90 % af alle møder foregår virtuelt. Jeg er undtagelsen fra det hele. Jeg har været på mit kontor stort set konstant, fordi jeg har den koordinerende rolle, og fordi Borgerservice stadig er åben for borgerne. Så jeg har både ageret altnuligmand, været bagstopper i Borgerservice og holdt sammen på trådene. Jeg leder gennem mine afdelingsledere, og vi har talt meget om, hvordan vi ud over at køre butikken også motiverer medarbejderne. Nogle trives og er effektive, andre er ensomme. Generelt har mange haft svært ved at gå fra en 'firkantet kasse' med en arbejdstid fra 8-16 til at skulle være hjemme, passe og undervise børn og så måske arbejde om aftenen.

– Jeg kan ikke tale med samtlige 80 medarbejdere i staben og være lydhør over for individuelle behov, men jeg har lagt stor vægt på ikke at være firkantet som leder. Jeg har faciliteret, at man kunne få en god dialog med en ven, at dem, som ikke har kunnet holde ud at være hjemme, har fået lov at møde ind. At det var okay at gå en tur midt på dagen, bryde rytmerne, og jeg har sendt faste infomails ud til alle. Så coronakrisen har bestemt været udfordrende, men jeg synes også, at vi finder løsningerne.

– Jeg oplever ikke, at medarbejdernes effektivitet har ændret sig meget. Det daglige arbejde, deadlines osv. er overholdt og løst. Jeg mærker også en stolthed over at ville udføre sit arbejde, fx at holde Borgerservice åben igennem to lockdown. Så alle er gået meget op i at få tingene til at lykkes. De er gode til at planlægge og organisere, og driften kører fint. Men vi er udfordret som organisation i at udvikle os, løse nye opgaver og optimere løsningerne – det er svært virtuelt og på afstand.

– Trivslen derimod har været dårligere end normalt. Alle mangler den sociale kontakt. Men de ved også hvorfor – det er coronaens skyld. Derfor har jeg opfordret til ikke at bruge så meget krudt på vilkår, vi ikke kan påvirke, selv om det er svært at lade være. Men i stedet give frihed til fx ikke at arbejde 100 % hele tiden, når du sidder bag en skærm – som du jo heller ikke ville gøre på arbejdspladsen. Min egen trivsel og effektivitet har været fin. Jeg har jo fastholdt en normal rutine med at stå op og gå på arbejde. Men periodens længde begynder at kunne mærkes – også hos mig.



Helle Nøhr Korsholm, teamleder i Familierådgivningen, Helsingør Kommune:

– Jeg kom først til som teamleder i august, så jeg var ikke en del af første coronabølge som leder. Da vi skulle lukke ned i anden omgang, var der nogle erfaringer fra første lockdown, jeg måtte suge til mig. Og vi skal opretholde almindelig drift som kritisk funktion, fordi vi har med udsatte børn og unge at gøre.

– Jeg har lært medarbejderne at kende nu, og min klare oplevelse er, at de er effektive. De skal ligesom alle os andre have en hverdag til at fungere og strukturere den ud fra deres situation som hjemsendte. Nogle har børn, som skal undervises osv. Men arbejdet er bestemt ikke gået i stå, det kan jeg bl.a. mærke på de ting, de kommer til mig med i forhold til at få sparring og truffet ledelsesmæssige beslutninger om.

– Jeg har haft særlig fokus på nyansatte medarbejdere, nogle har endda været nyuddannede. Det kan være svært på afstand, men jeg har forsøgt mig med forskellige rutiner, bl.a. et 'morgen-tjek-ind', hvor jeg

lige tager temperaturen på, hvordan det går, hvordan de har det, hvad de bøvler med, om der er noget, vi skal lidt dybere ned i i et møde i løbet af dagen. Jeg prioriterede også at afholde trivselssamtaler inden jul med alle, så jeg kunne tjekke, om de kunne gå på juleferie med ro på. Og her synes jeg, at billedet så okay ud. Det bestyrker mig i, at nærvær på afstand kan have en gavnlig virkning, så medarbejderne ikke føler sig alene og magtesløse.

– Personligt har jeg svært ved at adskille arbejdstid og fritid. Fordi jeg ikke længere flytter mig fysisk til og fra arbejde, er de rituelle overgange væk. Det hele er én stor pærevælling – jeg agerer både leder, medarbejder og mor for mine hjemsendte børn. Det er lidt af en balance, og jeg trives nok bedre med at have de to ting adskilt. Men jeg synes samtidig, at min egen effektivitet har været høj, bl.a. fordi jeg har prioriteret nærværet ved at være tilgængelig.

kan jeg ikke opdage alt, hvad der foregår – jeg mangler den daglige interaktion med medarbejderne. Selv om jeg afholder individuelle virtuelle møder, er det bare ikke det samme bag en skærm.

– Personligt trives jeg med fart over feltet, og at vi hele tiden skifter retning. Men jeg er meget opmærksom på, at vi alle er forskellige, og at nogle vælter nemmere end andre. Samtidig mangler vi alle det sociale kollegiale aspekt, som jeg derfor vil have særligt fokus på i den næste tid. Samtidig tror jeg, at bekymringerne for hinanden, den tætte dialog om arbejdsopgaverne, omskifteligheden og det fælles ønske om, at alt snart bliver normalt igen, har gjort os stærkere sammen.



Marianne Beck-Hansen, leder af Børne- og Familiehusene i Holstebro Kommune:

– Vi er et tilbud til børn og familier i udsatte positioner fra 0-23 år. Vi har døgnophold, familiebehandling, integrationsvejledning, ungevejledning, supervision m.m. Fordi vi varetager kritiske funktioner, har vores aktiviteter ikke været lukket ned, men familieprogrammerne, hvor man mødes i grupper, ændrede vi til at være virtuelle. Som udgangspunkt har de medarbejdere, som kunne, arbejdet hjemmefra, men vi møder stadig ind hos familierne, og medarbejderne på døgnafdelingerne arbejder som før covid-19, dog nu med børn i hjemmeskole. Nogle kollegagrupper vedligeholder deres sociale kontakt via en virtuel kaffepause et kvarter hver dag og virtuel kaffe, te og fredagsøl efter arbejdstid.

– Det tog naturligt lidt tid at finde ind i de nye arbejds-

former og -rutiner, bl.a. at arbejde hjemmefra med virtuelle møder og personfølsomme oplysninger. Men det er min oplevelse, at medarbejderne er dedikerede og arbejdsomme. De løser opgaverne på nye måder, men intet er sat i bero. Som leder er jeg imponeret over, hvordan de har håndteret situationen med fokus på kerneopgaven – og med stor fleksibilitet i at sætte borgeren i centrum. Jeg har været meget optaget af, hvor forskellige vilkår medarbejderne har. Selv kan jeg sidde helt uforstyrret hjemme, mens andre har haft børn, som skal hjemmeskoles, lektier, Teams-undervisning osv.

– Når det gælder deres trivsel, udtrykker medarbejderne, at de mangler det sociale – omgangen med hinanden som kolleger. Mit indtryk er, at de taler med og skriver til hinanden,

har tæt kontakt og er opmærksomme på hinanden.

– Min opmærksomhed som leder af ledere har været på information og på, at teamlederne skulle være tæt på og tilgængelige. Jeg har lynhurtigt skullet oversætte, hvad nye retningslinjer betød for os – på den måde var corona en ny 'makker'. Linjen er, at vi udfører kritiske funktioner, og at børn og deres familier har samme behov for støtte som før. Lederopgaven har været dobbelt: at beskytte medarbejderne mod smitte og samtidig sikre kerneopgaven. Og selvfølgelig er der ting, som ikke har fået den opmærksomhed fra mig, som de burde: det strategiske arbejde, værdidiskussioner, visioner, udvikling, det tværgående. Det har jeg savnet, men jeg har følt mig meget effektiv i mit arbejde hjemmefra og har trivedes fint.



Mads Edwards, forstander på Center Bøgely i Varde Kommune:

– Vi er et forsorgshjem med 25 hjemløse beboere og hører under 'kritiske funktioner', så vi har været åben under hele coronakrisen. Min opgave som leder var fra begyndelsen at få styr på, hvordan vi håndterer den daglige drift med medarbejdere, beboere og gæster udefra. Vi havde først et nødberedskab, hvor medarbejderne mødte ind holdvis for at minimere smittespredning. Siden i sommer har vi arbejdet mere normalt, folk er mødt ind i morgen- og aftenvagter, mens alt andet arbejde, som kan klares ved en computer, er foregået hjemmefra. Pedel, køkken- og rengøringspersonale er mødt ind som før.

– Min største opgave har været at gennemtænke hele adfærden i huset – fra før man træder ind ad døren. Alle daglige rutiner og funktioner har været drøftet efter gældende retningslinjer og skrevet ned og kommunikeret ud. Vi har skullet være forberedt på, hvordan vi kunne tackle et smitteudbrud hos beboerne. Vi har indført besøgsforbud for ikke-pårørende, maks. to pårørende pr. beboer og kun på eget værelse, mundbind på alle fællesarealer osv. Men også måltider i caféen, køkkenrutiner m.m. har skullet

analyseres og beskrives. Det er jo ikke et fængsel, men beboernes hjem, og de færdes frit i og uden for huset. Det har været en stor opgave, fordi detaljeringsgraden har været så høj, det har været meget vigtigt at sikre, at alle forstod og fulgte dem. Så min ledelse har rigtig meget handlet om gentagelse og opfølgning igen og igen.

– Vores beboere har normalt kontakt til både psykiatri, jobcenter, kommune osv. Men alt har jo været lukket ned, og det har haft betydning for medarbejdernes mulighed for at hjælpe beboerne videre i deres liv. Alle aktiviteter i huset har også været aflyst. Så vi har ikke kunnet arbejde, som vi plejer, men jeg oplever, at medarbejdernes trivsel generelt har været god. Jeg tror, det gør en stor forskel, at de faktisk møder på arbejde, omgås hinanden og beboerne – frem for at sidde hjemme hele tiden. Jeg oplever heller ikke selv, at min egen trivsel og effektivitet har været påvirket ret meget, fordi vi jo netop har opretholdt driften. Det, jeg er mest træt af, er at skulle gå rundt og passe så meget på. Jeg glæder mig til at slippe for alle restriktionerne.



Læs flere
lederes erfaringer
med coronaledelse på
offentligledelse.dk

Dorthe Vestergaard,
Ledende lægesekretær, Børne- & Ungeafdelingen på
RH Nordsjællands Hospital i Hillerød:

– Vi oplevede fra starten en hovedkulds forandring af vores hverdag. Dengang vidste ingen, hvor syge børn kunne blive af corona, så vi skulle gøre klar til at tage imod alle børn og unge, som blev syge, og derfor tilsidesætte vores almindelige opgaver. Da børn under 15 år ikke har e-Boks, betød det, at vi skulle ringe samtlige patienter op – vi har ca. 100 ambulante besøg om dagen – for at aflyse deres tid. Og dem, vi fik i røret, var jo forståeligt nok meget bekymrede. "Mit barn har astma, hvad betyder det ...?". Vi fik tusinde spørgsmål, vi ikke kunne svare på, fordi vi ikke havde fået retningslinjer at støtte os til endnu. Så jeg tror nok, at vi følte os mere udfordrede end så mange andre. Samtidig var det sådan, at børn kun måtte podes af børnepersonale, så vi skulle også sætte et helt nyt booking-system til podning af børn op.

– Så jeg vil sige, at de første måneder var vi alle virkelig på overarbejde. Til 2. lockdown havde vi lært, at nogle patienter kunne klares virtuelt eller pr. telefon. Det krævede andre rutiner og nyt it-udstyr, som vi og lægerne skulle lære at kende, men patienterne har været glade for det.

– Jeg oplever, at vi generelt har haft sindssygt travlt hele året, og det tærer på kræfterne, når det står på så længe. Nogle mærker det i kroppen – museskader, spændinger osv. Det kræver 21 klik i Sundhedsplatformen at aflyse en patient ... Selv har jeg ikke haft mulighed for at arbejde hjemme siden den 1. februar 2020. Normalt har jeg to hjemmearbejdsdage om måneden. Udfordringen og opgaverne har krævet, at vi som ledere har været i afdelingen for at kunne støtte personalet.

– Produktiviteten hos mine medarbejdere – og mig selv – har været vanvittig høj. En enkelt medarbejder gik ned med flaget efter de første to måneders pres. Men generelt smiler de og er glade. Og håber ikke, at vi lander i noget lignende igen. Alle glæder sig til, at det snart går over, og har brug for en gulerod. Selv oplever jeg, at der er opgaver, jeg har svært ved at nå eller må nedprioritere, fordi der er så meget her-og-nu. Især personaleledelse bliver desværre nedprioriteret. Heldigvis har vi en god ledergruppe, hvor vi kan sparre og er gode til at give hinanden konstruktiv og positiv feedback – det er der brug for i denne tid.



**Marianne Schmidt
Kjærgaard,** leder af
Myndighed og Administration
i Varde Kommune:

– Hos os er de medarbejdere, som arbejder hjemmefra, udpræget selvforvaltende, og det har de klart tilkendegivet som positivt. Under de to omgange af hjemsendelse har der ikke været krav om, at medarbejderne skulle bruge flex, og det har positivt bidraget til deres muligheder for at kombinere og balancere privat- og arbejdsliv. For flere medarbejders vedkommende har fleksibiliteten dog resulteret i en øget arbejdstid, som følge af at arbejdstiden og -dagen ikke ligger i faste rammer som vanligt.

– Jeg kan ikke give et entydigt svar på, hvordan medarbejderne har trivedes under hjemsendelsen. På den ene side udtrykker de tilfredshed over mulighederne for selv at tilrettelægge arbejdsopgaver og arbejdstid, men samtidig oplever de ikke, at de virtuelle sparringsmøder med kollegerne har samme kvalitet som de normale ugentlige og fysiske teammøder.

– Fraværet af fysiske kollegiale sparringsmøder har afstedkommet en øget efterspørgsel på ledelse i forhold til at få sparring og guidning, fordi vi har forventet af dem, at de skulle udøve myndighedsfunktioner fra deres dagligstue.

– Jeg har ikke kunnet spore ændringer i effektiviteten. Medarbejderne har praktiseret kerneopgaverne uændret gennem fleksible og kreative opgaveløsninger, hvor de har ladet sig inspirere af kolleger og draget nytte af borgernes samarbejdsvilje til nye og utraditionelle samarbejdsformer.



Offentlig Ledelses faste coach

Stig Kjerulf er en af landets mest kendte erhvervpsykologer. Ud over at være fast coach på *Offentlig Ledelses* artikelserie om ledelsesudfordringer er han administrerende direktør og partner i Kjerulf & Partnere A/S. I *Udfordringen* deler han ud af sine råd til ledere og giver dem mulighed for at reflektere over deres egen situation.

Det kan være svært at lede dine tidligere kolleger

AF JOURNALIST
TINA JUUL
RASMUSSEN
| TINA@JUUL-
KOMMUNIKATION.
COM
FOTO TORBEN
NIELSEN

Udfordring: Du er ny leder i din egen afdeling for dine tidligere kolleger. Men når du indkalder nogle af de ældre og erfarne til møde, dukker de ikke op – fordi "du jo godt ved, at vi har kaffepause på det tidspunkt". Hvordan håndterer du at lede dem?

Som udgangspunkt skaber man en vanskelig situation, når man sætter en medarbejder til at være leder for sine kolleger – og især en yngre leder for ældre kolleger. For hvis de ikke vil ledes af dig, har du ingen at være leder for, slår Stig Kjerulf uden at tøve fast.

Når man er kolleger, har man et socialt fællesskab med fælles referencer. Man har været fortrolige og stået sammen, fx om at tale om ledelsen.

Når en i gruppen så træder ud og bliver en del af ledelsen, kræver det en grundlæggende accept fra de andre. For den nye leder får dels nye referencer og fællesskaber med de andre ledere i organisationen, og dels forsvinder fortroligheden med de tidligere kolleger. Den psykiske kontrakt, man havde med hinanden, bliver brudt.

– Og derfor er den bedste løsning, hvis det er muligt, at man bliver leder et andet sted i organisationen, så man ikke skal lede folk, man har været fortrolig med og måske endda også har kendt privat, siger Stig Kjerulf, som mener, at det også er topledelsens ansvar at være bevidst om, inden de evt. prikker et ledertalent på skulderen.

Medinddrag og giv ansvar

Men er det ikke muligt at finde plads et andet sted, og du takker ja til jobbet som leder for dine kolleger, anbefaler Stig Kjerulf, at du fra begyndelsen medinddrager og giver dem ansvar for nogle bestemte opgaver.

– Du kan sige: "Jeg ved godt, at det er en mærkelig situation for os alle sammen, at jeg er blevet leder for jer. Så: Vil I være med til at løse det sammen ved at tage de her opgaver, hvor I kan bruge jeres specialistviden? Nogle af opgaverne har I meget længere og større erfaring med end jeg". Det vil give dem en oplevelse af at være en del af processen. Hvis en medarbejder efter en rimelig indkørsperiode stadig har svært ved at acceptere dig som leder, skal I finde en løsning, fx en fornuftig omplacering, siger han.

Tænk dig om!

Et ben i at få succes som leder for dine tidligere kolleger er også at træffe 'rigtige' beslutninger, som de forstår og følger dig i, anbefaler Stig Kjerulf.

– Og det har du bedre forudsætninger for som leder, fordi du ganske enkelt er bedre orienteret. Du får et overblik og en større tværgående viden, du bevæger dig rundt, er mere flydende – og det er nøglen til at træffe bedre beslutninger. Du er ikke nødvendigvis klogere, du er bare bedre informeret, og det kommer dig til gavn.

Som ny leder får du ofte også tilbud om coaching og lederuddannelse, hvor du kan diskutere de dilemmaer og udfordringer, du støder på i hverdagen.

– Og en af de allersværeste udfordringer er netop, når ældre erfarne kolleger med specialistviden ikke accepterer den nye yngre leder. Her må du bruge din ledergruppe i organisationen og din ledercoach – og som sagt forsøge at inddrage disse tidligere kolleger i specialopgaver med ansvar – simpelthen give dem særlig opmærksomhed. ■

”

Den bedste løsning er, at man bliver leder et andet sted i organisationen, så man ikke skal lede folk, man har været fortrolig med og måske endda også har kendt privat.

STIG KJERULF, ERHVERVSPSYKOLOG

Få et godt seniorliv som leder:

Pas på dig selv og nytænk din rolle

Når du begynder at ane pensionsalderen i horisonten, så se din lederrolle i et nyt lys, pas på din krop og kig efter nye meningsbærende fællesskaber, råder erhvervspsykolog Palle Grzona.

AF JOURNALIST TINE SEJBÆK | TINESEJBAEK@GMAIL.COM

Mange husker nok den ikoniske film *Thelma og Louise*, hvor vi i slutscenen ser de to hovedpersoner køre i fuld fart ud over kanten – formentlig i den visse død.

Sådan skal det nødig opleves at være offentlig leder de sidste år på arbejdsmarkedet, hvor kræfterne og overskuddet måske ikke er helt de samme, som da man var 35. Men: Vi skal alle være længere tid på arbejdsmarkedet, også ledere. Derfor bød OK21 bl.a. på krav om flere seniordage og lettere adgang til delpension. Men hvordan kan man som leder – uafhængigt af, hvad OK21 har bragt – komme godt igennem de sidste år med både fysik og forstand i behold?

Hvad vil du de sidste ti år som leder?

For det første mener Palle Grzona, erhvervspsykolog og partner i HumanAct, at man skal indstille sig på, at man netop er i gang med de sidste år på arbejdsmarkedet.

– Det at fylde 60 kan være et godt tidspunkt at kigge på, hvad man gerne vil de sidste ti år. Skal man arbejde fuld tid eller efter en anden model? De ting er i høj grad defineret af arbejdspladsen. Men man kan jo godt overveje det ud fra de muligheder, der rent faktisk eksisterer. En anden del af livet som seniorleder er at passe godt på sig selv fysisk.

– Være opmærksom på signaler fra kroppen og være bevidst om, at der sker noget med alderen. Hvilke pauser er fx gode for én i løbet af dagen? Hvor man tidligere havde aftaler, der nærmest overlappede hinanden, skal man måske nu have 10-15 minutter mellem hver, siger han og tilføjer:

– Det er også godt at holde sig i form og være opmærksom på, hvor meget man spiser og drikker. Og så bør man ikke sammenligne sig med folk på 40, når man er over 60. Fordi der er ting, man ikke længere magter, og samtidig er der nogle, man kan gøre bedre nu i kraft af sine mange års erfaring. Det vigtige er at have øjne for begge dele, siger Palle Grzona.

Seniorledere er gode mentorer

Han anbefaler derfor, at man ser sig selv som mentor eller 'påvirkningsagent', der udvikler de yngre i organisationen.

– Man kan opfatte sig som en træner, der aktivt delegerer opgaver ud, så andre kan lære noget. Man skifter position og siger indirekte: "Jeg lægger opgaven over til dig og vil gerne hjælpe dig med at løse den". Det er både en hjælp til medarbejderne og en måde for én selv at bevare sin mentale bevægelighed, så man holder sig skarp og årvågen.

Palle Grzona foreslår desuden at bruge sine seniordage til at kigge på, hvordan man kan skabe mening i sit liv, når man holder op med at arbejde.

– Nogle bliver overvældet af manglen på mening og identitet, når de bliver pensioneret, og tænker: "Hvem er jeg så nu?". Derfor skal man sidst i sit arbejdsliv kigge efter andre meningsbærende aktiviteter, fx at være i bestyrelsen i en frivillig organisation.

Når man passerer 60 år, kan man også reflektere over den sidste del af sit lederliv: "Hvad vil jeg gerne nå endnu, og hvad vil jeg gerne kunne se tilbage på? Hvad ønsker jeg, at en nær kollega siger til min afskedsreception?", anbefaler Palle Grzona.

– Man kan skrive de tanker ned og dele dem med en tæt kollega eller ven. På den måde skaber man mentalt en retning for sig selv. ■



Man kan opfatte sig som en træner, der aktivt delegerer opgaver ud, så andre kan lære noget. Man skifter position.

PALLE GRZONA, ERHVERVS-
PSYKOLOG I HUMANACT

Sådan formulerer og oversætter du din organisations vision

Hvad skal du have blik for, hvis du vil lykkes med at formulere en inspirerende vision, som sætter en tydelig retning for arbejdet i din enhed? Og hvad kan du gøre for at sikre, at dine medarbejdere ved, hvordan de kan bidrage til visionen? Det får du svar på her.

AF CHRISTIAN NYVANG QVICK



Christian Nyvang Qvick er ledelseskonsulent hos LEAD – enter next level og forfatter til bogen *Visionsledelse. Sådan skaber du en klar og meningsfuld retning for din organisation*, der udkom i januar 2021.

Mange ledere oplever formentlig, at coronakrisen har sat udviklings-, strategi- og visionsarbejdet i organisationen på pause. Men når pandemien slipper sit tag i os, vil behovet for at se lidt længere og mere visionært på organisationen genopstå. Derfor dvæler vi her ved, hvordan du kan lykkes med at bedrive visionsledelse.

Når du udøver visionsledelse, indebærer det, at du formulerer, formidler og fastholder en vision for din enhed. Forskning viser, at når du leder med afsæt i en vision, kan det bidrage til mange positive gevinster – dine medarbejders motivation og engagement stiger, de betragter i højere grad deres arbejde som meningsfuldt, og de præsterer bedre.

Formuler en vision, der reelt er en vision

Samtidig peger forskningen også på, at der er faldgruber forbundet med at udøve visionsledelse, især når du skal formulere selve visionen. Men også, når du skal tydeliggøre over for dine medarbejdere, hvad visionen betyder for den måde, de løser deres dag-til-dag-opgaver på. Og særligt sidstnævnte er vigtigt. For når du lykkes med at oversætte visionen, øger det også sandsynligheden for, at dine medarbejdere oplever, at den fremstår meningsfuld, nærværende og relateret til deres daglige opgaver.

En vision er udtryk for billedet af en ønskværdig, langsigtet fremtid for din enhed. Denne forståelse rummer mindst to vigtige opmærksomhedspunkter – i relation til ordene 'billede' og 'fremtid'.

Visionen skal skabe billeder

Ordet 'vision' udspringer af de latinske ord *visio* (syn) og *videre* (at se). Det viser os, at det første kendetegn ved en velfungerende vision er, at den skaber billeder af en ønskværdig fremtid. Derfor er det vigtigt, at du bruger billedsprog og ord med genkendelige egenskaber, når du formulerer visionen. Det giver dine medarbejdere en 'mental knage' at hænge visionen op på og bidrage til, at de kan huske den og se for sig, hvordan den kan realiseres.

Et eksempel: En skole har en vision om at være den skole i skoledistriktet, som i særlig høj grad prioriterer elevtrivsel, og som ønsker at fæstne dette billede på medarbejdernes og forældrenes nethinder. Hvilken af de to nedenstående visioner skaber det klareste billede hos dig?

1. Vi vil være en skole, hvor engagerede medarbejdere bidrager til, at børnene trives i dagligdagen. Det skal understøtte, at vi bliver den skole i distriktet med bedst elevtrivsel.

2. Vi vil være en skole, hvor lærere og pædagoger står på tæer for at sikre, at eleverne hver dag går hjem med et smil på læben. Det skal bane vejen for, at vi bliver skoledistriktets trivselsmæssige spydspids.

Det vil undre mig, hvis det ikke er nummer to ...

Visionen skal handle om fremtiden

Næste skridt er at gøre din vision orienteret mod jeres ambitioner i fremtiden – det ekstraordinære. I stræber efter at opnå om fx 1, 3 eller 5 år, som I ikke mestrer nu. Risikoen er, at du kommer til at forveksle din enheds vision med din enheds mission. En mission handler om din enheds fundamentale formål – jeres kerneopgave og eksistensberettigelse. Ofte er missionen forholdsvis stabil over tid, mens visionen kan tilpasses med nogle års mellemrum, alt efter hvad enheden særligt ønsker at lykkes med.

Når du skal formulere din vision, skal du altså huske to ting: Visionen skal være fremtidsorienteret, og den skal skabe billeder af den ønskværdige fremtid.

Du skal kunne oversætte visionen

Ud over at være opmærksom på, hvad du kommunikerer med din vision, bør du også have blik for, hvordan du kommunikerer, når du forsøger at koble den til dine medarbejders daglige arbejde. Denne kobling mellem vision og dag-til-dag-opgaverne er ikke altid lige let. En undersøgelse fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø fra 2018 viser, at 23 % af de adspurgte medarbejdere 'sjældent' eller 'aldrig' oplever, at deres leder kan tydeliggøre, hvad organisationens overordnede vision betyder for medarbejdernes daglige opgaveløsning. Når ledere ikke lykkes med denne oversættelsesopgave, kan medarbejderne komme til at betragte visionen som meningsløs og afkoblet fra deres daglige praksis – og opleve, at der ikke er en klar retning for arbejdet i enheden.

Mål- og middelhierarkier hjælper oversættelsen

For at lykkes med at koble din enheds vision til den daglige indsats kan du gøre brug af målhierarkier og middelhierarkier. Et målhierarki afspejler mål på forskellige niveauer, fx visionen som det abstrakte og ultimative mål efterfulgt af nogle indkredsede overordnede mål og til sidst nogle helt konkrete milepæle.

Middelhierarkiet viser, hvilke 'midler' som understøtter, at målene i målhierarkiet bliver realiseret. Det kan fx dreje sig om overordnede fokusområder, konkrete tiltag og udlevet medarbejderadfærd.

Målhierarkiet siger altså noget om, hvad din enhed gerne vil opnå, mens middelhierarkiet siger noget om, hvordan din enhed skal nå målene. Når der er en kobling mellem toppen af målhierarkiet og bunden af middelhierarkiet, kan vi tale om, at visionen er oversat og koblet til dag-til-dag-opgaverne. Her er et eksempel på et mål-middel-hierarki med afsæt i en akutmodtagelse på et hospital:

Mål-hierarki	Vision	Vi vil være garant for en patientoplevelse i verdensklasse. Derfor vil vi møde patienten i øjenhøjde og lytte til hver enkelt patients behov og ønsker. Og vi vil sørge for, at patientens bekymringer aldrig falder mellem to stole, men derimod bliver 'grebet' i øjeblikket.
	Mål	Gennemsnitlig forbedring i den årlige evaluering af vores afdeling i Den Landsdækkende Undersøgelse af Patientoplevelser ("LUP-målingen").
	Milepæle	Stigning i vores score på spørgsmålene "lyttede personalet til din beskrivelse af din sygdom/skade?" og "gav personalet dig mulighed for at deltage i beslutninger om din undersøgelse/behandling?", sammenlignet med sidste års LUP-måling.
Middel-hierarki	Fokus-område	Hensigtsmæssig kommunikation mellem ansatte og patienter.
	Tiltag	Alle ansatte med klinisk kontakt tilmeldes et tredages kommunikationskursus, hvor de bliver trænet i og får supervision på deres evne til at lytte til og tale med patienter.
	Adfærd	Alle ansatte starter mødet med en patient med spørgsmålet: "Vil du ikke fortælle om din sygdom/skade?"

Giv eksempler på adfærd, der understøtter visionen

Bemærk her, at det naturligvis ikke er meningen, at du og dine medarbejdere skal bryde alle jeres aktiviteter ned i et mål-middel-hierarki. Tanken er snarere, at når du fremhæver eksempler som de ovenstående, så tjener de som referenceramme for den adfærd, dine medarbejdere kan udvise, når de skal bidrage til visionen.

Så når du vil tydeliggøre, hvordan dine medarbejdere kan bidrage til visionen, har du flere muligheder:

- Du kan gå i dialog med dem om, hvordan de selv mener, at de i deres daglige virke kan bidrage til visionen.
- Du kan fortælle historier om andre medarbejdere, der i en konkret situation har ageret på en måde, hvor de har bidraget til visionen.
- Du kan udtrykke, hvordan du selv mener, at du igennem din egen adfærd bidrager til visionen.

Kun på den måde bliver en vision nærværende for dem, der skal udleve den – snarere end at fremstå som højtravende ord, der virker afkoblet fra den daglige praksis. Og kun på den måde bliver det tydeligt, hvilken adfærd der bidrager til visionen – og hvilken der ikke gør. ■



Derfor får du Offentlig Ledelse

Tre gange om året lander dette ledelsesfagblad i din postkasse. Det er en af gevinstene ved at være medlem af Ledersektionen i Socialrådgiverne eller Chefgruppen i HK Kommunal. Vores ambition er at holde dig opdateret på de nyeste trends og teorier i offentlig ledelse.

AF REDAKTØR TINA JUUL RASMUSSEN | TINA@JUUL-KOMMUNIKATION.COM

Som leder har du måske bladret forgæves i dit fagblad efter artikler om ledelse – teorier, værktøjer, nye trends. Det hører vi i hvert fald af og til fra ledere – at de savner mere fagligt stof og viden om ledelse fra deres fagforening.

Og netop derfor får du dette magasin – *Offentlig Ledelse*. Vi kalder os "dit fagblad for velfærdsledere" – og udgives i et samarbejde mellem ledersektionerne i Socialrådgiverne og HK Kommunal. Socialpædagogerne har desværre ikke haft mulighed for at fastholde samarbejdet om bladet og er udtrådt af udgiverkredsen den 1. april 2020.



Siden magasinet så dagens lys i 2007, har det været redaktionens klare målsætning at klæde dig som offentlig velfærdsleder bedst muligt på med viden om nye tendenser, teorier og værktøjer i moderne ledelse.

Tre gange om året og en gang om måneden

Bladet udkommer tre gange om året og sendes til i alt omkring 4.000 modtagere.

Bladet bliver tilrettelagt af en redaktionsgruppe med en lederkonsulent fra hver af de udgivende fagforeninger samt redaktøren. Men: Vi vil altid også gerne høre fra dig som læser – i form af feedback på bladet, ønsker om særlige emner, vi skal behandle, eller debatindlæg til en aktuel dagsorden. Du kan altid skrive til redaktionen@offentligledelse.dk.

Som aktuelt supplement til bladet udgiver vi hver måned et elektronisk nyhedsbrev med ekspertartikler og nyheder samt artikler fra bladet.

Fortsat god læselyst!

Offentlig Ledelses nye hjemmeside bugner af viden

Har du prøvet at søge på fx "Ledelseskommisionen", "tillid", "ledelsesrum" eller "stress" på offentligledelse.dk?

Måske ikke – men hvis du gør det, vil du opdage, at hjemmesiden rummer en sand guldgrube af artikler og viden om helt specifikke emner, der kan være rele-

vante for dig som leder at besøge eller genbesøge. Måske skal I have et seminar med ledergruppen eller en temadag med medarbejderne og søger viden og inspiration til vinkler, oplægsholdere eller noget helt tredje.

Alle artikler fra *Offentlig Ledelse* og



fra nyhedsbrevet bliver løbende lagt på offentligledelse.dk.

Tjek selv: offentligledelse.dk



Får du nyhedsbrevet?

Vil du til snigpremiere på nogle af temaartiklerne fra det kommende nummer af *Offentlig Ledelse* eller læse stof, som ikke kommer i bladet? Så tilmeld dig vores nyhedsbrev, som udsendes en gang om måneden: offentligledelse.dk/nyhedsbrev