VÆKSTHUS FOR LEDELSE



6 min. 19-05-2020

5 råd om ledelse i en forandret hverdag

I disse uger tager mange arbejdspladser de første skridt i at genåbne for de primære kerneopgaver og brugere. Det skal ske med små forsigtige skridt ad gangen, og en hyppig brugt vending er, at vi skal vænne os til en ny hverdag, der er alt andet end normal.

Skribentinfo



Mira Hollænder
Organisationskonsulent
Hammer&Hollænder



Mette Hammer
Organisationskonsulent
Hammer&Hollænder

I takt med, at de næste faser af genåbningen finder sted, står ledere og medarbejdere med en særlig opgave i forhold til at kunne forklare og forsvare prioriteringerne, kvaliteten og sikkerheden i måderne, der arbejdes på - hvad er muligt, og hvad kan og må accepteres som godt (nok).

Samtidig er der brug for opmærksomhed på, at de næste omstillingsprocesser og skridt i genåbningen skal ske i arbejdsfællesskaber, hvor alle har været på hårdt arbejde i en lang periode med nødberedskab. Arbejdet med genåbningen bliver mindst lige så krævende som nedlukningen, og de forskellige former for pres, som medarbejdere og ledere skal håndtere, bliver ikke mindre.

Alle mærker betydningen af, at der ikke er de samme muligheder for at kommunikere, holde kontakt og afstemme os med hinanden. Det betyder, at mange oplever pres på adgangen til social støtte og opbakning, det at have nogle at tale med om det, der foregår, og sammen holde fast i troen på, at det går fremad, og at det vi gør, kan bruges til noget.

Forholdene på de enkelte arbejdspladser er forskellige, og hvad der forårsager oplevelsen af pres, og hvordan man reagerer på forskellige former for pres, er individuelt. Men at sikre de bedst mulige rammer og vilkår for at løse opgaverne og håndtere risici, høje krav og mulige belastninger i arbejdsmiljøet er altid en sag for arbejdspladsen og en væsentlig del af ledelsesopgaven.

Læs også: 7 råd om mental sundhed i corona-krisen

Uanset om vilkåret er, at I kan mødes fysisk/eller virtuelt, er der brug for ledelse, som sikrer tydelige strukturer og tid til, at I sammen kan finde løsninger, indgå aftaler og dermed fjerne presset fra den enkelte.

Her er fem råd og praktiske greb for ledelse i en ny hverdag, der hjælper med at holde jeres arbejdsmiljø og arbejdsfællesskab på praktisk og mental omgangshøjde. De er udarbejdet med afsæt i viden fra arbejdsmiljøforskningen om de forhold, der kræver ekstra opmærksomhed, når væsentlige forhold i arbejdet er under forandring.

5 råd om ledelse i det nye normale

1: Vær præcis i din kommunikation

Når du er præcis i din kommunikation, giver det den enkelte mulighed for at forpligte sig på noget konkret og en oplevelse af (en vis grad af) forudsigelighed og kontrol - *Jeg kan handle og ved, hvad jeg skal gøre.*

Praktisk greb: Styring på logistik, klare retningslinjer og arbejdsgange hjælper medarbejderne med at håndtere krav til høj arbejdsmængde og det skaber ro og forudsigelighed i en tid med mange forandringer. I den nuværende situation, hvor den langsigtede tidshorisont er ukendt og rummer mange ubekendte, er det vigtigt at du sætter pejlemærker på den korte bane. Tal om, hvad I skal i denne uge. Vær tydelig og konkret i de aftaler, I indgår fx: At nu gennemfører I modtagelsen af nye børn, besøg fra pårørende eller jeres faste morgenmøde på denne nye måde x antal gange. Og gør klart, hvordan og hvornår der bliver fulgt op på, hvordan det går og virker.

2: Gør jer tilgængelige for hjælp og sparring

Du skal være tilgængelig for det giver den enkelte mulighed for at opleve sig kompetent i løsningen af de konkrete opgaver i en situation, hvor mange arbejdsgange er anderledes eller omfatter opgaver der ikke har været en del af den enkeltes opgave før. *Jeg kan finde ud af det, og jeg er del af et arbejdsfællesskab, hvor vi sammen tager hånd om det, der bøvler.*

Praktisk greb: Prioritér tid til at afklare eventuelle usikkerheder og spørgsmål i forbindelse med de opgaver, den enkelte skal løse, og følg op så der ikke opstår misforståelser eller gnidninger mellem medarbejderne fx fordi nye retningslinjer for arbejdet fortolkes forskelligt.

Mulighederne for lige at stikke hovedet ind eller lige spørge om noget i en fælles pause er ikke de samme. Når hverdagen samtidig er travl, kan der udvikle sig en indforstået hensyntagen, hvor vi vil undgå at være til besvær og forstyrre hinanden. En måde at gøre jer tilgængelige for hinanden er fx at aftale et tidspunkt, hvor du selv og/eller medarbejderne sig selv imellem er gensidigt tilgængelige for hinanden. Fx ved at etablere et virtuelt fælles kontor/arbejdsrum, hvor I har linjen tændt og dermed er 'på fælles kald', mens I sidder hver især og arbejder med jeres, og har mulighed for at stikke hovedet op og spørge.

Læs også: 3 tip til at lede sparring

3: Hold kontakten ved lige - også den uformelle

Prioriter også de uformelle samtaler, for det giver den enkelte mulighed for at håndtere usikkerhed og bekymringer og styrker oplevelsen af at høre til og være accepteret. Gode relationer, hvor alle i arbejdsfællesskabet er opmærksomme på og viser interesse for hinanden, er en af de vigtigste faktorer til at beskytte mod mistrivsel og stress. *Jeg kan være i det, og mine kolleger og min leder har øje for, hvordan jeg har det.*

Praktisk greb: Vær aktivt opsøgende og afsæt tid i din kalender til, at høre, hvad dine medarbejdere er optaget af og om de forhold, der har betydning for deres trivsel. Formålet med samtalerne er i første omgang, at du lytter og får mulighed for at spørge ind, og at I derudfra kan aftale, hvad I eventuelt skal følge op på og finde nogle løsninger på.

Gode råd:

- Stil åbne spørgsmål så medarbejderen selv fortæller om sine oplevelser af situationen i stedet for at skulle svare ja/nej til dine overvejelser (lukkede spørgsmål).
- Giv plads til de følelser, som må forventes at være i spil i en samtale om medarbejderens trivsel. Både optimisme, glæde og sikkert også pessimisme, modløshed og bekymring vil være til stede i en tid med mange forandringer. Medarbejderen skal ikke rumme det, der er svært, alene eller opleve, at han/hun er forkert på den, hvis du (med gode intentioner) forsøger at berolige med et "jamen, det skal du ikke bekymre dig om".
- At kunne mødes i uformelle pauser har stor betydning. Hvis I er på en arbejdsplads, hvor I arbejder hjemme hver for sig, kan I holde virtuelle frokost- eller kaffepauser sammen. Lav evt. en ugeplan for hvem der "går i kantinen med hvem", enten som frokost foran skærmen eller ved at tage walk and talk på telefonen hvor I fx 2 og 2 holder en lille fælles pause i forlængelse af dagens faglige videomøde.

4: Undgå at kerneopgaven og fagligheden lider iltsvind

Det giver den enkelte mulighed for at håndtere de mange modsatrettede krav og hensyn og giver ilt til de faglige drøftelser og ambitioner i en situation, hvor oplevelsen af indflydelse på eget arbejde ellers er lav. *Jeg handler ansvarligt. Der er mening med galskaben - det vi gør, kan bruges til noget.*

Praktiske greb: Opsøg viden og sæt tid af til, at I følger op på, hvordan de nye måder I arbejder på virker. Hvad har I fået erfaring med virker godt, og hvad lever ikke op til den faglige kvalitet I gerne vil kunne stå på mål for. Fx Hvordan understøtter nye digitale måder at kommunikere med borgerne og hinanden på en god relation og kontakt - hvor oplever vi, at der er barrierer eller at det kan blive direkte kontraproduktivt? Eller hvad betyder kravene til fysisk afstand, hygiejne-rutiner og værnemidler, når vi skal undervise, yde pleje eller omsorg - hvad får vi øje på kan lade sig gøre trods ændrede arbejdsvilkår? Og hvor er der brug for at gøre noget andet eller reagere på en anden måde, end retningslinjer og procedurer tilskriver?

Denne type drøftelser af de konkrete faglige dilemmaer, som medarbejderne skal handle på i hverdagen, er med til at vedligeholde jeres faglige fællesskab. I får afstemt, hvorfor det er vigtigt at efterleve fælles tilgange, og hvornår der er plads til metodefrihed.

Gode råd:

- Opfordrer til at være konkret og tal om eksempler på, hvad der sker, bliver sagt og gjort (eller *ikke* sagt og gjort).
- Giv plads til forskellige synspunkter og vær nysgerrige på, hvordan I hver især forstår og ser en given situation og vægter forskellige typer af hensyn i vurderingen af, 'hvad der kvalitet'.
- Indgå konkrete aftaler om hvad I gør i stedet, hvis noget er uhensigtsmæssigt.

5: Spil aktivt ind og hold samarbejdskæden kørende

Det giver den enkelte tryghed i, at organisationen fungerer. Både MED-systemet og ledelseskæden har særligt ansvar for at vedligeholde et arbejdsmiljø med rammer og vilkår, der giver de bedst mulige betingelser for høj kvalitet i opgaverne og høj grad af sikkerhed for borgerne og medarbejderne. *Jeg er del af et større arbejdsfællesskab og der er ting, vi ikke går på kompromis med.*

Praktiske greb: Både i ledelseskæden og i MED-systemet skal I gøre jer umage med at*:* Løfte spørgsmål, observationer og erfaringer med de ændrede rammer og vilkår for hverdagens opgaveløsning og samarbejde opad i systemet og ind i de relevante mødefora. Drøfte de muligheder, barrierer og risici for negative følgevirkninger, der er af de nye og andre måder at arbejde på. Følge op på, hvordan det påvirker andre i organisationen, at I i jeres forskellige enheder arbejder på andre måder, eller er nødt til at drosle ned for x, y, z. aktivitet. Tilrettelæg jeres fælles kommunikation til medarbejderne om de handlinger og tiltag, I kan eller ikke kan iværksætte for at håndtere de forskellige former for pres der opleves i hverdagen.

Ledelse i en ny hverdag - der er alt andet end normal

Lige nu er situationen og arbejdsvilkårene alt andet end normal, og når vi er på den anden side af Covid-19, bliver det ikke bare en tilbagevenden til dét, vi kendte. Ledelse i en ny hverdag, som er alt andet end normal, stiller høje krav til ledelse og samarbejde, der på alle niveauer taler mulighederne frem, og samtidig bevarer sin kritiske sans i forhold til kvalitetskrav og i forhold til et sundt og sikkert arbejdsmiljø på den korte og den lange bane.

De fem råd og praktiske greb fokuserer på, hvordan du kan identificere og handle på de forhold, der kan øge risikoen for, at perioden med krisehåndtering og vedvarende forandringspres fører til mistrivsel.

Læs også: Mod i kriseledelse