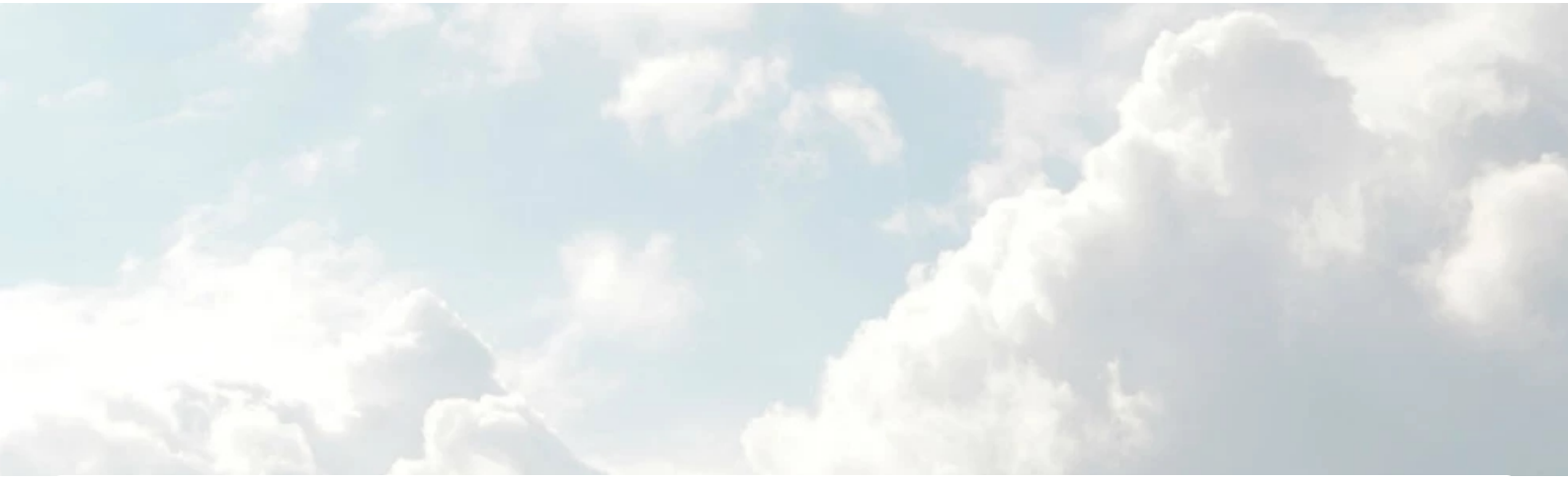
VÆKSTHUS FOR LEDELSE



6 min. 31-08-2020

Tag en timeout og træk læring ud af krisen

Under coronakrisen har mange medarbejdere påtaget sig et lederskab og improviseret hver for sig på deres hjemmekontorer. Læringskurven har været stejl for nogle, andre har kedet sig. Få inspiration til, hvordan I skaber et fælles billede af, hvor krisen har bragt jer hen, hvordan I er kommet dertil, og hvordan I kommer videre - sammen.

Skribentinfo



Jette Nielsen
Proceskonsulent, underviser og coach
forundringsfabrikken

Coronakrisen har været præget af top-down-kommunikation fra den øverste ledelse ned gennem ledelseshierarkiet. Nu er det tid til bottom-up-kommunikation. Nu er det tid til at vende bøtten og undersøge, hvor medarbejderne er i deres arbejdsliv, når I samles igen efter sommerferien.

Tid til at reflektere over spørgsmål som: Hvor har krisen, tiden med hjemmearbejde og sommerferien bragt dine medarbejdere hen? Hvad er de optaget af, når de vender tilbage på arbejde efter ferien? Hvad har de lært under krisen, og hvordan kan den læring bruges fremover?

Derfor skal du involvere medarbejderne

Hvis ikke du og dine medarbejdere stopper op og reflekterer over jeres handlinger, kan ny viden og nye kompetencer gå tabt. I værste fald kan dine medarbejdere blive demotiverede, fordi de ikke føler sig set og hørt og ikke får lov til at bidrage med deres erfaringer og ideer fra lukkeperioden.

Sådan kan du involvere

Lad os besøge Bettina, som er mellemleder i en Kommune. På det første centermøde efter sommerferien samler Bettina sine 37 medarbejdere til et temamøde med overskriften: Hvordan tager vi det bedste med fra krisen og skaber vores nye 'plejer'? Bettina går ind for dialogisk ledelse, så hun vælger at inddrage og give medarbejdere indflydelse på væsentlige beslutninger, som vedrører dem.

Formålet med temamødet er at høre alles stemmer, skabe et fælles billede af nu-situationen og trække læring ud af krisen. Målet med processen er engagerede og motiverede medarbejdere, der har lyst til at bidrage til at skabe det nye 'plejer' - det nye 'sådan gør vi her'.

Bettina indleder mødet med en opfordring til medarbejderne om at gå rundt og se hinanden i øjnene, smile og hilse på hinanden på en ny måde - med passende afstand og uden at give hånd. Den øvelse får energien op, og stemningen i top. Der er nogen, der nejer, andre nikker, et par giver en high-five på afstand, et andet par giver fod til hinanden - iderigdommen er stor.

Borde og stole i mødelokalet er sat op, så det er muligt for medarbejderne at rykke sig lidt tilbage fra bordet og summe to og to. Bettina har formuleret en række hv-spørgsmål, som hjælper medarbejderne med at genkalde **gyldne øjeblikke** og **svære stunder** fra coronakrisen, som de har lært noget af. Medarbejderne summer stille to og to, og derefter plukker Bettina udvalgte medarbejdere ud og beder dem fortælle, hvad de har talt om. Når en af medarbejderne har fremlagt, beder hun de andre medarbejdere om at løfte højre hånd, hvis de har haft en tilsvarende oplevelse.

Efter en kort tænkepause bliver alle medarbejdere bedt om at skrive på en Post It, hvad krisen har gjort dem klogere på. De farvede Post It's bliver hængt op på den ene væg i lokalet. To af medarbejderne tilbyder at gruppere sedlerne i temaer. Ud af denne proces kommer der væsentlige temaer frem. Medarbejderne stemmer om, hvilke to temaer, der skal behandles allerede i dag. De resterende temaer sættes på dagsordenen til de kommende centermøder.

Det første tema er medarbejdernes ønsker til hjemmearbejde. Medarbejderne bliver delt op i grupper efter, hvad de ønsker: At arbejde hjemme fast en bestemt dag om ugen. At arbejde hjemme fast to dage om ugen. At arbejde hjemme op til tre dage om ugen. Ikke at arbejde hjemme. At arbejde hjemme efter behov. Hver gruppe skriver en ønskeseddel, som samles i et fælles dokument og sendes til Bettina.

På væggen hænger en tegning af et trafikfyr. Bettina går hen til trafikfyret og bruger det til at forklare sine medarbejdere, at der er beslutninger, som hun ikke selv kan træffe som mellemleder. Det er eksempelvis aftaler om faste hjemmearbejdsdage og indkøb af IT-udstyr til hjemmearbejde. Hun peger på det røde felt i trafikfyret. Derefter peger hun på det gule felt. *Men vi kan komme med ønsker, og så bringer jeg dem videre til ledergruppen,* siger hun. Til sidst peger hun på det grønne felt. *Og så er der det, vi selv kan beslutte - eksempelvis, hvilke møder, vi vil holde online, og hvilke møder, vi vil holde med fysisk fremmøde.*

Det andet tema er netop medarbejdernes ønsker om at holde teammøder online. Bettina uddelegerer beslutningen til det enkelte team. De får frie hænder til at eksperimentere med, hvilke typer af møder, der giver mest mening for dem. Bettina lover at sende en række hv-spørgsmål om møder til hvert team, som de kan bruge til en god dialog, inden de træffer beslutninger og sætter nye tiltag i værk.

Bettina samler op på dagens møde ved at stille sig på en tidslinje, der er markeret på gulvet. Hun siger: *I*

dag har vi talt om, hvor Coronakrisen har bragt os hen, og hvordan vi er kommet herhen. Vi har skabt et fælles billede, som alle har bidraget til at stykke sammen. Nu er vi blevet klogere på, hvad vi har lært hver især under krisen ved at tage ansvar, eksperimentere og finde nye veje at gå. I har delt jeres forskellige oplevelser med hinanden, og vi har talt om, hvordan vi kan bruge jeres erfaringer fremover. Jeg er imponeret over, hvad I har præsteret på så kort tid og under så usikre omstændigheder. Jeg har hele tiden haft tillid til, at I kunne klare at arbejde selvstændigt hjemmefra, og den tillid har I til fulde levet op til.

Bettina kigger rundt på sine medarbejdere og forsøger at få øjenkontakt med dem, inden hun fortsætter: *Der er mange gode eksperimenter, som vi kan bygge videre på. Vi er så småt i gang med at skabe vores nye 'plejer', og det arbejder vi videre med på de kommende møder ud fra de temaer, I har valgt. Det er en dynamisk proces, som vi alle bidrager til ved hele tiden at gøre mere af det, der giver mening for jer og bidrager til at løse kerneopgaven bedre. Sammen forankrer vi de nye tiltag, der skaber vores nye kultur. Tak for jeres indsats. Giv jer selv en hånd.*

Medarbejderne bliver opfordret til at takke hinanden for et godt møde på en anderledes måde, på afstand. To medarbejdere samler hænderne foran brystet og bøjer sig roligt frem mod hinanden, to andre skriver 'TAK' på et stykke papir og vifter med papiret, så alle kan se det. Sådan slutter dagens møde med smil på læben og god energi.

Teoretiske inspirationskilder

- **Trafikfyret** er inspireret af Stephen Coveys 'interesse- og indflydelsescirkel' (Fredens og Prehn 2009:41). Det røde felt i trafikfyret svarer til 'interessecirklen'. Det felt ligger uden for medarbejdernes indflydelse. De beslutninger, der træffes her, træffes af andre, eksempelvis politikere eller ledelse. I det gule felt kan medarbejderne komme med forslag til forbedringer, som ledelsen tager stilling til og derefter træffer beslutning om. Det grønne felt er det, medarbejderen selv kan bestemme i den daglige opgaveløsning og det daglige samarbejde. Trafikfyret er godt til at illustrere, hvor man bruger sin energi bedst.



- **De hv-spørgsmål**, som sætter refleksionen i gang hos medarbejderne, er anerkendende og systemiske coachingspørgsmål, som kan placeres i Karl Tomms spørgehjul (Moltke og Molly 2019: 129).
- **Timeout** og **forankring** er inspireret af Karl E. Weicks tanker om, at forandringer sker hele tiden (Hammer og Høpner 2019: kap. 10). Formålet med en timeout er at skabe et fælles billede af nu-situationen. At skabe et læringsrum, hvor deltagerne kan udveksle erfaringer, skabe mening og fælles forståelse. For derefter at blive enige om, hvad de nu skal gøre, så alle trækker i samme retning. Dialog og involvering er dermed afgørende i kontinuerlige forandringsprocesser.

Spørgsmål på små kort, der trækker læring ud af krisen

1. Hvordan fik du hverdagen til at fungere under krisen?
2. Hvad var din største ahaoplevelse under krisen?
3. Hvad bekymrede dig mest under krisen? Og hvordan overvandt du de bekymringer?
4. Hvad er det bedste, der er kommet ud af krisen for dig?
5. Hvad ved du nu, som du ikke vidste inden krisen?
6. Hvad kan du nu, som du ikke kunne inden krisen?
7. Hvad har krisen gjort dig klogere på?

8. Hvad har krisen gjort dig opmærksom på?
9. Hvad har du forandret i dit arbejdsliv/liv som en konsekvens af krisen?
10. Hvilken personlig udvikling har du gennemgået under krisen?
11. Hvilken faglig udvikling har du gennemgået under krisen?
12. Hvad er du blevet opmærksom på er vigtigt i dit arbejdsliv?
13. Hvad er du blevet opmærksom på er vigtigt for din motivation og arbejdsglæde?
14. Hvad lærte du mest af ved at arbejde hjemmefra?
15. Hvad fungeret godt ved at arbejde hjemmefra?
16. Hvad savnede du, da du arbejdede hjemmefra? Og hvad gjorde du for at mindske savnet?
17. Hvad manglede du til din hjemmearbejdsplads, og hvordan fik du fat i det, du manglede?
18. Hvordan skabte du gode rammer for dit arbejde hjemmefra?
19. Hvilke gode vaner udviklede du under krisen?
20. Hvilke nye måder at løse opgaverne på udviklede du under krisen?

Klik her for at hente et ark med flere (http://forundringsfabrikken.dk/Fra%20krise%20til%20kompetencer/) spørgsmål på hvert kort (http://forundringsfabrikken.dk/Fra%20krise%20til%20kompetencer/)

Det er en ledelsesopgave at trække læring ud af krisen og forankre de nye måder at gøre tingene på, som medarbejderne har eksperimenteret med. De organisationer, der klarer sig bedst igennem en krise, er de organisationer, hvor lederne involverer medarbejderne og styrker arbejdsfællesskabet.

Charlotte Lund Andreasen, jobcenterleder i Guldborgsund Kommune har bidraget med inspiration til casen i artiklen.