



## **Det har corona betydet for min ledelse** – artikelserie af Væksthus for Ledelse

Væksthus for Ledelse har inviteret ti ledere fra kommuner og regioner til at reflektere og samle op på de erfaringer og den læring, de har gjort sig under coronakrisen, hvor kerneopgaven for de fleste forandrede sig med ét slag.

Fra lynhurtig og effektiv omstillingskraft til kreative løsninger i nyorganiseringen af kerneopgaverne, digitale kvantespring, distanceledelse, oversættelse af retningslinjer for fysisk borgerbetjening samt trivsel- og motivationsarbejde på højt niveau. Det er blot et par af de overskrifter, som de ti offentlige ledere sætter på deres erfaringer med coronaledelse.

I otte artikler giver lederne deres bud på, hvordan coronakrisen har forandret deres ledelsesmæssige og organisatoriske landskab – og hvilke erfaringer, de tager med som ny ledelsespraksis.



# Indholdsfortegnelse

Sidetal

---

## **4** Fra hverdagshelte til offentlig udskamning

– Interview med Jeanette Spangsberg, plejecenterleder, Rosenlund Plejeboliger i Gladsaxe Kommune

## **7** Vi kan ikke lede fra et skrivebord

– Interview med Birgitte Hensch, serviceleder, Holbæk Sygehus i Region Sjælland

## **10** Vi gik fra at være 'dem bag skærmen' til en værdsat partner

– Interview med Karen Ingerslev, kontorchef, Koncern HR i Region Midtjylland

## **13** Vi lavede gymnastiksalen om til en kommandocentral

– Interview med Eva Meyer, dagtilbudsleder, børnehuset Nyrup i Helsingør Kommune

## **16** Det har været rart at kunne være til stede og udøve nærværende ledelse

– Interview med Charlotte Abildgaard Jensen, leder, bostedet Mariested i Frederikshavn Kommune og Camilla Hildebrand Andersen, ledende lægesekretær, Amager og Hvidovre Hospitaler

## **20** Når jeg så en lærer gå hjem med sammensunkne skuldre ringede jeg og hørte til trivslen

– Interview med Louise Høybye, skoleleder, Højslev Skole i Skive Kommune

## **23** Bekymringen for at tabe nogle på gulvet, gav os nye løsninger

– Interview med Anne Mette Mortensen, leder, Bo- og Støttecentret i Aalborg Kommune og Sabine Wolgast, afdelingschef, Ungecentret i Jobcenter København

## **27** Det var som at spille på udebane hele tiden

– Interview med Christian Pedersen, ledende overlæge, Aalborg Universitetshospitals ortopædkirurgiske afdeling

# Fra hverdagshelte til offentlig udspekamning

Vinden vendte 180 grader for ledelse og personale i plejesektoren under corona. Fra at være hverdagens helte blev de offentligt hængt ud som faggruppe. Det har skærpet plejecenterleder Jeanette Spangsbergs faglige blik og ansvar for at sikre trivsel og motivation hos medarbejderne post-corona. Hun skifter hest og fokuserer på belastningspsykologi.

Af: Tina Juul Rasmussen

”Frances forbudt adgang på sin mands plejehjem – men eksterne vikarer var velkomne”.

Sådan lød en overskrift i dagbladet BT tidligere år. Plejehjemmet var Rosenlund Plejeboliger i Gladsaxe Kommune. Og fokus på kritikken fra den pårørende Frances, som ikke måtte besøge sin mand pga. corona, viser meget godt, hvad Rosenlunds leder Jeanette Spangsberg har stået med og i under corona.

”Det har været et hæsblesende, vanvittigt år med arbejde 24/7,” opsummerer hun sin beskrivelse af verden set fra hendes kontor, hvorfra hun leder Gladsaxe Kommunes største plejecenter med 140 beboere fordelt i fem huse, fem afdelingsledere, en faglig leder og 140 medarbejdere.

For mest af alt er perioden med corona kommet til at handle om et forstærket fokus på forråelses- og belastningspsykologi, som Jeanette Spangsberg vil gøre til tema i sin ledelse post-corona.

”Til at begynde med blev vi udråbt til hverdagens helte, alene fordi vi gik på arbejde. Og det gav

rigtig meget mening, fordi beboerne jo ikke måtte få besøg af deres pårørende. Vi forsøgte virkelig at skabe en så normal og tryk hverdag for dem og for medarbejderne som muligt,” husker hun.

## Hængt ud i formiddagsbladene

Men nogenlunde samtidig kom TV2-udsendelserne med Else fra plejehjemmet Kongsgaarden i Aarhus, og stemningen blandt de pårørende og i den offentlige debat begyndte at skifte.

”Lad mig sige det sådan: Jeg har aldrig behandlet så mange klager fra pårørende som under corona. Vores plejehjem har selv været hængt ud i både Ekstra Bladet og BT. Mistilliden til os blev enorm, og frustrationerne over besøgsrestriktionerne, som vi jo ikke havde bestemt, fyldte. Samtidig var det en stor opgave for mig at holde kritikken og den dårlige stemning væk fra medarbejderne, så de kunne koncentrere sig om deres daglige, faglige arbejde,” siger Jeanette Spangsberg og fortsætter:

”Så jeg brugte mange kræfter på at kommunikere tydeligt og hurtigt om nye retningslinjer – det skabte tryk. Men de pårørende larmede helt utroligt meget, fordi de jo ikke længere kunne ’holde øje med os’, så dem skulle vi også

berolige – samtidig med, at de skruede op for kravene til os: 'I skal gøre min mors køleskab rent hver uge – det plejer jeg at gøre',” fortæller Jeanette Spangsberg.

Hun opdagede dog også i processen, at en ydre fjende får mennesker til at rykke tættere sammen.

”På et tidspunkt var vi selv lagt ned af corona i hele huset, både medarbejdere og beboere. Det betød, at alle, som kunne, måtte trække i arbejdstøjet, også lederne, og fx køre med affald. Den ydre fjende gjorde os virkelig stærke, og når medarbejderne taler om det i dag, er det næsten med ærefrygt, men også stolthed over også at have klaret den situation, som stod på i to måneder.”

### **Må arbejde med forråelse og belastninger**

Sideløbende med at håndtere smitterisiko, coronatilfælde i huset og tilhørende omorganisering af arbejdet, bekymring og uro stod Jeanette Spangsberg med den stadig voksende utilfredshed fra omverdenen. Og de erfaringer, hun og resten af staben på Rosenlund gjorde sig, tager hun meget direkte med sig i sin ledelse efter corona.

”Fagligt havde jeg egentlig planlagt, at vi skulle arbejde med viden og metoder om nogle af de nye beboergrupper, vi har fået – yngre borgere med bl.a. dobbeltdiagnoser og udadreagerende adfærd. Men jeg kan se, at vi i dag står i et landskab, hvor vi også er nødt til at tale om forråelsen, fordi vi er gået fra at være hverdagens helte til at være udskammet offentligt. Den debat er vi nødt til at blive klogere på – og jeg har indset behovet for supervision og for viden om belastningspsykologien ift. medarbejdernes trivsel og motivation – og om, hvorfor de pårørende er så vrede og frustrerede.”

### **Ledere med i dagligt arbejde**

Det har, pointerer Jeanette Spangsberg, åbnet hendes øjne endnu mere for de psykiske belastninger, medarbejderne står med i hverdagen. Og derfor vil hun post-corona sende afdelingslederne ud i den daglige omsorg og pleje hos beboerne sammen med de ansatte.

Det styrker den faglige ledelse og gør os klogere på, hvilke områder vi kan udvikle og hvordan. Forråelsesdebatten betyder også, at vi har myndighedstilsyn, som går helt tæt på medarbejdernes pleje og omsorg af beboerne, deltager i morgenpleje og ser på værdig kommunikation, relationer og hygiejne.

”Og selvom det selvfølgelig er kontrol, skal det helst have karakter af et samarbejde med medarbejderne. Så de skal være så godt klædt på som muligt. Det ser jeg virkelig som min kerneopgave som leder på bagkant af corona – at finde ud af, hvorfor vi har forråelse, for den har vi også her – og hvordan vi kan arbejde med den. Det handler grundlæggende om at skabe psykologisk tryghed i organisationen. Og det er den mest faglige i ledelse, jeg hidtil har været ude i.”

Og, tilføjer Jeanette Spangsberg:

”Jeg bliver aldrig den samme leder som før corona. Det har virkelig trukket spor at opleve, at vinden pludselig kan vende, og at jeg står med ansvaret for, at 140 medarbejdere kommer hele ud på den anden side. Her ligger også en opgave i at skabe tillid og tryghed til vores opgaveløsning ude i samfundet. Her har jeg en også pligt som leder i at dele viden og skabe gennemsigtighed.”

---

## Det tager jeg med mig fra corona

- Betydningen af at kunne skifte fagligt fokus for at sikre faglig udvikling, så medarbejderne er så godt klædt på som muligt til at kunne håndtere de psykiske belastninger i det daglige arbejde, som er blevet forstærket under corona.
- Lederne er nødt til at deltage i daglig praksis for at se og forstå, hvad medarbejderne står med i hverdagen for at sikre faglig udvikling.
- Det er en ledelsesopgave at være med til at skabe tillid og tryghed i offentligheden til opgaveløsningen, som har været udkældt og udkammet. Det kræver fokus på ekstern kommunikation med fortællinger om, hvordan fagligheden dagligt udfoldes i arbejdet.



*Jeanette Spangsberg er leder af Rosenlund Plejeboliger i Gladsaxe Kommune, der er kommunens største plejecenter med 140 medarbejdere og 140 beboere. Hun er uddannet ergoterapeut, har en diplomuddannelse i ledelse, master i organisationspsykologi og har været leder i 13 år.*

# Vi kan ikke lede fra et skrivebord

Organisationsudvikling har været sat på hold under corona, men ikke hos servicechef Birgitte Hensch på Holbæk Sygehus. Midt i anden bølge implementerede hun en ny teamorganisation og ændrede vagt- og arbejdsplaner for alle medarbejdere – og ved at involvere dem blev det en succes. Corona har for hende bekræftet, at ledelse skal foregå helt tæt på personalet.

Af: Tina Juul Rasmussen

**H**vor friskt er det lige at indføre en større organisationsændring midt i anden nedlukning?

Ret friskt, erkender Birgitte Hensch, servicechef på Holbæk Sygehus i Region Sjælland. Men nu var hun jo blevet ansat til netop at skabe udvikling. Og er der noget, coronakrisen har speedet op, er det udviklingen af den medarbejdergruppe og det fagområde, hun står i spidsen for. Så at smide en ny teamstruktur, vagt- og arbejdsplaner med i puljen fik hende ikke til at ryste på hænderne.

”Min tanke var, når corona er overstået, så er alle trætte, og så kan jeg ikke komme med en stor organisationsforandring. Desuden skulle den have været implementeret i november 2020, så jeg følte ikke, jeg var troværdig, hvis det ikke skete. Så jeg indførte en ny teamstruktur i februar i år – kort efter mange af medarbejderne og en tredjedel af ledergruppen inklusive mig selv havde ligget med corona. Min direktør spurgte godt nok, om jeg var sikker på, at det var en god ide, og om medarbejderne kunne finde på at nedlægge arbejdet ...,” fortæller Birgitte Hensch med et smil i stemmen.

Men det viste det sig at være en god ide. Birgitte Hensch inddrog medarbejderne i, hvordan de nye teams, vagt og arbejdsplaner skulle udformes.

Og det gik forbløffende godt. I dag har alle én leder at gå til, de kender deres præcise arbejdsområder og dem, de er i team med – og sygehuset er simpelthen blevet renere. For mine serviceledere og mig er det også meget nemmere at kalde 12 mennesker i et team sammen end at holde stormøde for alle 200 på én gang, konstaterer hun.

## **Ikke blæst omkuld af corona**

Så coronakrisen har lært Birgitte Hensch og hendes 200 serviceassistenter, portører og rengøringsassistenter, at de har kunnet stå i en storm med vindstød af orkanstyrke uden at blive blæst omkuld. Og det til trods for, at de har håndteret coronainstrukser om hygiejne og rengøring og sørget for værnemidler nok til hele sygehuset.

”Da corona ramte, havde jeg kun været ansat her i et halvt år, så jeg kendte ikke rigtigt medarbejderne endnu. Og i starten vidste ingen jo, hvor farligt eller alvorligt, corona var og ville blive. Så alle var bekymrede og bange, og jeg måtte finde helt nye ledersider frem hos mig

selv, bl.a. lytte til manges personlige sygehistorier og familieforhold, fordi de var bange for at tage smitte med hjem. Jeg ved fra mine mange år som leder i sygehusverdenen, at det er en faggruppe, der har brug for at have lederen tæt på. Og det har jeg været,” fortæller Birgitte Hensch.

### **Brugte visuel faglig ledelse**

Undervejs har Birgitte Hensch gjort brug af små, visuelle instruktionskort, som personalet kunne have med i lommen, når de bevægede sig rundt på sygehuset. Billeder af, hvilke værnemidler og forholdsregler, de skulle overholde, afhængigt af hvor de gjorde rent, kørte en patient mm.

”Det fungerer godt med visuelle instrukser, fordi medarbejderne ikke hører til de mest læsestærke, og vi har mange forskellige nationaliteter ansat. Dem kunne de også trække frem, hvis andre på sygehuset stillede spørgsmål ved deres måde at løse opgaverne på, så dem har de været glade for.”

### **Tog alles bekymringer alvorligt**

Da bekymringen for selv at blive smittet med corona var størst i første bølge, inviterede Birgitte Hensch til stormøde med en læge, som kunne fortælle dem om corona og om sin egen frygt for sygdommen.

”Det virkede godt at tage deres bekymring alvorligt. For de var jo lige så tæt på patienterne som det kliniske personale. Vi fulgte Sundhedsstyrelsen anbefalinger om værnemidler, men da der gik rygter om, at der ikke var værnemidler nok til alle, følte personalet i Serviceafdelingen, at de kom i anden række. Det var de selvfølgelig både vrede og bekymrede over,” husker Birgitte Hensch.

Undervejs har kreativiteten i at opfinde utraditionelle løsninger på problemerne skabt et godt fællesskab, fortæller Birgitte Hensch.

”Da vi fx manglede spritklude, foreslog en samarbejdspartner, at vi selv fyldte spande med sprit og lagde klude i – det var både nemmere og billigere, så det gør vi stadig. Den form for kreativitet har skabt et godt sammenhold.”

### **Fire erfaringer rokkede båden**

Men fire ting har virkelig rokket båden for Birgitte Hensch undervejs. At vove at indføre organisationsændringen midt i corona-kaos. At se medarbejderne vokse og få nye kompetencer, som de måske ikke engang selv har opdaget endnu. Og opleve, at rengøringspersonalet blev anerkendt som en af de vigtigste faggrupper på sygehuset. Og erfare, hvad en tæt kontakt og synlig ledelse betyder, opsummerer Birgitte Hensch.

Undervejs har hun selv fundet støtte i de forskellige tværgående ledelseskolleger.

”Det har især fungeret godt i kriserne, fx når vi havde et coronaudbrud, så jeg hurtigt kunne give instrukser om ekstra rengøring lige netop der. Det var også en måde hurtigt at lære mine nye lederkolleger godt at kende, og jeg har kunnet trække på dem i konkrete, faglige spørgsmål. Fordi vi er et lille sygehus, er det også rart lige at kunne gå over terrænet og spørge sygehusledelsen, hvis jeg er i tvivl om noget.”

### **Ledere skal ud på gulvet**

Så ringer man til Birgitte Hensch om et år eller to, er hun sikker på, at corona har efterladt især et aftryk på det ledelsesmæssige landskab:

”Vores medarbejdere har brug for, at vi ledere er nærværende, taler med dem og lærer af det, de siger. Vi skal bruge os selv og ikke gemme os. Så jeg har sagt til mine serviceledere, at de fremover skal ud i huset nogle timer hver dag, for at vide, hvordan der ser ud i dag, og hvordan medarbejderne har det. Vi kan ikke



---

## Det tager jeg med mig fra corona

- Faglig ledelse af frontpersonalet skal være synlig, nærværende og konkret – foregå ude på gulvet, og deres bekymringer skal tages alvorligt. De kan ikke ledes fra et skrivebord.
- Tværgående ledergrupper er en støtte for lederen i en krisesituation, hvor samarbejdet om ydelser og indsatser, der går på tværs af hele organisationen, fx værnemidler under corona, er afgørende for at lykkes.
- Medarbejderne vokser, de udvikler nye kompetencer og de er kreative, når de inddrages i at udtænke og gennemføre løsninger, også selvom det foregår under pres.



*Birgitte Hensch er uddannet økonoma og har mere end 30 års erfaring som leder i sygehusverdenen. Siden efteråret 2019 har hun været servicechef på Holbæk Sygehus i Region Sjælland med ansvaret for 200 rengørings- og serviceassistenter.*

# Vi gik fra at være 'dem bag skærmen' til en værdsat partner

At skulle lede, anerkende og pleje fællesskab med medarbejderne per digital langdistance har lært kontorchef Karen Ingerslev i Region Midtjylland større systematik i opfølgning og tydeligere faglig kommunikation. Erfaringer, hun vil indarbejde i sin ledelse efter corona.

Af: Tina Juul Rasmussen

**D**en 11. marts 2020 om aftenen skrev kontorchef Karen Ingerslev fra Koncern HR, Udvikling i Region Midtjylland en mail til sin direktør: "Når alle andre end kritiske funktioner hjemsendes, må det betyde, at vi går hjem." En sætning, hun siden fortrød bitterligt.

Regionshuset blev lukket ned for at undgå smittespredning, og Karen Ingerslev blev med ét slag distanceleder for Koncern HR Udviklings 40 organisationskonsulenter og administrative medarbejdere.

Fortrydelsen opstod, da en del af Karen Ingerslevs medarbejdere – udover hvad de kunne varetage hjemmefra af deres sædvanlige arbejde – ret hurtigt blev sendt ud som 'skal-vagter' på hospitalerne.

Her skulle de betjene telefonlinjer for bekymrede medarbejdere og ledere, eller endda vrede pårørende, der ikke måtte komme ind på hospitalet og fx tage afsked med døende familiemedlemmer.

"Da indså jeg, at jeg nok skulle have defineret os som frontpersonale, selvom vi ikke er sundhedsfagligt uddannede. Så var vi ikke

blevet hjemsendt som andet administrativt personale, og jeg havde ikke skullet bedrive kriseledelse fra distancen. Konsulenterne hos os er meget selvkørende, men jeg måtte alligevel skrue op for både selvledelse og tillid parallelt med den mere daglige instruktive ledelse udi coronaregler og -rammer, så jeg kunne bakke dem op i at være en del af frontlinjen – alt imens jeg selv sad derhjemme. Det var lidt skizofrent."

## Vi har brug for jer

Den store oplevelse var, fortæller Karen Ingerslev, at gå fra at opfatte sig selv som 'kolde hænder' til at være efterspurgt af klinikerne.

"Vi har brug for jer herude, sagde de til os. Så fra at være sådan nogle, der 'sidder bag en skærm', blev vi en værdsat partner i corona-krisen. Det var meget bevægende."

For Karen Ingerslev har distanceledelsen på én gang været en udfordrende og lærerig proces.

"Fordi vores konsulenter er så selvledende, indførte min vicekontorchef og jeg hurtigt en fast 'status og planer'-mail, hvor alle melder ind, hvad de har gang i og planer om at lave. Og i tilbageblikkets klare lys kommer vi ikke til at slippe det igen. Det fungerer rigtig godt at 'touch base' på den måde med folk."

### **Virtuelle fællesskabsaktiviteter**

Som hos mange begyndte corona over tid også at tære på motivation og trivsel hos Karen Ingerslevs medarbejdere.

”Så jeg indførte en trivselsdimension – jeg talte mere med den enkelte i telefon. Nogle kom endda hjem til mig for at gå og tale sammen osv. Den tættere kontakt vil jeg også gerne holde fast i fremover. Og jeg har virkelig prøvet at fastholde de fælles aktiviteter, vi plejer at have, og omlægge dem til et virtuelt format. Det har folk egentlig været ret trætte af, men jeg har insistere, fordi vi normalt har et meget stærkt og meningsfuldt fællesskab, som er vigtigt for os at holde fast i.”

De daglige opdateringer fra Karen Ingerslev blev over tid til ugentlige infomails – fulde af anerkendende ord om medarbejdernes store indsats. Et tiltag, der generelt har trukket god respons, og den får nok også lov at overleve efter corona, fortæller Karen Ingerslev.

### **Skakmat i den digitale kontakt**

Men er der noget, hun ikke kommer til at forfølge i fremtiden, så er det den konstante, virtuelle kontakt med medarbejderne.

”I en profilttest af mig ville det nok fremgå, at jeg er intuitiv. Men hvor er det dog sindssygt svært at fornemme konflikter, ked af det-hed osv. over en skærm. Her har jeg været rimelig handicappet og følt mig skakmat. Jeg kan noget helt andet, når jeg har dem live. Jeg har også oplevet at få feedback om, at jeg giver voksen-skældud, hvor mit ry plejer at være, at jeg er god til at sige svære og direkte ting på en empatisk og opbyggelig måde, når vi er i samme lokale. Så jeg har virkelig lært noget om distanceledelse. Det har handlet om at være meget tydelig i mine forventninger og ikke være indforstået i min faglige kommunikation. Den muskel har jeg fået trænet og vil forsat træne.”

Karen Ingerslev forudser også, at hjemme-arbejdspladsen er kommet for at blive. Både konsulenter og administrativt personale har oplevet fleksibiliteten og roen i at kunne sidde hjemme, når det passer ind i opgavetyper, logistikken og kalenderen for at udnytte tiden optimalt.

”Men mest af alt glæder jeg mig til igen at være fysisk sammen og at kunne planlægge, se langt frem og selv være med til at påvirke, hvordan tingene bliver. Og så vil jeg også bruge kræfter på at tale med folk om, hvordan vi kan bibeholde eller genfinde en balance i det gode liv, fordi corona også har været med til at stille spørgsmålstejn ved, hvordan vi bruger vores tid, hvor fortravlet vi lever, og hvad vi prioriterer og værdsætter i tilværelsen.”

---

## Det tager jeg med mig fra corona

- Hjemmearbejdspladsen er kommet for at blive. Medarbejderne værdsætter fleksibiliteten og roen, når opgaverne og logistikken er til det.
- Vi har brug for hinanden på tværs af organisationen, og corona har bidraget til at styrke den borgernære opgaveløsning og samarbejdet på tværs. Forskellige fagligheder og kompetencer er trådt tydeligere frem for hinanden.
- At man ikke skal tage det faglige og sociale fællesskab på arbejdspladsen for givet. Derfor skal man sørge for at fastholde sociale aktiviteter, også virtuelt. Og lave fast faglig opfølgning med fx ugentlige 'touch base'-mails el.lign.



*Karen Ingerslev er kontorchef i Koncern HR Udvikling i Region Midtjylland. Her leder hun 40 organisationskonsulenter og administrative medarbejdere, som står for organisations- og ledelsesudvikling.*

# Vi lavede gymnastiksalen om til en kommandocentral

Hver en klods, kasse og kugle har været vendt, flyttet og tænkt ind i nye sammenhænge, hos dagtilbudsleder Eva Meyer og hendes medarbejdere. At tænke kreativt under heftigt tidspres er en kompetence, der blev udviklet og praktiseret til fulde under corona. De kreative løsninger og sammenholdet i at skabe dem tager hun med sig.

Af: Tina Juul Rasmussen

Uden at overdrive kan man sige, at hver en klods, kasse og kugle har været vendt, flyttet eller tænkt ind i nye sammenhænge i børnehuset Nyrup i Helsingør Kommune. Inde er blevet til ude. Områder har været afmærket med snore, borde har været delt midt over for at kunne fungere som samtalested med afstand. Haven delt op i zoner med grænser, som ikke måtte krydses. Børn er afleveret og hentet i døren uden en forældresnak i garderoben.

Og, og, og ...

Eva Meyer, dagtilbudsleder i børnehuset Nyrup, glemmer næsten at trække vejret, når hun skal beskrive den kreativitet og samarbejdsånd, som har foldet sig under corona for at få den nye hverdag for de 125 vuggestue- og børnehavebørn og de 22 medarbejdere til ikke bare at fungere, men være god. Rigtig god.

”Da vi efter ret kort tids nedlukning i marts 2020 skulle forberede genåbningen efter påsken, indtog vi alle sammen vores gymnastiksal – vi har til huse i en gammel landsbyskole – og lavede den om til en kommandocentral.

Og vi satte os ned for at finde ud af, hvordan vi kunne bekriige den fælles fjende, corona. Vi havde fire dage til at forandre alt det kendte i organisationen, og vi sad der fra morgen til aften,” husker Eva Meyer.

## Som at skrive manuskript

Det blev til en decideret drejebog og plan, som i løbet af corona er afprøvet, justeret, udviklet og tiljuble. En plan, som ikke bare tilgodeså retningslinjerne for hygiejne, afstand og værnemidler.

Den rummede også mål om leg og læring – i et set-up, hvor børnene ikke måtte forlade deres gruppe på fem, hvor relationer og konflikter skulle holdes indenfor samme gruppe, hvor legetøj ikke måtte skifte hænder på tværs af zoner, hvor tæpper og 30 vejrbestandige temakasser med materialer til alt fra science og natur over konstruktionslege og rollespil blev tænkt ind, fordi det meste foregik udendørs.

”Vi måtte gemme alt vores lækre trælegetøj væk og købe en masse – ja, undskyld – men plasticlort, som kunne tåle at være ude, men som stadig var indenfor vores pædagogiske værdier om teater, bevægelse, kultur og musik.”

Det var, gentager Eva Meyer igen og igen, en lærerig, løsningsorienteret og interessant proces og situation at stå i som leder sammen med sit personale.

”Vi oplevede jo et fællesskab, hvor alle bidrog til at få tingene til at lykkes. Og vi kom tæt på hinanden. Det var som at skrive et stort manuskript til et teaterstykke med mig som både instruktør og medforfatter. Min ledelse har hele tiden handlet om at se de styrker og ressourcer, vi har i huset og heldigvis har masser af.”

### **Lederen var bolværket**

Men det var også nødvendigt med hjælp udefra til at dække ydertimerne, fordi normeringen var ændret – en voksen til fem børn. Så Eva Meyer, som har mange års erfaring fra Roskilde Festival, valgte at ansætte ’runnere’ som praktiske grise, der kunne vaske legetøj, løbe ærinder på tværs af grupper osv. Og hun spyttede også selv penge i at få en fælles kommunal hygiejnemedarbejder fra deltid op på fuld tid for at få den side af sagen helt under kontrol.

”Vi knoklede fra morgen til aften. I starten stod jeg selv hver dag og sagde godmorgen og velkommen til børn og forældre med blomster og flag. Jeg var bolværket – besvarede spørgsmål og kommunikerede i et væk.”

### **Hverdagen bliver ikke den samme**

I dag – mere end et år senere – holder de kreative løsninger stadig. Rutinerne er blevet indarbejdet og føles velkendte, og mange af dem vil fortsætte, spår Eva Meyer.

”Der har været enormt meget magi i det her, selvom det også har været hårdt, vi har været trætte, nogle har været bekymrede for smitte osv. Men det har været afgørende for vores motivation og trivsel, at vi har klaret det, at vi

har kunnet bruge hinanden – også når vi var trætte – og at vi har bakket hinanden op hele vejen. Det har været et kernepunkt i min ledelse hele vejen.”

Og børnehuset Nyrup kommer på ingen måde til at gå tilbage til den hverdag, de havde før corona, understreger Eva Meyer.

”Jo, vi skal selvfølgelig genopbygge vores verden, men den vil stå på de nye pædagogiske erfaringer vi har gjort os. Bare sådan en lille ting som at afleveringen af børnene er gået meget nemmere. De kommer i gang med at lege med det samme og vender sig bare hurtigt om og siger farvel til far eller mor. Ikke noget med at vinke betuttet længe i et vindue mere.”

”Vi har lært, at børnene trives godt med færre opbrud og rutiner i løbet af dagen, så de kan fordybe sig i legen, og det bliver min opgave som leder at køre den proces igennem.”

---

## Det tager jeg med mig fra corona

- At når kerneopgaven skal reorganiseres eller løses på en ny måde, er der store ressourcer at hente hos medarbejderne, som udviser loyalitet og opbakning til ledelsens beslutninger, når de selv er en del af processen.
- At måden at arbejde på ikke vender ikke tilbage til 'plejer' efter corona. De nye, brugbare faglige erfaringer er relevante at indarbejde i det organisatoriske og ledelsesmæssige landskab.
- At coronakrisen har gavnet målgruppen – børnenes – trivsel med færre opbrud og rutiner. Det er en vigtig erfaring at indarbejde i en ny, fremtidig hverdagsstruktur.



*Eva Meyer er dagtilbudsleder for børnehuset Nyrup i Helsingør Kommune med 125 vuggestue- og børnehavebørn og 22 ansatte, fortrinsvis pædagoger og pædagogmedhjælpere. Hun er selv oprindeligt uddannet pædagog og har været leder i 25 år.*

# Det har været rart at kunne være til stede og udøve nærværende ledelse

Tydelig kommunikation, strammere styring end vanligt, tilstedeværende og synlig ledelse med empati og forståelse for uro og bekymringer hos frontpersonalet. Det har styrket motivationen, øget trygheden og gjort lederskabet stærkere og mere bevidst – kvaliteter, som består coronatesten, er to ledere enige om.

Af: Tina Juul Rasmussen

**E**gentlig vendte corona ikke grundlæggende op og ned på hverdagen for de 44 beboere og 55 medarbejdere på Mariested i Frederikshavn Kommune – et socialpsykiatrisk bosted for borgere med fysiske og psykiske funktionsnedsættelser.

Eftersom det er beboernes hjem, blev de, hvor de var. Og da de i forvejen er inddelt i mindre grupper på 7-9 borgere, blev der heller ikke ændret grundlæggende på strukturen i hverdagen. Personalet var der også brug for i samme grad som normalt, så de mødte på arbejde som vanligt.

Men for leder Charlotte Abildgaard Jensen skabte corona alligevel en mærkbar forandring. Godt nok har hun mødt ind under hele coronakrisen, ligesom hun plejer. Men hun er ikke løbet ind og ud ad døren, som hun plejer, da alle møder og aktiviteter ude i verden jo har været aflyst.

”Så jeg og min faglige leder har været meget mere på arbejde her i huset. Det samme gælder

personalet – og beboerne jo også – fordi de ikke skulle afsted til andre tilbud og aktiviteter. Og det har været rigtig rart at kunne være til stede hele tiden og udøve nærværende ledelse. Det har jeg ønsket mig længe,” fortæller Charlotte Abildgaard Jensen.

## Tæt på medarbejderne

Det har frem for alt betydet, at Charlotte Abildgaard Jensen sammen med sin faglige leder – de er begge sygeplejersker – har kunnet være fagligt tæt på medarbejderne og samtidig støtte op, når smitterisikoen spredte uro og bekymring.

”Vi har først og fremmest kunnet holde fokus på den faglige kerneopgave overfor borgerne – alt fra at oversætte og videregive skiftende retningslinjer til medarbejdere til at tage hånd om de ansatte, som var bange for at blive smittet. Vi har kun haft et enkelt smitteudbrud hos en beboer, og her skabte det stor tryghed for alle, at vi lagde og fulgte en plan, hvor ansvar og opgaver var tydeligt fordelt. Det kørte bare,” siger Charlotte Abildgaard Jensen.

## Spottet og fået styr på uro

Og det er, hvad Charlotte Abildgaard Jensens



faglige ledelse især har handlet under corona: At spotte og få styr på uro, lægge en plan og melde den ud til medarbejdere og beboere.

”Det har skabt ro. Og det, at vi alle har været i samme båd, har betydet, at vi også fandt løsninger i fællesskab med medarbejdere og borgere. Vi rykkede sammen. Og vi har været meget strukturerede og systematiske i vores måde at lede og håndtere det hele på. Det har betydet, at vi har kunnet komme den ansændthed, vi har mærket hos alle, i møde.”

For Charlotte Abildgaard Jensen personligt har det været en god oplevelse også at tage styringen over sin egen kalender. Det har netop givet hende mulighed for tilstedeværelse og nærvær, som hun håber, hun kan få mulighed for at fortsætte med.

”Jeg synes, at min tid er bedre givet ud her, og det gør en forskel, at jeg er her. Det har også betydet, at jeg løbende har kunnet tage en masse faglige drøftelser med medarbejderne – de skulle ikke vente til næste teammøde. Og i dagligdagen har jeg i højere grad kunnet sætte retningen for, hvor vi skulle hen – helt konkret ved selv at deltage i aktiviteterne i huset. Det har givet stor mening for mig som leder at få den tætte fornemmelse for, hvor alle var henne og høre, hvordan de gerne vil arbejde, så jeg kan sætte ind der, hvor de har brug for det. Det kvalificerer simpelthen mine beslutninger at se dem arbejde,” siger Charlotte Abildgaard Jensen.

### **Skal indtage og udvide ledelsesrummet**

Så opsummerende konstaterer Charlotte Abildgaard Jensen, at hun efter corona vil forsøge at holde fast i at være tæt på medarbejdernes daglige praksis – og ikke kun som brandslukker, når lokummet brænder. Hun fortæller:

”Jeg har brug for høre, hvad der fylder, lytte til dem – deres faglige overvejelser, bekymringer osv. Og de har brug for min tilstedeværelse og anerkendelse. Det kræver at jeg får lidt mere ledelsesrum – at mine ledere udviser samme tillid til mig, som jeg gør til mine medarbejdere. Det bliver min opgave at indtage mit eget ledelsesrum. Det kræver bl.a., at jeg tør være kritisk overfor, hvad jeg siger ja og nej til at deltage i udenfor huset. Det gavner også mit arbejdsmiljø som leder at tale med beboerne og huske på: ’Nåh ja, det er jo derfor jeg er her’.”

### **Travlhed udenfor kategori**

”Corona har vendt op og ned på vores verden. Ordet ’travlhed’ har fået en helt ny betydning. Jeg har fysisk været til stede på Glostrup Hospital, men har haft medarbejdere på covid-19-afsnit på andre hospitaler, så jeg har både pendlet og udøvet distanceledelse.”

Sådan sammenfatter Camilla Hildebrand Andersen, ledende lægesekretær på Amager og Hvidovre Hospital, coronatiden. Pandemiens indtog betød, at de fleste ambulatorier lukkede helt ned, mens Akutklinikken og Medicinsk Afdeling i Glostrup (tilknyttet Amager og Hvidovre Hospital, red.), som hører under hendes område, fik brug for ekstra personale. Så der blev rykket og rokeret godt og grundigt rundt, ligesom kerneopgaver og roller forandrede sig for Camilla Hildebrand Andersen og hendes personale, der både havde at gøre med covid-19-patienter, og hvor kollegaer også selv blev ramt af sygdommen.

### **Har lært at lytte med empati**

”Jeg vil sige, at hvis jeg har lært én ting i det år, der er gået, så er det at lytte med empati og uden forudfattede holdninger. Jeg har oplevet, at vi kunne stå i hver vores ende af bekymrings-skalaen over det at være i front. Og det skal

man lytte til som leder. For selvom vi som regel kun har en kort kontakt til patienterne, når de kommer ind, var mange af mine medarbejdere meget bange for at blive smittet. Det triggede nye sider hos folk, jeg ikke havde set før, og som overraskede mig, men som jeg var nødt til at lytte til og anerkende. At nogle bygger læhegn og andre vindmøller. Jeg måtte træde i karakter som leder på en ny måde og fx rykke rundt på folk. For selv om man er bange for corona, betyder det ikke nødvendigvis, at man ikke kan løse sine opgaver.”

### **Tydelig kommunikation gør stor forskel**

Camilla Hildebrand Andersens coronaledelse løb groft sagt i to spor: Det første spor – at få kerneopgaven til at fungere med en strammere faglig styring af medarbejderne end vanligt – klar prioritering med tydelige udmeldinger om, hvilke og hvordan opgaverne skulle løses med skriftlige vejledninger, der skulle følges fra a til z.

”I sådan en situation kan vi ikke tage en demokratisk snak og lade alle 30 have en mening om, hvordan vi gør tingene. Min faglige ledelse handlede om at vise vejen,” fortæller Camilla Hildebrand Andersen.

Det andet spor har været at lytte med empati og uden forudfattede holdninger:

”I enden af stram styring ligger den tydelige kommunikation. Og jeg har kommunikeret rigtig meget. Her har det fysiske fremmøde været en klar fordel, fordi man kan aflæse kropssprog bedre end på en skærm. Jeg har kunnet sikre mig, at budskabet blev forstået efter hensigten.”

”Jeg ved også nu, at tydelighed i kommunikation kan forebygge usikkerhed og utilfredshed. Som leder får jeg jo en masse information, som mine medarbejdere ikke gør. Så jeg har følt mig godt klædt på hele vejen, mens de har kunnet lave deres egne historier, hvis deres viden

primært var fra tv aftenen før,” siger Camilla Hildebrand Andersen.

### **Et mere robust lederskab**

Når Camilla Hildebrand Andersen tænker et år eller to frem, er hun overbevist om, at hendes evne til at lytte empatisk stadig vil være til at tage og føle på sammen med opmærksomheden på, hvad der motiverer medarbejderne.

”Den sociale kapital (fælles begreb for tillid, samarbejde og respekt red.), vi har opbygget i coronaperioden, har styrket vores robusthed. Først fik vi Sundhedsplatformen og så covid19 – to meget store omstillinger. Så graden af tillid og engagement i kerneopgaven er helt klart vokset sammen med stoltheden over at have klaret det hele rigtig godt. Fremover vil jeg derfor være meget mere opmærksom på, hvilke faktorer der motiverer folk. For på den ene side har vi en følelse af, at nu kan vi klare hvad som helst. Og på den anden side er vi forandringstrætte helt ind til benet,” pointerer Camilla Hildebrand Andersen og fortsætter:

”Den stramme styring vil jeg slække på igen, men den har vist nogle kvaliteter, som jeg nok tager med mig – at det i nogle situationer er godt, at lederen tager beslutninger, prioriterer og kommunikerer tydeligt. Min robusthed som leder er også blevet større. Jeg kender mine medarbejdere langt bedre, og jeg føler mig meget bedre forberedt, hvis der skulle komme en tredje bølge eller et nyt it-system.”

---

## Det tager vi med os fra corona

- At en tydelig retning i den faglige ledelse skaber tryghed i en krisetid, men har kvaliteter, som rækker ind i fredstid – at lederen prioriterer, beslutter og kommunikerer tydeligt.
- At store omstillinger kræver, at man fastholder et fokus på, hvad der motiverer medarbejderne. Her kan tillid til hinanden, engagement i kerneopgaven og stoltheden over at kunne løse sin opgave være vigtige faktorer.
- At faglig ledelse kræver tid, tilstedeværelse og nærvær overfor frontpersonalet, som gerne vil have lederen tæt på. Det kan bl.a. indebære, at man tager ansvar for at indtage sit ledelsesrum.



*Charlotte Abildgaard Jensen er leder af Mariested i Frederikshavn Kommune. Mariested er en socialpsykiatrisk boform med 44 borgere, som har psykiske diagnoser eller svære funktionsnedsættelser. Her er 55 ansatte, primært pædagoger, sygeplejersker og sosu-assistenten.*



*Camilla Hildebrand Andersen, ledende lægesekretær på Amager og Hvidovre Hospital, Medicinsk Afdeling i Glostrup. Hun leder i alt 30 lægesekretærer fordelt i de medicinske afsnit og på Akutklinikken i Glostrup. Hun er uddannet lægesekretær.*

# Når jeg så en lærer gå hjem med sammen-sunkne skuldre ringede jeg og hørte til trivslen

De gode grin og skøre indfald har været den livline, skoleleder Louise Høybye har kastet ud til medarbejderne på Højslev Skole i Skive Kommune for at hive alle igennem coronakrisen med motivationen og fællesskabet i behold. I processen fandt hun selv den delikate balance mellem at styre og støtte, som hun tager med sig videre.

Af: Tina Juul Rasmussen

**K**an man virkelig håndtere en hundrede-årshændelse som corona med lidt jysk snolder, et amerikansk lotteri med præmier fra den lokale genbrugsbutik og en god flaske Asti på højkant, en godmorgen-mail hver dag fra chefen og mange gode grin? Nok ikke 100 procent, men det har alligevel rakt rigtig langt i at holde sammen på medarbejdere og ledere på Højslev Skole i Skive Kommune.

Og bundankeret i midten – placeret fysisk på sit kontor hele vejen igennem – har været skoleleder Louise Høybye, som trods et slidsomt corona-år med op- og nedlukninger på stribe stadig er ét stort smil.

”Jeg tror, at den røde tråd, som går igennem alt, hvad vi har oplevet, prøvet af og erfaret under corona, er følelsen af fællesskab. Det, at vi alle føler, at vi hører til her på skolen, og at der har foregået noget på tværs for at holde trivsel, humør og motivation oppe hos alle – uanset funktion. Man skal ikke underkende, at vi, der har valgt at arbejde med mennesker, har også valgt, at vi vil noget med fællesskaber. Og min opgave som leder har været at give det energi og næring,” siger Louise Høybye.

## Der har været tunge dage

Og jo, som leder har hun også selv været igennem kaos, hurtige beslutninger og mismod og indså derfor tidligt, at hun var nødt til at installere sig selv som en samlende figur på tværs af afdelinger og SFO.

”Jeg greb til den visions- og transformationsledelse, som jeg nørder med på min masteruddannelse i offentlig ledelse. Jeg skrev godmorgen-mails til alle medarbejderne – hver dag. Fortalte små anekdoter fra mit eget liv – men satte samtidig retning på tingene, uddelegerede praktiske opgaver og skabte et virtuelt, skriftligt rum, hvor vi kunne kommunikere sammen om, hvor vi skulle hen. Det har jeg fået rigtig god respons på. I anden runde havde jeg slet ikke det samme overskud, men der var vi heller ikke hjemsendte på samme måde – her mødte vi også hinanden på gangene.”

## Plejet de gode grin

En anden gennemgående faktor i at holde humør og motivation højt hos alle har været de gode grin.

”Jeg har haft fokus på positiv innovation og psykologi – betydningen af at holde en fælles historie og et emotionelt fællesskab kørende

ved at grine sammen. Og jeg vil sige, at den hype og den lange tråd, der kørte på Aula om vores amerikanske lotteri ... jamen, jeg har aldrig oplevet noget lignende! Eller da vi sendte vores nye visionsgrundlag hjem til folk sammen med snolder, serpentiner og flag – det vakte også glæde, selvom det tog tre uger, før alle havde fået det med posten,” griner Louise Hørbye.

”Undervejs blev jeg meget skarpere på både personale- og faglig ledelse. Når jeg ud ad vinduet så en lærer gå hjem med lidt sammen-sunkne skuldre, sørgede jeg for at ringe og høre til trivslen. Jeg har bevidst holdt styr på, hvem og hvornår jeg skulle træde tæt på. Og jeg er trådt tæt på.”

### **Har verdens bedste souschef**

Der har bestemt også været dage, hvor Louise Hørbye har haft svært ved at trække i det brede smil. Det endeløse forandringspres og konstante alarmberedskab, de lange arbejdsdage, udfordringer internt i ledelsesgruppen, uafhængigt af corona, refleksioner over hvad der gik galt og arbejdet med at revitalisere og skabe nyt fundament har tæret på kræfterne. Men lyset i tunnelen har været samarbejdet med 'verdens bedste souschef'.

”Jo, jeg er træt ind til benet, men jeg insisterer på at bevare engagementet – og det gør man altså lettere med positiv end negativ energi. Det kræver, at man har nogen at dele både ups and downs med. Og her er det uundværligt, at vi er team, souschefen og jeg. Vi har et arbejdsklima, hvor vi bevidst bruger håb og optimisme, humor og engagement til at håndtere det svære. Og så giver vi hinanden rum til bag lukkede døre at dele frustration og brokke os – men også grine af galskaben og tage ansvaret for god opgaveløsning på os. Imperativet i vores job er jo ikke et enten-eller, men et både-og.”

### **Fin balance mellem at styre og støtte**

”Det, jeg især tager med mig fra corona, er balancen mellem det styrende og det støttende. At gå ud og tage styringen, når krise og kaos hersker, genskabe mening – og samtidig være ekstremt understøttende, tage de svære samtaler med både medarbejdere og forældre. Mit fokus på at være tydelig i min kommunikation og både styre og støtte har gjort folk trygge. Så selvom jeg ikke har så mange ledelsesår i benene, kan jeg mærke, at jeg har stået med en opgave, hvor styringen var ufravigelig. Og hvor jeg før måske har været lidt bekymret for at overstyre, har jeg nu opdaget, at det ikke gør noget. Jo, medarbejderne skal inddrages – men jeg tager ansvaret.”

---

## Det tager jeg med mig fra corona

- At lederen skal tage styringen, når kaos hersker og ikke være bange for at sætte en tydelig retning og tage ansvar.
- At gøre sig umage med kommunikation til medarbejdere og borgere for at skabe tryghed og retning, når bekymring og forvirring hersker.
- At humor og skøre initiativer for medarbejdere giver næring til det samlede fællesskab og medarbejdernes motivation.



*Louise Høybye er oprindeligt uddannet lærer og er skoleleder på Højslev Skole i Skive Kommune med 450 børn og 45 lærere, skolepædagoger, en undervisningsassistent, en skolesekretær og en teknisk serviceleder samt to afdelingsledere.*

# Bekymringen for at tabe nogle på gulvet, gav os nye løsninger

Coronakrisen har krævet en ny organisering af kerneopgaverne og har i processen speedet den digitale omstilling markant op. Hos to ledere har det skærpet fokus på at levere meget præcis kommunikation til og mindske kompleksiteten for medarbejderne. Gevinsten har været overraskende aha-oplevelser med borgerne.

Af: Tina Juul Rasmussen

”Som leder har jeg stået i noget, jeg aldrig har prøvet før, og som var en kæmpe omvæltning: At sende 32 medarbejdere hjem fra den ene dag til den anden uden en klar besked om, hvad de skulle. Og helt banalt begynde at øve mig i at holde møder på Teams.”

Sådan beskriver Sabine Wolgast, afdelingschef i Ungecentret i Jobcenter København, en noget kaotisk og frustrerende start på coronaåret 2020 for hende som leder. Igennem de mange op- og nedlukninger har hun måtte erkende, at især på to områder kom hun som leder til kort.

”Digitalt var jeg ikke godt nok klædt på – det er ikke her, jeg har de store kompetencer. Og jeg følte mig heller ikke godt klædt på til distanceledelse. Som leder drives jeg af samspillet med lederkolleger og medarbejdere, og så sad vi der og kunne kun se hinanden på en skærm uden erfaring for, hvordan vi kunne bruge det rum til sparring osv. Så: Var vi klar? Nej. Ramte det mig i nakken som leder? Ja!”

Ét var at distancelede på en skærm og her at tackle usikkerhed, bekymringer og mistrivsel

hos medarbejderne over at sidde alene hjemme ved spisebordet og miste den fysiske forbindelse til både kolleger og borgerne.

Et andet var at hele kerneopgaven – at bringe unge ledige i uddannelse eller job – skulle lægges om. I en periode var al lovgivning på området suspenderet, og da dele af den igen trådte i kraft, blev Sabine Wolgast og hendes medarbejdere med ét slag til et næsten 100 procent virtuelt jobcenter.

## **Overraskende gode resultater med de unge**

Både individuelle samtaler, mentorordninger og gruppeforløb kom til at foregå på en skærm med borgerne. Også her stod overraskelserne i kø.

”En del af de udsatte unge fungerede rigtig godt med den digitale kontakt. Den gør dem mere trygge, og de åbner sig mere her, end når de møder op i jobcentret. Så det var bestemt interessant at se, at bekymringen for at tabe nogle på gulvet, gav os nye løsninger. Nogle unge tog endda kvantespring i den periode, så vi lærte, at vi godt kan sikre progression digitalt – en måde, vi aldrig har arbejdet på før. Og herfra opstod selvfølgelig et ønske om bedre at udnytte disse nye digitale muligheder. Til gengæld duer digital kontakt ikke med

nytilkomne ledige, vi ikke kender så godt endnu. Her kan det fysiske møde stadig noget andet. Det lærte vi også,” fortæller Sabine Wolgast.

Sabine Wolgast har især været udfordret af den digitale distanceledelse:

”Jeg mangler både digitale redskaber og kompetencer og har først nu lært at opdele folk i grupper på Teams. Min ledelsesstil er klart baseret på fysisk kontakt til medarbejderne. Men det er jo helt absurd, når vi har talt så meget om borgernes digitale kompetencer ... så ups, hvad med vores egne?”

### **Der er en grænse for forandringer**

I dag er Sabine Wolgast og hendes medarbejdere ved at være digitalt up-to-speed. Og samlet set har corona frem for alt skærpet hendes fokus på forandringsledelse.

”Det at blive sendt hjem, gjorde det tydeligt for mig, hvor vigtigt det er, at jeg som leder nedbringer kompleksiteten, holder fokus på kerneopgaven og helt tydeligt kommunikerer rammerne for arbejdet. Min opgave er så også at finde balancen mellem drift og udvikling. For nok har corona vist os, at vi er både omstillingsparate og forandringsvillige. Men vi har også brug for at lukke døren og koncentrere os om det, vi ved og kan. Så må toget køre. Der er en grænse for forandringer,” fortæller Sabine Wolgast.

Samlet set mener Sabine Wolgast, at hun er blevet en bedre leder under corona:

”Jeg føler mig allerede nu styrket i min lederrolle og -værktøjskasse, fordi jeg er blevet kastet ud i noget, jeg aldrig har prøvet før i mine snart ni år som leder. Og jeg har lært vanvittigt meget i det sidste år, så selvom jeg aldrig selv ville have valgt den digitale distanceledelse, har det ikke kun været skidt.”

### **Kommunikation på Facetime uden sprog**

”For mig har coronakrisen været det letteste år at være leder i nogensinde, fordi jeg har kunnet holde 100 procent fokus på min primære opgave. Alt andet har jo været sat i bero. Set i det lys ville jeg ønske, at vi fremover kunne få lov holde fast i den ’pause’, corona har givet os.”

Sådan siger Anne Mette Mortensen, leder af Bo- og Støttecentret i Aalborg Kommune og slår næsten lidt undskyldende ud med armene. For det er vel næsten umoralsk, når nu hele verden har været lagt ned af en epidemi ... Men der er ingen tvivl om, at hun mener det.

For ’corona-pausen’, som Anne Mette Mortensen definerer den, har betydet fravær af både interne og eksterne dagsordner om nye projekter, organisationsudvikling, en væg-til-væg-mødebelagt kalender osv.

Det har givet hende muligheden for at fokusere helt og holdent på sin fornemmeste lederopgave i en krisetid: At definere rammerne for medarbejdernes handlekraft, så de kunne skabe den bedst mulige hverdag for borgerne – med corona som ubuden gæst – i de to botilbud, hun er leder for i Aalborg Kommune. Især har de fysiske corona-begrænsninger for beboerne affødt indtil flere nye digitale løsninger med effektfulde aha-oplevelser.

”Vi ville fx aldrig have troet, at en borger uden sprog, som jo risikerede at blive meget isoleret pga. smitterisiko og besøgsforbud, ville have så stor glæde af at se sin far på Facetime. Han vidste præcis, hvad det betød, når medarbejderen kom med iPad’en. Så corona har tvunget os til at finde nye løsninger, vi nok ikke ville have tænkt på ellers, fx også at bruge Wii og PlayStation som bevægelsesredskaber til borgerne, når alle andre aktiviteter var lukket ned.”



### **Formålet at bringe borgeren i centrum**

De digitale mødeplatforme har heller ikke kun fundet vej til ledere og medarbejdere. De har også vist sig gavnlige for borgere, som har svært ved at være sammen med mange mennesker på en gang og som derfor af og til udebliver fra bl.a. statusmøder med sagsbehandlerne.

”Under corona har vi afholdt statusmøder hjemme hos dem selv, hvor kun pædagogen har deltaget og de andre fagprofessionelle omkring borgeren har været med på en skærm. Det giver borgeren mulighed for pauser – måske bare at kigge væk et øjeblik eller gå ud for at ryge en smøg, hvis det bliver for meget. Med den digitale platform er vores metodeloft hævet, og det enkelte menneskes strategier respekteret. Den digitale løsning er knap så krævende for borgerne, som derfor kan deltage i eget statusmøde. Det er også en af de erfaringer, vi ikke ville have gjort os ellers, og som vi tager med videre. Vi har faktisk formålet at gøre det, vi altid taler om: At bringe borgeren i centrum i egen sag,” fortæller Anne Mette Mortensen.

### **Kommunikerer som samlet ledelse**

Læg dertil, at Anne Mette Mortensen har haft glæde af at være ansat i en stor kommune, som har haft medarbejdere ansat i støttefunktioner til at omsætte de skiftende retningslinjer fra myndighederne til kommunal velfærdspraksis. Som leder har hun blot skullet formidle det videre til medarbejderne, der til gengæld har kunnet koncentrere deres kræfter om arbejdet med de mennesker vi er her for, borgerne.

”Det har skabt tryghed og en fantastisk sammenhængskraft at vi i ledergruppen har talt tæt sammen og kommunikeret tydeligt og præcist – og altid som samlet ledelse med fælles info-mails. Det tager vi helt klart med os videre,” siger Anne Mette Mortensen og uddyber:

”Hvis mit fokus som leder er at skabe handlekraftige medarbejdere, nytter det jo ikke, at jeg hele tiden kommer rendende med nyt, de skal forholde sig til. Så under coronapausen har jeg lært at klæde mellemledere og medarbejderne på, så de har kunnet holde fokus på kerneopgaven med borgerne. Og det har været værdsat.”

### **Spørgetime med lederen**

Anne Mette Mortensen nævner også ’spørgetime med lederen’ på Teams, hvor medarbejderne kunne byde ind med løst og fast. En ide, som en af hendes assisterende ledere fødte og som blev grebet af et af bostederne i en periode, hvor alle ledere var hjemsendt som nær kontakt til en smittet og derfor ikke var til rådighed.

”Den måde at holde møder på, kan det også sagtens være, vi holder fast i. Vi har i hvert fald nedsat en gruppe, som skal se på vores mødekultur og -struktur,” slutter Anne Mette Mortensen.

---

## Det tager vi med os fra corona

- At den tvungne nyorganisering af kerneopgaven i krisetid har banet vejen for helt nye, digitale løsninger til gavn for borgerne, der fortsætter efter corona, og som ellers ville have taget flere år at udvikle.
- At digitale kompetencer hos ledere og medarbejdere har været underprioriteret til fordel for borgernes muligheder og adgang til at begå sig virtuelt i den offentlige velfærdsservice. Disse kompetencer er uundværlige og skal udvikles og opdateres løbende.
- At krisen har vist, at store forandringer – som også vil komme post-corona – kræver nøje afstemt og meget tydelig lederkommunikation om do's and don'ts for at skabe tryghed og ro, så medarbejderne kan koncentrere sig om kerneopgaven.



*Sabine Wolgast er chef for to afdelinger i Ungecentret i Jobcenter København. Her leder hun 32 ansatte, hvis opgave er at hjælpe ledige unge 18-29 årige i job eller uddannelse.*



*Anne Mette Mortensen er leder af Bo- og Støttecentret under fagcenter for særlige tilbud i Aalborg Kommune. Hun har ansvar for driften af individuel bostøtte til 35 borgere i eget hjem samt to §105 og §107-botilbud til borgere med nedsat funktionsevne. Her er 130 ansatte og 59 borgere.*

# Det var som at spille på udebane hele tiden

Når specialisterne i ortopædkirurgi mister kerneopgaven, mister de også meningen i arbejdet, erfarede ledende overlæge Christian Pedersen på Aalborg Universitetshospital. Han måtte kigge dybt i skufferne for at finde opgaver til lægerne, men oplevede stor loyalitet og agilitet i 'pause-arbejde', som han tager med sig i fremtidige forandringer.

Af: Tina Juul Rasmussen

**L**igefrem at kalde de løsninger, han har gjort brug af under corona for kreative, ville han nok selv mene er noget af en tilsnigelse.

Og så alligevel ... For ledende overlæge Christian Pedersen på Aalborg Universitetshospitals ortopædkirurgiske afdeling stod fra en dag til den næste med en mere end halveret kerneopgave, da corona rykkede ind.

Når han ikke selv træder med ind på operationsstuen, bedriver Christian Pedersen strategisk ledelse, som skal sikre løbende rekruttering, fastholdelse og uddannelse af de 60 højt specialiserede ortopædkirurger, som han står i spidsen for. Lægerne har hver en faglig leder i form af en specialeansvarlig overlæge.

## **Kirurger bag skrivebordet**

Med corona blev der hurtigt stille på de ortopædkirurgiske afdelinger, husker Christian Pedersen.

"Vi opererede på ret lavt blus – tog kun de helt akutte og hastende patienter. Alt andet planlagt blev aflyst. Og den akutte del af vores arbejde

afspejler det omgivende samfund, så når folk ikke laver så meget, har vi heller ikke så mange patienter. Så vi gik fra syv til tre operationslejer, og det var konkret svært at finde på noget at sætte folk til at lave," husker han.

Så selvom Christian Pedersen oplevede både loyalitet og forståelse overfor de beslutninger, der blev truffet om fordelingen af ressourcer og en solidaritet lægerne imellem om at klare den nye situation, var det svært for mange af dem.

"For mange af vores læger er ortopædkirurgien en stor del af deres faglige identitet. Det er det, de laver. Så det blev meningsløst, fordi der var så meget ventetid og ikke så meget at lave med en kapacitet på 40 pct. Men jeg kan ikke bare sende folk hjem, fordi vi jo skal dække akutte tilfælde 24/7. Så jeg måtte finde på andre, mere 'administrative' opgaver at sætte dem til, bl.a. at færdiggøre behandlingsinstrukser og samarbejdsaftaler, vi var bagud med, rydde op osv.," fortæller Christian Pedersen.

Den reducerede kerneopgave skabte særlig frustration, fordi Christian Pedersens afdeling faktisk godt kunne have opereret på 80-90 pct. af deres normale kapacitet. Men anæstesipersonalet var travlt beskæf-

tiget på covid-19-afsnittene, så der var ikke nok personale til at bedøve patienterne til de planlagte operationer. En vigtig, formildende omstændighed var dog, mener Christian Pedersen, at det ikke var nogens 'skyld'.

”Det var jo et fælles vilkår og situation, vi var bragt i, så jeg prøvede at fordele sol og vind nogenlunde retfærdigt. Min største opgave var at holde mig opdateret på information fra Sundhedsstyrelsen, forstå og få den klargjort, så den kunne kommunikeres ud. Det værste var nok, at vi ikke følte os hjemme i alt det nye – det var som at spille på udebane hele tiden. Vi skulle jo ikke som sådan reorganisere os, vi skulle stadig operere, bare ikke i samme omfang som normalt.”

### **Fik digital omstilling forærende**

Christian Pedersens vigtigste erfaring fra perioden er, at sammenholdet i afdelingen og i afdelingsledelsen bestod coronatesten.

”Krisen viste os, at vi har en velfungerende afdeling, hvor vi løser tingene med de ressourcer, vi har. Og vi har lært at kommunikere elektronisk på de nye platforme – den proces er virkelig blevet speedet op. Det vil komme os til gode, når vi næste år skal flytte ud på et nyt universitetshospital, hvor vi har samarbejdende afdelinger andre steder i regionen. Så vil det være helt naturligt at afvikle møder m.m. på den måde. Så det fik vi forærende under corona – sammen med erfaringen om, hvor vigtigt det er, at vi kan agere agilt, når der sker sådan en stor forandring. Men ellers tænker jeg ikke, at corona vil have ændret mit ledelsesmæssige eller organisatoriske landskab i fremtiden,” slutter Christian Pedersen.

---

## Det tager jeg med mig fra corona

- At når man i en periode skal nedskalere eller løse kerneopgaven på en ny måde, er medarbejdernes loyalitet og opbakning altafgørende. Under corona har vilkårene været ens for alle, hvilket har været en vigtig faktor i at styrke loyaliteten og opbakningen.
- At den store forandring, corona affødte i opgaveløsningen, afslørede en hidtil uprøvet kapacitet til at agere agilt, som kan bruges i fremtidige forandringsprojekter.
- At coronakrisen speedede den digitale omstilling markant op, så elektroniske mødeplatform nu er blevet en naturlig og ressourcebesparende del af hverdagen.



*Christian Pedersen er ledende overlæge på ortopædkirurgisk afdeling på Aalborg Universitetshospital. Han er uddannet læge fra Københavns Universitet, er speciallæge i ortopædkirurgisk kirurgi og har en Master of Public Management fra Syddansk Universitet.*