



LEDELSE I EN CORONATID

LEDEREN SKAL HAVE BLIK FOR SINE SELVLEDENDE MEDARBEJDERE

Hjemsendte medarbejdere, retningslinjer fra myndighederne – og et væld af forskellige reaktioner. Coronakrisen har budt på mange og komplekse ledelsesudfordringer inden for det pædagogiske område og i uddannelsesinstitutionerne. Men tiden har også givet indsigt i medarbejdernes vilkår og nye tilgange til opgaverne, som ledere med fordel kan tage ved lære af, mener to forskere i ledelse.

Af EVA FRYDENBERG HOLM

I foråret sendte corona-pandemien med ét tusinder af offentligt ansatte hjem fra arbejde. Det skete for de flestes vedkommende med en forventning om, at de fortsat løste deres opgaver.

Den pludselige og voldsomme ændring vendte ikke bare op og ned på mange medarbejders hverdag, den stillede også nye og komplekse krav til de ledere, der skulle sætte rammerne for deres medarbejders hverdag og sørge for, at organisationens kerneopgaver fortsat blev løst.

”Der opstod en række udfordringer, der flettede sig ind i hinanden. Som leder skulle man både sørge for, at kerneopgaverne blev løst under de ekstraordinære forhold og tage stilling til, hvad der skulle ske med de udviklingsopgaver og faglige udviklingsprocesser,

der var i gang. Skulle de køre videre eller sættes på pause? Oven i det kom der sundhedsfaglige retningslinjer, som man skulle tage ansvar for uden selv at have nogen særlige forudsætninger for det. Og ikke mindst opstod der et behov for en særlig sensitivitet over for den enkelte medarbejders ve og vel, et ekstra lag af opmærksomhed, som lederen skulle udvikle oven i alt det andet.”

Det fortæller Mie Plotnikof, der er lektor på DPU, Aarhus Universitet og forsker i den offentlige styring og organisering af uddannelsesfeltet. Hun vurderer, at der er læring at hente i de ledelsesudfordringer, der opstod under coronakrisen. Situationen har sat spot på vigtige sider af ledelsesopgaven. Her fremhæver hun blandt andet det, at lederen måtte rette blikket mod den enkelte medarbejders situation.

”Krisen har ramt skævt i samfundet. Og det har den også blandt medarbejdere på

arbejdspladserne. Dels har de, der skulle arbejde hjemme, haft vidt forskellige vilkår. Nogle har et hjemmekontor, nogle har ikke. Nogle har børn, nogle har ikke osv. Dels har medarbejderne reageret forskelligt. Nogle reagerede prompte, mens andres reaktioner er kommet mere snigende på uforudsigelige tidspunkter og måder. Det har man som leder været nødt til at udvikle et blik for, og man har skullet forholde sig fleksibelt til det, afhængigt af hvornår det lige dukkede op og påkaldte sig opmærksomhed,” siger Mie Plotnikof og tilføjer:

”Jeg tror, det har fået mange til at åbne øjnene for, at sensitivitet over for den enkelte medarbejder er en vigtig del af ledelsesopgaven. At det at have blik for forskellige præmisser og privilegier blandt ens medarbejdere er en central ledelsesopgave. Det, synes jeg, er en ret interessant udvikling, for det har ikke stået så klart før.”



FOTO: UNSPLASH, CHARLES DELUOVO

Da mange arbejdede hjemme under corona-nedlukningen i foråret 2020, blev det tydeligt for mange ledere, at deres medarbejdere har vidt forskellige arbejdsvilkår. Fx kan det være svært at holde online-møde, når man deler kontor med en toårig.

Pia Bramming, der er lektor og afdelingsleder på DPU og forsker i selvledelse, ledelse, organisering og udvikling, er enig. Også hun peger på, at coronakrisen har sat fokus på, at følsomhed over for den enkelte medarbejders situation er en vigtig ledelseskompetence.

”Folk har haft helt forskellige vilkår og muligheder for at løse deres arbejdsopgaver under coronakrisen. Og det har jeg selv som leder oplevet, at jeg har været nødt til at have en høj grad af følsomhed over for. Og behovet blev faktisk kun større hen igennem krisen. Det har for mig gjort det tydeligt, at der også til daglig er behov for, hvor svært det end kan være, at man som leder er tæt på sine medarbejdere og har øje for deres forskellige udfordringer og vilkår,” siger Pia Bramming.

Omstillingsparate organisationer

I det hele taget aktualiserede de udfordringer, der opstod under krisen, nye tilgange til ledelsesopgaven. Mie Plotnikof peger blandt andet på, at der flere steder opstod en form for kreativ problemløsning, fordi ledernes blikke blev tvunget væk fra de lange perspektiver og strategier og hen på den situation, der skulle løses her og nu med en masse modsatrettede opgaver.

”På den ene side blev lederen nærmest umyndiggjort og skulle følge en masse sundhedsfaglige retningslinjer fra myndighederne. På den anden side fik lederen et stort ansvar for at omsætte retningslinjerne til egen organisation. Det dilemma tvang blikket væk fra de lange horisonter og hen på den

kommende uge eller måned, og mange steder blev der udviklet kreative løsninger. Det lod sig gøre, fordi der var undtagelsestilstand. I skolerne overgik man til nødundervisning, og i dagtilbuddene var der pludselig bedre normeringer, fordi børnegrupperne var små,” forklarer Mie Plotnikof.

Hun fremhæver, at man i de fleste organisationer lykkedes rigtig godt med at holde blikket på kerneopgaven trods de ændrede rammer.

”Man kan sige, at krisen på den ene side ændrede alt på et splitsekund og tvang ledere til at gentænke både langsigtede og kortsigtede planer. Og den tvang mange til at overveje, hvordan vi overhovedet organiserer vores dagtilbud, skoler og gymnasier. På den anden side, var kerneopgaven uændret. Børn og unges udvikling, læring og uddannelse stod stadig i centrum. Og de fagprofessionelle medarbejdere og ledere formåede i alt kaosset at holde blikket på det. Sat på spidsen betyder det, at dagtilbuds- og skoleområdet faktisk er i stand til at gentænke hele organisationen og rammen om en given kerneopgave – og alligevel holde fast i den,” siger Mie Plotnikof.

Hun vurderer, at den erfaring kan skubbe i to retninger. Det kan give anledning til, at man i det offentlige tør eksperimentere mere med form og indhold, fordi man er blevet bekræftet i, at man kan holde det faglige blik på kerneopgaven. Men det kan også give anledning til at tænke: Behøver vi hele tiden at ændre og nytænke, er det nødvendigt, hvis det, vi allerede gør, er ret fokuseret på vores

»På den ene side blev lederen nærmest umyndiggjort og skulle følge en masse sundhedsfaglige retningslinjer fra myndighederne. På den anden side fik lederen et stort ansvar for at omsætte retningslinjerne til egen organisation.«

Mie Plotnikof

kerneopgave? I hvert fald har det, ifølge Mie Plotnikof, vist, at offentlige organisationer – modsat, hvad de ofte bliver skudt i skoene – er både agile og omstillingsparate.

”Skoler, dagtilbud og uddannelsesinstitutioner har vist, at de kan forholde sig fagligt kompetent selv under vanvittige kriser. På den måde kan man kalde det et fremtidshåb at vide, at det lader sig gøre – selv i helt ukendte situationer. Også selv om det ikke nødvendigvis er behageligt – eller giver de bedste forudsætninger for kvalificeret forbedring og bæredygtige løsninger i længden,” siger hun.

Fornyset fokus på kvalitet

Mens de fleste dagtilbud og uddannelsesinstitutioner formåede at levere på kerneydelser under de ekstreme forhold, var der andet, der haltede. Coronakrisens hjemmearbejde gav langt fra de bedste forudsætninger for at skabe kvalitet i sit arbejde. Og skal man som selvledende medarbejder over længere tid gå på kompromis med kvaliteten, så går det ud over motivationen, fortæller Pia Bramming.

”Corona-situationen med hjemmearbejde stillede høje krav til medarbejdernes selvledelse, til deres fantasi og evne til at tænke ud af boksen og prøve på at gøre det så godt som muligt under nogle svære forhold. Hvis man så oplever, at det at gøre det så godt som muligt stadigvæk ikke er godt nok, så er der en stor sandsynlighed for, at man mister gejsten,” siger hun og refererer til undersøgelser, der peger på, at selvledende medarbejdere, der på den ene side får ansvar, men på den anden side ikke får mulighed for at levere noget, de synes, er kvalitet, demotiveres.

Hun understreger, at det også er lederens ansvar at skabe rammer og vilkår, der gør, at den selvledende medarbejder kan levere tilfredsstillende kvalitet.

”Det kan selvfølgelig være ret svært i en krisesituation, men hvordan opretholder man så en forestilling om, at man stadig arbejder på at skabe kvalitet, at man ikke bare går på kompromis? Jeg tror noget af det, blandt andet lærere og undervisere frygter allermost, er, at politikerne og andre beslutningstagere i kølvandet på coronakrisen vil sige: Det her er godt nok. Undervisningsopgaven er løst fint og ovenikøbet billigere. At man kommer til at forveksle den kvantitative levering af opgaven med det at levere kvalitet,” siger Pia Bramming.

Hun mener, at corona-situationen har sat en stor projektør på, hvor vigtigt fællesskabet er for kvalitetsarbejde.

”Den ekstreme selvledelse under coronakrisen har understreget, hvor vigtigt fællesskabet er for at kunne tale om og forhandle kvalitet. Det er, når de selvledende medarbejdere mødes i faglige og opgaveløsende sammenhænge, at idéer opstår, rutiner brydes, og kvalitet forhandles. Ikke i isolation. Corona har gjort det tydeligt, at måder at være fælles på hele tiden skal tænkes ind i opgaveløsningen.”

Hjælp til selvledet arbejdsglæde

Ifølge Pia Bramming var det imidlertid ikke kun kvaliteten, der blev udfordret af det manglende fællesskab under krisen. Også det at skulle lede sin egen arbejdsglæde viste sig at være svært.

”Jeg tror, det er blevet meget tydeligt under coronakrisen, at man ikke kun henter passionen for sit arbejde i sig selv. Man henter rigtig meget passion ved at være en del af noget – på godt og ondt. Passion kan også opstå ud af frustration eller forargelse over noget – eller ud af det at ville gøre en forskel for nogen.”

Mie Plotnikof er enig og fremhæver, at der ligger et vigtigt ledelsesansvar i at sikre, at den selvledende medarbejder kan hjælpe sig selv til at finde arbejdsglæde.

”Langt de fleste finder glæde i deres kollegiale relationer og det, de arbejder med. Hvis de arbejder med børn, så er det kontakten til børnene, der motiverer; hvis de er undervisere, så er det kontakten til de studerende. Det at lede sin egen arbejdsglæde er en kæmpe udfordring. Og derfor er det også et ledelsesansvar at sikre, at de selvledende medarbejdere kan hjælpe sig selv til at finde arbejdsglæde. Arbejdsglæden og det at finde mening



HVAD SIGER LEDERNE?

Stærk pionerånd

”Corona-perioden har bekræftet mig i, at der hersker en stærk pionerånd i Børnehuset Spiloppen. Det var jeg godt klar over, men det er blevet meget tydeligt her i corona-perioden. Alle medarbejdere har været handlekraftige og budt ind med ideer til, hvordan vi kunne løse udfordringerne med at få pædagogik og corona-restriktioner til at gå op i en højere helhed. På den måde er jeg blevet bekræftet i, at vi har et stærkt fællesskab og en stærk kultur, som godt kan bære en omvæltning som den, corona har budt på.”

Tina Søegaard, leder af børnehuset
Spiloppen på Frederiksberg

Unik indsigt i personalet

”Det har været en udfordring at lede mennesker, der på forskellig vis var pressede og sørge for, at frygten ikke kom til at styre hverken for medarbejdere, forældre eller børn. Men samtidig har det givet mig en helt unik indsigt i mit personale. Da coronaen igen ramte Odense hårdt i sensommeren, vidste jeg præcis, hvem jeg skulle have øje for. Den indsigt kan jeg bruge i forbindelse med andre forandringer.”

Jan Beck-Larsen, skoleleder,
Ejerslykkeskolen, Odense

i sit arbejde, tror jeg, er noget af det, der har været allermost udfordret under krisen,” siger Mie Plotnikof.

Gennem coronakrisen har mange ledere i højere grad end ellers været med i prioriteringen af de selvledende medarbejders opgaver. Simpelthen fordi situationen har krævet det. Pia Bramming håber på, at lige præcis dét er noget, lederne tager med sig videre. At støtte sine medarbejdere i at balancere de mangeartede krav, der er i arbejdet, er der nemlig også et behov for i hverdagen. Ellers kan den selvledende medarbejder let komme til at sejle sin egen sø med mistrivsel til følge.

”Det handler om at hjælpe sine medarbejdere med at håndtere kompleksiteten i stedet for at forsøge at reducere den. Det er at stikke blår i øjnene både på sig selv som leder

og på medarbejderen, når man påstår, det er muligt at reducere de komplekse og sammensatte opgaver, man har som for eksempel underviser, forsker eller pædagog, til en række mål for arbejdet. I stedet mener jeg, at det er lederens opgave at hjælpe medarbejderen med at navigere i kompleksiteten og om nødvendigt prioritere i opgaverne,” siger Pia Bramming.

Blik for skævheder

Hun håber desuden, at den dybere indsigt i medarbejdernes opgaver, som coronakrisen har givet lederne mulighed for at få, har åbnet flere leders øjne for de skævheder, der er på arbejdspladserne. Her peger hun særligt på de skævheder, der knytter sig til køn og alder.

”Hvis man ikke har set det før, så må det være blevet tydeligt under krisen, at mange af de skævheder, vi har på arbejdspladserne, knytter sig særligt til køn, men også til blandt andet alder. Her tænker jeg både på fordeling af opgaver, privilegier og løn. Der er skævvridende organiseringer på de enkelte arbejdspladser, der forfordeler nogle frem for andre. Men arbejdspladsens skævheder udspringer af nogle overordnede strukturer i samfundet. Det kan næsten ikke være forbigået nogens opmærksomhed under den hårde nedlukning, og det bør simpelthen indgå i vores corona-efterrefleksioner. Og som leder bør man sende sådanne indsigter videre til politisk niveau.” ■

Læs mere:

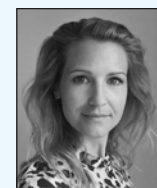
Pia Bramming m.fl.: Selvledende organisering. Nyt fra Samfundsvidenskaberne, 2019.

Mie Plotnikof m.fl.: Tid til Velfærd? Tidsorganiseringer i velfærdsprofessionerne. Hans Reitzels Forlag, 2019.

Mie Plotnikof: Coronakrisens nødråd og mellemrum. Asterisk 94, 2020



PIA BRAMMING er lektor og leder af afdelingen for Uddannelsesvidenskab på DPU, Aarhus Universitet. Hun forsker i selvledelse, ledelse, organisering og udvikling. Hun underviser på Bachelor- og Kandidatuddannelsen i uddannelsesvidenskab samt Masteruddannelsen i uddannelsesledelse.



MIE PLOTNIKOF er lektor på DPU, Aarhus Universitet. Hun forsker i offentlig styring og organisation inden for uddannelsesfeltet. Aktuelt undersøger hun (frem) tidskonstruktioner i offentligt-privat samarbejde. Hun underviser på Bachelor- og Kandidatuddannelsen i uddannelsesvidenskab samt Masteruddannelsen i uddannelsesledelse.