

LÆRING AF CORONAKRISEN

komdir.dk

Kommunaldirektørforeningen i Danmark

“

Coronakrisen er en generationsdefinerende krise, som vi endnu ikke fuldt ud forstår omfanget af. Fra arbejdsliv til arkitektur, adfærd og ansvar - vores liv og vores samfund vil være forandret i en sådan grad, at vi vil tale om en tid før og efter Corona.

Krisen har synliggjort, hvor i samfundet, vi er sårbare, men den har også vist, hvor resiliente de danske kommuner er, og hvor hurtigt, vi kan omstille os til en ny virkelighed.

Nu er det vigtigt, at vi som samfund – og som organisationer - ikke blot rejser os igen, men at vi også står stærkere, end før virussen ramte os.

Derfor skal vi lære af krisen, og vi skal holde fast i de positive forandringer, som krisen trods alt også har medført - hvad end det handler om små konkrete arbejdsgange eller udviklingen af vores lokaldemokrati.

Kommunaldirektørforeningen ønsker med denne undersøgelse, at vi sammen bliver klogere på potentialet til forandring, og hvad der skal til, for at vi kan fastholde de forandringer.

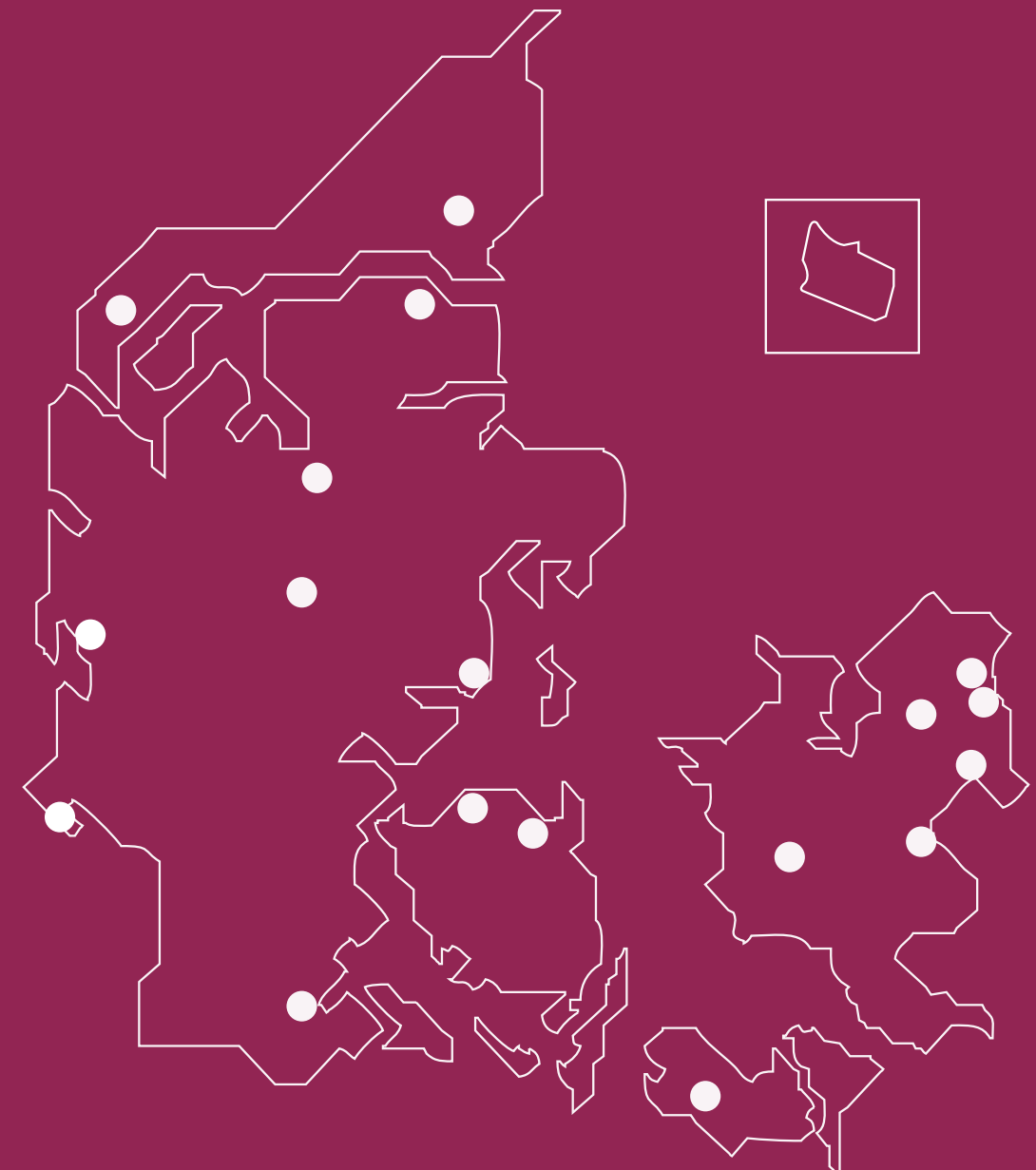
En stor tak til kommunaldirektørerne for at deltage i denne undersøgelse og til KKK for sparring i processen.

På vegne af KOMDIRs
Hovedbestyrelse
Niels Ågesen
Formand

SÅDAN HAR VI GJORT

Vi har spurgt kommunaldirektørerne i hvilken grad og på hvilke områder, de under Covid19-krisen har oplevet forandringer, de ønsker at fastholde. 82 kommunaldirektører har svaret.

Deres svar har efterfølgende været udgangspunkt for kvalitative interviews med 18 kommunaldirektører, der repræsenterer kredsen af kommunaldirektører – både geografisk erfaringsmæssigt og i forhold til kommunestørrelse.



LÆRING AF CORONAKRISEN

INDHOLD

6 SAMMENFATNING

8 CORONAKRISEN - DEN DIGITALE DYNAMO

FORANDRINGER I ORGANISATIONEN

- Onlinemøder
- Samarbejde med MED-udvalgene
- Byråds- og udvalgsmøder
- Ledelsesudvikling

FORANDRINGER I BORGERKONTAKTEN

- Beskæftigelsesområdet
- Sårbare unge
- Demokratisk dialog

13 LEDELSE, STYRING OG SAMMENHÆNG PÅ TVÆRS

- Eksekveringskraft
- Samarbejde på tværs
- Faglig frisættelse
- Kommunikation

16 HJEMMEARBEJDE I BALANCE

18 SAMSPILLET MED POLITIKERNE

19 FORANDRINGER SKAL FASTHOLDES

SAMMENEFTATNING

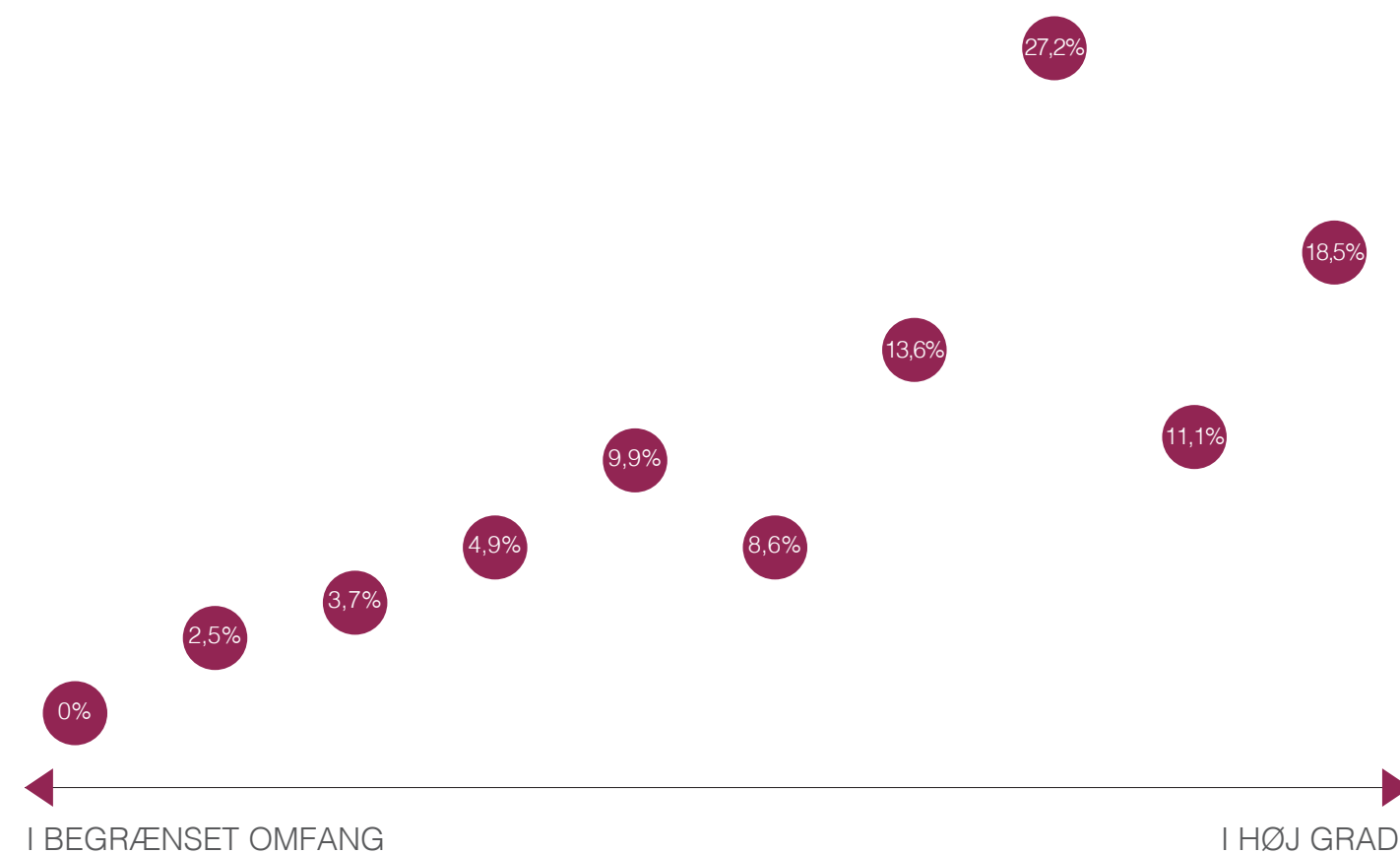
Kommunaldirektørforeningens spørgeskemaundersøgelse viser, at 3 ud af 4 kommunaldirektører i nogen eller høj grad har oplevet forandringer under krisen, de gerne vil fastholde. Godt 9 ud af 10 kommunaldirektører fremhæver positive forandringer på det digitale område, men også ledelse, arbejdsliv og samarbejde på tværs af kommunens forvaltninger er topscorere.

De kvalitative interviews understreger den digitale fremmarch – både som arbejdsredskab i det daglige og som en styrkelse af borgerkontakten. Det fremgår også tydeligt, at det digitale overlapper flere af de andre

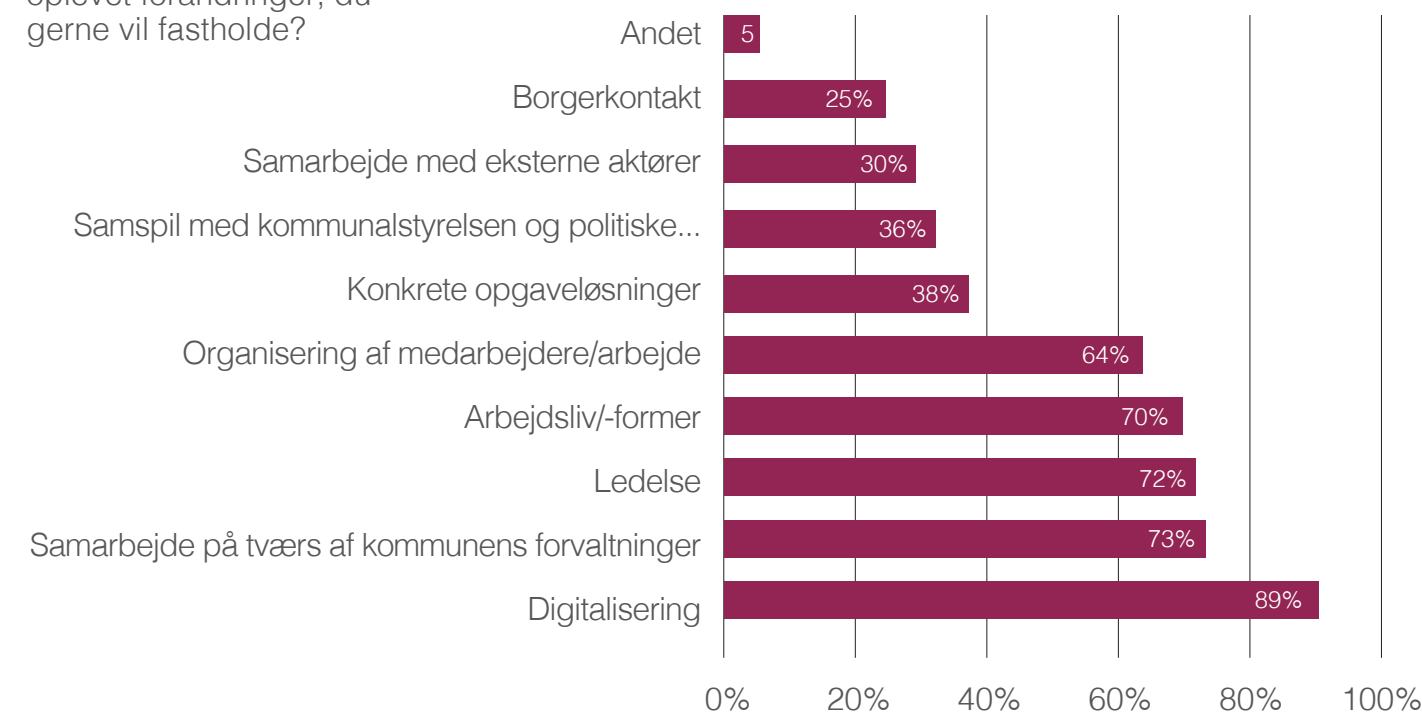
områder og i flere situationer også er en forudsætning for de positive forandringer. Det gælder ikke mindst, når det kommer til den øgede fleksibilitet i arbejdslivet for de kommunalt ansatte.

Kommunaldirektørerne fremhæver i interviewene både helt konkrete forandringer, men også mere ledelsesmæssige overvejelser i forlængelse af krisen. Her er der ofte flere spørgsmål end svar på nuværende tidspunkt – en fornemmelse af, at der er noget at holde fast i eller at arbejde videre med, uden at kunne sætte punktum og to streger under facit.

I hvilken grad har du under krisen oplevet forandringer i din organisation, du gerne vil fastholde?



På hvilke områder har du oplevet forandringer, du gerne vil fastholde?



CORONAKRISEN – DEN DIGITALE DYNAMO

Coronakrisen har vist sig at være den dynamo, der for alvor kunne sætte skub i kommunernes digitale omstilling. Fra utallige Teams-møder og digitale byrådsamlinger til videosnakke med udsatte unge og kontakt med isolerede ældre – vi er gået fra digitale novicer til habile brugere på få uger. Teknikken er ikke længere en undskyldning, ej heller idéen om, at de ældre og udsatte ikke kan følge med. Hvad der startede som en nødvendighed, har vist sig at være et redskab af stor værdi.

Sådan lyder det samstemmende fra de kommunaldirektører, Kommunaldirektørforeningen har talt med i forbindelse med denne læringsproces. Flertallet af kommunaldirektørerne sidder dog også tilbage med følgende spørgsmål: Hvorfor skulle der en krise til, før vi tog brug af de redskaber, der længe har ligget lige foran os? Og hvordan sikrer vi, at nye kvantespring ikke forudsætter nye kriser?

“Min borgmester har tidligere været leder i IBM. For 10 år siden foreslog han den daværende kommunaldirektør, at kommunen skulle bruge en digital platform. Han fik svaret 'ej, det tror jeg ikke' – hvilket jeg også ville have svaret for bare et år siden. Det er jo virkelig tankevækkende, at der skulle en krise til, før vi tog det til os. **Pernille Salamon, Hørsholm Kommune**

Al den villighed til at kaste os ud i nye digitale redskaber, som normalt ville tage tre år, et hav af beslutninger og høringer i MED-systemet, det har vi gjort på få uger. Hvordan holder vi fast i det? – det skal vi finde ud af. **Morten V. Pedersen, Nordfyns Kommune**

De digitale forandringer, som kommunaldirektørerne ønsker at fastholde, kan grundlæggende opdeles i to områder: Forandringer i organisationen og forandringer i kontakten og samarbejdet med borgerne.

I organisationen har den helt store gevinst været **onlinemøder**. Vi er ganske enkelt gået fra digitale møder som et acceptabelt alternativ, når analoge møder var udelukket, til digitale møder som et udgangspunkt.

Kommunaldirektørerne fremhæver, at møderne har vist sig at være et effektivt og stabilt redskab,

der begrænser både tidsforbrug og klimabelastning. Flere kommunaldirektører i de tidligere sammenlægningskommuner påpeger blandt andet, hvordan man før krisen stadig pendlede frem og tilbage mellem kommunens matrikler, men nu i

”Vanens magt har været kolossal, og det er først nu, vi har fået brudt vanens magt. Nu er vi digitale alle sammen – og det kører fantastisk.”

stedet mødes i de virtuelle rum og ofte med kortere aftræk end tidligere.

Om end der fremover også vil være et behov for fysiske møder, vil langt flere møder være digitale, fastslår et flertal af kommunaldirektørerne.

Det gælder både møder internt i kommunen og møder med eksterne – og ikke mindst de møder, der kræver længere rejsetid.

“

Vi har flere rådhus i kommunen, og derfor indførte vi muligheden for digitale møder for mange år siden, så vi ikke behøvede at køre så meget rundt til hinanden. Men vanens magt har været kolossal, og det er først nu, vi har fået brudt vanens magt. Nu er vi digitale alle sammen – og det kører fantastisk.

Med de digitale møder kan man hurtigt få arrangeret et møde i stedet for at folk skal komme kørende ind fra alle mulige steder.

Vi skal ikke blive fanatiske og insistere på at alle møder skal være digitale, men vi skal vurdere hver gang, hvad der vil give mest mening – fysisk eller digitalt.

Jeg er nok én af dem, der har tænkt 'det har vi prøvet nogle gange og halvdelen af gangene virkede det ikke, så skal vi ikke hellere mødes', men når nu man har prøvet det 150 gange og det har virket de 148, så kan vi jo ikke bruge teknikken som en undskyldning.

Jeg var røget lidt ind i autopiloten - fysiske møder var en selvfølgelighed og digitale møder en undtagelse. Jeg er blevet overrasket over kvaliteten, hvor nemt det er at styre møderne, hvor nemt det er at dele ting og præsentationer. Det er meget få gange, at jeg har haft tekniske problemer.

Et møde i København på 2 timer tager os en dag. Hvis bare vi kunne gøre hvert andet møde digitalt, ville det være en stor gevinst.

Vi bliver nødt til at kigge på de mange timer, vi bruger på transport for at deltage i møder. Ikke kun på grund af kalenderen og tidsforbruget, men også for klimaet skyld.

Vi er fordelt ud på tre rådhus, og vores medarbejdere mødes på kryds og tværs. Og der er jo ingen tvivl om, at det er mere effektivt at holde virtuelle møder frem for at skulle ud i en bil hver gang, de skal mødes i en tværfaglig sag. Vi reducerer både køretid og mødetid.

”

De digitale møder har også vist sig særligt værdifulde i samarbejdet med MED-udvalgene. Samarbejdet under krisen beskrives generelt som velfungerende og tillidsfuldt, og det tilskrives blandt andet hyppige onlinemøder med dagsaktuelle emner, information og inddragelse. Flere kommunaldirektører ønsker at bibeholde muligheden for et virtuelt og fleksibelt samarbejde.



Vi har med en dags varsel kunne holde nogle møder, hvor vi har taget meget væsentlige beslutninger. Vi har været i mere løbende kontakt og virkelig snakket om det, der betyder noget – nu.

Lasse Jacobsen, Viborg Kommune

En gang imellem opstår der noget, som vi har brug for at snakke med MED-systemet om, men som vi må parkere indtil næste møde, hvor det så ikke længere er så relevant. Måske vi kunne tage det med videre, at vi kan tage hurtigere virtuelle møder i stedet for at vente til næste fastlagte møde.

Flemming Storgaard, Ikast-Brande Kommune

Vi har med de virtuelle møder skabt tættere bånd ind i organisationen. Jeg kan ikke lade være med at tænke på det bureaukrati, vi har bygget op om at inddrage en medarbejderorganisation - med dagsordener, der skal ud tre uger før, formøder og alt muligt andet. Her går vi lige til stålet. Hvad sker der, hvad er pulsen, og hvad skal vi gøre. Der er lige pludselig nogle, der er med til at kvalificere vores beslutninger langt hurtigere end normalt.

Morten V. Pedersen, Nordfyns Kommune



De fleste kommuner har afholdt **virtuelle byråds- og udvalgsmøder** under krisen, og mens der generelt er enighed om at byrådsmøderne bør vende tilbage til vante fysiske rammer, giver enkelte kommunaldirektører udtryk for, at de - i større eller mindre grad - gerne vil benytte de digitale redskaber i forbindelse med udvalgsarbejdet.

Enkelte kommunaldirektører fremhæver også onlinemøder som en mulighed for at styrke organisationens arbejde med **ledelsesudvikling** med løbende webinarer frem for enkeltstående, fysiske fællesmøder.

Jeg vil gerne skabe en kultur, hvor hvis man har brug for en hurtig politisk stillingtagen, så tager man det fremover virtuelt i stedet for at vente tre uger på en afklaring.

Mogens Pedersen, Varde Kommune

Når det kommer til kontakten og samarbejdet med borgerne har Coronakrisen banet vej for helt nye digitale muligheder. Fra beskæftigelsessamtaler og borgerserviceydelser til byggesagsbehandling og borgermøder – under krisen har det meste kunnet lade sig gøre, og der er meget, vi bør holde fast i, lyder det samstemmende fra kommunaldirektørerne.

Det betyder dog ikke, at alle analoge samtaler fremover skal erstattes af en virtuel virkelighed, men det

betyder – påpeger flere kommunaldirektører - at vi sammen og hver for sig bør undersøge, hvor der er et digitalt potentiale, vi hidtil ikke har udnyttet.

Hvad der er rigtigt for den ene borger, er ikke nødvendigvis det rette for en anden. Derfor påpeger flere kommunaldirektører også, at der er behov for større frihed til individuelle vurderinger.

Vi skal tillade mere kreativitet i vores dialog med borgerne på alle mulige fronter. Lad os bruge forskellige platforme. Lad os vurdere, hvad der giver mening i den enkelte situation

**Ulrik Andersen,
Thisted Kommune**

Det er ikke fordi, vi ikke skal have fysiske møder i fremtiden, for det skal vi også. Men vi skal finde ud af, hvad der giver mening, hvornår. Det handler grundlæggende om at møde borgeren med værdighed, der hvor de gerne vil mødes. Det kunne jo være, vi skulle give borgerne valget.

**Birgitte Lundgren,
Rudersdal Kommune**

Særligt **beskæftigelsesområdet** går igen, når kommunaldirektørerne skal udpege områder med digitalt potentiale. Her efterspørges større fleksibilitet i beskæftigelsesloven og en udvidelse af begrebet 'fremmøde' til at inkludere både det fysiske og virtuelle rum. De digitale samtaler har generelt vist sig at være effektive og tidsbesparende for både medarbejdere og borgere. Når det er sagt, er kommunaldirektørerne dog også fuldt ud bevidste om, at der vil være tilfælde, hvor det fysiske fremmøde ikke alene vil være en fordel, men en nødvendighed.

De digitale samtaler har også vist sin værdi i arbejdet med **sårbare unge**. Flere kommunaldirektører fortæller om større fremmøde og bedre samtaler

med sårbare unge, fordi det er nemmere for de unge at tale til en skærm end at sidde over for en stor gruppe af voksne. Medarbejderne bliver inviteret inden for i de unges verden – frem for at de unge skal møde op på kommunekontoret. Med skolernes fjernundervisning er det også lykkedes at få nogle af de sårbare unge i skole igen, fordi de blev undervist derhjemme.

De danske kommuner har igennem flere år eksperimenteret med nye former for demokratisk dialog i et forsøg på inddrage flere og andre borgere i lokaldemokratiet. Under Coronakrisen har de eksperimenter taget en digital karakter – med stor succes, lyder det fra nogle af kommunaldirektørerne.

”Medarbejderne kom ind i deres verden 10 minutter hver anden dag og spurgte 'hvor er du?' De fik en helt anden kontakt med de her sårbare unge.”

“

Medarbejderne kom ind i deres verden 10 minutter hver anden dag og spurgte 'hvor er du?' De fik en helt anden kontakt med de her sårbare unge. Det havde vi aldrig givet os i kast med, hvis det ikke havde været nødvendigt, men nu skal vi spørge os selv, hvad er det for en adgang, vi fik her, og kan vi bruge det i en anden sammenhæng?

Vi har holdt virtuelle borgermøder og for en sommerhuskommune, har det givet helt nye muligheder. Sommerhusejere, der bor i Vejle eller Odense, gider ikke at køre til Ho Kro en tirsdag aften, men de vil gerne deltage digitalt.

Vi har haft en lidt forældet forestilling om, at når det kom til de ældre eller de syge og sårbare, så kunne de ikke være på den digitale platform. Vi har fået nogle nye erfaringer, og det skal vi have kigget på.

På børne- og ungeområdet er vi nu på en anden planet. Alle lærere har fået nogle nye erfaringer, og jeg er ikke i tvivl om, at vi vil arbejde mere aktivt med det.

Det har skabt nogle øjenåbnere – også på skoler og institutioner i forhold til hvilke børn, der trives med at undervises på en helt anden måde, og hvilke gør ikke. Vi har pludselig fået øjnene op for, at nogle af de unge, der har angst eller sociale fobi-udfordringer, kan vi få i skole igen, fordi de bliver undervist derhjemme. Alting er blevet vendt på hovedet, og det gør jo, at vi kan se verden fra nogle andre perspektiver.

Vi arbejder med tværfaglige teams omkring udsatte unge, og der har vi oplevet, at de unge i højere grad deltager i møder, fordi de - med egne ord – synes, at det er lettere at tale ind i en skærm end ved et møde, hvor der måske sidder 4-5-6 voksne over for dem.

Vi er Danmarks største geografiske kommune, så om nogen har vi incitamentet til at styrke den digitale dialog med borgerne, så de ikke skal køre fra Herodes til Pilatus. Der er umiddelbart ikke nogle områder, hvor det ikke skulle kunne lade sig gøre, hvis der er en efterspørgsel fra borgerne. Vi skal måske tilbyde det lidt mere som en del af grundpakken: I stedet for at mødes, kan vi også bare tage det digitalt.

”

LEDELSE, STYRING OG SAMARBEJDE PÅ TVÆRS

Mens kriseledelsens værktøjer bliver pakket væk i takt med smittekurvens fald, vil krisens ledelse efterlade et permanent og positivt aftryk på de kommunale organisationer. Det er i hvert fald forhåbningen blandt mange kommunaldirektører. Under krisen har de oplevet et skærpet fokus på opgaven, faggrænser, der er blevet opløst, og en organisation, der er gået i takt. De har givet og modtaget tillid og ansvar, og de har set effekten af det. Coronakrisen har ifølge flere af kommunaldirektørerne været en tiltrængt katalysator for det eksisterende ledelsesarbejde i kommunerne.

Eksekveringskraft er et gennemgående ord i kommunaldirektørernes fortællinger om krisetiden. De lange processer har været erstattet af handlekraft i en grad, man ikke tidligere har oplevet, men gerne vil fastholde. Det har været effektivt og givet energi til organisationen. Samtidig er der blandt kommunaldirektørerne dog også en erkendelse af de gode processers værdi og nødvendighed, og derfor et ønske om at finde balancen mellem proces og eksekvering.

“

Vi har ikke brugt tid på proces eller nulfejlskultur – vi har bare handlet, og det har været utrolig effektivt. Der skal naturligvis køre en proces, men den der eksekveringskraft har været befriende at opleve.

Pernille Salamon, Hørsholm Kommune

Noget af det, der virkelig har rykket ledelsesmæssigt, er eksekveringsevnen. Det man måske ville bruge måneder på i gamle dage - altså for 3 måneder siden - det kunne vi pludselig eksekvere rigtig hurtigt. Det har der været meget energi i, og det er den energi, vi skal fastholde. **Nich Bendtsen, Hvidovre Kommune** ”

Flere kommunaldirektører fremhæver også, at **samarbejdet på tværs** af organisationen er blevet betragteligt styrket – både i direktionerne og blandt medarbejderne. Skæbnefællesskab og samfundssind har præget arbejdet, og nødvendigheden af at lægge hverdagens sektoropdeling væk har været åbenlys. Der har været et klart fokus på opgaven, og der har været en større villighed til at hjælpe hinanden – også når handlingerne krydsede de normale faggrænser.

Kommunaldirektørerne er meget bevidste om, at det styrkede samarbejde i høj grad skyldes den åbenlyse nødvendighed, og at der dermed også er indbygget risiko for, at samarbejdet svækkes i takt med, at sygdommen

gør det. Derfor påpeger flere kommunaldirektører også, at det vil kræve viljehandlinger at fastholde de gode takter.

I forlængelse af samarbejdet - eller måske snarere som en forudsætning for samarbejdet - er der også kommet en større opmærksomhed på, at vi alle er tandhjul, der bidrager ind i løsningerne.

Flere af kommunaldirektørerne peger på særligt rengøringspersonalet og teknisk service som medarbejdergrupper, der tidligere er blevet overset, men som under krisen har spillet en central rolle. De medarbejdere oplever en større arbejds glæde, mens opmærksomheden på alle led generelt har styrket opgaveløsningen.

”Italesættelsen af samfundssind har også smittet ind i organisationen. Hvad er mit bidrag til samfundssind? Ja, det er i hvert fald ikke, at jeg sidder og råber af dem ovre i Teknisk afdeling



Vi er rykket sammen og har haft fokus på de opgaver, vi skal løse, og den negative kassetænkning er forsvundet. Italesættelsen af samfundssind har også smittet af på organisationen. Hvad er mit bidrag til samfundssind? Ja, det er i hvert fald ikke, at jeg sidder og råber af dem ovre i Teknisk Afdeling. Sektorkampene har været mindre, og vi skal finde en måde at holde fast i det.

Jens Peter Hegelund Jensen, Ringkøbing-Skjern Kommune

Nogle gange kan tværgående samarbejde godt blive lidt for abstrakt med kommissorier og styregrupper, men vi var tilbage til basic, og det lykkedes meget ubureaukratisk at række ud efter hjælp og få hjælp. Helt konkret var der også medarbejdere, der arbejdede på tværs, og ledere, der var udlånt til andre afdelinger. Det skaber en uvurderlig forståelse og sammenhængskraft sidenhen.

Tom Ahmt, Aabenraa Kommune

Jeg vil gerne fastholde en fleksibilitet, hvor det, der er bedst for organisationen, er i første række. Det handler om en mere løs holdning til, hvornår man går ind over hinandens områder - fleksibilitet i gråzonerne. Vi har oplevet et meget bedre sammenhold ude på skolerne, fordi de har hjulpet hinanden med at gøre klar til genåbning. Der er respekt på tværs og enighed om, at en rengøringsdame godt kan hjælpe, hvis et barn græder, og en pædagog godt kan tørre et bord af, hvis der er behov for det. Det er fleksibilitet i gråzonen.

Søren Steensen, Brønderslev Kommune

Det, der virker i en krisesituation, men som er svært at fastholde efterfølgende, er den enorme koncentration om et fælles mål, der gør, at de almindelige territorielle kampe og den almindelige forfængelighed bliver sat til side for at løse opgaven. Det er en viljehandling at sige, at de her ting vil vi holde fast i, og det skal man ikke bare overlade til, at det nok går af sig selv.

Stefan Birkebjerg Andersen, Odense Kommune

Der har aldrig været så mange topledere, der har vidst så meget om fiberklude, som der er lige nu, for lige pludselig blev en usynlig opgave som rengøring den vigtigste dimension for at få alt andet til at lade sig gøre. Den erkendelse skal vi bruge til at have fokus på, hvordan hele vores opgaveportefølje hænger sammen. Alle har fået en bedre ide om hele sammenhængen, og hvad det er, der skal til for at understøtte hinanden. Det er vigtigt at holde fast i.

Christine Brochdorf, Egedal Kommune



Når regeringen med dens bebudede nærhedsreform skal sætte ord på en **faglig frisættelse** i det offentlige, kan de måske med fordel skele lidt til kommunernes håndtering af Coronakrisen.

Flere af de adspurgte kommunaldirektører beskriver en stor grad af tillid i organisationen samt mere sparring end styring – og det til trods for kriseledelsens hierarkiske natur.

Kommunaldirektørerne beskriver ganske enkelt, hvordan der centralt er truffet rammebeslutninger, mens den lokale ledelse og medarbejderne har fundet mere eller mindre kreative løsninger, der passede til den virkelighed, de stod i. En oplevelse flere af kommunaldirektørerne gerne vil trække med ind i en ny hverdag.



Vi har formået at tage nogle meget hurtige og kraftige beslutninger og så overlade det til linjen at fylde det ud. Der har været en gensidig tillid. Organisationen stolede på, at vi traf de rigtige beslutninger, og vi stolede på, at de formåede at fylde dem ud. Medarbejderne har været så dygtige og så kreative, man bliver jo helt stolt. Dét skal vi holde fast i.

Søren Steensen, Brønderslev Kommune

Jeg blev på et tidspunkt spurgt, hvad den vigtigste beslutning, jeg har truffet under krisen, var. Jeg svarede, at den traf jeg for længe siden, da jeg ansatte dygtige og kompetente folk. **Søren S. Kjær, Sorø Kommune**

Vi har tidligere arbejdet med frisættelse, hvor vi har prøvet at sætte nogle medarbejdere fri ved ikke at have så mange ledelseslag. Jeg er i den her periode blevet bekræftet i, at hvis man viser tillid, så kan vi komme rigtig langt. Og jeg er blevet bekræftet i, at vi ikke skal styre så meget, men snarere indgå i en sparring, hvor der er behov. **Birgitte Lundgren, Rudersdal Kommune**

Vores erfaring de seneste par måneder er, at vi kan klare os med betydelig mindre styring i begge retninger, end vi har i hverdagen, og vi kan nøjes med at fokusere på nogle centrale resultater. Det gør det også meget nemmere for organisationen at forstå – der er jo ofte alt for mange budskaber og alt for mange ambitioner, der skal forløses parallelt. Vi skal nok blande os noget mindre, men til gengæld være mere vedholdende, der hvor vi blander os.

Thomas Knudsen, Lolland Kommune



Kommunikationen har fået et ekstra nøk under krisen, og flere kommunaldirektører fortæller, at de har fået mange positive tilbagemeldinger fra både politikere og medarbejdere, der har værdsat at få et større indblik i hele organisationen og de beslutninger, der træffes.

Selv om kommunaldirektørerne er enige om, at kommunikationen ikke kan fortsætte på samme niveau, da der ganske enkelt ikke er nok information til hverken daglige eller ugentlige beretninger, så udtrykker flere, at de generelt gerne vil kommunikere mere.

HJEMMEARBEJDE I BALANCE

“ Vores medarbejdere oplever markant mindre spildtid. De oplever ledere, der er tydelige og retningsvisende, og som leverer god sparring. Det er helt tydeligt, at de ønsker at opretholde den her frihed. Når vi så spørger ind til trivsel, svarer de lige så tydeligt, at de savner kontakt med kollegaer.
Stefan Birkebjerg, Odense Kommune

Vi har medarbejdere, der trives sindssygt godt derhjemme og virkelig leverer, og så har vi medarbejdere, der trænger til at komme ind på kontoret. Vi kommer til at være mere bevidste om, at vi skal skabe en arbejdsplads, der kan rumme begge typer og give dem de bedste vilkår.
Nich Bendtsen, Hvidovre Kommune

Trods aflåste døre og tomme parkeringspladser har de danske kommuner reelt ikke været lukket ned under Coronakrisen – tværtimod. Nogle medarbejdere mødte fortsat ind på deres normale arbejdsplads for at passe de ældre eller levere nødundervisning til de yngste. Andre udskiftede deres vante skriveborde med spisebordet derhjemme og fortsatte ellers med deres opgaver.

Hjemmearbejdet har under krisen vist sig at være ganske effektivt. Enkelte kommunaldirektører peger ligefrem på, at nogle medarbejdere har vist sig at være mere produktive uden 'støjen' på arbejdspladsen.

Mens nogle kommunaldirektører længe har agiteret for en mere fleksibel arbejdsplads, siger andre, at deres holdning til hjemmearbejdet har rykket sig fra skeptisk til positiv i løbet af perioden. Og opfattelsen af hjemmearbejde har ændret sig fra dage til fordybelse og opsamling til arbejdsdage som alle andre – blot på en anden adresse.

Bør vi i virkeligheden opfordre medarbejdere til at have faste hjemmearbejdsdage, og kigge på, hvornår og hvordan vi har åbent? Vi har stadig det gamle industrisamfunds tanker i os, men måske vi skal tænke anderledes, nu hvor vi ved, hvad vi kan med det digitale samfund. **Peter Frost, Køge Kommune**

Det betyder dog ikke, at alle medarbejdere, der kan, fremover bør og skal arbejde hjemmefra, for det fysiske fremmøde har også stor værdi for både arbejdsplads og medarbejdere, understreger kommunaldirektørerne. Dog vil der fremover være større mulighed for at arbejde hjemme, lyder det fra et flertal af kommunaldirektørerne. De opfordrer til, at man lokalt aftaler den rette balance imellem fysisk og virtuelt fremmøde.

Nogle af kommunaldirektørerne peger på, at en øget mulighed for hjemmearbejde vil styrke både rekrutteringsmulighederne – ikke mindst i pendlerkommunerne – og muligheden for at fastholde medarbejdere, der i perioder har brug for mere fleksible rammer.

Samtidig opfordrer enkelte af kommunaldirektørerne til at tænke fleksibiliteten og mulighederne endnu større.

“

Vi har medarbejdere, der trives sindssygt godt derhjemme og virkelig leverer, og så har vi medarbejdere, der trænger til at komme ind på kontoret. Vi kommer til at være mere bevidste om, at vi skal skabe en arbejdsplads, der kan rumme begge typer og give dem de bedste vilkår.

Det er helt åbenlyst, at der er nogle gode erfaringer med hjemmearbejde, som vi skal tage med videre, men det er ikke det samme, som at sige 'det bestemmer du selv'. Medarbejderne kan arbejde hjemmefra i større omfang, men der er også en grænse for det, for hvis vi skal lykkes med det tværgående samarbejde, så er vi nødt til også fysisk at være tilstede.

Vi har før set hjemmearbejde som muligheden for at få ro til at læse sig ned i rapporter eller følge op på mails, når man er 4 dage bagud. Det at se hjemmearbejdet som en lige så naturlig del af at møde ind på arbejde – det er helt klart nyt.

Vi skal i organisationen være parate til at se på, hvornår hjemmearbejde giver mening, og hvordan vi kan skabe nogle mere fleksible rammer for at være tilstede. I nogle situationer er fysisk tilstedeværelse en nødvendighed, men så må man sammen finde nogle fælles spilleregler.

Vores medarbejdere oplever markant mindre spildtid. De oplever ledere, der er tydelige og retningsvisende, og som leverer god sparring. Det er helt tydeligt, at de ønsker at opretholde den her frihed. Når vi så spørger ind til trivsel, svarer de lige så tydeligt, at de savner kontakt med kollegaer.

En del af årsagen til, at vi ikke tidligere har arbejdet så meget hjemmefra, har været en frygt for, om det nu også ville fungere. Jeg har selv været typen, der tænkte 'vi mødes fysisk, for ellers er det ikke rigtigt arbejde'. Men jeg har da selv opdaget, at når jeg arbejder hjemmefra, er det ret effektivt.

Vi har haft en filosofi om, at man godt kan arbejde hjemmefra, men det er ikke noget, vi fremmer. Sådan står det næsten i vores personalepolitik. Men jeg tror fremover, vi kommer til at sige til vores medarbejdere, at det er helt fint, at de arbejder hjemmefra.

”

SAMSPILLET MED POLITIKERNE

Kommunaldirektørerne giver generelt udtryk for et godt og tillidsfuldt samarbejde med den politiske ledelse – før og under krisen.

Om end krisehåndteringen og samspillet med politikerne divergerer kommunerne imellem, tegner der sig et generelt billede af en nedlukning, hvor den administrative ledelse tog over, og det politiske arbejde blev sat på standby, og en genåbning, hvor politikerne igen kom ind over beslutningsprocesserne.

Nogle kommunaldirektører giver udtryk for en mere tydelig rollefordeling under krisen imellem den administrative topledelse og det politiske

niveau og en større bevidsthed om, hvorfor den rollefordeling er vigtig, mens en enkelt kommunaldirektør beskriver det som en periode, hvor 'vi hver især har været den bedste version af os selv'.

Der er dog også flere, der giver udtryk for, at politikernes placering på et sidespor var uhenigtsmæssig, og at der er behov for at drøfte, hvordan man i andre kriser kan sikre, at administrationen kan træffe hurtige beslutninger samtidig med, at politikerne er involveret i processen.

Generelt opfordrer kommunaldirektørerne til, at emnet tages op – både lokalt og nationalt.

“ Jeg vil gerne fastholde det gode, tillidsfulde samarbejde mellem det politiske system og administrationen. Vi har alle – politikere, administration og borgere – været den bedste version af os selv, og det har været inspirerende at se, hvad vi kan, når vi tror på det bedste i folk. Det kunne være super interessant at hive med ind i vores arbejde fremover og i den måde, vi udøver lokaldemokrati.

Søren S. Kjær, Sorø Kommune

Jeg sidder tilbage med en fornemmelse af, at mens vi på den ene side arbejdede enormt hurtigt og agilt som organisation, så manglede vi alligevel at få demokratiet ind over. Vi skal fremover kunne håndtere vores demokrati samtidig med, at vi reagerer og agerer hurtigt på de ting, der kommer – hvad end det er, der rammer os.

Vi skal kunne involvere politikerne og samtidig bevare agiliteten.

Henning Haahr, Odder Kommune

Vi skal lige nu udnytte muligheden for at kigge på forholdet mellem den politiske og administrative ledelse. Tænk, hvis vi glippede en chance for at styrke demokratiet og styrke vilkårene for det politiske arbejde.

Lasse Jacobsen, Viborg Kommune

”

FORANDRINGER SKAL FASTHOLDES

i Kommunaldirektørforeningens spørgeskemaundersøgelse peger 9 ud af 10 kommunaldirektører - ikke overraskende - på organisationskulturen

som den største forhindring i forhold til at fastholde de ønskede forandringer. Vanens magt er kolossal, og inden længe vender hverdagen tilbage.

”Der er ofte en sorg forbundet med at forlade noget, man har været glad for, og jeg tror, at folk grundlæggende har været glade for deres arbejdsliv. De kan godt se perspektivet i det nye, men der vil også være en gensynsglæde med det gamle. Derfor skal vi hanke op i os selv for at holde fast i de her ting og være enige om, at vi ikke bare skal tilbage til det gamle.”

Henning Haahr, Odder Kommune

Flere af kommunaldirektørerne mener, at det er nødvendigt at træffe aktive beslutninger og lave konkrete aftaler, hvis forandringerne skal fastholdes, mens andre også sætter lid til den fælles historie og de fælles minder, der er skabt under krisen. De narrative fortællinger om forvaltninger og medarbejdere, der kunne sadle om, samarbejde og skabe nyt – under svære forhold.

Mange kommuner har allerede sat gang i de første evalueringer og læringsprocesser, andre følger trop – og i Kommunaldirektørforeningen håber vi, at denne undersøgelse kan bruges som et indspark i de processer.

Der er som skrevet i indledningen fortsat flere spørgsmål, end der er svar, og derfor vil vi i Kommunaldirektørforeningen også sætte evaluering og konkrete emner fra denne undersøgelse på dagsordenen i foreningens kredsmøder.

Endvidere vil vi også tage pointerne med ind i vores løbende samtaler med Kommunernes Landsforening, de øvrige chefforeninger, de faglige organisationer, m.fl.