

§ 20

Djøf Dokumentation

Offentlig ledelse i en coronatid:

Kvindelige ledere tog en ekstra tørn under nedlukningen

Introduktion

Nedlukningen af det danske samfund den 11. marts vendte op og ned på de fleste danskeres hverdag. Skoler, institutioner og arbejdspladser lukkede ned. Medarbejdere og ledere blev hjemsendt, og mange måtte i al hast lave spisebordet om til et skrivebord. Man mødte sine kollegaer virtuelt og ikke ved kaffemaskinen.

Men hvordan ændrede hverdagen sig for de offentlige ledere? Hvordan *leder* man krisen, og hvordan *leder* man i en krisetid, når ens medarbejdere pludselig sidder derhjemme bag en skærm?

Det undersøger Djøf i denne analyse, hvor der zoomes ind på offentlige ledere under nedlukningen af Danmark i foråret.

Nærværende analyse er en del af en større analyse af ledelsesstile under corona-nedlukningen, som Djøf har foretaget i samarbejde med Epinion i forbindelse med Ledelsesugen 2020. Djøf Offentlige Chefer har fokus på ledelse i den offentlige sektor og ønsker med denne analyse at skabe klarhed og generere viden om ledelse i en corona-tid, som vi kan drage nytte af i fremtiden.

I analysen kommenterer Hanne Fugl Eskjær, formand for Djøf Offentlige Chefer, på de enkelte resultater.

Analysen viser, at

- > De offentlige ledere arbejdede mere under corona-nedlukningen. Hele 68% oplevede at arbejde mere eller meget mere end før nedlukningen.
 - > Oplevelsen af en øget arbejdsmængde fordeler sig skævt på køn. 79% af kvinderne har oplevet at have arbejdet mere eller meget mere, mens det samme kun gælder for 55% af mændene.
 - > Tæt på halvdelen af lederne (43%) mener selv, at de var mere effektive under hovedperioden for nedlukning end før corona.
 - > En større andel af mændene har oplevet at være mindre effektive under corona end kvinderne. 22% af mændene svarer således, at de var mindre effektive eller meget mindre effektive, mens kun 9% af kvinderne oplevede det samme.
 - > Næsten 2 ud af 3 ledere (64%) oplevede, at arbejdsliv og privatliv flød sammen, og at det var sværere at skelne de to fra hinanden under nedlukningen.
 - > Mere end halvdelen af lederne (56%) oplevede et øget behov for at tale med deres medarbejdere under nedlukningen.
-

Djøfs analysepublikation er opkaldt efter Folketingets §20-spørgsmål. Her stiller folketingsmedlemmerne drillende og dybsindige spørgsmål til ministrene. I Djøfs §20-publikation ser vi bort fra drillerierne og stiller kun spørgsmål, der flytter samfundet frem. Målet er at kvalificere den politiske debat gennem dybdegående og dagsordenssættende analyser. Du kan derfor dykke ned i samfundstendenser, når vi den 20. i hver måned udgiver §20 – Djøf Dokumentation.

Indhold

Arbejds mængde og effektivitet i hjemmearbejdsperioden	6
Balance mellem arbejdsliv og privatliv i hjemmearbejdsperioden	10
Kommunikationen med medarbejderne under hjemmearbejdsperioden	11
Metode	13

Arbejdsomængde og effektivitet i hjemmearbejdsperioden

Corona-nedlukningen i foråret har haft stor betydning for organiseringen af vores arbejde. Også for de offentlige ledere. 85% af lederne har ikke overraskende arbejdet mere hjemmefra end før corona. 53% arbejdede udelukkende hjemmefra. Men det er ikke bare organiseringen af arbejdet, der har ændret sig. Det har oplevelsen af arbejdsomængde og effektivitet også.

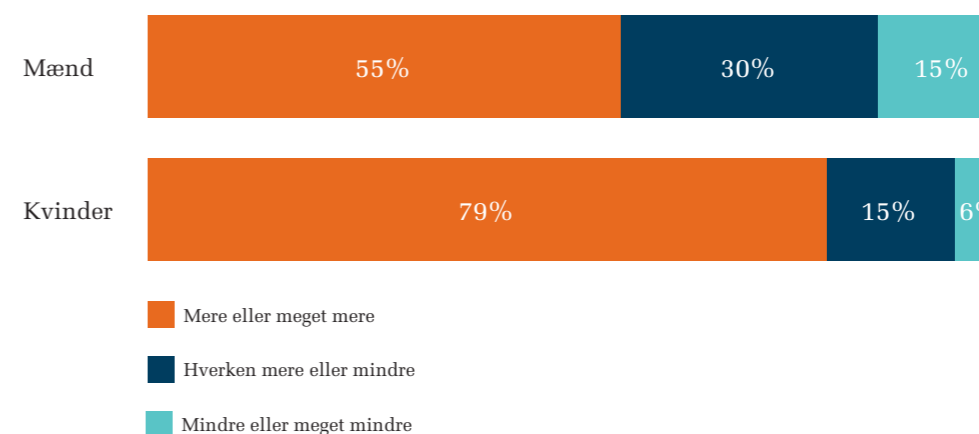
Undersøgelsen viser, at de offentlige ledere oplever, at de har arbejdet væsentligt mere under nedlukningen af det danske samfund. Næsten 7 ud af 10 (68%) ledere mener således, at de har arbejdet mere eller meget mere under hovedperioden. 22% har oplevet en uændret arbejdsomængde, mens kun 10% har oplevet at arbejde mindre eller meget mindre.

Tabel 1. De følgende udsagn handler om, hvordan du har oplevet hjemmearbejde under hovedperioden (11. marts til 15. juni). – Arbejdede du mere eller mindre under hovedperioden?

	Antal	Procent
Meget mere	84	31,1
Mere	99	36,7
Hverken mere eller mindre	59	21,9
Mindre	24	8,9
Meget mindre	4	1,5
Total	270	100,0

Arbejdsomængden har især været større for de kvindelige ledere. Som det fremgår af figur 1 har 79% af dem oplevet at arbejde mere eller meget mere, mens det samme kun gælder for 55% af de mandlige ledere.

Figur 1. Oplevelse af arbejdsomængde fordelt på køn:



Men hvordan har det været at være leder under nedlukningen? Har man fået det samme fra hånden og været lige så effektiv fra hjemmekontoret? Og har det været muligt at motivere, koordinere og sparre i samme grad som før nedlukningen? Tæt på halvdelen af lederne (43%) oplevede, at de var mere effektive under hovedperioden for nedlukning. 41% var hverken mere eller mindre effektive end før corona, mens 15% oplevede at være mindre effektive.

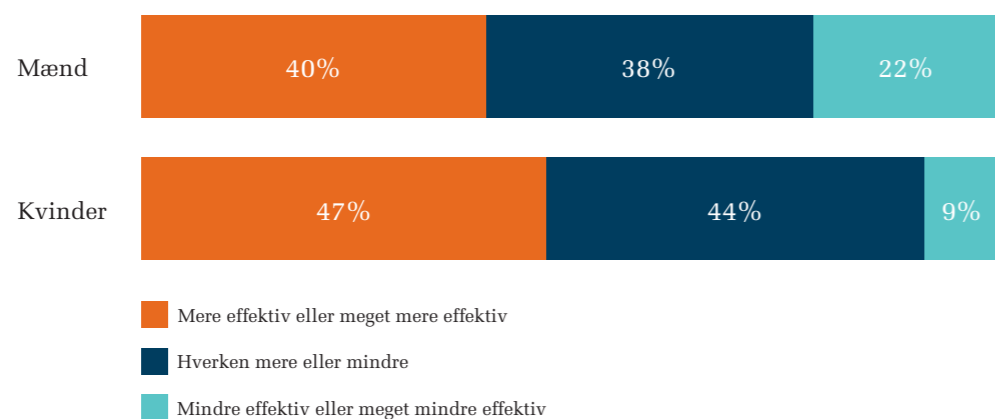
Trods en uvant arbejdssituation tyder undersøgelsen altså ikke på et voldsomt fald i effektivitet hos de offentlige ledere.

Tabel 2. Var du mere eller mindre effektiv under hovedperioden (11. marts til 15. juni)?

	Antal	Procent
Meget mere effektiv	18	6,6
Mere effektiv	100	36,8
Hverken mere eller mindre effektiv	112	41,2
Mindre effektiv	34	12,5
Meget mindre effektiv	7	2,6
Ved ikke/ikke relevant	1	0,4
Total	272	100,0

Som det fremgår af figur 2, så er der signifikant flere mænd end kvinder, der har oplevet at være mindre effektive under nedlukningen. 22% af mændene svarer således at de var mindre effektive eller meget mindre effektive, mens kun 9% af kvinderne havde den oplevelse.

Figur 2. Oplevelse af effektivitet fordelt på køn:



” Det er klart, at nedlukningen af de offentlige arbejdspladser har haft betydning for mange offentlige chefers arbejdspress. Der var og er tale om en fuldstændig uvant situation. Det har krævet en stor indsats – og flere arbejdstimer – at omstille sig selv og sine medarbejdere. Det gælder, hvad enten det har handlet om at omlægge arbejdsgange, tilrettelægge hjemmeundervisning på en folkeskole eller omdanne sengeafsnit på et regionshospital. Alt sammen til gavn for borgere og virksomheder.

Djøf finder det bemærkelsesværdigt, at forskellen mellem mandlige og kvindelige offentlige ledere er så markant. Hele 79% af de kvindelige ledere angiver, at de har arbejdet væsentligt mere end før nedlukningen.

Forskellen skyldes givetvis, at nedlukningen især har påvirket de borgernære velfærdsområder som ældre-, social- og børneområdet. I disse sektorer har der virkelig været behov for krisehåndtering og kriseledelse, og disse områder er hovedsagelig drevet af kvindelige ledere.

De mange nye opgaver og nye strukturer har krævet ekstraordinært fokus på personaleledelse og på både det psykiske og fysiske arbejdsmiljø.

Der har været tale om svært forudsigelige ledelsesopgaver og planer præget af stor omskiftelighed.

Djøf lægger vægt på, at ledere uanset køn skal være klædt på til opgaven og være klædt på til at håndtere længerevarende kriser. Også når der er tale om en samfundsmæssig sundhedskrise, som er meget anderledes (og mere længerevarende) end andre kriser.

Hanne Fugl Eskjær,
formand, Djøf Offentlige Chefer

Balance mellem arbejdsliv og privatliv i hjemmearbejdsperioden

Under nedlukningen arbejdede 83% af lederne delvist eller udelukkende hjemme, og undersøgelsen peger på, at det har haft stor betydning for adskillelsen af arbejds- og privatliv. At kontoret for mange blev rykket inden for husets fire vægge medførte, at næsten 2 ud af 3 ledere (64%) oplevede, at det var sværere at skelne arbejdsliv fra privatliv under nedlukningen. For 32% af lederne var det hverken lettere eller sværere, mens kun 3% oplevede det var lettere. Denne oplevelse gælder på tværs af alle typer ledere uagtet køn, alder eller ledelsesspænd.

Balancen mellem arbejdsliv og privatliv hænger sammen med en række andre parametre i undersøgelsen. De ledere, der har arbejdet mere under nedlukningen, har haft sværere ved at holde deres arbejdsliv og privatliv adskilt. Samtidig har ledere, der mener, at de har været mere effektive også haft lettere ved at adskille privatliv og arbejdsliv.

Tabel 3. Var det lettere eller sværere at skelne dit arbejdsliv fra dit privatliv i hovedperioden (11. marts til 15. juni)?

	Antal	Procent
Meget sværere	48	17,6
Sværere	125	46,0
Hverken sværere eller lettere	87	32,0
Lettere	7	2,6
Meget lettere	3	1,1
Ved ikke/ikke relevant	2	0,7
Total	272	100,0

” Mange af de adspurgte ledere har oplevet, at deres arbejds- og privatliv flød sammen under nedlukningen. Det er klart, at hjemmearbejdet for mange gør, at det er sværere at slukke for computeren og ”gå hjem”, når man har siddet hele dagen ved spisebordet.

Det gælder både for ledere og medarbejdere. Vi skal sørge for, at hjemmearbejde ikke betyder, at man arbejder langt flere timer end man bør – for hjemmearbejde må aldrig blive lig permanent merarbejde.

Hanne Fugl Eskjær,
formand, Djøf Offentlige Chefer

Kommunikationen med medarbejderne under hjemmearbejdsperioden

En konsekvens af corona-nedlukningen har været, at mange offentlige arbejdspladser har rykket møder, sammenkomster og konferencer til digitale platforme som Zoom, Skype eller Teams. Nedlukningen nødvendiggjorde med andre ord, at vi ændrede måden, vi kommunikerer på til hverdag og rykke fra det fysiske til det digitale rum.

Medarbejder og ledere blev hjemsendt og de offentlige chefer oplevede som konsekvens et øget kommunikationsbehov under nedlukningen, når der var længere mellem ledere og medarbejdere. Mere end halvdelen af lederne (56%) oplevede et øget behov for at tale med deres medarbejdere under hovedperioden for nedlukningen end før corona. 38% oplevede ingen forandring, mens 6% oplevede et mindre behov.

Tabel 4. De følgende udsagn handler om, hvordan du har oplevet hjemmearbejde under hovedperioden (11. marts til 15. juni). – Havde du mere eller mindre behov for at tale med dine medarbejdere under hovedperioden?

	Antal	Procent
Meget mere	21	7,8
Mere	130	48,3
Hverken mere eller mindre	103	38,3
Mindre	11	4,1
Meget mindre	4	1,5
Total	269	100,0

Det ser ud til, at det øgede behov for at tale med medarbejderne også er omsat til handling. Lederne har ikke blot oplevet et behov, men flere har også kommunikeret mere med deres medarbejdere. Således har 45% af lederne oplevet, at de har kommunikeret mere eller meget mere med deres medarbejdere under hovedperioden for nedlukning end før corona. 27% oplever ingen forandring, mens 28% oplever at have kommunikeret mindre eller meget mindre.

Tabel 5. De følgende udsagn handler om, hvordan du har oplevet hjemmearbejde under hovedperioden (11. marts til 15. juni). – Kommunikerede du mere eller mindre med dine medarbejdere under hovedperioden?

	Antal	Procent
Meget mere	32	11,9
Mere	90	33,3
Hverken mere eller mindre	72	26,7
Mindre	64	23,7
Meget mindre	11	4,1
Ved ikke	1	0,4
Total	270	100,0

Undersøgelsen viser ligeledes, at de ledere, der har kommunikeret mere med deres medarbejdere også har følt en større arbejdsmængde under nedlukningen.

” Mange offentlige chefer har givet udtryk for et øget behov for at kommunikere med deres medarbejdere. Nedlukningen skete hurtigt, og det var få steder, hvor man havde tid til at lave en klar ”slagplan” for, hvordan arbejdet skulle fordeles og koordineres, når man ikke længere sad på den samme arbejdsplads, men skulle mødes digitalt.

Det har krævet meget af både ledere og medarbejdere at skulle skifte arbejdsform og finde alternativer til den korte og uformelle sparring på kontoret. Derfor giver det god mening, at behovet er omsat til handling. Størstedelen af lederne vurderer, at de har kommunikeret mere med deres medarbejdere.

Kommunikationen har ændret karakter. Der har ofte været et behov for positiv kommunikation og anerkendelse, og samtidig har den fysiske distance betydet behov for hyppigere kontakt og mere nærværende ledelse.

Denne type erfaring er ikke kun vigtig for at forstå den konkrete krisesituation. Offentlige chefer har et ansvar for at bære erfaringerne videre og med ind i debatten om en langtidsholdbar offentlig sektor og nærhedsreform.

Hanne Fugl Eskjær,
formand, Djøf Offentlige Chefer

Metode

Undersøgelsens population er medlemmer af Djøf, der er ansat som chefer i det offentlige, og som har personaleledelse for en eller flere medarbejdere eller chefer.

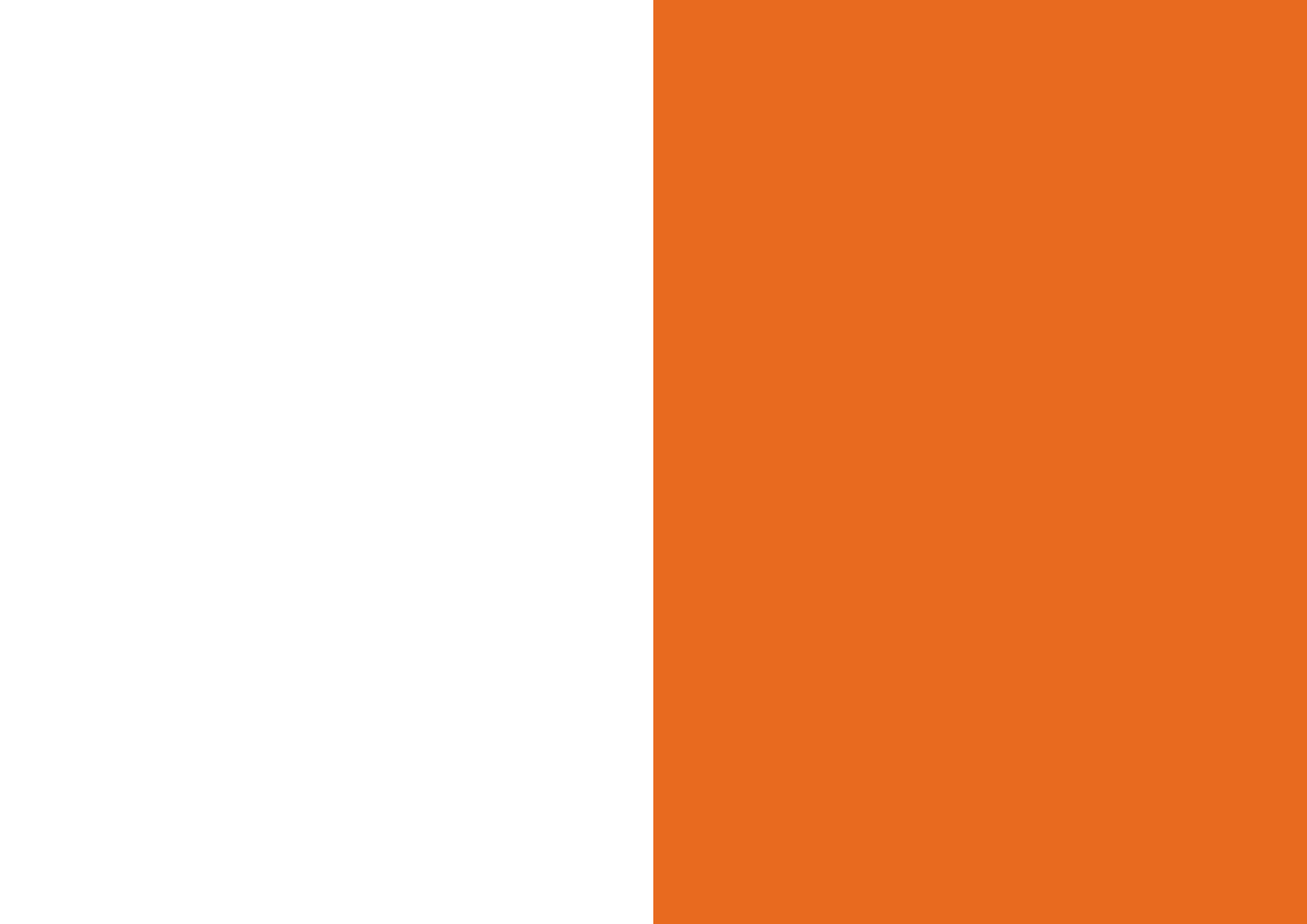
Undersøgelsen er gennemført som en internetbaseret undersøgelse, hvor respondenterne er inviteret til at deltage via e-mail. Undersøgelsen er gennemført i perioden 28. august 2020 til 14. september 2020.

Der er inviteret 2800 offentlige chefer til undersøgelsen, og heraf har 319 gennemført undersøgelsen, hvilket giver en svarprocent på 11. Analyseudvalgets fordeling på variablene køn, alder, region og sektor (kommuner/regioner over for Staten) ligger tæt på fordelingerne for den fulde population.

Spørgeskemaet er udarbejdet af Djøf i samarbejde med Epinion. I skemaet stilles en række spørgsmål til lederens oplevelse af arbejdslivet og ledelsesopgaven under corona-tiden. For at afgrænse lederens referenceramme, har vi valgt at bede om lederens oplevelse af det vi kalder hovedperioden for nedlukning, hvilket er perioden fra 11. marts til 15. juni 2020, hvor vi indtil videre, har haft lukket den offentlige sektor mest ned. De er kun de ledere, der har arbejdet mere hjemme end før nedlukningen, der bliver spurgt om deres oplevelse af at arbejde hjemme i forhold til arbejdsmængde, effektivitet, balance osv. Det gælder for 85% af lederne, som det fremgår af nedenstående tabel.

Tabel 6. Har du arbejdet hjemmefra under hovedperioden for nedlukningen (11. marts til 15. juni)?

	Antal	Procent
Ja, udelukkende hjemmefra	169	53,0
Ja, delvist hjemmefra, og mere end før corona	103	32,3
Ja, delvist hjemmefra, men ikke mere end før corona	12	3,8
Nej	35	11,0
Total	319	100,0





Djøf
Gothersgade 133
1123 København K
Telefon: 3395 9700
djof.dk